PETERS & HELBIG

Wege zu Innovationen

Inhalt

Vorwort 5
Schneller, besser, billiger 9
Basis Methodenkompetenz 13
Problemerkennung, Problembeschreibung, Problemdefinition 14
Kreativitätstechniken 16
Systematik bei Problemlösungen und Entscheidungsfindungen 18
Moderation 20
Präsentation und Visualisierung 22
Aufbau Methodenkompetenz 25
Vernetztes Denken 26
Szenariotechnik 28
Produktinnovation 31
Spezielle Kreativitätstechniken 32
Trendorientierte Innovation 34
TRIZ – Erfinderische Problemlösung 36
Technologiegestützte Innovation 38
QFD* – House of Quality 40
Strategische Nutzwertanalyse 42
Positionierung am Markt 44
Entwicklungs-Projektmanagement 46
Verfahrensinnovation 49
Systematische Qualitätsverbesserung 50
Wertanalyse 52
FMEA 54
Strategische Technologieanalyse 56
VSM – Viable System Model 58

Sozialinnovation 61
Großgruppen-Konferenzen 62
Kollegiale Beratung – Probleme gemeinsam lösen 66
Lernende Organisation 68
Management von Wissensarbeit – Wissensmanagement 70
BSC – Balanced Scorecard 72
Anforderungen an das Innovationsmanagement 75
Anforderungen an das Innovationsmanagement 77
Die Kultur 78
Die Struktur 79
Das Management 80
Die Systeme 81
Der Einzelne 82

Vorwort

Für jedes komplexe Problem gibt es eine einfache Lösung –
und die ist meistens falsch. (Peter F. Drucker)

Sie stehen täglich in der Verantwortung, die Leistungen des Unternehmens, seine Verfahren und Fähigkeiten zu erneuern. Sie sind ein Innovationsmanager, auch wenn es nicht in Ihrer Funktionsbeschreibung stehen sollte.
Wir wollen Ihnen mit dieser Broschüre einen Überblick über Methoden und Prozessgestaltungen geben, mit denen Sie Ihre Innovationen - strukturiert geplant - schnell und wirtschaftlich erreichen können.

Vielleicht sind Sie überrascht über die Vielzahl der im Folgenden vorgestellten Methoden und Modelle. Wir sind es ebenso und gestehen offen ein, dass wir bei einigen dieser Methoden nicht über das tiefe Expertenwissen verfügen, wie deren "Schul-Vertreter". Dennoch, bei den meisten Methoden wird es Ihnen schwer fallen, versiertere Anbieter als uns zu finden. Aber unser wesentlicher Vorteil – unser USP – ist die Möglichkeit der vielfältigen Zusammenstellung dieser Methoden und Modelle zu einem maßgeschneiderten, der Aufgabe oder dem Problem angemessenen Lösungsansatz.

Märkte und Organisationen sind komplexe Gebilde mit den unterschiedlichsten Anforderungen, Ausgangssituationen, Stärken und Schwächen. Gemäß dem Grundgesetz der Kybernetik

- nur Varietät kann Varietät absorbieren -

ist die Varietät, die sich aus der Vielfalt der hier vorgestellten Methoden und mentalen Modelle ergibt, eine exzellente Chance, damit fertig zu werden. Oder einfacher ausgedrückt: Über je mehr Wissen eine Organisation verfügt, desto besser kann sie die vielfältigen internen und externen Anforderungen bewältigen.

Unser Credo ist, nicht als "Berater-Weltmeister" aufzutreten, sondern unsere Kunden zu unterstützen, bewährtes Wissen kennen zu lernen und als eigenes Wissen zum Erlangen von Wettbewerbsvorteilen aufzubauen.

Wir bieten Ihnen an, Sie bei diesen immer dauernden und unverzichtbaren Erneuerungen zu unterstützen. Die Zusammenarbeit mit uns ist einfach und unkompliziert:

- Sie haben eine ungelöste Aufgabe oder ein Problem,
- Sie rufen uns an oder schicken eine Mail,
- wir präzisieren mit Ihnen zusammen die Aufgabenstellung
  bei einfachen Situationen telefonisch oder schriftlich, bei komplexen und umfangreicheren Aufgaben-/Problemstellungen, kommen wir zu Ihnen),
- Sie bekommen ein Angebot,
- wir erarbeiten gemeinsam in Workshops die Lösung.

Unsere Stärken sind:

- Die vieljährige Erfahrung mit konkreten Aufgabenstellungen in vielen unterschiedlichen Branchen.
- Die Kenntnis vieler Methoden –> ein großer differenzierter "Denkzeug-kasten".
- Die Zusammenführung des Know how der betroffenen Menschen in den Organisationen und Verwaltungen.
- Unsere Dialogkompetenz: wir arbeiten in Workshops und integrieren vorhandenes Wissen.

Wir würden uns freuen, wenn diese kleine Broschüre Ihre Zustimmung findet.

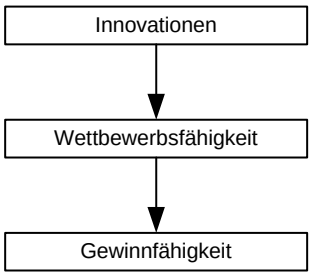
Mit den besten Wünschen für Ihre Zukunftsfähigkeit.

Henning Peters Peter Helbig

Schneller, besser, billiger

Schneller, besser, billiger

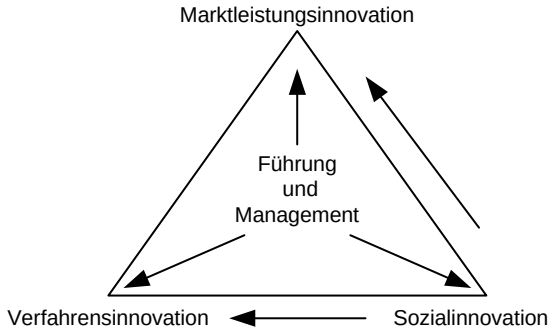
Die Gewinnfähigkeit eines Unternehmens ist eine unmittelbare Folge seiner Wettbewerbsfähigkeit. Unternehmen in dynamischen Märkten bleiben wettbewerbsfähig nur über Innovationen, d.h. permanente Erneuerungen der Marktleistungen, um Kundenerwartungen noch besser oder zu niedrigeren Preisen zu erfüllen als Vorgänger- oder Mitbewerberangebote.



Um dieser Schlüsselbedeutung im Unternehmen angemessen Rechnung tragen zu können, sind eine Vielzahl von Denkmodellen, Methoden und Prozesse entwickelt worden.

Innovationsarten

Innovationen müssen in allen Leistungsfeldern eines Unternehmens aufeinander abgestimmt stattfinden. Die Marktleistungsinnovationen (neue Produkte und Dienstleistungen), um mehr Nutzen zu bieten –> Effektivität. Die Verfahrensinnovationen, um durch neue Prozesse und Technologien die Art und Qualität der Marktleistungsinnovationen zu ermöglichen, aber auch, um die Wirtschaftlichkeit der Prozesse zu verbessern –> Effizienz. Insofern kann man Innovationsmanagement auch als Vorwärtssanierung bezeichnen, im Gegensatz zur der häufig erlebten Rückwärtssanierung durch Personal- und Kostenabbau. Das auf die Innovationsprozesse gerichtete Verhalten der Menschen, der Aufbau neuer Fähigkeiten und Motivation, wird als Sozialinnovationen bezeichnet –> strategiegerichtetes und strategiegerechtes Verhalten.



Da die Veränderungsprozesse immer durch Menschen geschehen, ist den Sozialinnovationen als Voraussetzung für die Qualität der Marktleistungs- und Verfahrensinnovationen mindestens die gleiche Aufmerksamkeit zu widmen.

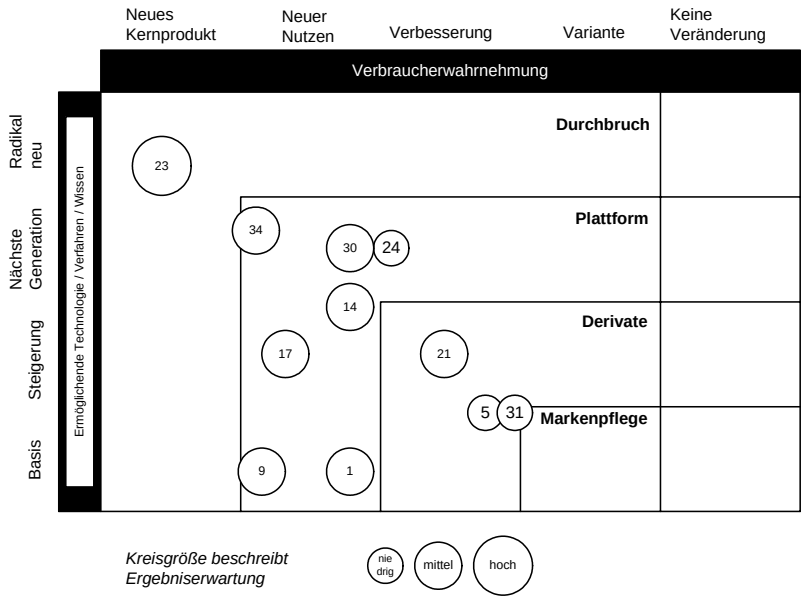
Innovationskategorien

Der häufig im Unternehmen auftretende Dissens: "Ist es eine Innovation oder nicht?" lässt sich vermeiden, wenn man die Produkt- und Dienstleistungsinnovationen nach ihren Innovationsgrad qualifiziert. Dazu dienen die Dimensionen

- Grad der Neuigkeit aus Sicht des Konsumenten und
- die Innovation ermöglichende Technologie, Verfahren bzw. das ermöglichende Wissen.

Das Ergebnis führt zu 4 Innovationskategorien:

- Pflege,
- Derivat-,
- Plattform- und
- Durchbruch-Innovationen.



Verbraucher-Technologie-Matrix (Die eingezeichneten Kreise stehen für Innovationskonzepte nach der Strategischen Nutzwertanalyse aus einem Firmenworkshop)

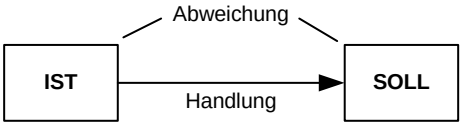
Jedes Unternehmen ist gut beraten, ein ausgeglichenes Innovationsportfolio anzustreben:

- Pflege, um Qualitätsmängel zu beseitigen oder das Produkt geänderten Verbrauchererwartungen anzupassen,
- Derivate, sie beruhen auf einer Plattforminnovation und nutzen diese intensiv zur Erlössteigerung aus, wirken also kurzfristig ökonomisch,
- Plattforminnovationen sichern mittelfristig die Erlöse und schaffen die Chance neuer Derivate,
- Durchbruchinnovationen sind selten und meist sehr aufwendig in der Entwicklung, bieten aber die Chance der echten Alleinstellung über Patentabsicherungen. Ansonsten wirken sie durch ihre Derivatierbarkeit wie Plattforminnovationen.

Basis Methodenkompetenz

Problemerkennung, Problembeschreibung, Problemdefinition

Ganz allgemein kann man ein Problem als eine Abweichung zwischen dem IST und dem SOLL (Ziel/Wunschzustand) bezeichnen. Der Problemlösungsprozess ist darauf gerichtet, diejenigen Handlungen zu finden, die die Abweichung beseitigen, zumindest reduzieren können.



Dazu ist es erforderlich, sowohl die Ziel- als auch die IST-Situation möglichst präzise zu beschreiben, um daraus eine angemessene Problemdefinition (anspruchsvoll, realistisch und motivierend) ableiten zu können. Je nach Art der Aufgabe oder des Problems sind andere Beschreibungen sinnvoll. Das können sein, quantifizierende, wie Pareto-Analyse, qualitative, wie Checklisten mit W-Fragen, einkreisende, wie die Merkmalbeschreibung nach Kepner-Tregoe, Zusammenhänge strukturierend darstellende wie die Funktionsanalyse nach TRIZ oder gar Interaktionsnetze zur Darstellung komplexer Situationen. Am Ende steht jeweils eine vereinbarte Problemdefinition bzw. Zielsetzung und der Konsens über die weitere Vorgehensweise.

