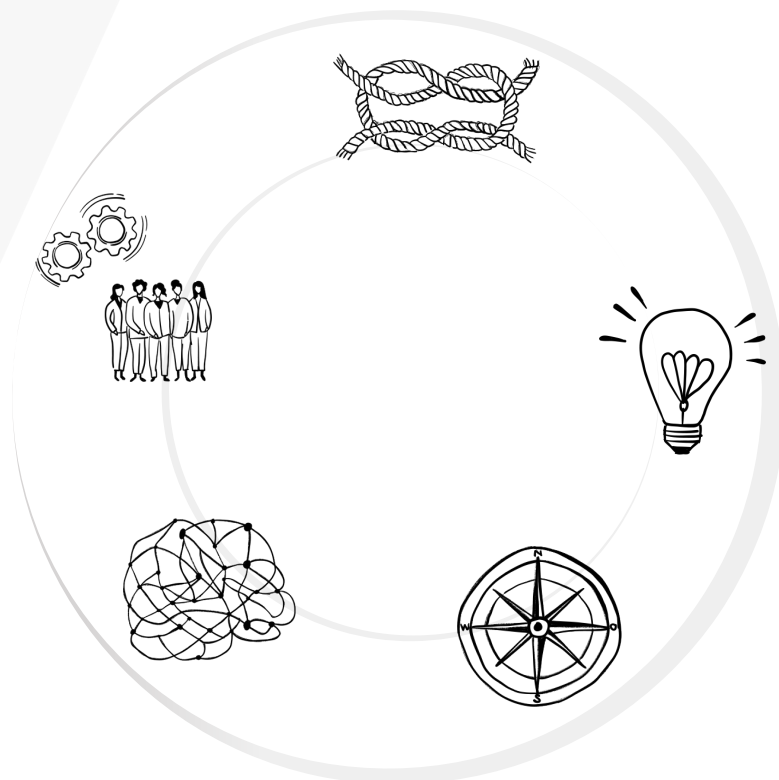


VITALITÄTS- MONITOR FÜR ORGANISATIONEN

Der Vitalitätsmonitor ermöglicht, einen systematischen Blick auf die eigene Organisation zu werfen. Gemeinsam mit Kollegen erlangst Du ein tieferes Verständnis der aktuellen Lage und möglicher Veränderungshebel.



Einsatz und Nutzen

Den Vitalitätsmonitor kannst Du alleine, im kleinen Team oder auch einem größeren Workshop mit vielen Kollegen nutzen. Er bietet Dir oder Euch ein schrittweises Vorgehen, um erst einen Überblick über die eigene Organisation zu erhalten und dann das Verständnis zu ausgewählten Herausforderungen zu vertiefen.

Im Anschluss an den Vitalitätsmonitor kannst Du das Werkzeug des **Capability Canvas** verwenden. Das Capability Canvas ermöglicht Dir eine systematische Diagnose einer organisationalen Schwäche und provoziert Ideen für wirksame Veränderungen.

Deine Schritte

Die Bearbeitung des Vitalitätsmonitors erfolgt in fünf Schritten. Nutze dazu dieses beschreibbare PDF.

1.

Fokus setzen

Definiere, welche Organisation oder Organisationseinheit Du betrachten möchtest:

Bewertung durch: _____ Datum: _____

2.

Hauptfähigkeiten bewerten

Bewerte die fünf folgenden Hauptfähigkeiten auf einer Skala von 1 bis 7.

Vergleiche dazu die jeweilige Fähigkeit der Organisation (nicht der Individuen) im Verhältnis zu den zu lösenden Problemen und zu erfüllenden Anforderungen.

Halte gerne konkrete Beispiele im Notizfeld fest.

Falls Du mit der Bewertung einer Hauptfähigkeit sehr unsicher bist, kannst Du gerne auch die Informationen auf den Folgeseiten zu den Unterfähigkeiten nutzen.

