

0103-VPR: Systematische Zielbildung zur Lösung komplexer Problemlagen. Vorgehensprozess mit Templates

Hinweise zur Nutzung des Vorgehensprozesses

Bevor Sie beginnen:

Kopieren Sie alle Dateien und verwenden Sie nur die Kopien! Wiederholen Sie dies für jede neue Anwendung!

Der **Vorgehensprozess** ist zweispaltig aufgebaut:

Die linke Spalte enthält die Texte und Beschreibungen von Dr.Cramer/Orgware online, die rechte Spalte ist leer. Sie ist dafür gedacht, dass Sie dort bezogen auf Ihren jeweiligen Anwendungsfall Notizen, Verweise und Ideen an passender Stelle eintragen können.

Mit dem Vorgehensprozess können Sie anhand der Erläuterungen zu den für den Zielbildungsprozess empfohlenen Arbeitsdokumenten diese selbständig für Ihre konkreten Anwendungsfälle entwerfen, wofür der MindManager und das Excel-Format oder kompatible Programme benötigt werden.

Für die wesentlichen Begriffe gibt es in allen Abschnitten zahlreiche Querverweise, um den Anwender auf zusammenhängende Aspekte an möglichst vielen Stellen aufmerksam zu machen und stets die ganzheitliche Sicht der wesentlichen Aspekte im Blick haben zu können.

Tipp:

Sie sollten im MS-Word die Web-Symbole aktivieren bzw. die Funktion „Suchen/Erweiterte Suche/Gehe zu/Textmarke oder Abschnitt“ benutzen, um den Hyperlinks bequem folgen zu können.

Ihre Arbeit für einen Prozess der systematischen Zielbildung für komplexe Problemlösungsprozesse mit Mindmaps kann wesentlich erleichtert werden, wenn Sie die nachstehend aufgeführten **Templates** anwenden, deren Erarbeitung im Vorgehensprozess erläutert wird:

1. Mindmap 1 [„Arbeitsthese“](#) 0103a1-VO

dient der strukturierten Zusammenführung von Erkenntnissen, Vorgaben und Vorstellungen über die mit dem Problemlösungsprozess anzustrebenden Ziele.

2. [Mindmap 2](#) „Zielsystem für Verbesserungsprozesse“ 0103b2-VO

stellt Hilfen zur Verfügung, die bei der Fortentwicklung der „Arbeitsthese...“ zu einem „Zielsystem“ (durch [Hierarchisierung](#) der Einzelziele, Feststellung und Auflösung [kritischer Zielbeziehungen](#) und [Operationalisierung](#) aller Ziele) benötigt werden.

Der Veranschaulichung des Entstehungsprozesses dienen:

- Das [Image](#) 0103b1-VO für die Mindmap 2 „Zielsystem“ stellt exemplarisch das Zielsystem nach Abschluss der Hierarchisierung dar.
- Das [Image](#) 0103b2-VO für die Mindmap 2 „Zielsystem“ stellt exemplarisch das Arbeitsergebnis des gesamten Zielbildungsprozesses dar.

3. Tabelle(n) zur [„Zielgewichtung“](#) mittels Präferenzmatrix 0103c-VO

beinhalten die Durchführung und die Ergebnisse der Gewichtung der im Mindmap 2 definierten Ziele.

**0103-VPR: Systematische Zielbildung zur Lösung komplexer Problemlagen.
Vorgehensprozess mit Templates**

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	4
1.1	Systematische Zielbildung – Zweck und Einordnung	4
1.2	Zum Begriff des „Ziels“	6
1.2.1	Was ist ein Ziel?	6
1.2.2	Die Struktur komplexer Zielsysteme	7
1.2.3	Die Elemente des einzelnen Ziels	9
1.3	Grundsätzliche Anforderungen an einen Prozess der Zielbildung	11
1.3.1	Klarheit im Projektauftrag	11
1.3.2	Arbeit im Team	12
1.3.3	Beachtung von Regeln der Zieldefinition	12
2	Arbeitsmittel	13
2.1	Übersicht	13
2.2	Mindmap 1 „Arbeitsthese“	14
2.3	Mindmap 2 „Zielsystem“	18
2.4	Arbeitstabelle(n) zur Zielgewichtung	19
3	Vorgehensprozess	21
3.1	Übersicht	21
3.2	Workshopvorbereitung	22
3.3	Phase 1 – Erarbeitung einer strukturierten Arbeitsthese	26
3.4	Phase 2 – Formulierung eines Zielkatalogs	31
3.5	Phase 3 – Operationalisierung der Ziele	34
3.6	Phase 4 – Auflösung von Zielkonflikten	36
3.7	Phase 5 – Gewichtung der Ziele	39
3.8	Phase 6 – Entscheidungsfindung und Nachbereitung	42

Abbildungs-/Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Mindmap 1 "Arbeitsthese für Zielbildungen"	17
Abbildung 2: Mindmap 2 "Struktur der Ziele eines Zielsystems"	18
Abbildung 3: Mindmap 2 "Struktur der Ziele eines Zielsystems in allen Zielelementen"	19
Abbildung 4: Muster-Arbeitstabelle zur Zielgewichtung	19
Abbildung 5: Übersicht zum Vorgehensprozess	21
Abbildung 6: Workshop-Phasen	25
Abbildung 7: Orientierung für die Bildung von Zielobjekten	29
Abbildung 8: Muster-Matrix "Analyse der Zielbeziehungen"	37
Abbildung 9: Schematisches Beispiel für direkte Zielgewichtung	39

Anlagen

Anlage 1: Mindmap „Arbeitsthese“ (0103a1-VO)

Anlage 2: Mindmap „Zielsystem“ (0103b-VO) mit den beiden Mindmap-Images 0103b1-VO (Zielsystem nach Abschluss der Hierarchisierung) und 0103b2-VO (Arbeitsergebnis des gesamten Zielbildungsprozesses)

Anlage 3: Exceldatei „Mustertabellen Zielgewichtung“ (0103c-VO).