Angebot

Thema

Problemerkennung, Problembeschreibung, Problemdefinition

Ziel

Die Teilnehmer lernen anhand von Beispielen aus Ihrer betrieblichen Praxis unklare oder unbefriedigende, zur Veränderung anstehende Situationen methodisch zu klären und den weiteren Lösungsweg festzulegen

Inhalte

- Methoden zur Situationsbeschreibung, zur Ziel- und Problemklärung,
- Methoden zur systematischen Problemspezifierung,
- Problemdefinition,
- Problemlösungs- und Entscheidungsmethoden und deren Potenziale,
- Zuordnung einzelner Methoden oder Methodenfolgen zur Bearbeitung der Aufgabenstellung

Methode

Workshop mit Teilnehmerfällen

Dauer

Je nach Gruppengröße und Komplexität der Fälle: 2 - 3 Tage

Kreativitätstechniken

Eine Vorbedingung von Innovation ist Kreativität, der gedankliche Griff ins Neue, Unbekannte. Wenn der Neuigkeitsgrad bei Lösungen enttäuschend gering ist, so liegt das nach unseren Beobachtungen nicht so sehr an der (vermuteten) schwachen Kreativität der Beteiligten, sondern eher an dem fehlenden Mut, originelle (häufig utopische und paradoxe) Lösungen zu formulieren oder zu akzeptieren. Das Bewusstmachen von Denk- und Organisationsblockaden, die Kenntnis der Regeln mit denen man diese Blockaden umgeht und das Üben unterschiedlicher Kreativitätstechniken machen die Menschen spontaner und mutiger. Angenehmer Nebeneffekt: kreative Menschen fühlen sich jünger und glücklicher und wirken so auch auf andere.

Kreativitätstechniken sind bewährte Suchverfahren –> Heuristiken, die helfen, den Suchprozess effizienter und mit höherer Ergebnisqualität zu gestalten, als beim unmethodischen Vorgehen. Ihr Spektrum reicht vom einfachen Brainstorming über unterschiedliche Brainwriting-Methoden bis zur komplexen Analogiemethode Synektik oder dem strukturierenden Morphologischen Tableau.

Angebot

Thema

Kreativitätstechniken

Ziel

Die Teilnehmer lernen sich ihrer eigenen Kreativität mutiger zu bedienen, sie weiter zu entwickeln und in vielfältigen betrieblichen Entscheidungssituationen förderlich einsetzen zu können.

Inhalte

- Kreativität als Basisfähigkeit von Menschen,
- Überwindung personaler und organisatorischer Blockaden,
- Zielklärung und kreative Problemdefinition,
- Spektrum und Leistungspotenziale der Kreativitätstechniken,
- Zuordnung der einzelnen Kreativitätstechniken (einfache, komplexe und spezielle) zur Aufgabenstellung,
- Organisation und Durchführung kreativer Workshops.

Methode

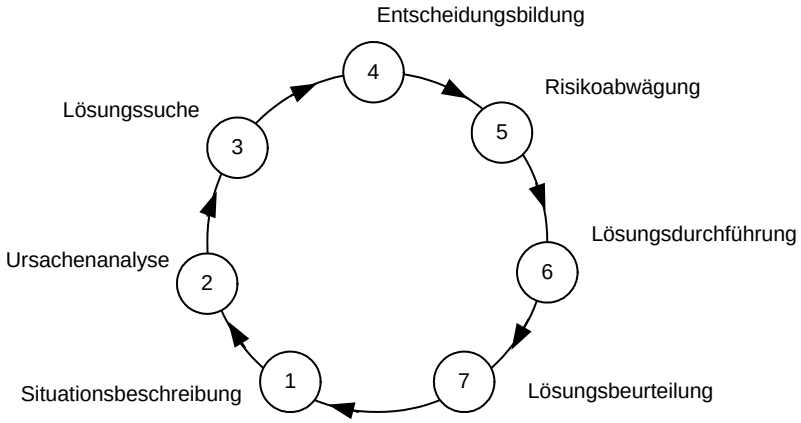
Workshop mit Teilnehmerfällen

Dauer

3 Tage

Systematik bei Problemlösungen und Entscheidungsfindungen

Jede betriebliche Problemlösungs- und Entscheidungssituation beinhaltet eine Reihe unterscheidbarer Prozessschritte. Häufig sind diese den Agierenden nicht bewusst und damit auch nicht einem strukturierten, methodischen Vorgehen zugänglich. Die Folge ist der bei Sitzungen oder Konferenzen zu beobachtende *„Kuddelmuddel"*. Zurück bleibt das Gefühl der Verschwendung der eigenen Zeit. Die Kenntnis der immer wieder anfallenden Prozessschritte und die Beherrschung der wichtigsten Methoden zu deren systematischen Bearbeitung schafft hier Abhilfe. Daher sollte jede Führungskraft, jeder Teilnehmer an Konferenzen oder Projektgruppensitzungen darüber verfügen.



Angebot

Thema

Systematik bei Problemlösungen und Entscheidungsfindungen

Ziel

Problemlösungs- und Entscheidungssituationen in die einzelnen Prozessschritte strukturieren und methodisch, zeit- und ergebniseffizient bearbeiten zu können.

Inhalte

- Die 7 Schritte eines Problemlösungs- und Entscheidungsprozesses,
- Zuweisung einzelner Problemlösungs- und Entscheidungstechniken zum jeweiligen Prozessschritt,
- Werkzeuge visualisierter Gruppenarbeit,
- Organisation und Durchführung von Problemlösungs- und Entscheidungssitzungen.

Methode

Workshop mit Teilnehmerfällen

Dauer

3 Tage

Moderation

Die Beherrschung der Schritte und Methoden eines Problemlösungs- und Entscheidungsprozesses ist eine unabdingbare Voraussetzung für optimale Ergebnisse, eine andere ist die Fähigkeit zur Moderation von Gruppen. Dabei setzt der Moderator neben den Methoden zur Bearbeitung der einzelnen Prozessschritte, beteiligungsfördernde Visualisierungstechniken ein. Über sein Verhalten gestaltet er das Klima und ermöglicht jedem Teilnehmer seine Beiträge offen und angstfrei einzubringen.

Die Kunst der Moderation besteht darin, sich den gesamten Moderationsprozess ergebnisoffen vorzustellen und daraus die richtigen Fragen an die Gruppe abzuleiten. Diese Fragen, die Antworten und die Qualität des Beteiligungsprozesses motivieren die Teilnehmer so, dass sie mit Freude die Veränderungsprozesse mitgestalten und sich für deren Realisierung engagierten.

Insofern ist Moderation nicht nur eine Spezialfähigkeit für Konferenz- und Gruppenleiter, sondern eine Basisfähigkeit für alle Führungskräfte und Spezialisten, gleich wo und in welchen Situationen sie mit Menschen gemeinsam Probleme zu lösen haben oder Ziele erreichen wollen.

Angebot

Thema

Moderation

Ziel

Die Teilnehmer lernen, Innovations- Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse in Gruppen offen, angstfrei und motivierend zugestalten und zu steuern, um damit ein Maximum an Ergebnisqualität und Engagement zu erreichen.

Inhalte

- Vorbereitung einer Moderation: Themen, Teilnehmer, Zeit, Ort, Logistik
- Aufgaben des Moderators,
- Gestaltung der Atmosphäre,
- Phasen der Moderation: Anwärm-, Arbeits- und Feedbackphase, Variations- und Selektionsphasen,
- Fragetechnik,
- Medien, Visualisierung, Präsentation,
- Moderationsfahrplan.

Methode

Workshop mit Teilnehmerfällen

Dauer

Je nach Gruppengröße 2 - 3 Tage

Präsentation und Visualisierung

Innovationen und Informationen brauchen überzeugende Darstellung, um die Zustimmung, die Unterstützung und das Engagement von Entscheidern, Mitwirkenden und anderen Schlüsselpersonen zu gewinnen.
Die überzeugende Wirkung einer Präsentation ergibt sich aus dem gelungenen Zusammenspiel mehrerer Faktoren mit hoher Bedeutung:

- Die sachgerechte und zielgruppenorientierte Aufbereitung der Inhalte,
- die angemessene Gestaltung der Präsentationssituation mit Hilfe moderner Medien und
- die Person und Persönlichkeit des oder der Präsentierenden.

Die Kunst des Präsentierens besteht darin, diese Faktoren zu einer gelungenen Gesamtdarstellung zu verbinden: Eine an der Zielsetzung und den Adressaten hin orientierte Konzeption, die passende Ausgestaltung und Visualisierung der Inhalte, eine lebendige Darstellung durch eine authentische Persönlichkeit.

Angebot

Thema

Präsentation und Visualisierung

Ziel

Die Teilnehmer lernen, eine Präsentation adressatenorientiert zu konzipieren und sie motivierend und selbstsicher zu halten.

Inhalte

- Die Vorbereitung der Präsentation: von der Zielbestimmung zur Feinkonzeption,
- die Dramaturgie einer Präsentation in drei Phasen: Ideen zum Einstieg, Hauptteil und Abschluss,
- Präsentationsmedien und Visualisierung: die Gestaltung mit Powerpoint, Pinnwand und Flipchart,
- Entgegennahme von und konstruktiver Umgang mit Diskussionsbeiträgen und Einwänden,
- die Präsentationspersönlichkeit – die Zielsetzung durch persönliche Akzente unterstreichen.

Methode

Seminar mit hohem Anteil an Präsentationspraxis, Video Playbacks

Dauer

Je nach Gruppengröße 2-3 Tage

Aufbau Methodenkompetenz

Vernetztes Denken

Unsere Welt wird immer komplexer. Komplexe Systeme entziehen sich einfachen Lösungen; Vernetzungen, Intransparenzen und nicht vorhergesehene Rückkopplungen machen gut gemeinte Lösungsansätze häufig zunichte. Fern- und Nebenwirkungen können ein Schadensausmaß erreichen, das den Nutzen der Lösung bei weitem übersteigt.
Die Systemtheorie mit ihren Aussagen zur Kybernetik komplexer Systeme stellt hier eine der Komplexität angemessene Denk- und Interventionsmethode zur Verfügung. Sie hilft z.B.:

- Systeme so abzugrenzen, dass nicht eine Symptombekämpfung erfolgt,
- die im System wirksamen Ziele und Interessen zu formulieren,
- Zusammenhänge deutlich zu machen und Frühwarnsysteme zu erarbeiten,
- Fern- und Nebenwirkungen zu antizipieren,
- Eingriffe am geeigneten Objekt zur richtigen Zeit vorzunehmen,
- Strategien und Maßnahmen bei der Umsetzung auf die Gesetzmäßigkeiten
- der Eigendynamik der Situation und der Nachhaltigkeit abzustimmen.

Die Methode des vernetzten Denkens ist dann immer sehr geeignet, wenn es darum geht, Systeme zu entwickeln oder zu beeinflussen, in denen eine Vielzahl handelnder Menschen mit unterschiedlichen Interessen agieren, z.B. Positionierung von Marketingstrategien, Kultur- und Organisationsveränderungen in Unternehmen/Institutionen, Stadtentwicklung, politische Interventionen.

Angebot

Thema

Vernetztes Denken

Ziel

Die Teilnehmer lernen, in komplexen Situationen so zu intervenieren, dass erwünschte Effekte zuverlässig und ohne schädliche Rückkopplungen bzw. Fern- und Nebenwirkungen eintreten und sich nachhaltig stabilisieren.

Inhalte

- Einführung in die Theorie komplexer Systeme,
- Bestimmen der Ziele und Interessen der Systemmitglieder,
- Modellierung der Systemsituation: Vernetzung, Wirkungszusammenhänge und Dynamik,
- Interpretation der Wirkungsintensität der Systemelemente: kybernetisch, marketingtheoretisch, motivational,
- Interpretation der Verhaltensmöglichkeiten: Szenarien
- Lenkungsmodell: Bestimmung der Lenkungsmöglichkeiten, der Lenkungseingriffe und der Intervention,
- Planen von Strategien, Projekten und Maßnahmen.