Hauptfähigkeiten



1. Verlässliches Informations- & Entscheidungsnetzwerk

Alle verfügen über zweckmäßige Informationsstände und es wird ein gemeinsames Verständnis der Lage gepflegt. Probleme werden offen besprochen und locken Menschen mit Ideen an. Konflikte dienen als Treibstoff für kluge Entscheidungen und Weiterentwicklung. Die Entscheidungen selbst werden in effektiven Verfahren von den Richtigen getroffen. Sie sind verbindlich und belastbar.



Skala: 1 = 'funktioniert gar nicht' bis 7 = 'funktioniert optimal'

Deine Notizen



2. Vertrauensvolles Beziehungsmanagement

Die Mitarbeitenden handeln verantwortungsvoll und gestalten mit, ganz nach Bedarf und Talent. Es gibt schnelle Reaktionen auf Wettbewerb, technologischen Fortschritt und rechtliche Entwicklungen. Markt- und Gesellschafterinteressen werden ausbalanciert. Mit Kunden und Partnern kommen faire Deals zustande.



Skala: 1 = 'funktioniert gar nicht' bis 7 = 'funktioniert optimal'

Deine Notizen



3. Duale Wertschöpfung

Managementsystem, Organisationsstruktur und Führungsverhalten spiegeln die Dualität von wissensbasierter und ideenbasierter Wertschöpfung wider. Die Organisation tanzt mit der hohen Dynamik der Märkte und pflegt gleichzeitig die Effizienz ihrer Lösungen. Ergebnisorientierung zieht sich durch alle Ebenen.

Skala: 1 = 'funktioniert gar nicht' bis 7 = 'funktioniert optimal'



Deine Notizen



4. Strategiefähigkeit

Investitionen werden unternehmerisch balanciert zwischen kurzfristigen Renditen und langfristigen Wetten. Aktuelle Wertschöpfungsstrategien werden profitabel umgesetzt, um die notwendigen Ergebnisse zu erwirtschaften. Parallel werden die Wertschöpfungsstrategien der Zukunft entwickelt, um den Wettbewerbern einen Schritt voraus zu sein.

Skala: 1 = 'funktioniert gar nicht' bis 7 = 'funktioniert optimal'



Deine Notizen



5. Organisationales Lernen & Innovation

Die Gestaltung der Organisation wird als eine zentrale Führungsaufgabe verstanden, insbesondere von der Unternehmensleitung. Es leitet die Überzeugung: Die richtigen Verhältnisse schaffen effektives Verhalten. Ideen werden von den kompetentesten Kollegen vorangetrieben, zugunsten kleiner Verbesserungen und bahnbrechender Innovationen. Die kontinuierliche Organisationsgestaltung geschieht wertschöpfungsorientiert, systematisch und iterativ.

1

2

3

4

5

6

7

Skala: 1 = 'funktioniert gar nicht' bis 7 = 'funktioniert optimal'

Deine Notizen

3.

Engpass bestimmen

Man kann immer an vielen Stellen einer Organisation Verbesserungspotenzial sehen, aber oft gibt es einen entscheidenden Engpass, der die weitere Unternehmensentwicklung begrenzt. Wenn hier etwas positiv in Bewegung kommt, geht es insgesamt voran.

Bei welcher der fünf Hauptfähigkeiten besteht wohl der Engpass in Deiner Organisation, unabhängig von Deiner Bewertung in Schritt 2?

- Verlässliches Informations- & Entscheidungsnetzwerk*
- Vertrauensvolles Beziehungsmanagement*
- Duale Wertschöpfung*
- Strategiefähigkeit*
- Organisationales Lernen & Innovation*

4.

Unterfähigkeiten des Engpasses bewerten

Jede der fünf Hauptfähigkeiten besteht aus mehreren Unterfähigkeiten. Bewerte die Unterfähigkeiten des in Schritt 3 definierten Engpasses. Springe dazu zu dem passenden Abschnitt. Bewerte die Unterfähigkeiten der ausgewählten Hauptfähigkeit und notiere im Notizfeld, woran Du die Bewertung festmachst.



