



# Durchstarten: Ziele entwickeln und formulieren

BOOKLET 2/4

# Ziele entwickeln und formulieren

Vision, Mission und Strategie sind grundlegende Konzepte für die Ausrichtung und das Handeln einer Organisation. Die Vision definiert das langfristige Ziel oder den idealen Zustand, den die Organisation erreichen möchte. Die Mission beschreibt den Zweck oder die grundlegende Aufgabe der Organisation und ihre Kernwerte. Die Strategie legt den Plan fest, wie die Organisation ihre Vision und Mission erreichen will, indem sie die Ressourcen und Aktivitäten koordiniert.

## Mit Zielen steuern

Bei der Entwicklung einer Vision helfen Ziele dabei, den gewünschten Endzustand klar zu definieren und den Weg dorthin zu skizzieren. Die Ziele dienen als Meilensteine auf dem Weg zur Verwirklichung der Vision und helfen, den Fortschritt zu messen und anzupassen.

Nicht immer gelingt es auf Anhieb das richtige Ziele zu formulieren. Nehmen Sie sich Zeit und vertiefen Sie Ihre Analyse(n), um die richtige Formulierung zu finden. Im Booklet finden Sie außerdem Fragen, die Ihnen bei der Zielformulierung helfen. Auf den Seiten 6 und 7 stellen wir anschaulich dar, wie aus einer Vision messbare Ziele werden. Den passenden Workshop haben wir auf Seite 8 beschrieben.

## Ziele organisieren

Damit Sie bei der Zielformulierung nicht den Überblick verlieren, haben wir im Booklet Methoden gesammelt, die bei der Organisation der Ziele unterstützen. Ab Seite 14 haben wir beschrieben, was eigentlich SMARTe Ziele sind und wie sie entwickelt werden. Dazu gehört auch über, Nicht-Ziele zu sprechen, denn manchmal ist es hilfreich zu formulieren, was man eigentlich nicht möchte.

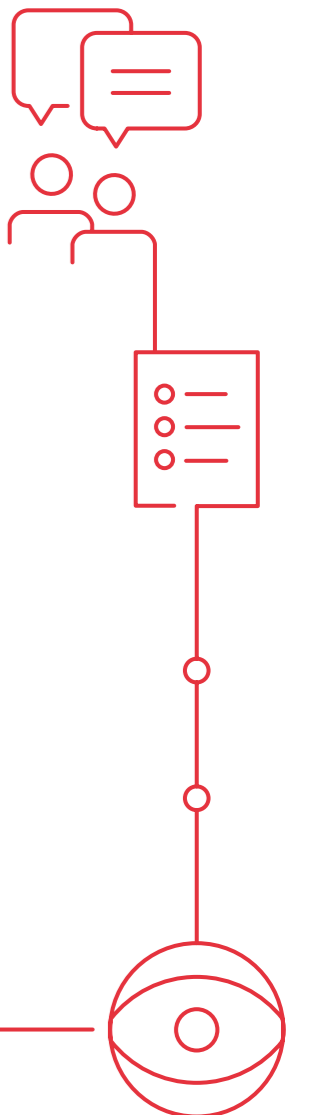
Ziele schaffen Sinn und Zweck. Sie vermitteln ein Gefühl der Zugehörigkeit und sie sind der Beweis etwas geschafft zu haben. Unser Ziel ist es, sie bei der Strategieentwicklung und -umsetzung in den Einrichtungen, Gemeinschaften und Verbänden des DRK zu unterstützen.

Dieses Buch ist in Zusammenarbeit von erfahrenen DRK-Mitarbeitenden, ehrenamtlich Aktiven und Strategieexperten entstanden. Wir hoffen, dass wir in dieser Runde eine nachvollziehbare Handreichung für die Arbeit vor Ort erstellen konnten. Schreiben Sie uns, ob wir das Ziel erreicht haben.

 [strategie2030@drk.de](mailto:strategie2030@drk.de)



**STRATEGIE 2030**



## Download

Alle Methodenkarten dieses Booklets stehen auch als Print Download auf der Internetseite der DRK-Strategie 2030 zur Verfügung:



# Inhaltsverzeichnis

05	TEXT <b>Gebrauchsanweisung für das Booklet</b>	18	DREHBUCH <b>Entwicklung von strategischen und operativen Zielen</b>
06	TEXT <b>Von der Vision zu messbaren Zielen</b>	19	DREHBUCH <b>Erläuterung zum Ablauf</b>
08	DREHBUCH <b>Entwicklung einer Vision &amp; Mission</b>	20	TEXT <b>Hinweise für die Operationalisierung</b>
10	DREHBUCH <b>Erläuterung zum Ablauf</b>	21	METHODENKARTE <b>Strategische und operationalisierte Ziele darstellen</b>
12	TEXT <b>Ziele kaskadieren</b>	22	TEXT <b>Umsetzung</b>
13	METHODENKARTE <b>Balanced Scorecard</b>	23	<b>Impressum</b>
14	METHODENKARTE <b>SMARTe Ziele formulieren</b>		
15	METHODENKARTE <b>Ziele mit der 5W-2H-Methode erarbeiten</b>		
16	METHODENKARTE <b>Nicht-Ziele formulieren</b>		



# Gebrauchsanweisung für das Booklet

In der Strategietasche finden Sie alles, was Sie für die Umsetzung einer Strategie benötigen. In vier Booklets wird der Strategieprozess von der Analyse bis zur Evaluation dargestellt und verständlich erläutert. Jedes der Booklets ist ähnlich aufgebaut. Die kleinen Bücher führen Sie mit Texten, Workshop-Drehbüchern, Methodenkarten und Hinweisen zu weiterführenden Literatur durch eine Phase der Strategieentwicklung.

## Texte

Die Texte geben Ihnen einen Einblick in das Thema oder erläutern grundlegende Begriffe und Vorgehen zur Erarbeitung oder Umsetzung der Strategie. In einfacher Sprache wird das Vorgehen in der jeweiligen Phase erläutert und Begriffe verständlich gemacht.

## Workshop-Drehbücher

Mit den Drehbüchern können Sie direkt in einen Workshop starten. Hier ist beschrieben, wie Sie Schritt für Schritt die jeweilige Strategiephase vorbereiten oder umsetzen. Für viele Drehbücher haben wir außerdem einen Text mit zusätzlichen Erläuterungen geschrieben. Mithilfe von Text und Drehbuch sollen Sie in die Lage versetzt werden, selbstständig in die Umsetzung zu starten. In jedem Booklet finden Sie mindestens ein Drehbuch, das Sie für die Umsetzung nutzen können.

## Methodenkarten

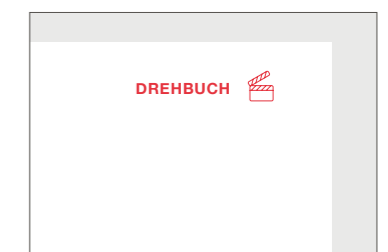
Auf den Methodenkarten sind Methoden beschrieben, die Sie in der jeweiligen Strategiephase einsetzen können. Die Symbole auf der Karte zeigen an, für wie viele Personen die Methode angewendet werden kann, wie viel Zeit Sie benötigen, welche Hilfsmittel Sie bereithalten sollten und ob eine Online-Umsetzung möglich ist. Die Methoden sind Anregung für Umsetzungsmöglichkeiten in der jeweiligen Strategiephase. Oft sind die Methoden kombinierbar oder können für Ihre Zwecke adaptiert werden. In jedem Booklet haben wir Methoden aufgenommen, die sich nur für Wirtschaftsbetriebe eignen oder übergeordnete Themen behandeln. Diese Methoden sind **farblich markiert**. Alle Methodenkarten sind als Download auf der Strategiewebseite verfügbar.