Methode

A) zum Lernen: Workshop mit Teilnehmerfällen

B) als Moderation einer konkreten Aufgabe: Workshops mit einer Gruppe von ca. 6 - 14 Personen

Dauer

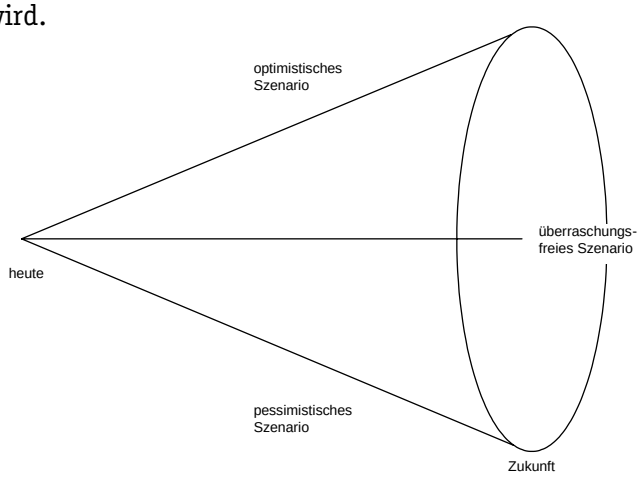
A) 3 Tage

B) abhängig von der konkreten Aufgabe (bewährt hat sich die Organisation in drei Zeitblöcken zu 2 Tagen)

Szenariotechnik

Kein Wissen ohne Probleme,
aber auch keine Probleme ohne Wissen.(Popper)

Szenariotechnik macht schlau über die Zukunft. Chancen und Probleme von morgen können heute entdeckt und damit Strategien rechtzeitig eingeleitet werden. Die Szenariotechnik ist keine einfache lineare Prognosenmethode, sondern erstellt über eine Vielzahl vernetzter Elemente alternative Zukünfte des relevanten Unternehmensumfeldes. Dabei werden unter bestimmten Annahmen je ein optimistisches, ein pessimistisches und ein sog. überraschungsfreies Szenario erstellt, so dass der Handlungsraum des Unternehmens in der Zukunft sichtbar wird.



Auch wenn Szenarien in der Erstellung sehr aufwendig sind, so bieten sie den Entscheidern viele Vorteile:

1. Probleme und Chancen werden frühzeitig entdeckt,
2. für alle Beteiligten ist es ein sehr intensiver Lernprozess über die Zukunft des Unternehmens und seiner Handlungspotenziale,
3. die Sensibilität für Ereignisse im Unternehmensumfeld wird gestärkt,
4. Strategien werden so rechtzeitig eingeleitet, dass schmerzhafte Korrekturen nicht notwendig werden,
5. das integrierte Frühwarnsystem weist rechtzeitig auf notwendige Handlungsänderungen hin, die Motivation der Beteiligten steigt, sich für das Unternehmen zu engagieren,

Angebot

Thema

Szenariotechnik

Ziel

Die alternativen Entwicklungsmöglichkeiten der (Unternehmens)-umfelder aufzeigen und daraufhin Strategien entwickeln, die die Chancen optimal ausschöpfen können und Bedrohungen rechtzeitig vermeiden helfen.

Inhalte

- Das heutige relevante (Unternehmens)-umfeld und seine Deskriptoren,
- Interaktionsanalyse der Deskriptoren: Vernetzung und Dynamik,
- Identifikation ambivalenter Deskriptoren und Festlegung konsistenter Bündel, die zu optimistischen, pessimistischen und überraschungsfreien Szenarien führen,
- Bestimmung der Chancen und Bedrohungen,
- Planen von Strategien, Projekten und Maßnahmen,
- Sensitivitätsanalyse, Frühwarnsystem und Controlling.

Methode

A) zum Lernen: Workshop mit Teilnehmerfall
B) Moderation einer konkreten Aufgabe

Dauer

A) 3 Workshops zu je 2 oder 3 Tagen als Moderation einer konkreten Aufgabe: mit einer Gruppe von ca. 10 -14 Personen

B) abhängig von der konkreten Aufgabe

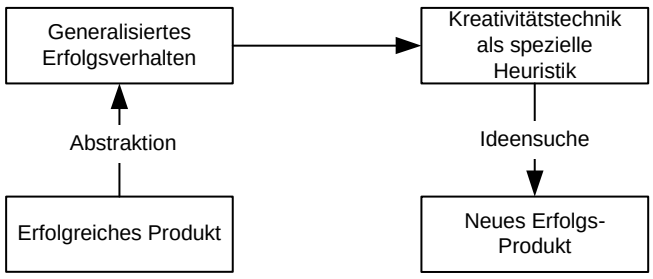
Produktinnovation

Spezielle Kreativitätstechniken

Die bekannteste Kreativitätstechnik ist unzweifelhaft das Brainstorming. Das Beste am Brainstorming sind seine Regeln für kreative Gruppenarbeit:

- Jede Idee ist erlaubt,
- Kritik ist verboten,
- Ideen anderer sind aufzugreifen und weiterzuspinnen,
- so viele Ideen wie irgend möglich,

Die Leistungsfähigkeit des Brainstormings ist jedoch sehr begrenzt und liegt deutlich unter anderen Kreativitätstechniken. Leistungsfähigere zeichnen sich dadurch aus, dass sie entweder kreatives Basisverhalten modellieren (Analogiemethoden wie Synektik) oder wie bei den Kreativitätstechniken zur Suche nach neuen Produkten, Produkteigenschaften oder Produkterfolge über Abstraktionen als spezifische Heuristiken beschreiben. Wir verfügen über ca. 25 solcher speziellen Kreativitätstechniken, die jeweils über eine andere Fragestellung neue Suchfelder öffnen. Die Generierung von 1000 bis 3000 Produktideen in Workshops ist dabei üblich.



Angebot

Thema

Spezielle Kreativitätstechniken

Ziel

Die Teilnehmer lernen die speziellen Kreativitätstechniken kennen, sowie die Beurteilung ihrer Leistungsfähigkeit in Bezug auf konkrete Aufgabenstellungen und die, mittels der Techniken, als kreative Suchprozesse zu moderieren.

Inhalte

- Zielklärung und kreative Problemdefinition,
- Überblick über die wesentlichen allgemeinen und die speziellen Kreativitätstechniken,
- Zuordnung der einzelnen speziellen Kreativitätstechniken zur kreativen Problemdefinition,
- Organisation und Durchführung kreativer Workshops,
- Selektions- und Evaluierungsmethoden für Produkt- und Dienstleistungsinnovationen.

Methode

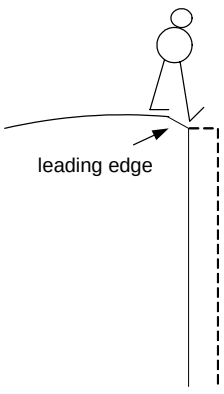
A) Workshop mit Teilnehmerfällen
B) Moderation einer konkreten Aufgabe: Workshops mit einer Gruppe von ca. 6 - 14 Personen

Dauer

A) 3 Tage
B) abhängig von der konkreten Aufgabe (bewährt hat sich die Organisation in drei Zeitblöcke zu 2 Tagen.)

Trendorientierte Innovation

Innovationen sind teuer, benötigen Zeit und sind mit Risiken behaftet, insbesondere, wenn es sich um die Entwicklung der strategisch wichtigen neuen Plattformen oder Durchbrüche handelt (siehe Seite 11). Unter dem Aspekt der Zeitdifferenz von der Ideengenerierung bis zum Launch, zwei und mehr Jahre sind durchaus nicht ungewöhnlich, ist es nur logisch sich bei der Suche nach neuen Produktideen an den zukünftigen Kundenbedürfnissen zu orientieren. Dieses Vordenken gibt dem innovierenden Unternehmen die Chance deutlich vor seinen Wettbewerbern in den Markt einzutreten. Zukünftige Kundenbedürfnisse erfährt man am aus Prognosen, sei es die über Szenariotechnik selbst erstellte (siehe Seite 28) oder, wenn man in klassischen Konsumentenmärkten tätig ist, aus der Trendliteratur. Die Arbeit mit publizierten Trends ist zwar preisgünstig aber nicht unproblematisch. Zum einen gibt es zu viele von ihnen – 100 und mehr Trends bekommt man schnell zusammen – zum anderen ist ungewiss, welche Trends sich als Massennachfrage wirksam durchsetzen werden. Hier helfen die Methoden aus dem vernetzten Denken: Die grundsätzlich relevant erscheinenden Trends werden über die ihnen zugrunde liegenden Bedürfnisse beschrieben und deren kybernetische Aktivität mit Hilfe des "Papiercomputers " herausgearbeitet. Diese Vernetzungsanalyse zeigt auf, welche Bedürfnisse eines einzelnen Trends sich im Kontext der anderen durchsetzen werden und damit geeignet sind, als zukünftige Basen für Innovationen zu dienen. Für die identifizierten Bedürfnisse und die hinterliegenden Trends werden mit Hilfe spezieller Kreativitätstechniken (siehe Seite 32) Produktideen generiert. Ausgewählte Produktideen werden als Konzepte beschrieben und mit Hilfe der Strategischen Nutzwertanalyse (siehe Seite 42) evaluiert.



Ein Mensch steht am Rand einer Klippe und wagt den Schritt über den Klippenrand ins Nichts hinein. Aber jedes Mal wächst in dem Augenblick, da er den Fuß ins Nichts setzt, die Klippe nach und er hat wieder festen Boden unter den Füssen.
So entsteht Innovation:
Man muss den Weg erst gehen, damit er Wirklichkeit wird.
Das ist die Dynamik des New Edge.

Angebot

Thema

Trendorientierte Innovation

Ziel

Die relevanten Trends für zukünftige Massenmärkte identifizieren und für diese neuartige Produkt- und /oder Dienstleistungskonzepte erarbeiten.

Inhalte

- Sichtung gängiger Trendliteratur,
- Auswahl von Trends, die prinzipiell für das Unternehmen relevant werden könnten,
- Beschreibung der ausgewählten Trends über die ihnen zugrunde liegenden Bedürfnisse,
- Interaktionsanalyse der Bedürfnisse (Papiercomputer),
- Auswahl kybernetisch aktiver Bedürfnisse,
- Kreative Suche nach Produkt- und Dienstleistungsideen zur Befriedigung dieser Bedürfnisse,
- Beschreibung attraktiver Ideen als Marketing-Konzepte
- Evaluierung der Konzepte mittels der Strategischen Nutzwertanalyse,
- Überführung der Konzepte in das Entwicklungs-Projektmanagement.

Methode

Lösen einer konkreten Innovationsaufgabe:
Workshops mit einer Gruppe von ca. 10-14 Personen

Dauer

abhängig von der konkreten Aufgabe (bewährt hat sich die Organisation in drei bis vier Zeitblöcke zu 2 Tagen)

TRIZ – Erfinderische Problemlösung

Der russische Wissenschaftler G.S. Altschuller gelangte vor ca. 50 Jahren bei der vergleichenden Analyse von weit über 200.000 Patenten u. a. zu der Feststellung, dass

- Innovationen – in der Qualität von Erfindungen – fast immer auf dem Überwinden von Widersprüchen basieren und
- der große Teil der Erfindungen auf einer überraschend geringen Anzahl von Lösungsprinzipien basiert.

TRIZ stellt dem Erfinder diese Lösungsprinzipien zur Verfügung und versetzt ihn damit in die Lage, auf Lösungsprinzipien der den Patenten zugrunde liegender Technologien zuzugreifen. TRIZ ist auch gleichzeitig eine analogiebildende und deblockierende, sprich kreative Denktechnik.
Vorbedingung und ebenfalls Bestandteil der TRIZ-Methode ist die systematische Analyse der Ausgangssituation und Strukturierung des Problems.

The formulation of a problem is far more often essential than it's solution,
which may be a mathematical or experimental skill.
Albert Einstein

Im Gegensatz zu den allgemeinen Kreativitätstechniken beinhalten die Werkzeuge von TRIZ wissensbasierte Bestandteile, so dass sich "Erfindungsgruppen" interdisziplinär aus Wissensträgern zusammensetzen sollten.