1. Verlässliches Informations- & Entscheidungsnetzwerk

1.1 Zweckmäßige Informationsstände

Entscheider auf allen Ebenen haben Zugriff auf sinnvoll aufbereitete Informationen, um ihre Lage einschätzen und Verantwortung übernehmen zu können. Entscheider sorgen dafür, dass ihre Entscheidungen bekannt und verstanden werden.



Skala: 1 = 'funktioniert gar nicht' bis 7 = 'funktioniert optimal'

1.2 Leichte Verbreitung von Beobachtungen, Problemen & Ideen

Ideen, Probleme und generelle Beobachtungen können sich leicht in relevanten Bereichen der Organisation verbreiten und in Resonanz gebracht werden. Es ist normal, dass Kollegen sie zur Sprache bringen, wenn sie ihnen bedeutsam erscheinen. Formale Strukturen, z.B. Hierarchien, behindern den Austausch nicht.



Skala: 1 = 'funktioniert gar nicht' bis 7 = 'funktioniert optimal'

1.3 Schaffen kreativer Dialogräume

Um Probleme oder das Potenzial von Ideen tiefer zu verstehen, werden Dialogräume geschaffen, in denen sachorientiert und ergebnisoffen Perspektiven zusammengetragen werden. Schnell werden Personen mit ergänzenden Perspektiven hinzugezogen, um Erklärungen, Bewertungen und Folge-Ideen zu sammeln. Es entstehen gemeinsame Lagebilder.



Skala: 1 = 'funktioniert gar nicht' bis 7 = 'funktioniert optimal'

Skala: 1 = 'funktioniert gar nicht' bis 7 = 'funktioniert optimal'

Skala: 1 = 'funktioniert gar nicht' bis 7 = 'funktioniert optimal'

Deine Notizen

1.4 Funktionaler Umgang mit Konflikten

Konflikte sind Treibstoff für die Entwicklung der Organisation. Sie werden konstruktiv für den Erkenntnisgewinn genutzt und liefern Hinweise, wie Strukturen und Praktiken weiterentwickelt werden sollten. Es geht nicht darum, eine konfliktfreie Organisation zu schaffen, sondern eine klug streitende Organisation.



1.5 Effektives Entscheiden

Das Herstellen und Verarbeiten von Entscheidungen ist ein bewusstes Vorgehen. Das Entscheiden wird explizit vom vorherigen meinungsbildenden Austausch getrennt. Die Entscheider und die Entscheidungsverfahren passen zur Situation. Sie hängen ab vom zu lösenden Problem, der benötigten Legitimation und zeitlichen Bedingungen.





2. Vertrauensvolle Beziehungsgestaltung

2.1 Umgang mit externen Anforderungen

Für die teils widersprüchlichen Anforderungen aus den relevanten Umwelten (z.B. Markt; Politik; Recht; Wissenschaft; Gesellschaft; Familie, falls Familienunternehmen) werden leistungsstarke, organisationale Lösungen gefunden.



Skala: 1 = 'funktioniert gar nicht' bis 7 = 'funktioniert optimal'

2.2 Erschließung von Partnern und Ressourcen

Ein klares Verständnis der eigenen Kern- und Schalenkompetenzen ist die Basis für Make-or-Buy-Entscheidungen. Partnerschaften mit anderen Unternehmen sind auf Langfristigkeit ausgelegt. Die Beschaffung von Talenten und Ressourcen gelingt leicht.



Skala: 1 = 'funktioniert gar nicht' bis 7 = 'funktioniert optimal'

2.3 Erwachsene Beziehung zu Mitarbeitenden

Die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und „Arbeitgeber“ basiert auf einer Leistungspartnerschaft auf Augenhöhe. Organisationsmitglieder werden als eigenverantwortliche, gestalterische Menschen angesehen. Sie übernehmen und verantworten Rollen im Sinne der Organisation. Das bedeutet, dass Verantwortlichkeiten klar geregelt sind und gleichzeitig Menschen gerne situativ Verantwortung übernehmen.