Mit der Strategietasche wollen wir Sie unterstützen, Strategien in DRK-Gliederungen zu formulieren und erfolgreich umzusetzen. Wir haben versucht, alles Wesentliche für diesen spannenden und nicht immer einfachen Prozess zusammenzustellen. Die Tasche ist eine Grundlage für einen erfolgreichen Strategieprozess, sie ist aber vor allem Inspiration für Ihr Vorhaben. Jede DRK-Einrichtung ist einzigartig, jeder Kreisverband steht vor unterschiedlichen Herausforderungen. Nicht jedes in den Büchern beschriebene Instrument wird immer den Bedürfnissen Ihres Strategieprozesses entsprechen. Nutzen Sie die Booklets daher gerne, um sich inspirieren zu lassen.

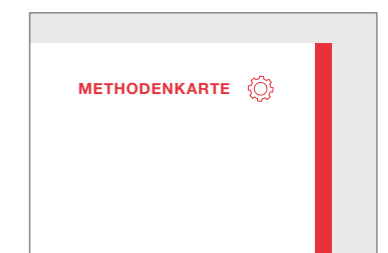
Berichten Sie uns, wie die Anwendung gelungen ist, geben Sie uns Hinweise zu neuen Methoden oder informieren uns über Fehler im Booklet. Wir freuen uns auf Ihr Feedback!

 [strategie2030@drk.de](mailto:strategie2030@drk.de)

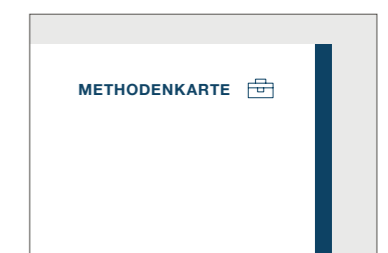
**Wir wünschen Ihnen viel Spaß und Erfolg mit der Strategietasche!**



Workshop-Drehbücher



Methodenkarte Kreisverband



Methodenkarte Wirtschaftsbetrieb

# Von der Vision zu messbaren Zielen

Vision, Mission und Strategie sind aufeinander aufbauende Begriffe mit unterschiedlichen Funktionen. Was sie bedeuten und wie sie zusammenhängen.



## Grundsätze

Die Visionspyramide veranschaulicht die Hierarchie der Organisationsziele. An der Spitze stehen die Werte einer Organisation. Für das DRK sind die Werte in den sieben Grundsätzen festgehalten. Die Grundsätze wurden auf der XX. Internationalen Rotkreuz-Konferenz proklamiert. Sie bilden für alle Rotkreuz- und Rothalbmondgesellschaften einen ethischen, operativen und institutionellen Rahmen.

<https://tinyurl.com/MUNEFEU>



## Vision

Die Vision beschreibt die langfristige, inspirierende Ausrichtung der Organisation. Eine Vision sollte klar, prägnant, aber vor allem motivierend sein. In der Vision sind Ambitionen der Organisation beschrieben und es werden Hoffnungen für die Zukunft ausgedrückt.



## Mission

In der Mission wird der Zweck einer Organisation beschrieben. Warum sind wir da? Was tun wir und für wen tun wir es, sind Fragen, die eine Mission beantworten sollte. Die Mission des DRK lautet:

„Wir vom Roten Kreuz sind Teil einer weltweiten Gemeinschaft von Menschen in der Internationalen Rotkreuz- und Rothalbmond-Bewegung, die Opfern von Konflikten und Katastrophen sowie anderen hilfsbedürftigen Menschen unterschiedslos Hilfe gewährt, allein nach dem Maß ihrer Not. Im Zeichen der Menschlichkeit setzen wir uns für das Leben, die Gesundheit, das Wohlergehen, den Schutz, das friedliche Zusammenleben und die Würde aller Menschen ein.“



## Strategische Ziele

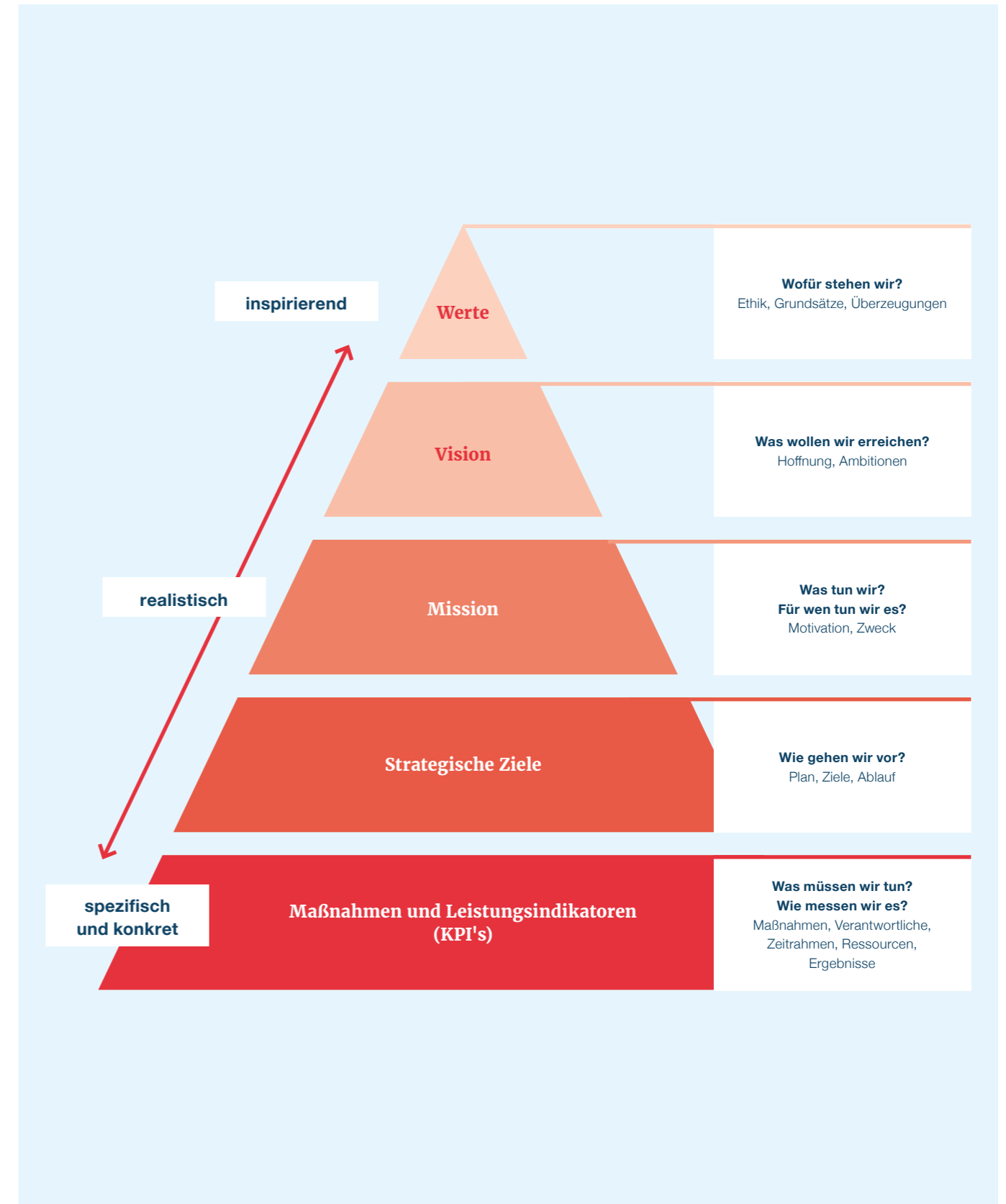
Darunter folgen die strategischen Ziele. Die strategischen Ziele konkretisieren die Vision und skizzieren den Weg zur Verwirklichung der Vision. Diese Ziele sind auf mittelfristige Zeiträume ausgerichtet und geben die Richtung für die Organisation vor.