Angebot

Thema

TRIZ -Erfinderische Problemlösung

Ziel

Durch Anwendung einzelner TRIZ-Methoden in konkreten Erfindungssituationen (oder auch bei Problemlösungen von gewichtigen, beschreibbaren Widersprüchen) zu bisher nicht bekannten Lösungen zu kommen.

Inhalte

Wir bieten TRIZ nicht als Seminar an, sondern bringen einzelne TRIZ-Methoden in Abhängigkeit von dem konkreten Erfindungsauftrag als Moderatoren von Projektgruppen-Workshops ein. Grundsätzlich erfolgt der Start mit einer systematischen Analyse der Ausgangssituation und Strukturierung des Problems

Methode

Bearbeiten einer konkreten Aufgabe: Workshops mit einer Gruppe von ca. 6 - 10 Personen

Dauer

abhängig von der konkreten Aufgabe (bewährt hat sich die Organisation in Zeitblöcke zu 2 Tagen)

Technologiegestützte Innovation

Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen definieren sich über abgegrenzte Produktfelder auf denen sie tätig sind und über die verwendeten Technologien zur Herstellung ihrer Produkte. Innovationen sind für diese Unternehmen i.d.R. umso wirtschaftlicher, je mehr es gelingt, die neuen Produkte mit den vorhandenen Technologien fertigen zu können und damit den Investitions- und Zukaufanteil gering zu halten. Es dient auch der Kapazitätsauslastung und der Beschäftigungssicherung.

Der Innovationsprozess beginnt daher mit einer Funktionsanalyse der vorhandenen Technologien, insbesondere derer, die die Kernfähigkeit des Unternehmens betreffen. Für diese Funktionen – und Kombinationen von ihnen – werden neue Anwendungsfelder und Produktideen gesucht.

Unsere Erfahrung zeigt, dass sich viele neue Produktideen finden lassen. Der Innovationsgrad ist meist nicht so hoch, weil man methodisch mit vorhandenen Fähigkeiten gearbeitet hat. Dafür sind der Schwierigkeitsgrad bei der Realisierung und das zusätzliche Investment in Entwicklung eher gering.

Das Innovationsteam sollte sich aus Wissensträgern aller technischen und marktorientierten Funktionsbereiche des Unternehmens zusammensetzen.
Die Beteiligung von Experten von Lieferanten ist sehr zu empfehlen.

Angebot

Thema

Technologiegestützte Innovation

Ziel

Ideen für Produkte generieren, die mit vorhandenen Schlüsseltechnologien des Unternehmens – gegebenenfalls auch mit Technologien von eng verbundenen Lieferanten – hergestellt werden können.

Inhalte

Wir bieten "Technologieunterstützte Innovation" nicht als Seminar an, sondern nur im Rahmen der Moderation eines Produktinnovationsauftrages. Der Prozess wie neben stehend beschrieben. Üblicherweise schließen sich an die Ideenfindungsphase weitere Schritte an: Auswahl der Ideen, Konkretisierung, Beurteilung (Strategische Nutzwertanalyse) und Überleitung in das Entwicklungs-Projektmanagement.

Methode

Bearbeiten eines Innovationszieles:
Workshops mit einer Gruppe von ca. 6 - 14 Personen

Dauer

abhängig von der konkreten Aufgabe (bewährt hat sich die Organisation in 3 - 4 Zeitblöcke zu 2 Tagen)

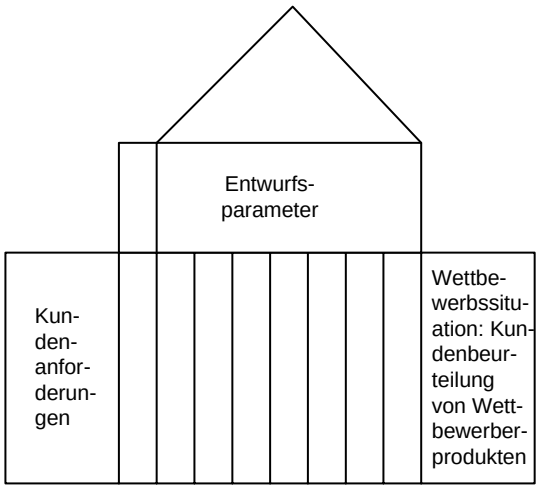
QFD* – House of Quality

Das House of Quality ist der Einstieg und Kernbaustein des QFD-Prozesses.
Es ist eine komplexe Methode aus 11 einzelnen Schritten, mit der die Kundenanforderungen in – vorteilhaft vom Wettbewerb differenzierende – Produktmerkmale umgewandelt werden. Es ist somit hervorragend zur Erstellung von Entwicklungsbriefings geeignet. Da die beiden ersten Schritte:

- die Kundenanforderungen ermitteln und
- die Kundenanforderungen bewerten

durch Kundenbefragung erfolgen und dabei auch gleichzeitig das Urteil der Kunden über Wettbewerberprodukte erhoben wird, liefert die Methode eine Aussage über die so wichtige – strategisch relevante – relative Qualität aus Kundensicht.

Das House of Quality wird in Workshops mit den Experten aus Entwicklung, Marketing, Qualitätsmanagement und Produktion erarbeitet.



Quality Function Deployment

Angebot

Thema

QFD – House of Quality

Ziel

Angestrebt wird das optimale Produkt: Den Wettbewerbsprodukten überlegen sowohl in seinen Leistungsmerkmalen aus Kundensicht und als auch in seiner Kostenstruktur (Material –und Herstellkosten)

Inhalte

Wir bieten "QFD – House of Quality" nicht als Seminar an, sondern nur im Rahmen der Moderation eines Optimierungsauftrages. Neben der Kundenbefragung und der marktorientierten technischen Optimierung im Rahmen der QFD-Prozessschritte werden zur Lösung von Widersprüchen und zur Kostenoptimierung Elemente der Methoden TRIZ und Wertanalyse eingesetzt.

Methode

Bearbeiten einer Produktoptimierung: Workshops mit einer Projektgruppe von ca. 6 - 8 Personen, die Kundenbefragung wird durch Interviewer von uns durchgeführt.

Dauer

abhängig von der konkreten Aufgabe (bewährt hat sich nach einem 1-tägigen Startworkshop die Organisation in Zeitblöcken zu 2 Tagen)

Strategische Nutzwertanalyse

Bevor Innovationsideen mit weiteren Entwicklungsressourcen – in größeren Unternehmen häufig auch mit erheblichen Ressourcen für Präsentationen und Entscheidungen – versehen werden, sollten sie auf ihre Attraktivität für das Unternehmen bewertet werden. Dafür hat sich die kriteriengestützte Entscheidungsanalyse in Form der Strategischen Nutzwertanalyse bewährt. Ihre Kriterien basieren auf den Ergebnissen der empirischen Strategieforschung und ermöglichen somit eine tragfähige Aussage über die Chancen und den Aufwand der Realisierung der potenziellen Innovation. Dabei werden deren mögliche Eigenschaften in den Themenblöcken

- Differenzierung,
- Relevanz,
- Marktattraktivität,
- Wettbewerbsvorteile,
- vorhandene Fähigkeiten und Ressourcen zur Realisierung,
- Kosten der Realisierung und
- Ertragspotenzial

anhand erklärender Kriterien bewertet. Ziel ist es, unter einer Reihe von Innovationsideen, die besten zu finden und nicht tragfähige Ideen so früh wie möglich zu eliminieren.
Voraussetzung für die Bewertung ist eine qualifizierte Konzeptbeschreibung. Hierfür stellen wir ein Beschreibungsmuster zur Verfügung.

Angebot

Thema

Strategische Nutzwertanalyse

Ziel

Aus einer Anzahl alternativer Produktideen die attraktivsten herausfinden und verdeutlichen, mit welchen Chancen-, Risiko- und Kostenpotenzialen zu rechnen ist

Inhalte

- Methoden zur Selektion und Entscheidungsanalyse,
- Ergebnisse der empirischen Strategieforschung,
- Methode der Strategischen Nutzwertanalyse,
- Beschreibung von Produkt- oder der Dienstleistungsideen als bewertbare Konzepte.

Methode

A) zum Lernen: Workshop mit Teilnehmerfällen
B) Durchführung der Strategischen Nutzwertanalyse: Workshops mit einer Gruppe von ca. 6 - 10 Personen

Dauer

A) 1-2 Tage
B) 1 Tag zur Beurteilung von bis zu 20 Alternativen; davor 1 Tag für die Erklärung und Organisation der Konzeptbeschreibungen (mit Beispielen).

Positionierung am Markt

Es ist letztlich das Ziel aller Produkt- und Dienstleistungs- Innovationen, dem Unternehmen das investierte Kapital mit guter Rendite zurückzuzahlen. Dafür müssen sie aus Sicht der Kunden überdurchschnittlich attraktiv sein, d.h. besser sein, billiger sein und/oder anderen Nutzen bringen, als es die Angebote von Wettbewerbern tun.
Mit Hilfe einer umfangreichen Checkliste wird die Innovation in der ganzen Komplexität ihrer Produkt-/Markenpersönlichkeit im Kontext ihres Marktes, der Zielgruppen und der Konkurrenz beschrieben, z.B.

- Reason why,
- Zielgruppen (funktional, demographisch, soziographisch)
- Wertewelten,
- Marketing Mix,
- Nutzen in ihren 9 Dimensionen
- und vieles mehr.

Diese Beschreibung wird als Produkt- oder Dienstleistungsstrategie zum handlungsleitenden Briefing für Marketing, Design, Entwicklung, Werbe- und PR-Agentur.

Angebot

Thema

Positionierung am Markt

Ziel

Produkt- und Dienstleistungsinnovationen so positionieren, dass sie als differenzierende und relevante Angebote mit hoher Effektivität in den Markt eintreten.

Inhalte

- Die Vieldimensionalität von Produkten, Dienstleistungen und Marken,
- übliche Positionierungsansätze,
- Zielgruppenbeschreibung: die Kaufmotive der Kunden,
- Elemente des Marketing Mix,
- Ebenen und Arten der Kommunikation,
- instrumentelle und emotionale Funktionen und Nutzen von Produkten, Dienstleistungen und Marken,
- Produkte als Botschaften: die fundamentale Bedeutung der Design- und Werbestrategie.

Methode

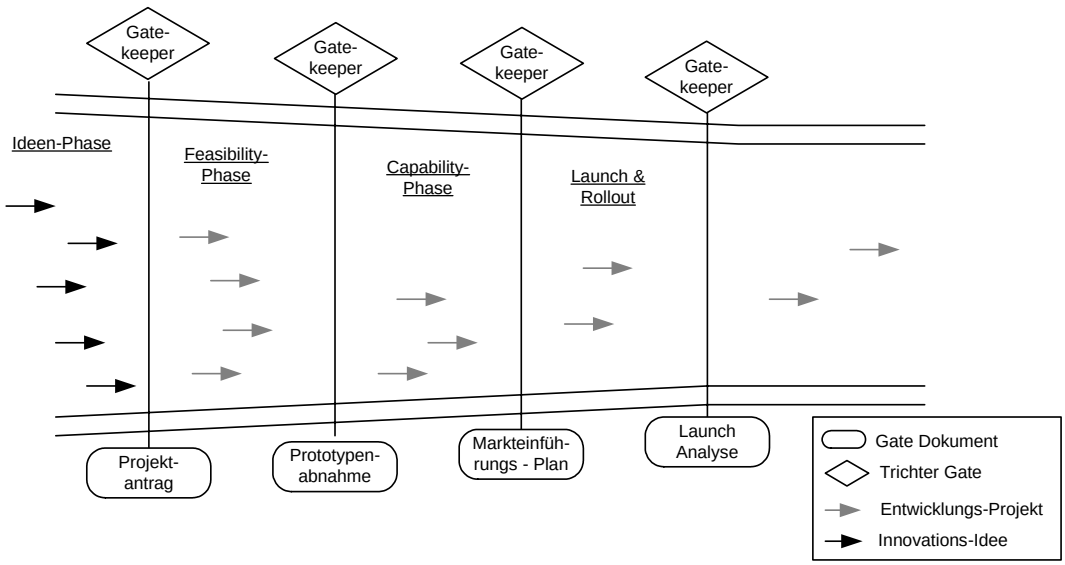
A) zum Lernen: Workshop mit Teilnehmerfällen
B) als Moderation einer konkreten Aufgabe

Dauer

A) 2 Tage
B) Workshops mit einer Gruppe von ca. 5 - 8 Personen; 1 - 2 Tage

Entwicklungs-Projektmanagement

Von der Idee bis zum Launch. Innovationen müssen bis zur Markteinführung viele Schritte durchlaufen. Im Unternehmen müssen durch alle Funktionen die Voraussetzungen geschaffen werden, dass sie termingerecht in der richtigen Qualität am Markt erscheinen. Projekte haben jedoch die fatale Eigendynamik, immer länger zu dauern und mehr Ressourcen zu verbrauchen, als man geplant hatte. Es ist daher dringend geboten, den komplexen Innovations-Prozess mit einer Entwicklungs-Projektmanagementstruktur zu steuern.