Skala: 1 = 'funktioniert gar nicht' bis 7 = 'funktioniert optimal'

Skala: 1 = 'funktioniert gar nicht' bis 7 = 'funktioniert optimal'

2.4 Kundengewinnung und Beziehungsgestaltung

Sie sind zentral für den Erfolg der Organisation und in der Regel auf Augenhöhe und Langfristigkeit angelegt und beginnen bewusst vor dem ersten Kauf. Teams, die für Wertschöpfung verantwortlich sind, pflegen eine Nähe zu Kunden und Markt, sodass sie deren Impulse unmittelbar erhalten.



2.5 Austarieren von Kunden- und Gesellschafterinteressen

Die Spannungen zwischen Kunden- und Gesellschafterinteressen werden durch strategische Entscheidungen sowie organisationale Strukturen und Praktiken austariert. Es werden regelmäßig die Kunden- und Gesellschafterinteressen thematisiert und abgewogen, z.B. bei Produktqualität, Preisgestaltung, Kundendienst, Innovation und Nachhaltigkeit.



Skala: 1 = 'funktioniert gar nicht' bis 7 = 'funktioniert optimal'

Deine Notizen



3. Duale Wertschöpfung

3.1 Unterscheiden von Kompliziertheit und Komplexität

Probleme werden in ihre komplizierten und komplexen Bestandteile aufgeschlüsselt. Dies ermöglicht eine differenzierte Bearbeitung: wissensbasierte Wertschöpfung für komplizierte Anteile und talentbasierte Ansätze für komplexe Herausforderungen. Die eigene Organisation wird dabei als dynamisches, komplexes System betrachtet – fernab des Verständnisses einer mechanischen, rein kausal funktionierenden Maschine.



Skala: 1 = 'funktioniert gar nicht' bis 7 = 'funktioniert optimal'

3.2 Differenziertes Org-Design

Formale Organisationsstrukturen, formale Prozesse und Managementpraktiken ermöglichen einen differenzierten Umgang mit wissensbasierter und talentbasierter Wertschöpfung. Dem Maß an Vielfalt und der Menge an Überraschungen aus den Umwelten begegnet die Organisation mit dem passenden Maß interner Dezentralisierung und Vielfalt. Dem Maß an Wiederholbarkeit begegnet die Organisation mit dem passenden Maß interner Zentralisierung und Regularien.



Skala: 1 = 'funktioniert gar nicht' bis 7 = 'funktioniert optimal'

3.3 Ergebnisorientierung

Die angestrebten und erreichte Ergebnisse haben in der alltäglichen Kommunikation eine zentrale Bedeutung. Dieser Fokus bleibt bestehen, selbst bei zusätzlichen, potenziell ablenkenden Anforderungen, Motiven, Ideen oder Störungen. Kennzahlen und Bewertungskriterien unterstützen und stärken diesen ergebnisorientierten Ansatz.



Skala: 1 = 'funktioniert gar nicht' bis 7 = 'funktioniert optimal'

3.4 Steuerung und Führung

Es findet eine sinnvolle Anwendung formaler Macht zur Steuerung der wissensbasierten Wertschöpfung und zur Verankerung strategischer Entscheidungen statt. In der talentbasierten Wertschöpfung besteht ausreichend Raum für situative Führung und Zeit für fokussiertes Arbeiten. Dazu gehört eine eingebaute Widerständigkeit, die zu sinnvollen Dialogen und Fortschritt führt. Das Design der Schnittstellen spiegelt diese unternehmerische Balance wider.

Skala: 1 = 'funktioniert gar nicht' bis 7 = 'funktioniert optimal'



Deine Notizen



4. Strategiefähigkeit

4.1 Investitionssteuerung

Ausgerufene Prioritäten und getroffene Investitionsentscheidungen sind im Einklang. Es erfolgt eine bewusste Abwägung zwischen Investitionen für kurzfristige Rendite, Nachhaltigkeit, Innovation und strategischen unternehmerischen Wetten.



Skala: 1 = 'funktioniert gar nicht' bis 7 = 'funktioniert optimal'

4.2 Operationalisierung aktueller Wertschöpfungsstrategien

Die aktuellen Wertschöpfungsstrategien können mit der Marktdynamik umgehen. Sie werden kraftvoll in die Tat umgesetzt und erzeugen den aktuellen Erfolg. Damit ermöglichen sie die Investitionen in die Zukunft.