## Maßnahmen und Leistungsindikatoren

Auf der untersten Ebene der Pyramide sind Maßnahmen und Leistungsindikatoren formuliert. Während die Maßnahmen die Operationalisierung der strategischen Ziele beschreiben (siehe SMARTe Ziele, Seite 14) geben die Indikatoren Auskunft über Ressourcen und erreichte Ziele. Maßnahmen sind kurzfristig und konkret. Sie dienen dazu, die Strategie umzusetzen und die Organisation auf Kurs zu halten.

# Die Visionspyramide



# Entwicklung einer Vision & Mission

## Ablauf für einen ganztägigen Analyse-Workshop

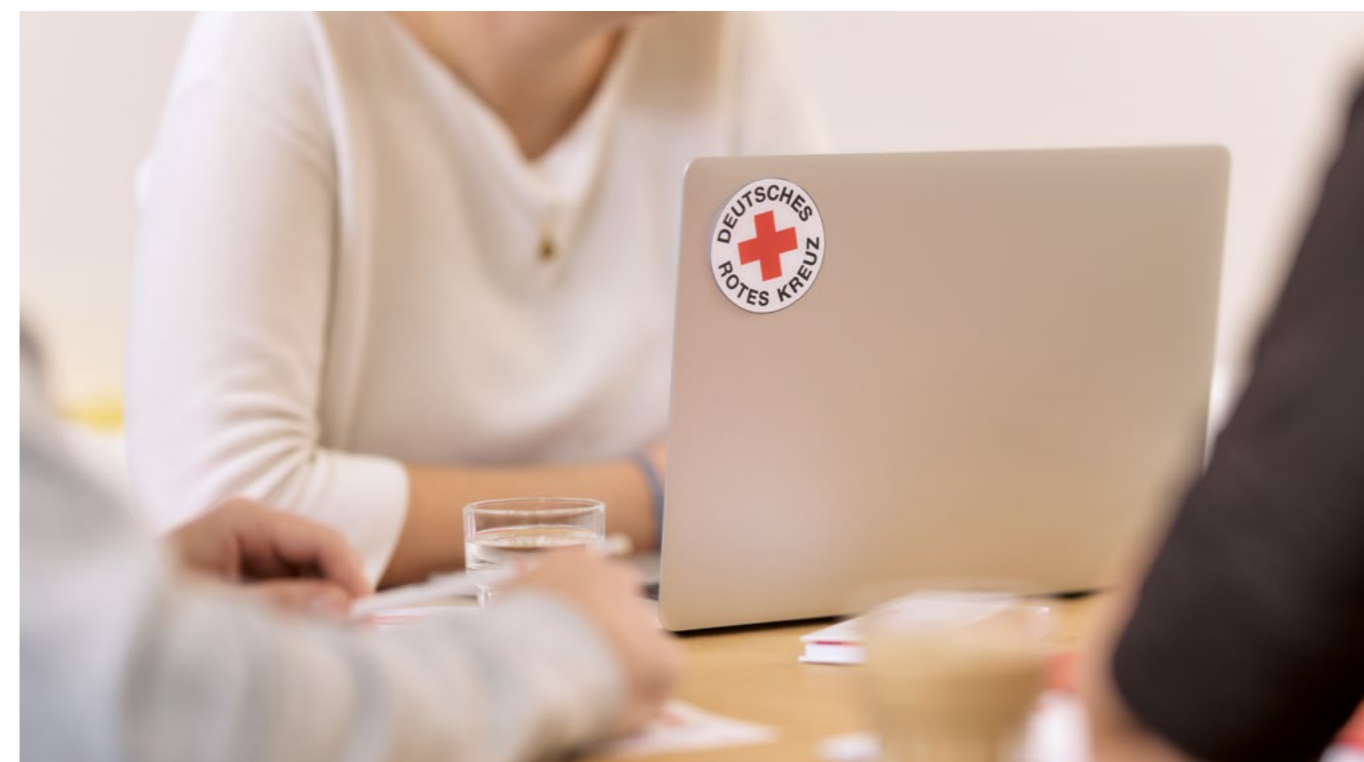
Dauer (Min.)	Ziel	Inhalt, Ablauf & Methode	Benötigtes Material
10	Ankommen & Einfinden der Teilnehmenden (TN)	<b>Begrüßung und Zielsetzung durch Moderation</b> - Vorstellung Ziele des Tages: Grundlage für Vision & Mission entwickeln - ggf. den Status Quo im Entwicklungsprozess darstellen - Agenda für den Tag	Flipchart (FC) oder Präsentation mit Zielen
20	Einstieg & Heranführen an das Thema	<b>Check-in</b> Vorstellungsrunde: Name, Funktion und „Wann waren Sie das letzte Mal stolz für das DRK zu arbeiten?“ Beiträge werden individuell von den TN dokumentiert und im Plenum vorgestellt.	FC, Stifte, Post-Its
20	Blick auf den Gesamtprozess und Vorstellung der Analyseergebnisse	<b>Gesamtprozess und Vorstellung der Ergebnisse aus der Analysephase</b> <b>1.</b> Die zusammengeführten Analyseergebnisse und die Übersicht zum Gesamtprozess werden auf unterschiedlichen Metaplanwänden präsentiert. Die TN bewegen sich in einem „Museumsgang“ frei im Raum und machen sich mit den Ergebnissen vertraut. <b>2.</b> Kurze Reflexion im Plenum: Hat Sie etwas an den Ergebnissen überrascht? Fragen?	Zusammenfassung der Ergebnisse für den Museumsgang z.B. auf Postern
15	Inhaltlicher Einstieg und Entwicklung eines gemeinschaftlichen Verständnisses zu Vision und Mission	<b>Verständnis zur Vision und Mission</b> Input zu Relevanz und Einsatz von Visionen und Missionen, Zusammenhang zu Zielen und dem weiteren Strategieprozess. Inhaltliche Auseinandersetzung: Was beinhalten sie, warum sind sie wichtig, wie können sie aussehen?	PowerPoint Präsentation
100	Grundlage für Ausformulierung der Vision und Mission entwickeln	<b>Vorgehen nach dem „Goldenen Kreis“ in 3 Phasen</b> Erklärung des Vorgehens – 3 x 30min. Beantwortung von Leitfragen in Gruppen oder im Plenum (max. 8 TN pro Gruppe)  <b>Schritt 1: WAS?</b> - Wofür steht das DRK in der Zukunft? - Welche positiven Assoziationen fallen Ihnen ein? - Was ist das Sinnstiftende an den Aufgaben?  <b>Schritt 2: WIE ?</b> - Wie tragen unsere Angebote dazu bei, die Welt besser zu machen? - Was ist wichtig an der Art und Weise wie wir arbeiten – heute und in der Zukunft?  <b>Schritt 3: WARUM ?</b> - Warum muss es das DRK geben? Warum sind wir 2040 stolz auf das DRK?	Metaplanwand oder FC, Stifte, Post-Its für alle Gruppen
45	Vergemeinschaften der Inhalte	<b>Zusammenführung der Ergebnisse</b> Vorstellung der Ergebnisse im Plenum	

Dauer (Min.)	Ziel	Inhalt, Ablauf & Methode	Benötigtes Material
45	Entwicklung erster ausformulierter Ideen für die Vision und Mission	<b>Erste Entwicklung von Vision und Mission mit der 1-2-4 Methode</b> <b>1.</b> Die TN werden in 2 Gruppen geteilt: Gruppe Vision und Gruppe Mission bzw. Mission (5 Min.) <b>2.</b> Alle TN machen sich allein Gedanken und skizzieren eine ausformulierte Vision (10 Min.) <b>3.</b> Die entwickelten Ideen werden zu zweit weiterentwickelt. (10 Min.) <b>4.</b> Die gesammelten Ideen aus den 2er-Gruppen werden in 4er-Gruppen verfeinert. (15 Min.) <b>5.</b> Anschließend Diskussion: „Welche Vision und Mission fand Eure Gruppe besonders gut?“ Jede Gruppe stellt eine wichtige Idee vor. (15 Min.)  Die skizzierten Visionen und Missionen werden nach dem Workshop final ausformuliert.	Flipchart Anleitung, Post-Its, Stifte
25	Festhalten nächster Schritte und Verantwortlichkeiten	<b>Nächste Schritte und Ausblick</b> Abschließend werden die nächsten Schritte, To Do's und Verantwortlichkeiten transparent in einer Tatenmatrix (Wer, Was, Bis wann) festgehalten.	Flipchart Tatenmatrix
20	Feedback und Abschluss	<b>Feedback und Abschluss</b> Die Ergebnisse des Tages werden zusammengefasst. Abschließend gibt es eine Runde mit kurzem Feedback-Blitzlicht.	Flipchart Feedback



### Praxistipp

Je nach Anzahl der Workshop-Teilnehmenden müssen die Zeitangaben angepasst werden. Gerade nach intensiven Arbeitsphasen sollten Pausen durchgeführt werden. Die Methoden und Leitfragen sollten auf Flipcharts oder einer Power-Point Präsentation für alle Teilnehmenden durchgehend sichtbar sein, sodass Arbeitsaufträge klar und nachvollziehbar sind.