Jeder Beteiligte muss jederzeit wissen, wie der Status des Innovationsprojektes ist und welchen Beitrag er zu liefern hat. Das obere Management hat an definierten Stellen als Gatekeeper über Fortführung oder Nichtumsetzung einzelner Innovationsprojekte zu entscheiden.

Für alle Projektphasen sind Checklisten für die Hauptaufgaben der einzelnen Funktionen vorgesehen sowie Formulare für die Präsentationen an den Gates.

Angebot

Thema

Entwicklungs-Projektmanagement

Ziel

Den Innovationsprozess von der Idee bis zur Markteinführung mit hoher Effizienz managen und dafür sorgen, dass Entwicklungen von Konzepten mit nicht ausreichender Wirtschaftlichkeit möglichst früh beendet werden.

Inhalte

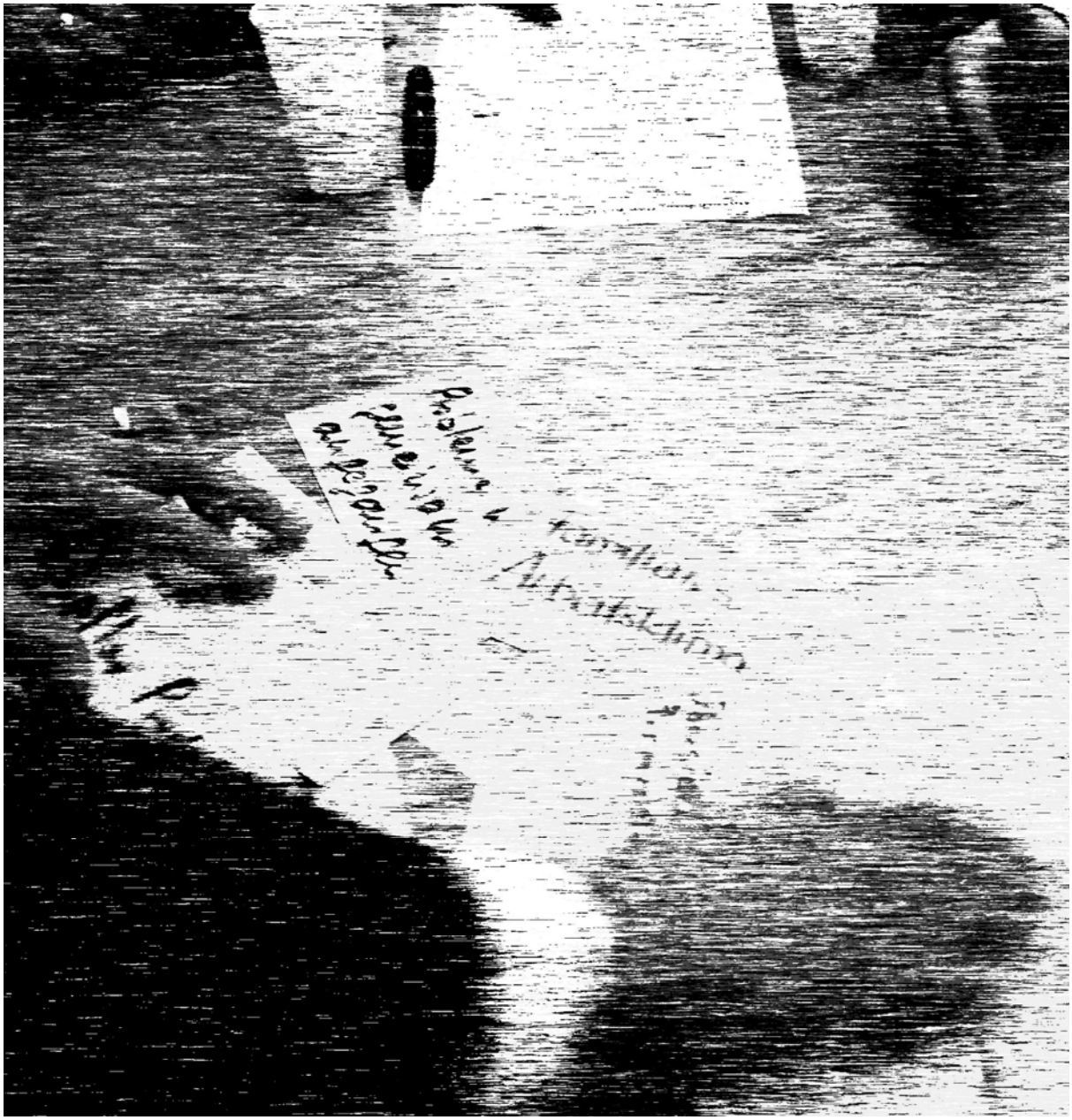
- Der aggregierte Projektplan für Entwicklungsprojekte,
- Verbraucher-Technologie-Matrix,
- Ressourcenschaubilder,
- der Entwicklungstrichter: Phasen, Dokumente, Gates,
- Hauptaufgaben der einzelnen unternehmerischen Funktionen in den Entwicklungsphasen,
- Methoden der Projektführung: Aufgabendefinition, Strukturpläne, Planung und Überwachung,
- Aufbauorganisation: Projektleitung, Projektkernteam, erweiterte Projektgruppenmitglieder und Gatekeeper.

Methode

Begleitung eines Innovationsprojektes über alle Entwicklungs-Projektphasen in Form von Moderation der Projektgruppe kombiniert mit Trainingssequenzen.

Dauer

abhängig vom konkreten Projekt (bewährt hat sich nach einem 1-tägigen Startworkshop die Organisation in Zeitblöcken von 1 oder 2 Tagen)



Verfahrensinnovation

Systematische Qualitätsverbesserung

Qualität ist die zuverlässigste Größe,
um Markanteile zu gewinnen. (Empirische Strategieforschung)

Daher ist es nicht verwunderlich, dass viele erfolgreiche Firmen die Aufmerksamkeit seit Jahren intensiv auf die Qualitätsverbesserung ihrer Produkte richten, sowie gleichzeitig auf die Prozesse, um die Herstellkosten niedrig zu halten. Übliche Organisationsformen sind z.B. KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess), QC (Qualitätszirkel) oder Kaizen, die die Mitarbeiter aus der Produktion, Technik und Logistik intensiv mit einbinden.
Die systematische Qualitätsverbesserung als Methode ist ein vierstufiger Problemlösungsprozess:

- PLAN
  mit Problembeschreibung, Ursachenanalyse und Lösungssuche,
- DO
  mit Lösungsbewertung und Aktionsplan,
- CHECK
  mit Methoden zur Messung der Wirksamkeit der Lösungen,
- ACT
  mit Methoden zur Absicherung, Anpassung und Übertragung der Lösungen.

Es ist ein "Denkzeug-Kasten", mit dem alle üblichen Qualitätsprobleme sowie einfache Organisations- und Managementprobleme tragfähig bearbeitet werden können, unabhängig davon, welche Qualitätsorganisation das Unternehmen gewählt hat.

Angebot

Thema

Systematische Qualitätsverbesserung

Ziel

Die Teilnehmer erhalten ein methodisches Rüstzeug, um in betrieblichen Problemlösungszirkeln Qualitäts- und Verfahrensverbesserungen tragfähig bearbeiten zu können.

Inhalte

- Allgemeine Einführung in die Problemlösungstechnik,
- Bedingungen effizienter und effektiver Gruppenarbeit,
- Problembeschreibungen: Checklisten, Paretodiagramm,
- Ursachenanalyse: Ishikawa, nach Kepner-Tregoe, 5 Warum-Fragen,
- Lösungssuche: Brainstorming- und Brainwriting-Methoden,
- Umsetzung vorbereiten: Entscheidungsmatrix und Aktionsplan,
- Wirksamkeit der Lösung messen,
- Lösungen anpassen, standardisieren, übertragen.

Methode

Workshop mit Teilnehmerfällen

Dauer

3 Tage

Wertanalyse

Die Wertanalyse ist das systematische Durchdringen von Funktionsstrukturen mit dem Ziel der Produktivitätssteigerung, Nutzensteigerung und/oder Qualitätsverbesserung. Sie wird eingesetzt, um

- Produkte in Bezug auf Kosten und Nutzen optimal zu gestalten,
- Herstellkosten von Produkten und Dienstleistungen zu reduzieren,
- Arbeitsabläufe und Hilfsmittel zu verbessern,
- Dienstleistungen zu optimieren.

Wenn die methodische Struktur der Wertanalyse bereits in der Konzeptphase angewendet wird, spricht man von Wertgestaltung.

Wie viele komplexere Heuristiken beruht das Prinzip der Wertanalyse auf der Abstraktion, hier der Funktionen des Objektes oder Verfahrens, für die dann kostengünstigere und /oder leistungsfähigere Lösungen gesucht werden. Dafür ist es ein wesentlicher Faktor für die Produktivität des Wertanalyseprozesses selbst, sowohl über die grundlegenden Problemlösungs- und Kreativitätstechniken* zu verfügen als auch Gruppen sachgemäß moderieren zu können. Wenn man dann noch auf TRIZ*-Methoden zugreifen kann, ist man optimal für Bestlösungen gerüstet.

Wertanalyse ist darüber hinaus eine Einstellung, eine Denkhaltung. Sie macht den Blick schärfer für das Erkennen der notwendigen Funktionen und insbesondere deren Opposition, die Verschwendung.

** siehe die Beschreibungen zu Systematik bei Problemlösungen, Kreativitätstechniken und TRIZ - Erfinderische Problemlösung.*

Angebot

Thema

Wertanalyse

Ziel

Die Teilnehmer erhalten das methodische Rüstzeug, um Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren in Bezug auf Nutzen und Kosten optimieren zu können.

Inhalte

- Prinzipien der Wertanalyse und Wertgestaltung,
- Arten und Klassen von Funktionen,
- Funktionsbeschreibungen, Funktionsanalysen und Funktionsgestaltungen in verschiedenen Problemlösungstechniken,
- die 6 Grundschritte der Wertanalyse,
- Einsatz von Kreativitäts- und Problemlösungstechniken in den einzelnen Grundschritten,
- Moderation von Wertanalyse-Teams.

Methode

A) zum Lernen: Workshop mit (eher gering komplexen) Teilnehmerfällen
B) als Moderation einer konkreten Aufgabe: Workshops mit einer Gruppe von 6-14 Personen

Dauer

A) 3 Tage
B) abhängig von der konkreten Aufgabe (bewährt hat sich die Organisation in Zeitblöcken zu 2 Tagen)

FMEA

Die FMEA steht für Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse, eine Methode die sich seit langem im Rahmen des Qualitätsmanagements bewährt. Das Prinzip der FMEA beruht auf der antizipierenden Fehlerentdeckung, um Risiken durch Fehlerauftreten im Vorwege durch konstruktive oder organisatorische Maßnahmen zu vermeiden. Dabei wird die Bedeutung der Fehler als Auswirkung auf den Kunden beurteilt.

