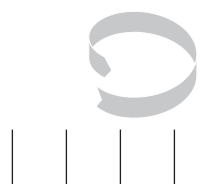


# prozess navigator



# von der aufgabe zur zielformulierung

Zielklarheit und Zielwahrheit ist Voraussetzung für fruchtbares Planen und Handeln.

Eine vollständige Zielformulierung erzeugt Zielklarheit. Das Ziel zu verstehen und zu akzeptieren bringt Zielwahrheit und ist Voraussetzung für persönliches Engagement und Motivation.

Ausgangslage und Ursprung für die Zielformulierung bilden: Der Auftrag Ihres Kunden aber auch Visionen, Erwartungshaltungen, Aufgabenstellung, Problemdefinition, Kundenbedürfnisse, Veränderung relevanter Umfelder.

Im ersten Schritt entwickeln Sie aus dem Auftrag das Ziel, das Ihr Studio realisieren muss.

Was will der Auftraggeber genau? (Problemanalyse)

Was wollen Sie als Team konkret erreichen?

Welchen Nutzen bringt das Ergebnis (Ihre Produkte) für die Welt, für Sie bzw. für Ihren Kunden/Auftraggeber?

Wie können Sie diese Ergebnisse messen? (qualitativ oder quantitativ)

Ist das Ergebnis, das Sie erreichen wollen, machbar, realistisch und somit erreichbar?

In welcher Form teilen Sie Ihre Ergebnisse den Auftraggebern und ev. weiteren Interessierten und Betroffenen mit?

Überprüfen Sie das formulierte Ziel nach SMART-Kriterien!

Präsentieren Sie die Zielformulierung auf Flipcharts im Plenum.



# die rolle und der individuelle fokus

Um das Ziel als Team erfolgreich erreichen zu können, müssen die Rollen und Aufgaben in der Gruppe geklärt sein.

Jedes Teammitglied hat dabei eine individuelle Aufgabe zu erarbeiten und gleichzeitig eine Rolle im Team wahrzunehmen.

Die individuelle Aufgabe ist auf ein Gebiet fokussiert: Recht, Finanzen, Marketing, Baukonzepte, Dokumentation/Kommunikation etc.

Diese individuellen Aufgaben und die damit verbundenen Vertiefungen auf ein bestimmtes Thema sind auf die Ziele der Studios ausgerichtet.

Welches sind die identifizierbaren Fokusse?

Wer übernimmt welche Fokusbearbeitung?

Beachten Sie dabei die individuellen Stärken, Lern- und Lehrpläne sowie Vorlieben.

Klären Sie Ihre individuelle Aufgabe und formulieren Sie das Ziel Ihres Fokus (SMART beachten), das Sie als Teil des Gesamtzieles bis Ende Semester erreichen wollen. Stimmen Sie diese Ziele mit Ihren Teammitgliedern ab.

Wer übernimmt die Rolle des Prozessführers, d.h. des Teamleaders?

Welche Rollen könnten für das Team sonst noch nützlich sein?

Wer könnte diese Rollen innehaben?

Welche Erwartungshaltung hat das Team an die jeweilige Rolle?

Präsentieren Sie im Plenum bildlich (auf Flipcharts) erstens Ihr Team mit den Rollen, die Sie wahrnehmen wollen, und zweitens die individuellen Fokusse mit den dazugehörigen Zielen als Entwurf.

Sie bekommen die Gelegenheit dies vor dem Commitment zu überprüfen und allenfalls zu klären.



# beurteilungskriterien

Ziele sind nur dann Ziele, wenn sie messbar sind. Dabei sind quantitative wie qualitative Aussagen notwendig. Ohne die Kriterien zu kennen, nach denen Ihr Prozess und Ihre Resultat durch Sie und durch andere beurteilt werden, arbeiten Sie im Nebel. Kriterien und Messgrößen helfen Ihnen, in kritischen Phasen die richtigen Entscheidungen zu fällen und ergebnisorientiert zu intervenieren.

Analysieren und überprüfen Sie die durch den Studioleiter vorgeschlagenen Lernziele.

Nach welchen Kriterien soll die Zielerreichung beurteilt werden? Und zwar die kollektiven und individuellen Ziele!

Woran soll die Rolle des Prozessführers/Teamleaders gemessen werden?

Nach welchen Kriterien würden Sie die weiteren Rollen beurteilen?

Und nach welchen Kriterien den Studioleiter?

Wie würden Sie diese Kriterien gewichten?

Präsentieren Sie 5 bis 7 Kriterien für die Zielbeurteilung und max. 3 Kriterien für die Rollen und für den Studioleiter auf einer Flipchart, geordnet nach Gewichtung als ersten Entwurf.



# prozessplanung

In allen zielgerichteten sozialen Interaktionen – Arbeit ist eine Form davon – unterscheiden wir zwischen Sache und Beziehung, Aufgabe und Prozess.

Als Individuum ist mein Verhalten unmittelbar zielgerichtet, d.h. unmittelbar sach- und aufgabenbezogen.

Im Studioteam erfolgt das zielgerichtete Verhalten mittelbar, d.h. über die Koordinierung individuellen Verhaltens auf ein gemeinsames Ziel, eine Sache oder eine Aufgabe – daraus entstehen Beziehungen und Prozesse. Die Erreichung des Zieles, die Erledigung der Aufgabe, ist somit abhängig von der Art der Beziehung und von der Gestaltung des sozialen Prozesses.