# Erläuterung zum Ablauf

Bei der Entwicklung einer Vision und Mission fassen Sie den Kern und die Zukunftsvorstellungen Ihrer Organisation in klare, inspirierende Worte. Die Worte dienen als Leitstern, sowohl für die strategische Ausrichtung als auch für die täglichen Entscheidungen und Handlungen aller Mitarbeitenden.



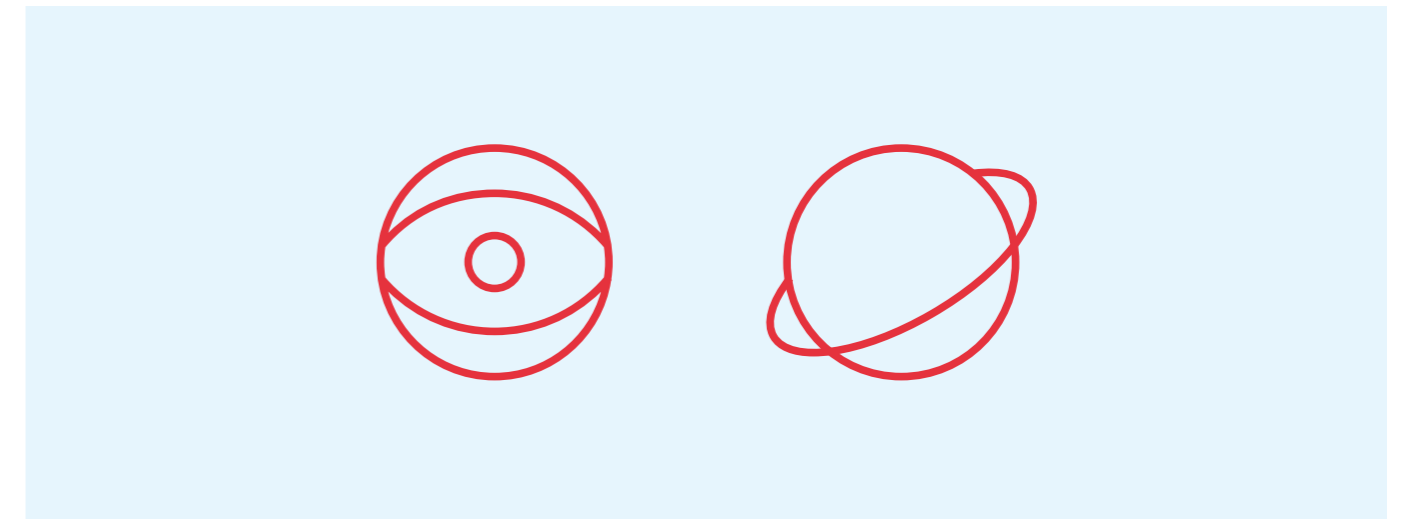
## Vor dem Workshop - Die Mitarbeitendenumfrage

Die Entwicklung der Vision und Ableitung der Mission betrifft alle Mitarbeitenden, sorgen Sie deshalb dafür, dass alle Mitarbeitenden die Möglichkeit bekommen sich zu beteiligen. Mit einer Umfrage (siehe Booklet IV, S.16) oder einer (digitalen) Postkarte können Sie Meinungen einholen.

### Mögliche Fragen könnten sein:

- Worauf sind Sie besonders stolz in unserer Organisation?
- Was unterscheidet unsere Organisation von anderen Verbänden und Organisationen in der Zukunft?
- Wofür wollen wir mit unserer Organisation in Zukunft ganz besonders stehen?

Stellen Sie vorab sicher, dass die Beteiligung anonym erfolgen kann. So erhalten Sie unverfälschte und ehrliche Antworten. Kommunizieren Sie transparent und offen was mit den Ergebnissen der Befragung passiert, das fördert die Teilnahme an der Umfrage.



## Der Workshop - Entwicklung von Vision und Mission



### Einbeziehung aller Perspektiven

Stellen Sie sicher, dass Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen und Ebenen des Verbandes am Workshop teilnehmen. Eine breite Palette von Perspektiven fördert innovative Ideen und stellt sicher, dass die entstehende Vision und Mission die Vielfalt des Verbandes widerspiegeln.



### Klare Ziele setzen

Beginnen Sie den Workshop mit einer klaren Darstellung der Ziele. Was möchten Sie am Ende des Tages erreicht haben?



### Raum für Kreativität schaffen

Nutzen Sie kreative Methoden und Techniken, um die Teilnehmenden zu inspirieren und zum Nachdenken anzuregen.



### Konstruktive Diskussion fördern

Ermutigen Sie zu offener und ehrlicher Kommunikation, wobei alle Ideen wertgeschätzt und respektiert werden. Hierfür eignet sich eine Absprache und das Festhalten von Verhaltensregeln zu Beginn des Workshops.



### Zu greifbaren Ergebnissen kommen

Der Workshop sollte mit klaren, konkret formulierten Entwürfen für die Vision und Mission enden. Diese Entwürfe sollten anschließend im Projektteam finalisiert werden.



### Nachbereitung und Implementierung

Die Entwicklung einer Vision und Mission ist ein Prozess. Sammeln Sie Feedback, verfeinern Sie die Entwürfe und kommunizieren Sie die endgültigen Versionen klar und deutlich an den gesamten Verband. Überlegen Sie, wie Sie die neue Vision und Mission in den Alltag integrieren können, um sicherzustellen, dass sie lebendig bleibt und das Handeln aller leitet.

# Ziele kaskadieren

Strategische Ziele können nicht immer direkt von Ehrenamtlichen oder Mitarbeitenden einer Organisation umgesetzt werden. Mit einer Kaskadierung können strategische Ziele für Organisationseinheiten, Mitarbeitende und Ehrenamtliche greifbarer gemacht werden.

Die Kaskadierung von Zielen in einer Organisation kann auf verschiedene Arten erfolgen, wobei drei gängige Methoden hervorstechen.

## 1 Ausrichtung nach Perspektive

Die Ausrichtung nach Perspektive ist eine Methode, bei der die strategischen Ziele auf verschiedene Perspektiven oder Dimensionen der Organisation ausgerichtet werden. Dies kann beispielsweise die finanzielle, kundenorientierte, interne Prozess- und Lern- und Entwicklungsperspektive umfassen, wie sie oft im Rahmen des Balanced Scorecard-Ansatzes verwendet werden. Jede Perspektive hat ihre eigenen Ziele und Kennzahlen, die zur Erreichung der übergeordneten strategischen Ziele beitragen.