Firma:	System-FMEA ( ) Konstruktions-FMEA ( ) Prozess-FMEA ( )								Teil-Benennung		Teil-Nummer				
									Modell/System/Fertigung		Datum				
Bestätigung durch betroffene Abteilung und/oder Lieferant	Name/Abt./Lieferant			Name/Abt./Lieferant					erstellt durch (Name/Abt.)		Überarbeitet				
System-/ Konstruktions-komponente, Prozessablauf	Mögliche Fehler			derzeitiger Zustand							verbesserter Zustand				
	Art	Folgen	Ursachen	Kontroll-Massnahmen	Auftreten	Bedeutung	Entdeckung	RPZ	empfohlene Abstellmass-nahmen	Verant-wortlichkeit	getroffene Massnahmen	Auftreten	Bedeutung	Entdeckung	RPZ
						8		10							
2	3	4	5	6	7	9			11	12	13		14		

Es sind drei Arten der FMEA möglich:

- System-FMEA: antizipierende Fehlervermeidung bei der Systemgestaltung,
- Konstruktions-FMEA: antizipierende Fehlervermeidung an Teilen oder Baugruppen,
- Prozess-FMEA: antizipierende Fehlervermeidung im Fertigungs- und Montageprozess.

Die FMEA ist eine komplexe und wissensbasierte Methode. Die betrieblichen Experten müssen ihr Fach- und Sachwissen einbringen. Es ist sinnvoll, einen FMEA-Auftrag als Projekt zu organisieren.

Angebot

Thema

FMEA

Ziel

Mögliche Fehler an Teilen oder Baugruppen,
im Fertigungs- und Montageprozess oder
beim Zusammenwirken einzelner Komponenten in Systemen
vorausschauend vermeiden und damit die Eignung und Zuverlässigkeit sowie die Qualitätsfähigkeit von Prozessen sicherstellen.

Inhalte

- Arten der FMEA,
- die 14 Schritte der FMEA,
- Bestimmung des relevanten Kunden,
- Einsatz von Kreativitäts- und Problemlösungstechniken in den einzelnen Schritten,
- Moderation von FMEA-Projektteams.

Methode

als Moderation eines FMEA-Projektteams:
Workshops mit einer Gruppe von ca. 6 - 8 Personen

Dauer

abhängig von der konkreten Aufgabe (bewährt hat sich
die Organisation in Zeitblöcken von 1 oder 2 Tagen)

Strategische Technologieanalyse

Technologien werden eingesetzt, um

- Herstellkosten zu senken,
- neue Materialien zur Verfügung zu stellen und einzusetzen,
- neuartige Produkte zu entwickeln und
- neue Qualitäten im Vertrieb und Service anzubieten.

Damit haben die Entwicklung und der Einsatz von Technologien erheblichen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit und Gewinnfähigkeit eines Unternehmens.
Die Strategische Technologieanalyse untersucht den Status

- der produktorientierten Technologien sowie
- der fertigungsorientierten Technologien

und leitet daraus deren branchenbezogene Wettbewerbspotenziale ab.

Dabei wird unterschieden nach

- Basistechnologien
- generisch, allen frei zugänglich,
- Schlüsseltechnologien haben zur Zeit einen überragenden Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit und
- Schrittmachertechnologien haben das Potenzial, zukünftig Schlüsseltechnologien zu werden.

Da Technologien einem Alterungsprozess unterliegen – Schlüsseltechnologien werden zu Basistechnologien und verlieren ihre Wettbewerbsvorteile bzw. Schrittmachertechnologien werden zu Schlüsseltechnologien – werden für die einzelnen strategischen Geschäftsfelder des Unternehmens sowohl IST- als auch SOLL-Technologie-Portfolien erstellt und die Entscheidung zur Entwicklung und/oder Einsatz neuer Technologien abgeleitet. Insofern mündet die Strategische Technologieanalyse in die strategische Technologieplanung.

Angebot

Thema

Strategische Technologieanalyse

Ziel

Die Wettbewerbsfähigkeit der produktorientierten und fertigungsorientierten Technologien transparent machen und im Kontext der Unternehmens- und Geschäftsstrategien* über die Entwicklung und/oder neue Technologien entscheiden.

Inhalte

- Strategisches Technologiemanagement: Zweck, Ebenen und Grundausrichtungen,
- Einfluss von Technologien auf die Wettbewerbsbedingungen,
- Technologiearten und ihre Wettbewerbspotenziale,
- Lebenszyklusphasen von Technologien,
- Bestimmung der technologischen Position: IST-, Wettbewerbs- und SOLL-Portfolien im Kontext der Unternehmens- und Geschäftsstrategien,
- Erarbeitung von Technologiestrategien.

Methode

als Moderation eines Projektteams "Strategische Technologieanalyse": Workshops mit einer Gruppe von ca. 6 - 8 Personen

Dauer

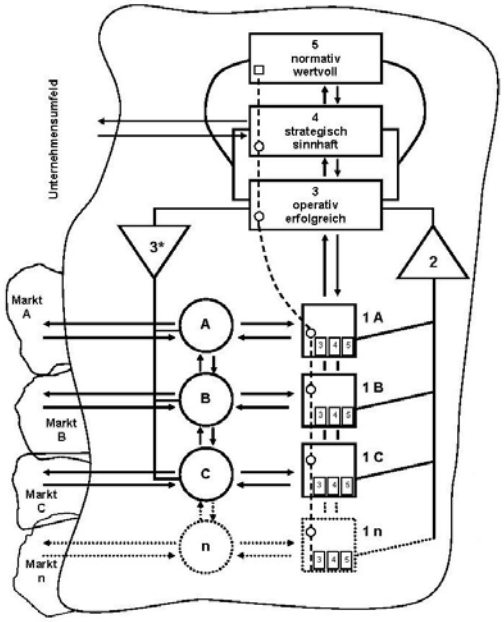
abhängig von der konkreten Aufgabe (bewährt hat sich die Organisation in Zeitblöcken von 1 oder 2 Tagen)

** Falls die Unternehmens- oder Geschäftsstrategien nicht formuliert vorliegen, sollte ein vorgeschalteter Workshop dazu erfolgen.*

VSM – Viable System Model

Definition: Management heißt, gestalten, lenken und entwickeln zweckorientierter sozialer Systeme.

Somit ist die wissenschaftliche Disziplin von Management die Kybernetik (zu Deutsch Steuerungskunst). Jeder Manager sollte daher zumindest über die Grundkenntnisse der Kybernetik komplexer Systeme verfügen, um das Organisationsgeschehen aus dieser Sicht interpretieren und gestalten zu können. Ein zentrales Diagnose- und Gestaltungsmodell dazu ist das VSM, die Darstellung der Lenkungsstruktur lebensfähiger Systeme*.



- Es ist das dem Organisationsgeschehen hinterlegte Design für die Marktbearbeitung, Entwicklung und Zukunftsfähigkeit.
- es integriert alle Funktionen in einen gemeinsamen marktorientierten Leistungsprozess,
- es zeigt, wo eine Organisation gesund oder pathologisch aufgestellt ist,
- es motiviert die Menschen zu unternehmerischem Handeln –> sie beauftragen sich selbst, sie organisieren sich selbst, sie motivieren sich selbst und sie kontrollieren sich selbst.

** Invarianztheorem: Alle lebensfähigen Systeme weisen ungeachtet ihrer konkreten Gestalt identische Lenkungsstrukturen auf.*

Angebot

Thema

VSM

Ziel

Die wesentlichen Grundlagen des Managements komplexer Systeme kennen und sie für die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des eigenen Systems anwenden können.

Inhalte

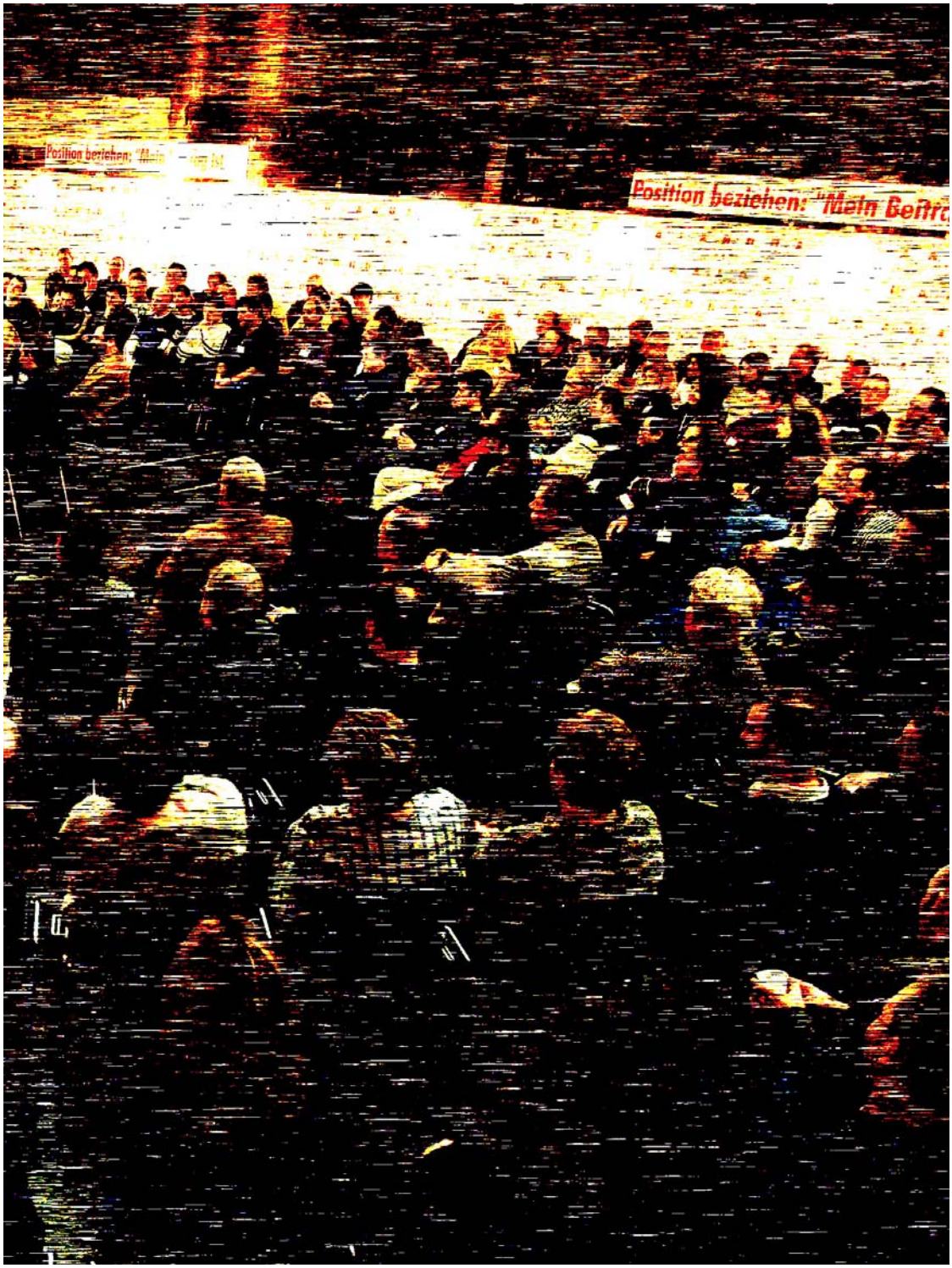
- Die drei Erfolgsebenen des Unternehmens,
- Grundlagen der Systemtheorie,
- vernetztes Denken: Interventionen in komplexen Systemen,
- das Grundgesetz der Kybernetik und seine Konsequenzen,
- VSM: Das Modell lebensfähiger Systeme übertragen auf die Unternehmenswirklichkeit,
- transdisziplinäre und disziplinäre Gestaltungsempfehlungen zur Verwirklichung.