Skala: 1 = 'funktioniert gar nicht' bis 7 = 'funktioniert optimal'

4.3 Entwicklung neuer Wertschöpfungsstrategien

Die auf die Zukunft gerichteten Wertschöpfungsstrategien sollen durch Innovation Dynamik im Markt erzeugen. Sie sind Ausdruck unternehmerischer Überzeugungen und sichern den künftigen Erfolg. Um sie zu entwickeln, werden strategische Wetten eingegangen und Ideen in Form von Experimenten verprobt.



Skala: 1 = 'funktioniert gar nicht' bis 7 = 'funktioniert optimal'

Deine Notizen



5. Organisationales Lernen & Innovation

5.1 Probleme bestimmen durch Umwelt- und Selbstbeobachtung

Umwelt- und Selbstbeobachtungen werden in Beziehung gesetzt. Dabei wird zwischen Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen unterschieden. So werden die relevanten Probleme herausgefiltert, die bearbeitet werden sollen. Es wird ein ursächliches, tiefes Problemverständnis angestrebt und nicht nur eine Symptombeschreibung.



Skala: 1 = 'funktioniert gar nicht' bis 7 = 'funktioniert optimal'

5.2 Ideen generieren

Die Basis für Ideen ist ein tiefes Problemverständnis. Es wird nicht die nächstbeste, vermeintliche Lösung verfolgt. Stattdessen werden Ideen gesucht, die das Problem wirklich lösen können. Ideen können von jedem kommen. Sie haften meist an Ideengebern und ihren Talenten. Vielversprechende Ideen werden schnell und pragmatisch in der Praxis verprobt.



Skala: 1 = 'funktioniert gar nicht' bis 7 = 'funktioniert optimal'

5.3 Maßnahmen gestalten und umsetzen

Das Verproben neuer Ideen erhält einen stabilen Rahmen mit Ressourcen, Befugnissen und Schutz gegen kulturelle Widerstände. Die Bandbreite der Maßnahmen reicht von der Veränderung einzelner Regeln bis zum Start eines umfangreichen Schutzraumprojektes. Es ist klar, woran man den Erfolg feststellen will. Die Umsetzung ist in der Organisation eine Gratwanderung zwischen Irritation und Akzeptanz.



Skala: 1 = 'funktioniert gar nicht' bis 7 = 'funktioniert optimal'

5.4 Reflexion und Sichern von Lernerfahrungen

Mit jeder Entscheidung zur Verprobung von Verbesserungen und Innovationen wird auch die Form der Bewertung bestimmt. Generell findet regelmäßig in unterschiedlichen Kreisen und Formaten reflexives Lernen statt. Erkenntnisse und Erfolge werden breit geteilt und möglichst erlebbar gestaltet, damit die Organisation lernt, dass sie Fähigkeiten hat, die sie sich bisher gar nicht zugeschrieben hat. Der Lernerfolg wird daran festgemacht, in welchem Maße die Erkenntnisse in die weitere Arbeit einfließen.

Skala: 1 = 'funktioniert gar nicht' bis 7 = 'funktioniert optimal'