## 2 Ausrichtung nach normalisierten Zielen

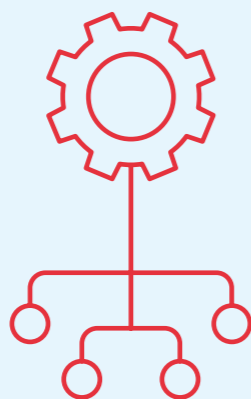
Die Ausrichtung nach normalisierten Zielen beinhaltet die Festlegung von Zielen, die auf bestimmte Leistungsniveaus oder Benchmark-Werte ausgerichtet sind. Diese Ziele können auf Branchenstandards, historische Leistungen oder Best Practices basieren und dienen als Referenzpunkt für die Leistungsmessung. Durch die Festlegung von normalisierten Zielen können Organisationen sicherstellen, dass ihre Ziele realistisch und erreichbar sind und dass sie sich mit den Leistungen anderer vergleichen können.

## 3 Kaskadierung nach KPI's

Die direkte Kaskadierung nach Leistungsindikatoren (KPI's) ist eine Methode, bei der die übergeordneten strategischen Ziele direkt in messbare Kennzahlen umgesetzt werden. Das bedeutet, dass jeder strategische Zielbereich mit spezifischen Kennzahlen verknüpft ist, die den Fortschritt bei der Zielerreichung messen. Auf diese Weise wird eine direkte Verbindung zwischen den strategischen Zielen und den operativen Aktivitäten hergestellt, was eine klare Ausrichtung und Überwachung ermöglicht.

Jede dieser Kaskadierungsmethoden hat ihre eigenen Vor- und Nachteile und kann je nach den spezifischen Anforderungen und Rahmenbedingungen der Organisation angewendet werden. Es ist wichtig, die richtige Methode oder eine Kombination mehrerer Methoden zu wählen, um sicherzustellen, dass die Ziele effektiv kaskadiert werden.

Methoden zur Kaskadierung von Zielen sind beispielsweise die Balanced Score Card (siehe S. 11) oder OKR (Booklet III, S. 18)



# Balanced Scorecard

## Kurzbeschreibung

Mit der Balanced Scorecard (BSC) setzen Sie Ihre Organisationsziele strukturiert um. Die Scorecard dient als strategische Landkarte der Organisation, die bei der Umsetzung von Vision und Strategie unterstützt. Die Scorecard übersetzt eine Strategie in konkrete Ziele und Kennzahlen. Sie hebt Erfolgsfaktoren in Organisationen hervor und erleichtert strategische Managemententscheidungen.

## Zielsetzung

Strategische Ziele und Kennzahlen ableiten, visualisieren und Zusammenhänge darstellen.

## Vorgehen

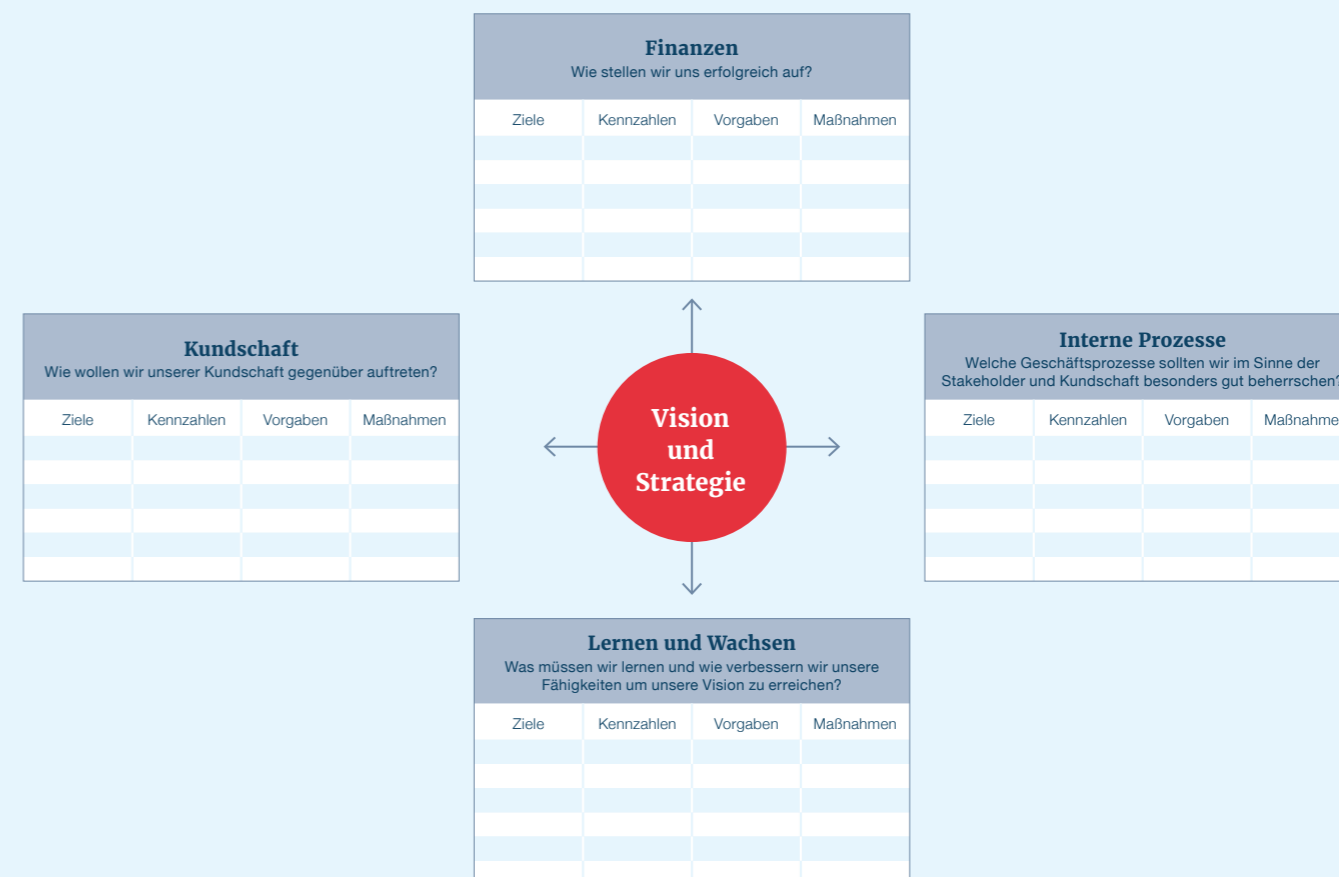
Die Strategie wird in vier Kategorien (siehe Grafik) in Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen übersetzt. Betrachten Sie jeder Kategorie nacheinander und diskutieren, welche Ziele zur Umsetzung beitragen. Nutzen Sie hierfür Leitfragen (siehe Grafik). Für die richtige Zuordnung in die vier Kategorien ist es wichtig, jeweils die Perspektive zu wechseln. Sammeln Sie ggf. vorab Informationen um die Ziele konkreter zu formulieren.

## Anwendung

Die Balanced Scorecard (BSC) ist universell einsetzbar. Sie wird regelmäßig im Controlling und der Geschäftsführung eingesetzt. Auch einzelne Organisationsbereiche können eine BSC für die eigene Ausrichtung adaptieren.



- ✓ Analog
- ✓ Digital
- 👤 Gruppengröße  
1-5
- ✂️ Materialien  
Post-Its, Metaplanwand/  
Whiteboard, Stifte, Papier
- 🕒 Länge  
4 Stunden - 2 Tage



# SMARTe Ziele formulieren

Die Formulierung klarer Ziele kann eine große Herausforderung sein. Kleine Vorgaben können helfen, dennoch deutliche Ziele zu formulieren.

Ziele müssen spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sein. Erfüllen Ihre Ziele diese fünf Ansprüche, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sie auch verständlich sind.

## Spezifisch

Spezifisch bedeutet, Ziele so präzise wie möglich zu formulieren. Fragen Sie sich, was genau erreicht werden soll. Wenn Sie beispielsweise eine prozentuale Steigerung als Ziel nennen, nennen Sie auch immer einen Bezugswert, zum Beispiel ....5 % mehr als im vergangenen Jahr...