Über einen längeren Zeitraum gesehen beeinflussen Prozesse und Beziehungen somit die Sache bzw. die Aufgabe stärker als umgekehrt.

Die kritischen Faktoren bei der Gestaltung von Beziehungen und Prozessen sind Energie, Emotionen und Gefühle. Massgebliche Faktoren bei der Aufgabenbewältigung sind Intellekt, Wissen und Fertigkeiten.

Aus dem Zusammenspiel dieser wenigen Elemente ergibt sich die Komplexität. Beginnen wir also den Prozess zu planen.

Wir visualisieren die Planung auf den Wirkungsebenen, auf denen Systemprozesse gleichzeitig ablaufen.



Prozessebenen



## Sachebenen

Auf den Sachebenen (Studio und Fokusse) beschreiben wir die Aktionen, die notwendig sind um das Ziel zu erreichen.

Starten Sie beim Ziel und fragen Sie sich zuerst nach den notwendigen Meilensteinen und Zwischenzielen, die Sie dafür erreichen müssen.

Prozesse ist die funktionale Beschreibung von einzelnen Tätigkeiten in einer sinnvollen Schrittfolge. Mit der ersten Tätigkeit löse ich den Prozess aus. Mit der letzten Tätigkeit erreiche ich den definierten Zielzustand!

Kennen wir alle Rahmenbedingungen für den Prozess: Termine, Absenzen etc.?

Welche Zwischenziele müssen wir erreichen?

Welche Inhalte müssen für diese Zwischenziele erarbeitet werden?

Welche im Team, welche auf Fokus-Ebene?

Visualisieren Sie Meilensteine, Aktionen etc. auf den Zeitstrahlen der Sachebenen.



## Informationserhebung und Dokumentationsebene

Auf dieser Ebene beschreiben wir welche Informationen wie zu erheben sind und wie diese sowie der Prozess und die Produkte dokumentiert werden.

Wie dokumentieren Sie den Prozess?

Wann müssen Informationen erhoben werden?

Durch wen, wie, in welcher Qualität?

Welche Methoden wenden Sie an?

Wie werden die Informationen allen im Team zugänglich gemacht?



## Management-, Input- und Reflexionsebene

Die Managementebene steht für Führen, Entscheiden, Planen, Sichern von Ressourcen, Lenken und Kontrollieren.

Auf der Inputebene planen Sie den Einsatz der Experten, die Unterstützung des Studioleiters, die Fokusbegleiter und die Erkenntnisse und Innovationen, die Sie daraus erwarten.

Auf der Reflexionsebene sammeln Sie Wahrnehmungen, erkennen Sie Zusammenhänge und verstehen Sie Deutungen und Störungen. Sie planen hier notwendige Prozessinterventionen, Redesigns etc.

Was muss auf der Managementebene geklärt werden?

Wann müssen Sie welche Entscheidungen treffen?

Welche Inputs brauchen Sie?

Welche Inputs brauchen Sie von den Fokusbegleitern?

Haben Sie Zugriff auf diese Experten?

Haben Sie bewusst Reflexionen eingeplant?

Und welche Fragen/Themen wollen Sie dort bearbeiten?

Wie sehen die Wechselwirkungen auf diesen Ebenen aus?



## Kultur-/Verhaltensebene, Beziehungsebene

Die Beziehungsebene beschreibt Gefühle, Betroffenheit, Phantasien, Klima der Individuen und des Teams innerhalb des „BPM-Büros“ sowie der Menschen aus dem Umfeld: Partner, Kunden, Experten etc.

Die Kulturebene versucht die Werte der Gesellschaft, das Verhalten der Gruppe, Artefakte, Rituale und Überzeugungen in Wechselbeziehung mit den anderen Ebenen zu bringen.

Was passiert auf der psychosozialen Ebene – unter dem Tisch, im Keller?

Kennen Sie die Betroffenen dieses Prozesses? Rechnen Sie mit Widerstand, Angst und Abwehr? Wie sind die Betroffenen miteinbezogen?

Wie wollen Sie diese Partizipation organisieren? Wie kommunizieren Sie mit Ihrem Umfeld?

Lassen sich unterschiedliche Gruppen von Betroffenen bilden?

Hängen die Betroffenen mit speziellen Themenbereichen zusammen?

Was soll Ihr Verhalten in der Gruppe prägen? Welche Rituale sehen Sie vor?

Wie sehen jetzt die Wechselwirkungen zwischen den Ebenen aus?

Was muss daher bedacht werden?

Und wie sind die Kontextbedingungen?

Haben Sie genug Kapazität, um Ihre Ziele zu erreichen?

(Zeit, Geräte, Räumlichkeiten etc.)

Machen Sie das Richtige zum richtigen Zeitpunkt? (Kairos)

Kennen Sie das wirtschaftliche und politische Umfeld, in dem Sie sich bewegen? Kennen Sie die Interessen Ihrer Kunden?

Kennen Sie Ihre Konkurrenz? Wenn nein, wer könnte über diese Informationen verfügen? Wie gehen Sie strategisch vor, um Sie sich diese Informationen zu beschaffen?

Nehmen Sie die Trends wahr, die Einfluss auf Ihre Vorgehensweise haben könnten?

