

Reihe Konstruktionstechnik München  
Herausgegeben von Prof. Dr.-Ing. Udo Lindemann  
Band 32

Richard Eiletz

Zielkonfliktmanagement  
bei der Entwicklung komplexer Produkte  
- am Beispiel PKW-Entwicklung

**SHAKER**  
**VERLAG**  
Aachen 1999

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

*Eiletz, Richard:*

Zielkonfliktmanagement bei der Entwicklung komplexer Produkte - am Beispiel  
PKW-Entwicklung / Richard Eiletz. - Als Ms. gedr. -

Aachen : Shaker, 1999

(Konstruktionstechnik München ; Bd. 32)

Zugl.: München, Techn. Univ., Diss., 1999

ISBN 3-8265-6019-1

Copyright Shaker Verlag 1999

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen  
oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungs-  
anlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Als Manuskript gedruckt. Printed in Germany.

ISBN 3-8265-6019-1

ISSN 1430-7332

Shaker Verlag GmbH • Postfach 1290 • 52013 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • eMail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

## **Zusammenfassung**

Publikation Dissertation (ISBN 3-8265-6019-1)

Titel: Zielkonfliktmanagement bei der Entwicklung komplexer Produkte - am Beispiel PKW-Entwicklung

Autor: Richard Eiletz

## **Überblick**

Die Arbeit beschreibt aufbauend auf der IP-Methodik einen neuen ganzheitlichen methodischen Ansatz zur Verbesserung der Zielkonfliktbewältigung bei der Entwicklung komplexer Produkte. Der ganzheitliche methodische Ansatz umfaßt Methoden und Hilfsmittel zu Aufgabenbereichen der Ziel- und Konzeptfindung, Grundsätze zur Gestaltung des Ziel- und Konzeptfindungsprozesses, einen spezifischen Vorgehenszyklus für die Zielkonfliktbewältigung, Einwirkungsmöglichkeiten bei an den Zielkonflikt gekoppelten interpersonellen Konflikten, Methoden und Hilfsmittel zur Planung und Steuerung der Zielkonfliktbewältigung sowie die Schwerpunkte der Zielkonfliktbewältigung in den einzelnen Entwicklungsphasen. Es wird aufgezeigt, wie Zielkonflikte und deren Status als Regelgröße für die Regelung des Ziel- und Konzeptfindungsprozesses herangezogen werden können.

## **Inhaltsübersicht nach Kapiteln**

In *Kapitel 1* wird die Zielsetzung der Arbeit aus dem zunehmenden Spannungsfeld der Ziele bei der Produktentwicklung am Beispiel der europäischen Automobilindustrie abgeleitet. Ziel der Arbeit ist die Verbesserung der Zielkonfliktbewältigung bei der Entwicklung komplexer Produkte.

Eine weitere Heranführung an die Themenstellung findet in *Kapitel 2.1*, anhand einer eingehenden Betrachtung des Begriffes „Zielkonflikt“ unter verschiedenen Gesichtspunkten, statt. Anschließend werden in *Kapitel 2.2* prinzipielle Fehler des Menschen beim Umgang mit Komplexität und grundsätzliche Probleme der Zielbildung bei der Entwicklung komplexer Produkte erörtert.

Die Analyse der Problemstellung wird durch die Darstellung von Erkenntnissen, aus einer im Rahmen der Arbeit bei einem europäischen Automobilhersteller durchgeführten 2-jährigen Fallstudie, in *Kapitel 2.3* weiter detailliert und abgerundet.

Der Stand der Technik bezüglich Methoden der Zielbeziehungsanalyse, Methoden zur Überwindung von Zielkonflikten und Vorgehensplänen für die Ziel- und Konzeptfindung wird in *Kapitel 2.4* auf Stärken und Schwächen analysiert und hinsichtlich der Eignung und dem Beitrag zur Verbesserung der Zielkonfliktbewältigung bei einem komplexen Produktentwicklungsprojekt kritisch hinterfragt. Es wird deutlich, daß ein ganzheitlicher Ansatz zur Verbesserung der Zielkonfliktbewältigung, der an den erkannten Problemen bei der Zielkonfliktbewältigung ansetzt und im Kontext eines komplexen Entwicklungsprojektes geeignet ist, fehlt.