## Messbar

Messbar bedeutet, qualitative und quantitative Messgrößen für die Ziele festzulegen. Zahlen sind ein guter Indikator für ein messbares Ziel. Fragen Sie sich insbesondere bei qualitativen Zielen, wie diese (einfach) gemessen werden können.

## Attraktiv

Attraktiv bedeutet, Ziele so zu gestalten, dass sie motivierend sind, um sie zu erreichen. Fragen Sie außerdem ob das Ziel motivierend und angemessen ist.

## Realistisch

Realistisch bedeutet, Ziele zu setzen, die zeitlich und den Kapazitäten entsprechend umsetzbar sind. „Ist das Ziel in der vorgegebenen Zeit mit den uns zur Verfügung stehenden Kapazitäten umsetzbar?“, ist eine Leitfrage hierfür.

## Terminiert

Terminiert bedeutet, Ziele mit einem festen Zeitrahmen zu planen. In der Regel steht der Beginn einer Strategieumsetzung mit dem Auftakttermin bereits fest. Formulieren Sie aber auch bis wann ihr konkretes Ziel umgesetzt werden soll, zum Beispiel .....bis Ende Mai 2025...oder...vor dem Projektende...

Das Prinzip der SMART-Methode besteht darin, strategische Ziele präzise zu formulieren, selbst wenn sie zunächst weiter aufgeschlüsselt werden müssen.



- ✓ Analog
- ✓ Digital
- 👤 Gruppengröße  
1-5
- ✂️ Materialien  
Post-Its, Metaplanwand/  
Whiteboard, Stifte, Papier
- 🕒 Länge  
30 Minuten - 4 Stunden

**Praxistipp**  
Neben dem Attribut „attraktiv“ können Sie ein weiteres „A“ in die SMART-Formel einfügen: ambitioniert. Ist ihr Ziel zusätzlich ambitioniert, regt es zur Weiterentwicklung an.

# Ziele mit der 5W-2H-Methode erarbeiten



- ✓ Analog
- ✓ Digital
- 👤 Gruppengröße  
1-4
- ✂️ Materialien  
Post-Its, Metaplanwand/  
Whiteboard, Stifte, Papier
- 🕒 Länge  
90 Minuten - 1,5 Stunden

## Kurzbeschreibung

Die 5W-2H-Methode ist eine einfache Methode, um alle relevanten Aspekte eines Problems oder einer Situation zu erfassen. Sie konzentriert sich auf die Fragen Wer, Was, Warum, Wann, Wo, Wie und Wie viel, um eine umfassende Analyse zu ermöglichen.

## Zielsetzung

Mit 5W-2H wird sichergestellt, dass Sie alle relevanten Informationen und Details berücksichtigen, um fundierte Entscheidungen zu treffen oder klare Ziele zu setzen.

## Vorgehen

Beantworten Sie alle Fragen in der angegebenen Reihenfolge. Notieren Sie die Ergebnisse. Mit den ersten fünf Fragen haben Sie eine Beschreibung der Situation erstellt. Die letzten beiden Fragen konkretisieren die Situation.

## Anwendung

Mit dieser Methode können Sie Ziele formulieren, komplexe Entscheidungen vorbereiten und Problemanalysen durchführen.

	Leitfragen	Ergebnis
<b>Was?</b>	Was wird getan?	Aktion, Beschreibung
<b>Warum?</b>	Warum wird es getan?	Grund, Begründung
<b>Wo?</b>	Wo wird es gemacht?	Ort
<b>Wann?</b>	Wann wird es fertig sein?	Zeit, Termine, Fristen
<b>Wer?</b>	Von wem wird es gemacht?	Verantwortliche, Beteiligte
<b>Wie?</b>	Wie wird es gemacht?	Methode, Prozess
<b>Wie viel?</b>	Wie viel kostet es?	Kosten, Aufwand

Überblick der Fragen



# Nicht-Ziele formulieren

Um konkrete Ziele zu finden, kann es helfen den Einsatzbereich genau abzustechen. Nicht-Ziele helfen dabei.

## Grenzen setzen

Nicht-Ziele schaffen Klarheit und Präzision in der strategischen Ausrichtung einer Organisation. Während strategische Ziele definieren, was eine Organisation erreichen möchte, helfen Nicht-Ziele dabei, Grenzen zu setzen und zu verdeutlichen, was außerhalb des Rahmens liegt. Besondere Relevanz haben Nicht-Ziele in komplexen Organisationen mit verschiedenen Gesellschaften, Abteilungen und Interessen. Mit Nicht-Zielen stellen Sie sicher, dass alle Beteiligten auf derselben Seite sind und ihre Anstrengungen in die gleiche Richtung lenken.

## Ablenkungen identifizieren

Mit Nicht-Zielen grenzen Sie auch Aktivitäten ab, die nicht im Einklang mit der Mission oder den Werten der Organisation stehen. Sie unterstützen dabei Ablenkungen zu identifizieren und Ressourcen gezielt zu steuern.

## Risikominimierung

Ein weiterer Aspekt ist die Risikominimierung. Durch die klare Definition von Nicht-Zielen werden potenzielle Risiken und negative Konsequenzen bestimmter Aktivitäten besser antizipiert und vermieden. Dies kann zur langfristigen Stabilität und Resilienz der Organisation beitragen, indem sie sich vor unerwünschten Folgen schützt.

## Transparenz und Kommunikation

Nicht-Ziele fördern weiterhin die Transparenz und Kommunikation innerhalb der Organisation sowie nach außen. Indem sie klarstellen, was nicht Teil der strategischen Ausrichtung ist, reduzieren sie Missverständnisse und schaffen Vertrauen bei Betroffenen und Interessierten. Externe Partner, Spendenden und die Öffentlichkeit können so besser verstehen, wofür die Organisation steht und welche Prioritäten sie setzt.

## Nicht-Ziele kommunizieren

Bei humanitären Einsätzen informiert das DRK regelmäßig die Öffentlichkeit, dass es nicht zielführend ist, eigenständig Sachspenden in das Katastrophengebiet zu liefern, weil dadurch unter anderem Transportwege und Infrastruktur belastet werden. Das DRK formuliert ein Nicht-Ziel für den Einsatz.

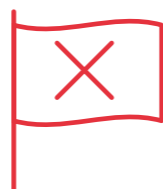
## Effizienter Ressourceneinsatz

Nicht zuletzt ermöglichen Nicht-Ziele einen effizienteren Ressourceneinsatz. Indem sie klare Grenzen setzen, können Verantwortliche sicherstellen, dass begrenzte finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen gezielt dort eingesetzt werden, wo sie den größten Nutzen stiften. Dies trägt zur Steigerung der Effektivität und Effizienz der Organisation bei und maximiert letztendlich ihren Einfluss und ihre Wirkung.

Nicht-Ziele sind neben strategischen Zielen ein wesentlicher Bestandteil eines Strategieprozesses.



- ✓ Analog
- ✓ Digital
- 👤 **Gruppengröße**  
1-5
- ✂️ **Materialien**  
Post-Its, Metaplanwand/  
Whiteboard, Stifte, Papier
- 🕒 **Länge**  
30 Minuten - 4 Stunden



# Ziel / Nicht-Ziel Target



Nutzen Sie eine Zielscheibe, um ihre Ziele zu priorisieren. Nicht-Ziele befinden sich außerhalb der Zielscheibe.