Methode

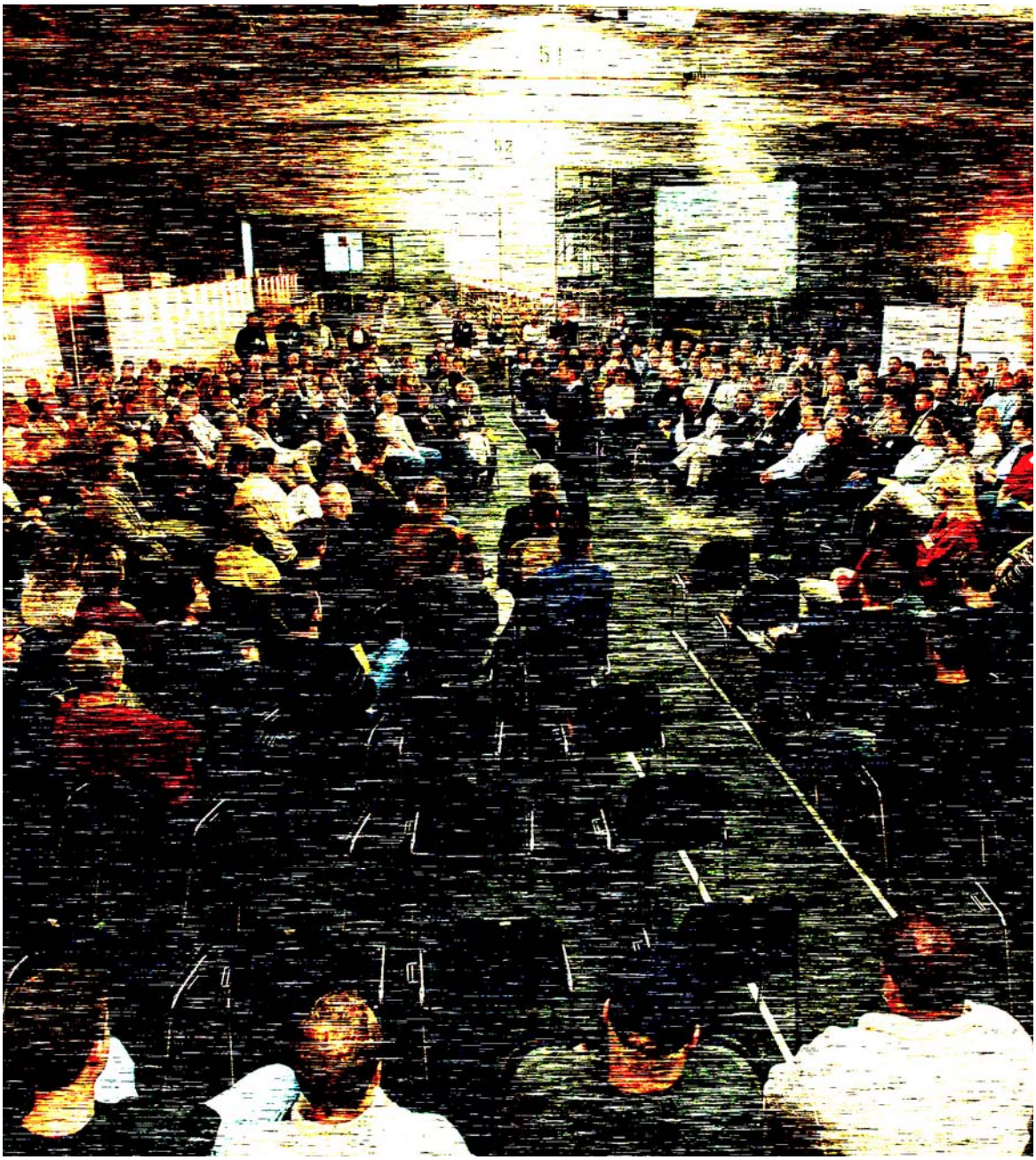
Moderation von Managementteams: Workshops mit einer Gruppe von ca. 3 - 12 Personen

Dauer

zur Einführung 1 - 2 Tage,
die Dauer der Umsetzungsbegleitung richtet sich nach der Größe des Bereiches / Systems und der gewünschten inhaltlichen Tiefe.


Position beziehen: "Mein Beitra

Sozialinnovation



Großgruppen-Konferenzen

Die Realisierung von Innovationskonzepten, die Gestaltung von Veränderungen erfordert Akzeptanz und engagierte Menschen. Menschen in allen Funktionen und auf allen Ebenen des Unternehmens*.
Bei den Modellen der Großgruppen-Konferenzen:

- Zukunftskonferenz
  zur Erarbeitung gemeinsamer Zukunftsentwürfe,
- RTSC (Real Time Strategic Change)
  für den Entwurf und/oder die Integration strategischer Konzepte oder
- Open Space
  für das Entdecken und Bearbeiten der wirklich wichtigen Themen

geht es immer darum, ein wirklich funktionierendes Dialog-, Planungs- und Strategiemeeting zu gestalten - und das mit Gruppen von ca. 30 bis über 1000 Personen. Die partizipativen Strukturen binden die Menschen aktiv ein und lassen Raum für die eigene Kreativität. Jeder kann sich mit seinem Wissen, seiner Erfahrung und seinen Visionen im Sinne des Gesamtziels der Organisation einbringen und Verantwortung übernehmen.
Voraussetzung für den Erfolg ist Offenheit, Dialogfähigkeit und Trägerschaft im Management. Nach der Konferenz steht es mit den Umsetzungsgruppen in regelmäßigem Kontakt und stellt die benötigten Ressourcen bereit. Die Umsetzungsfortschritte aller Gruppen werden im Unternehmen transparent gemacht. Jeder Mitarbeiter kann sich somit auch nach der Großgruppen-Konferenz informieren, Anregungen geben oder mitwirken.

----- ---
* Großgruppen-Konferenzen sind darüber hinaus hervorragend für alle Situationen geeignet, wo es darum geht viele Menschen an der Meinungsbildung und Erarbeitung gemeinsamer Zukunftsbilder zu beteiligen, z.B. Verbände, politische Meinungsbildung, kommunale Entwicklungsprozesse.

Was wird erreicht?

- Schnelle Reaktion auf Veränderungen,
- gleichzeitiger Wandel,
- nachhaltige Wirksamkeit der Veränderungen,
- verbesserte Motivation durch gemeinsame Arbeit und Identifikation,
- offenere und effektive Kommunikation,
- offeneres Führungskräfte- Mitarbeiter-Verhältnis.

Beim einzelnen Mitarbeiter wächst der Mut, sich einzubringen und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten.
Es wächst das individuelle unternehmerische Potenzial.

Angebot

Thema

Großgruppen-Konferenzen

Ziel

Die Menschen an der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und Maßnahmen beteiligen, um ein Maximum an Akzeptanz, Initiative und Engagement zu erhalten.

Inhalte

Das Design der Großgruppen-Konferenzen besteht aus den drei Blöcken:

- Vorbereitung
  Anlass, Ziel, Leitthema, Teilnehmer, Zeit, Vorabinformation, Einladung, Veranstaltungslogistik…
- Durchführung:
  Start, Themengenerierung, Betreuung, Visualisierung und Dokumentation…
- Nachbereitung:
  Folgeveranstaltungen der Umsetzung, Betreuung der Umsetzungsinitiativen, Controlling und Gatekeeping, Kommunikation der Ergebnisse…

Methode

Beratung und Moderation des Vorbereitungsteams, Moderation der Großgruppen-Konferenz, Beratung und Moderation des Nachbereitungsteams…

Dauer

Vorbereitung: Abhängig von der Größe der Konferenz und der Komplexität der Planung, Durchführung: 1 bis 2 Tage, Nachbereitung: Abhängig vom Ausmaß der Veränderungsinitiativen.

Kollegiale Beratung – Probleme gemeinsam lösen

Das Konzept ist einfach: In einer Gruppe von Gleichrangigen werden Lösungen für die Gestaltung von Veränderungsaufgaben sowie für Management- und Führungsprobleme Einzelner erarbeitet. Damit das effektiv und zielführend geschieht, orientiert sich die Gruppe bei der Beratung an einer systematischen Struktur mit klaren Zeitvorgaben und Rollenaufteilungen. Auf diese Weise ist es möglich, die Praxisideen, Erfahrungen und Kompetenzen der Kollegen zur Bewältigung schwieriger Situationen aus der eigenen Berufspraxis zu nutzen.
Die kollegiale Beratung als eine besondere Form der Führungs- und Managemententwicklung bietet eine Plattform für gemeinsames Lernen und wechselseitige Unterstützung. Das "Lernen aus der Praxis für die Praxis" fördert die Problemlösungs- und Entscheidungskompetenz, führt zu neuen Einsichten und Lösungsstrategien und trägt zu einer motivierenden Unternehmenskultur der Zusammenarbeit und des Netzwerkes bei.
Das gemeinsame Lernen und wechselseitige Unterstützen geschieht in selbstorganisierten Workshops oder Managementzirkeln innerhalb eines Unternehmens.

Angebot

Thema

Kollegiale Beratung

Ziel

Die Teilnehmer erlernen die Methodik der kollegialen Beratung, mit der sie sich kompetent gegenseitig bei der Lösungsentwicklung für schwierige Praxissituationen und Schlüsselfragen ihres Berufsalltages beraten können. Sie erlernen eine einfache und effektive Struktur, mit der sich selbst gesteuerte Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung in einer Peergruppe gestalten lässt.

Inhalte

- Kollegiale Beratung – der Ablauf in sechs Phasen
- die Rollen in der kollegialen Beratung und ihre Aufgaben
- vielfältige Methodenbausteine zur kollegialen Beratung
- Beraterhaltung und Lösungsentwicklung
- die Gestaltung der kollegialen Beratung in der Peergruppe

Methode

Workshop mit hohem Praxisanteil: die Teilnehmer lernen das kollegiale Beraten anhand eingebrachter eigener Fälle und Fragestellungen.

Dauer

Je nach Gruppengröße 2-3 Tage und spätere Vertiefungstage.

Lernende Organisation

Nur wer lebt lernt - wer lernt lebt länger.

Die erfolgreichen Organisationen werden sich dadurch auszeichnen, dass es ihnen gelungen ist, das Lernpotenzial und das Engagement der Menschen auf allen Ebenen, in allen Funktionen zu erschließen.
Lernen heißt neu denken, heißt umdenken, ist die Innovation des Individuums. In einer lernenden Organisation entdecken die Menschen täglich, dass sie neue Fähigkeiten erwerben, dass sie sich neu erschaffen und die Realität ändern können. Sie entdecken, dass durch Mitteilen und Teilen von Wissen das Wissen wächst. Aber das Lernen in einer Organisation muss auch organisiert werden*, dazu braucht es Modelle, Regeln, Strukturen und Systeme. Das Modell der fünf Disziplinen von Peter Senge hat sich bewährt, insbesondere auch im Kontext des Managements von Wissensarbeit.

1. **Systemdenken**. Vernetztes Denken, das Erkennen des unsichtbaren Netzes der Interaktionen, die uns mit anderen Menschen, Organisationen, Märkten und Gesellschaft verbinden.
2. **Personal Mastery**, die Disziplin zur Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung.
3. **Mentale Modelle**, die Fähigkeit, die eigene Konstruktion von Wirklichkeit auf zudecken, kritisch zu hinterfragen und varietätsreich zu entwickeln.
4. **Eine gemeinsame Vision entwickeln**, nicht verkündete Visionen, sondern nur die gemeinsam freigelegten Zukunftsbilder fördern wirkliche Teilnehmerschaft und Engagement.
5. **Team-Lernen**, Kollegialität, Dialoge statt Diskussion sowie Entdeckung und Akzeptanz der mentalen Modelle des anderen, fördert Verstehen, Synergie und gemeinsames Handeln.

**Eine alte Erfahrung: Was nicht organisiert wird, geschieht nicht zuverlässig. Gerade die bestimmende Wirkung hierarchischer Strukturen verhindert evolutionäre, autopoietische Prozesse.*

Angebot

Thema

Lernende Organisation

Ziel

Zu begreifen, was eine lernende Organisation ausmacht und wie sie als Entwicklungsprozess implementiert werden kann.

Inhalte

- Die fünf Disziplinen lernender Organisation,
- Lernhemmnisse,
- Gesetze der systemischen Ebene, Bausteine des Systemdenkens,
- Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung in einer Wissensorganisation,
- lernender Umgang mit mentalen Modellen.
- die gemeinsame Vision als Kraft im Herzen der Menschen,
- Team-Lernen, Team-Handeln,
- der Dia-Log als gemeinsamer Erkenntnisprozess,
- Implementierung der lernenden Organisation.