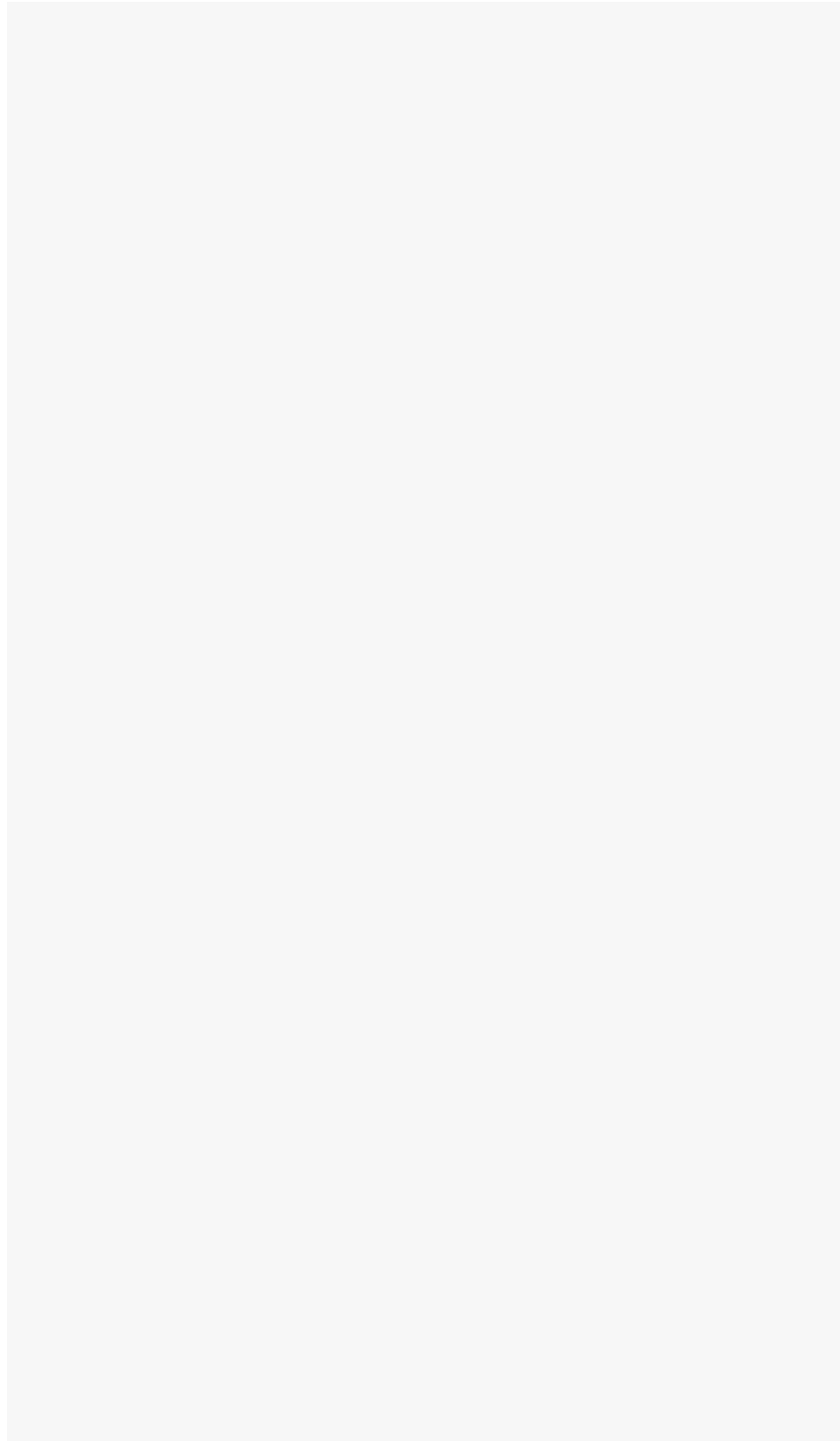
Deine Notizen

5.

Engpass weiter zuspitzen

Bitte bestimme die eine Unterfähigkeit, bei der Du den relevantesten Hebel für den Engpass vermutest.

Deine Notizen



Praktische Tipps

1. **Starte einfach**

Gehe die Bewertungen mit Deinem aktuellen Eindruck an. Diese erste Bewertung ist subjektiv und dient als Ausgangspunkt. Später kannst Du mit den Perspektiven von Kollegen sowie Zahlen und Fakten ein fundierteres Lagebild erstellen.

2. **Definiere die Organisationsgrenzen**

Setze den Bewertungsfokus bewusst. Wenn Du Dich nicht für die ganze Organisation entscheidest, sondern für eine Organisationseinheit, gilt die restliche Organisation als Umwelt.