# Entwicklung von strategischen und operativen Zielen

## Ablauf für einen ganztägigen Workshop ohne Pausen

Dauer (Min.)	Ziel	Inhalt, Ablauf & Methode	Benötigtes Material
30	Ankommen & Einfinden der Teilnehmenden (TN)	<b>Willkommen &amp; Check-in</b> Die Moderation stellt Plan & Zielsetzung für den Workshop vor und leitet eine kurze Einstiegsrunde ein: Was ist aktuell der Fokus Ihrer Arbeit beim DRK? TN dokumentieren ihre Punkte auf Post-Its und stellen diese nacheinander vor.	Post-Its, Stifte, Flipchart (FC) oder Metaplanwand (MPW) zum Festhalten der genannten Aspekte
30	Inhaltlichen Überblick erhalten	<b>Übersicht bisheriger Prozesse und Vorstellung Vision und Mission</b> Das Projektteam stellt die entwickelte Vision und Mission, die ersten strategischen Ableitungen aus der Analyse sowie das bisherige Vorgehen vor, um alle TN auf den aktuellen Stand zu bringen. Ein Dank für die bisherige Beteiligung wird ausgesprochen und Zeit für Rückfragen besteht.	Power-Point Präsentation
120	Strategische Ziele entwickeln	<b>Entwicklung strategische Ziele</b> Die Moderation erklärt kurz das Vorgehen und teilt die TN in Gruppen auf (z.B. entlang von thematischen Feldern wie interne/externe Handlungsfelder) <b>1.</b> Jede Gruppe hat 45 Minuten Zeit, um strategische Ziele für ihren Themenbereich zu entwickeln und Vorschläge zu visualisieren. <b>2.</b> Die Gruppen wechseln, schauen auf die Ergebnisse der anderen und entwickeln diese weiter (45 Minuten)	FC oder MPW als Bearbeitungsplatz für die Gruppen, Post-Its, Stifte
90	Inhaltlicher Einstieg und Entwicklung eines gemeinschaftlichen Verständnisses zu Vision und Mission	<b>Vorstellung &amp; Finalisierung im Plenum</b> Die Ergebnisse der Gruppen werden im Plenum vorgestellt, abgestimmt und gemeinsam finalisiert.	MPW oder FC, Karten, Stifte, Post-Its
45	Grundlage für Ausformulierung der Vision und Mission entwickeln	<b>Zusammenführung der Ergebnisse</b> Im Plenum werden die Ergebnisse der Gruppen vorgestellt und diskutiert.	
25	Vergemeinschaften der Inhalte	<b>Ausblick auf nächste Schritte</b> Vorausschau auf Tag 2 / Entwicklung operativer Ziele und Festhalten von offenen To-Do's	z. B. FC

### Tag 2 – operative Ziele

An Tag 2 (mind. 1 Tag später) werden zunächst die entwickelten strategischen Ziele erneut vorgestellt und ggf. angepasst. Anschließend werden analog zu Tag 1 die operativen Ziele entwickelt.



#### Praxistipp

Strategische und operative Ziele sind Grundlage für das Gelingen der anschließenden Umsetzungsphase, weshalb sie reflektiert und geprüft werden sollten. Von der Erarbeitung an einem einzigen Tag wird deshalb abgeraten. Bei der Entwicklung von strategischen Zielen entstehen oft unmittelbar Ideen für die Operationalisierung. Sammeln Sie alle Ideen auf einer Pinnwand – Ihrem Ideen-speicher – und bearbeiten diese am Folgetag. So behalten Sie den Fokus.

# Erläuterung zum Ablauf

Nach der Entwicklung von Vision und Mission starten Sie in die Zielformulierung. Der Workshop ist ein Schlüsselmoment im Strategieprozess. Sowohl die Kommunikation zur Vorbereitung als auch nach dem Workshop muss gut vorbereitet sein.



#### Vor dem Workshop

- Laden Sie relevante Stakeholder ein. Bei der Entwicklung strategischer Ziele müssen Entscheidungsträger involviert sein
- Kommunizieren Sie bei den Einladungen für den Workshop die Zielsetzung und Ablauf für den Tag
- Senden Sie vorab noch einmal die Vision, Mission und weitere relevante Dokumente, sodass alle Teilnehmenden die Möglichkeit hatten sich vorzubereiten
- Stellen Sie im Vorhinein sicher, dass die Gruppenarbeiten moderiert werden
- Die Gruppenmoderatoren müssen mit dem Ablauf vertraut sein und die Zeit einhalten. Bei der Zielentwicklung neigen die Teilnehmenden zu ausführlichen Diskussionen
- Bereiten Sie ausgedruckte Leitfragen und Arbeitsvorlagen für die Gruppen vor (siehe Vorlage, S. 20)



#### Durchführung des Workshops

- Stellen Sie sicher, dass alle Teilnehmenden wissen, an welcher Stelle im Prozess sie sich befinden und welcher Schritt als nächstes ansteht
- Planen Sie ausreichend Zeit für die Kleingruppenarbeiten ein
- Holen Sie nach Kleingruppenarbeiten die Teilnehmenden zurück ins Plenum, um Wissen, Diskussionen und Arbeitsinhalte zu vergemeinschaften
- Damit klar ist was mit den Arbeitsinhalten passiert, stellen Sie die nächsten Schritte im Prozess transparent dar
- Führen Sie am Ende eine Rückkopplung durch: Zahlen die strategischen Ziele auf die Vision ein? Zahlen die operativen Ziele auf die strategischen Ziele ein? Wenn alle operativen Ziele eines strategischen Ziels erreicht sind, wurde dann auch das strategische Ziel erreicht?



#### Nach dem Workshop

- Nach der Formulierung der Ziele im Workshop müssen die Ziele in der Regel noch einmal nachgeschärft werden. Diese Aufgabe kann das Projektteam mit ausgewählt operativ tätigen Mitarbeitenden übernehmen
- Informieren Sie alle Teilnehmenden über die finalisierten Ziele, ermöglichen Sie bei Bedarf eine weitere Feedbackschleife
- Stellen Sie eine Dokumentation des Workshops zur Verfügung, die neben den Zielen auch die durchgeführten und nächsten Arbeitsschritte im Strategieprozess beinhaltet

# Hinweise für die Operationalisierung

Die folgenden Hinweise unterstützen Sie bei der Formulierung operativer Ziele und Maßnahmen. Nutzen Sie sie im Workshop.



## Reflexion operative Ziele

- Die operativen Ziele konkretisieren die strategischen Ziele und zahlen auf diese ein.
- Sie beschreiben einen Zustand, der als Ergebnis von Entscheidungen bzw. Maßnahmen und/oder Projekten kurzfristig angestrebt wird. Sie sind kurzfristig und stärker konkretisiert.
- Formulieren Sie etwa drei operative Ziele pro strategisches Ziel/Teilziel.
- Die operativen Ziele werden durch Maßnahmen umgesetzt.



## Leitfragen

- Ziele müssen spezifisch, präzise und konkret definiert sein:  
*Was genau soll erreicht werden? Welche Eigenschaften werden angestrebt? Wo soll das Ziel erreicht werden? Wer ist beteiligt?*
- Ziele sind einfach und zeitnah messbar, sie orientieren sich an bereits vorhandenen Messgrößen.  
*Woran kann die Zielerreichung gemessen werden? Wie viel genau? Wann weiß ich, dass ich das Ziel erreicht habe?*
- Ziele sind attraktiv, wenn sie anspruchsvoll und zugleich erreichbar sind.  
*Wirkt das Ziel motivierend? Wird es von den Beteiligten akzeptiert?*
- Ziele sind an einem realistischen Resultat orientiert.  
*Ist das gewünschte Ziel im Rahmen des Zyklus erreichbar? Ist es machbar?*
- Ziele sind auf einen Endtermin hin definiert.  
*In welchem Zeitrahmen soll das Ziel erreicht werden? Ist das Ziel innerhalb der Projektlaufzeit erreichbar?*

# Strategische und operationalisierte Ziele darstellen



## Kurzbeschreibung

Strategische Ziele beschreiben eine qualitative Entwicklung. Die operationalisierten Ziele sind spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert. Mit der Übersicht stellen Sie die Ziele in einen Zusammenhang.

## Zielsetzung

Mit der Matrix visualisieren Sie den Zusammenhang der strategischen und hiervon abgeleiteten operativen Ziele.