*Kapitel 3* beinhaltet Ausführungen zu einem strukturierten Ziel- und Konzeptfindungsprozeß, der die Voraussetzung für ein Zielkonfliktmanagement darstellt.

Zunächst werden Aufgabenbereiche der Zielbildung und -behandlung und Konzeptfindung und -absicherung vertieft. Hilfsmittel und Methoden zu den Aufgabenbereichen werden aufgezeigt und anhand von Praxisbeispielen verdeutlicht.

In *Kapitel 3.2* werden Aufgabenbereiche der Zielbildung und -behandlung dargelegt, mit den Schwerpunkten „Strukturierung eines komplexen Zielsystems“ und „Systematik eines Zielkataloges, der durchgängig bei allen Aufgabenbereichen Anwendung finden und zur Planung und Steuerung der Zielbildung und -behandlung verwendet werden kann“.

Die Strukturierung eines komplexen Konzeptsystems, das Zusammenspiel der Konzeptfindung auf Gesamtsystem- und Teilsystemebene und das Vorgehen bei der Auswahl von Konzeptoptionen bei der Komposition des Gesamtsystems werden in *Kapitel 3.3* behandelt.

In *Kapitel 3.4* werden Grundsätze zur Gestaltung des Prozesses der Ziel- und Konzeptfindung differenziert für die einzelnen Entwicklungsphasen aufgezeigt. Hiermit wird ein aufeinander abgestimmter Konkretisierungsprozeß von Ziel- und Konzeptsystem sichergestellt, der die Voraussetzung für das frühzeitige Erkennen und rechtzeitige Bewältigen von Zielkonflikten schafft.

In *Kapitel 4* wird, aufbauend auf den Kapiteln 2 und 3, das Konzept eines Zielkonfliktmanagements als Zusammenspiel verschiedener Teilsysteme abgeleitet.

In Kapitel 4.2 wird der Vorgehenszyklus für die Zielkonfliktbewältigung konkretisiert und mit spezifischen Hilfsmitteln, Checklisten, zugehörigen Strategien und Praxisbeispielen hinterlegt. Schwerpunkte des Vorgehenszyklus für die Zielkonfliktbewältigung (*Kapitel 4.2*) liegen auf dem Arbeitsschritt „Zielkonflikt erkennen“ und auf den Arbeitsschritten „Vorbereiten, Treffen, Durch- und Umsetzen der Entscheidung“. Der Vorgehenszyklus zeichnet sich durch die systematische, jeweils getrennte Betrachtung des Ziel- und Konzeptsystems in jedem Arbeitsschritt aus.

Prinzipielle Einwirkrichtungen und zugehörige Methoden bei interpersonellen Konflikten, die oftmals mit den Zielkonflikten einhergehen, werden in *Kapitel 4.3* beschrieben. Erfordernisse an das Vorgehen bei der Zielkonfliktbewältigung aufgrund der Überlagerung durch interpersonelle Konflikte werden abgeleitet.

Die gesamthafte Planung und Steuerung der Bewältigung der Zielkonflikte wird in *Kapitel 4.4*, in Analogie zum Regelkreismodell der Regelungstechnik, dargestellt. Es wird gezeigt, wie Zielkonflikte und deren Status als Regelgröße für die Regelung des Ziel- und Konzeptfindungsprozesses herangezogen werden können. Hilfsmittel, Vorgehensweisen, Formulare und Praxisbeispiele zur Erfassung der Zielkonflikte, zur Planung der weiteren Zielkonfliktbewältigung und zur Steuerung der Zielkonfliktbewältigung werden vertieft. In diesem Zusammenhang wird verdeutlicht, wie kritische Entscheidungsthemen systematisch und frühzeitig herausgearbeitet werden können und wie in einem komplexen Entwicklungsprojekt ein strukturierter Entscheidungsprozeß, mit einer fortlaufenden Gesamtbetrachtung und -verfolgung der kritischen Entscheidungsthemen, gestaltet werden kann.

Das Konzept eines Zielkonfliktmanagements wird in *Kapitel 4.5* für die einzelnen Entwicklungsphasen detailliert. Hiermit schließt sich der Bogen zu den Ausführungen zu einem strukturierten Ziel- und Konzeptfindungsprozeß in *Kapitel 3* und damit zu einem schlüssigen methodischen Gesamtkonzept zur Verbesserung der Zielkonfliktbewältigung bei der Entwicklung komplexer Produkte.