3. **Nutze die beschriebenen Fähigkeiten als Brille**

Betrachte Deine Organisation im Kontrast zu den im Vitalitätsmonitor beschriebenen Fähigkeiten. Es geht nicht darum, Deine Organisation in allen Punkten anzupassen. Vielmehr soll ein systematisches, ungeschöntes Bild entstehen, das präzise und differenziert ist.

4. **Bleib bei der Organisation**

Richte Deinen Blick auf die Organisation – ihre Fähigkeiten, Herausforderungen und Dynamiken. Vermeide es, die Aufmerksamkeit auf einzelne Personen zu lenken. Es geht darum, Verhaltensmuster und Ergebnisse zu analysieren, nicht individuelle Akteure.

5. **Sieh es als anspruchsvolle Expedition**

Das Erkunden der komplexen Wechselwirkungen innerhalb einer Organisation ist anspruchsvoll. Eine fundierte Organisationstheorie und Fähigkeiten zur Mustererkennung sind hilfreich – genauso wie Übung und Geduld.

6. **Sei Dir der blinden Flecken bewusst**

Selbstbeobachtung kann durch systematische Ansätze verbessert werden. Sei Dir jedoch bewusst, dass es immer blinde Flecken gibt, die nur externe Beobachter erkennen können.

7. **Widersteh dem Perfektionismus**

Es gibt keine „perfekte“ Organisation. Und die Tatsache, dass Deine Organisation noch existiert, bedeutet, dass sie bisher ausreichend gut funktioniert hat – was leider nicht bedeutet, dass sie auch für die Zukunft gerüstet ist. Richte Deinen Fokus zunächst auf den entscheidenden Entwicklungseingpass der Organisation.

Hintergrund

Die Inhalte dieses Werkzeugs basieren auf dem **Vital Capabilities Model** der **Organeers GmbH**. Natürlich gibt es auch andere Möglichkeiten, die Fähigkeiten vitaler Organisationen zu strukturieren. Aus unserer praktischen Erfahrung heraus hat sich diese Zusammenstellung als besonders nützlich erwiesen.

Wir haben bewusst klare und möglichst einfache Begriffe sowie Beschreibungen gewählt, um die Inhalte leicht verständlich zu machen. Für eine tiefere und präzisere Auseinandersetzung laden wir Dich gerne zu einem persönlichen Gespräch ein. Melde Dich gerne direkt bei uns über mail@organeers.com.

Links

[Unsere Website zu vitalen Organisationen mit Beispielen & praktischen Werkzeugen für mehr wirksames Unternehmertum](#)



[Fähigkeiten einer vitalen Organisation gestalten \(Artikel\)](#)



[Hauptfähigkeit 1 – Verlässliches Informations- & Entscheidungsnetzwerk \(Artikel\)](#)



[Hauptfähigkeit 2 – Vertrauensvolles Beziehungsmanagement \(Artikel\)](#)



[Hauptfähigkeit 3 – Duale Wertschöpfung \(Artikel\)](#)



Hauptfähigkeit 4 – Strategiefähigkeit
(*Artikel*)



Hauptfähigkeit 5 – Organisationales
Lernen & Innovation (*Artikel*)



DU HAST FRAGEN ZUR UMSETZUNG IN DEINER ORGANISATION?

Ein Werkzeug ist kein Erfolgsrezept. Ob ein Werkzeug den erwarteten Nutzen bringt, hängt von vielen individuellen Faktoren in der Organisation ab.

Wenn Du bei der Vorbereitung und ggf. Durchführung eine erfahrene Beratung an Deiner Seite suchst, nimm gerne Kontakt zu den Organeers auf über mail@organeers.com.

Quelle: „Vitalitätsmonitor für Organisationen“ von Organeers GmbH,
Bezugsquelle Vitale Organisationen: <https://vitale-organisationen.de>.



Lizenziert unter **CC BY-SA 4.0**.

Mit dieser Lizenz darfst Du ein Werk verbreiten, auch kommerziell, solange der Urheber des Originals genannt wird (siehe Quelle) und das Werk unverändert bleibt. Bearbeitungen, Verbesserungen oder darauf aufbauende neue Werke sind nicht gestattet.