## Vorgehen

Formulieren Sie zunächst die strategischen Ziele und ordnen die operationalisierten Ziele anschließend zu.

**Tip:** Legen Sie einen Zielspeicher an. Nicht immer passen die Ziele zur aktuellen Umsetzungsperiode. Sie können später auf die Ziele zurückgreifen.

## Anwendung

Während der Zielformulierung und zu jedem Review



- ✓ **Analog**
- ✓ **Digital**
- 👤 **Gruppengröße**  
1-5
- ✂️ **Materialien**  
Post-Its, Metaplanwand/  
Whiteboard, Stifte, Papier
- 🕒 **Länge**  
30 Minuten - 1 Stunde

 <b>Strategisches Ziel</b>	 <b>Strategisches Ziel</b>	 <b>Strategisches Ziel</b>
<b>Operationalisiertes Ziel 1</b>	<b>Operationalisiertes Ziel 1</b>	<b>Operationalisiertes Ziel 1</b>
<b>Operationalisiertes Ziel 2</b>	<b>Operationalisiertes Ziel 2</b>	<b>Operationalisiertes Ziel 2</b>
<b>Operationalisiertes Ziel 3</b>	<b>Operationalisiertes Ziel 3</b>	<b>Operationalisiertes Ziel 3</b>
<b>Operationalisiertes Ziel 4</b>	<b>Operationalisiertes Ziel 4</b>	<b>Operationalisiertes Ziel 4</b>

Die Tabelle finden Sie auch als Poster beigelegt.

# Umsetzung

Nach einer erfolgreichen Durchführung von Beteiligungsformaten sowie von Visions- und Zielsetzungsworkshops gemeinsam mit Ihrem Projektteam und weiteren relevanten Stakeholdern, haben Sie einen großen Meilenstein in Ihrem Strategieprozess erreicht: Ihre Strategie bestehend aus Vision, Mission, strategischen und operativen Zielen sowie ersten Ideen zu Maßnahmen ist entwickelt.

Damit haben Sie sich intensiv mit der Zukunft Ihrer Organisation auseinandergesetzt. Im nächsten Schritt planen Sie die Umsetzung. Zum jetzigen Zeitpunkt werden Sie wahrscheinlich noch einige Fragen hinsichtlich der Umsetzungszeiträume, Verantwortlichkeiten, Konkretisierung der Ziele und Maßnahmen sowie des genauen Vorgehens haben. Diese Unsicherheiten sind in der Phase des Strategieprozesses völlig normal. Die Entwicklung und die Umsetzung einer Strategie bedeuten nicht jeden einzelnen Schritt der nächsten fünf Jahre ausdetailliert zu haben, sondern verlangt ein schrittweises Vorgehen und Reflexion im Prozess. Die Gestaltung von Veränderungen erfordert Flexibilität.

**Bevor Sie in das dritte Booklet einsteigen, nehmen Sie sich die Zeit und bewerten ihre Ergebnisse gemeinsam. Im Projektteam können Sie sich folgende Fragen stellen:**

- Haben wir ein gemeinsames Verständnis unseres Vorhabens?
- Sind wir zufrieden mit den Arbeitsergebnissen?
- Was hat gut geklappt, was noch nicht so gut?

Diskutieren Sie die Fragen und ziehen Sie ein Fazit ihrer gemeinsamen Arbeit.

**Tipp:** Nutzen Sie das Poster des ersten Strategie-Booklets um ein einheitliches Verständnis zu schaffen.

Mit dem Abschluss Ihres beteiligungsorientierten Prozesses zur Formulierung von Vision, Mission, strategischen und operativen Zielen, liegen Ihnen nun eine Fülle an relevanten, und komplexen Informationen vor. Mit dem dritten Booklet werden Sie befähigt Ihre Strategie bedarfsorientiert umzusetzen. Wir präsentieren Ihnen zwei übergeordnete Umsetzungsmöglichkeiten. Ziel ist es die Komplexität zu reduzieren, Zeiträume für die Zielerreichung festzulegen und konkrete nächste Schritte zu vereinbaren, um ins Tun zu kommen. Damit dies gelingt, werden Ihnen Hinweise zur Verfügung gestellt, wie Sie Veränderungen erfolgreich steuern können.

Der Erfolg von Strategien liegt nicht nur in der Einbindung von fachlich relevanten Mitarbeitenden im Prozess, sondern auch in einer kontinuierlichen und ebenen-übergreifenden Kommunikation in sämtliche Gliederungsebenen. Eine umfangreiche Kommunikation beeinflusst die Akzeptanz für Veränderungen im Rahmen einer Strategie und die Mitarbeit an einer Strategie. Ein Schwerpunkt des dritten Booklets sind darum auch gezielte Hinweise zu Kommunikationsmaßnahmen und die Einbindung erfolgskritischer Gremien. Außerdem werden Methoden dargestellt, mit denen Sie Ihre Zusammenarbeit und die erarbeiteten Inhalte während der Strategieumsetzung reflektieren und weiterentwickeln können.

Auch in diesem Booklet befinden sich Seiten mit einführenden Texten zum jeweiligen Thema, Anleitungen und Drehbücher für die Durchführung von Workshops, Methodenkarten, und Tipps und Tricks aus der Umsetzungspraxis, welche die Team-, Prozess- oder Organisationsziele fokussieren. Hinzu kommen Tools, die Unterstützung bieten können, so wie ausfüllbare Poster und Literatur- und Materialempfehlungen. Die Drehbücher enthalten komplette Workshop-Agenden, um bei der Vorbereitung und Durchführung von analogen, digitalen und hybriden Workshops zu helfen. Diese können als Vorbild oder Beispiele für die eigene Workshop-Planung herangezogen werden.



Poster - Booklet 01

Dabei geht es - insbesondere in beteiligungsorientierten Formaten - auch immer wieder darum, verschiedene Meinungen und Standpunkte unter einen Hut zu bekommen, miteinander zu ringen und Kompromisse zu finden. Ein häufiger Fehler ist an dieser Stelle, dass äußere Meinungen von Stakeholdern zunächst nicht berücksichtigt werden, um den Prozess zu beschleunigen. Dies führt im Umkehrschluss aber häufig zu weniger Akzeptanz der dabei erzielten Ergebnisse, was wiederum eine schlechte Grundvoraussetzung für die Strategieumsetzung wäre.

**Wir hoffen, dass auch dieses Booklet Ihnen eine Unterstützung ist, und wünschen Ihnen viel Erfolg in Ihrem Strategieprozess!**

# Impressum

## HERAUSGEBER

Deutsches Rotes Kreuz e.V., Carstennstr. 58, 12205 Berlin

## VERANTWORTLICH IM SINNE DES PRESSERECHTS

Christian Reuter, DRK-Generalsekretär

## REDAKTION

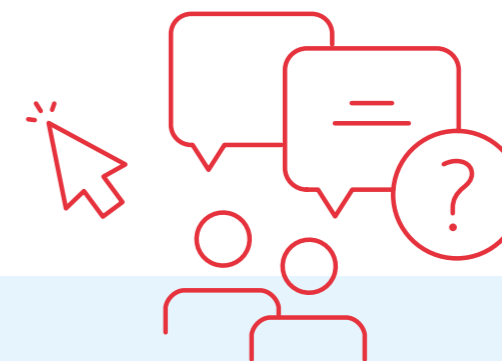
DRK-Generalsekretariat

## AUTOREN

Thomas Eichmann, Leni Grahl, Carolin Stallmann, Lea von Salzen

## GESTALTUNG

Sherpa Design GmbH, [www.sherpa-design.de](http://www.sherpa-design.de)



**Haben Sie Fragen oder Anmerkungen zum Booklet?  
Melden Sie sich mit dem Betreff "Feedback Strategie-Booklet" unter:**

 [strategie2030@drk.de](mailto:strategie2030@drk.de)