Methode

Moderation von Managementteams: Workshops mit einer Gruppe von 5 - 10 Personen

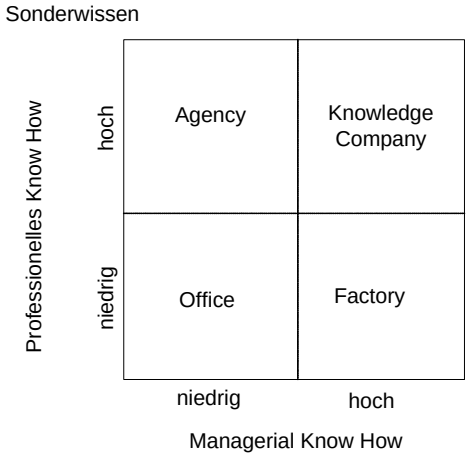
Dauer

zur Einführung 2 Tage, danach weitere 1-tägige Workshops, in denen erkundet und reflektiert wird. Erst, wenn das Managementteam die lernende Organisation im Herzen bejaht, erfolgt die gemeinsame Planung der Implementierung.

Management von Wissensarbeit – Wissensmanagement

Wir können heute nicht wissen,
was wir erst morgen wissen werden. (Popper)

In unserer Gesellschaft ist Wissen der Produktionsfaktor mit dem höchsten Wertschöpfungsanteil. Wissen als intangible Größe ist an das menschliche Gehirn gebunden. Unternehmen können darüber verfügen, besitzen es aber nicht. Der Weggang eines Wissensarbeiters ist daher (meist) eine Desinvestition.



Es gilt, mit Wissen als Produktionsfaktor investiv umzugehen:

- Die Wettbewerbsfähigkeit verbesserndes Sonderwissen aufzubauen,
- Rahmenbedingungen für die Wissensarbeiter zu schaffen, um best-möglichen Wissensaufbau, -transfer und -einsatz zu gewährleisten und
- sicherzustellen, dass das Wissen der Individuen zum Wissen der Organisation wird –> Wissensmanagement.

Angebot

Thema

Management von Wissensarbeit – Wissensmanagement

Ziel

Wissen im Unternehmen aufbauen und das vorhandene Wissen effektiv und effizient in Ergebnisse umsetzen.

Inhalte

- Kennzeichen der Wissensgesellschaft,
- normative, strategische und operative Wissensziele,
- das Berufsbild des Managers von Wissensarbeit,
- das Portfolio von Know-how-Organisationen,
- Charakteristik von Wissen als Ressource,
- die beiden Handlungsfelder der Wissensarbeit,
- Führung, Kontrolle und Beurteilung von Wissensarbeitern,
- Prinzipien zur Gestaltung und Steuerung von Wissensarbeit,
- individuelles und organisationelles Lernen,
- Organisationsmodelle für das Wissensmanagement.

Methode

Moderation von Managementteams: Workshops mit einer Gruppe von 5 - 10 Personen

Dauer

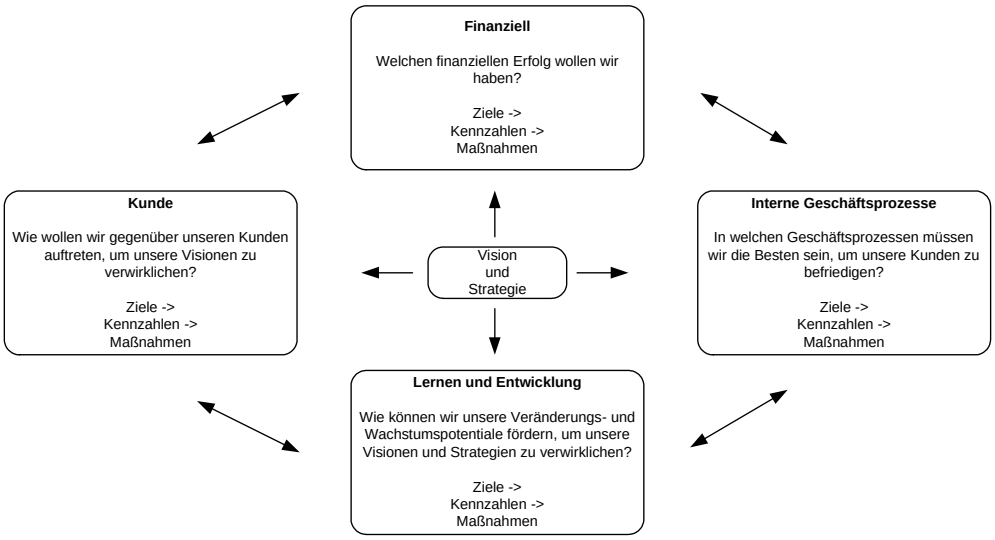
zur Einführung 2 Tage, danach weitere 1-2-tägige Workshops, in denen entwickelt und reflektiert wird.

BSC – Balanced Scorecard

BSC schafft den Rahmen zur Integration der Vision und Strategien in die Prozesse und Handlungsfelder des Unternehmens und der Menschen in ihm. Neben den finanziellen Kennzahlen werden für die Leistungstreiber

- Kunde,
- interne Geschäftsprozesse und
- Lernen und Entwicklung

die konkreten Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen abgeleitet.



Die Folgen:

- Klärung und Konsensbildung bezüglich der Vision und der Strategien,
- Vision und Strategien werden durchgängig im Unternehmen kommuniziert,
- die abteilungsspezifischen und persönlichen Ziele und Maßnahmen richten sich nach der Vision und den Strategien,
- die strategischen Ziele verknüpfen sich mit den operativen Zielen und den Budgets,
- periodische Feedbacks mit operativem und strategischem Controlling und Verbesserungsmöglichkeiten der Strategien,
- Reflexionen und persönliches Lernen.

Angebot

Thema

BSC – Balanced Scorecard

Ziel

Die Vision und die Strategien des Unternehmens auf die Leistungstreiber Kunde, interne Geschäftsprozesse sowie Lernen und Entwicklung zu operationalisieren und damit steuer- und kontrollfähig zu gestalten.

Inhalte

- BSC als umfassendes, Leistung steuerndes und messen des Führungssystem,
- die Dimensionen der Kundenperspektive,
- die Dimensionen der internen Prozessperspektive,
- die Dimensionen der Lern- und Entwicklungsperspektive,
- Transformation in Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen,
- Gestaltung der Einführung der BSC im gesamten Unternehmen: interne Kommunikation, Zielbildungsprogramme, Verknüpfung mit Anreizsystemen, etc.,
- strategisches Feedback und Lernen.

Methode

Workshops mit den oberen Führungskräften, um das Grundverständnis und einen Konsens über die weitere Vorgehensweise zu schaffen. Begleitung von Workshops zur Einführung der BSC.

Dauer

2-tägige Einführungsworkshops,
1-tägige Workshops zur Unterstützung bei der Einführung der BSC.

Anforderungen an das Innovationsmanagement

Anforderungen an das Innovationsmanagement

Statt eines Artikels, der immer zu lang und immer zu unvollständig ausfallen würde, bieten wir Ihnen hier einen Fragebogen für Ihre ganz persönliche Diagnose. Gleichzeitig beschreibt der Fragebogen die Fähigkeiten von Menschen und Organisationen zu Innovationen.

Wenn Sie ein Gespräch über die Ergebnisse wünschen, wenn Sie Antworten suchen – laden Sie uns ein.

Was ist heller als Gold?
Das Licht.
Was ist klarer als Licht?
Das Wasser.
Was ist erquicklicher als Wasser?
Das Gespräch.

Goethe, Das Märchen

Die Kultur

Kreativität zulassen und fördern	wenig ausgeprägt		deutlich ausgeprägt	
	--	-	+	++
Risikobereitschaft	wenig ausgeprägt		deutlich ausgeprägt	
	--	-	+	++
abstrakte/globale Ziele	wenig ausgeprägt		deutlich ausgeprägt	
	--	-	+	++
Funktionalität vor Riten	wenig ausgeprägt		deutlich ausgeprägt	
	--	-	+	++
sich selbst in Frage stellen	wenig ausgeprägt		deutlich ausgeprägt	
	--	-	+	++
langfristige Ertragsorientierung	wenig ausgeprägt		deutlich ausgeprägt	
	--	-	+	++
Vertrauen	wenig ausgeprägt		deutlich ausgeprägt	
	--	-	+	++
Lernen und Entwicklung sind tragende Werte	wenig ausgeprägt		deutlich ausgeprägt	
	--	-	+	++

Schlussfolgerungen:

Aktionen:

Die Struktur

Organisation in der Struktur lebensfähiger Systeme	wenig ausgeprägt --	-	+	deutlich ausgeprägt ++
Entscheidungen werden dort gefällt, wo das Informationsniveau am höchsten ist	wenig ausgeprägt --	-	+	deutlich ausgeprägt ++
Schnelligkeit ermöglichen	wenig ausgeprägt --	-	+	deutlich ausgeprägt ++
Slacks, Freiräume für Unternehmertum	wenig ausgeprägt --	-	+	deutlich ausgeprägt ++
hierarchiefreie Interaktion	wenig ausgeprägt --	-	+	deutlich ausgeprägt ++
Projektmanagement, Interdisziplinäre Arbeitsweise	wenig ausgeprägt --	-	+	deutlich ausgeprägt ++
Organisiertes Wissensmanagement	wenig ausgeprägt --	-	+	deutlich ausgeprägt ++
Partizipationsprozesse wie RTSC, Open Space	wenig ausgeprägt --	-	+	deutlich ausgeprägt ++

Schlussfolgerungen:

Aktionen:

Das Management

	wenig ausgeprägt		deutlich ausgeprägt	
visionär	--	-	+	++
Sinn vermitteln	--	-	+	++
resultatorientiert	--	-	+	++
Beherrschung der Managementtechniken	--	-	+	++
vernetztes Denken	--	-	+	++
passive Kritikfähigkeit	--	-	+	++
permanentes Lernen	--	-	+	++

Schlussfolgerungen:

Aktionen:

Die Systeme

Monitoring	wenig ausgeprägt		deutlich ausgeprägt	
	--	-	+	++
Innovationen organisieren (VV, KVP, QC, R&D…)	wenig ausgeprägt		deutlich ausgeprägt	
	--	-	+	++
Innovationsziele messen	wenig ausgeprägt		deutlich ausgeprägt	
	--	-	+	++
zukunftsweisende Planungstools wie BSC, strategische Marketingplanung	wenig ausgeprägt		deutlich ausgeprägt	
	--	-	+	++
innovatives Verhalten	wenig ausgeprägt		deutlich ausgeprägt	
	--	-	+	++
strategisches Controlling	wenig ausgeprägt		deutlich ausgeprägt	
	--	-	+	++

Schlussfolgerungen:

Aktionen:

Der Einzelne

Neu-Gier	wenig ausgeprägt		deutlich ausgeprägt	
	--	-	+	++
Initiative	wenig ausgeprägt		deutlich ausgeprägt	
	--	-	+	++
Mut	wenig ausgeprägt		deutlich ausgeprägt	
	--	-	+	++
Professionalität, Aufbau von Sonderwissen	wenig ausgeprägt		deutlich ausgeprägt	
	--	-	+	++
Frustrationstoleranz	wenig ausgeprägt		deutlich ausgeprägt	
	--	-	+	++
Hilfsbereitschaft, interne Kundenorientierung	wenig ausgeprägt		deutlich ausgeprägt	
	--	-	+	++

Schlussfolgerungen:

Aktionen:

PETERS & HELBIG GmbH
MARKETING, MANAGEMENT, INNOVATIONEN

HTTP://WWW.PETERS-HELBIG.DE

GESCHÄFTSSTELLE ESSEN
PETER HELBIG

STEUBENSTRAßE 64
D-45138 ESSEN
FON +49(201)287557
PETER.HELBIG@PETERS-HELBIG.DE

GESCHÄFTSSTELLE PINNEBERG
HENNING PETERS

GOETHESTRAßE 39
D- 25421 PINNEBERG
FON +49(4101)65268
HENNING.PETERS@PETERS-HELBIG.DE

Copyright 2004 Peters & Helbig GmbH

Jede Verwertung ist ausdrücklich erlaubt. Wir bitten uns wohlwollend zu erwähnen.