

# Innovative Oberpfalz



## Mit Methodik zu mehr Innovation

Strategisches Innovationsmanagement für KMU

PRAXISNAH · INTEGRIERBAR · FOKUSSIERT

## Link zur Broschüre „Innovative Oberpfalz“

Mit Technologieförderprogrammen zum Erfolg.



## Link zu den Videos „Innovative Oberpfalz“

Unternehmer aus der Oberpfalz berichten über persönliche Erfahrungen zum Thema Förderung und die Bedeutung von Innovationen.



Ausgabe Dezember 2017

## Impressum

**Herausgeber des Magazins**  
Bezirk Oberpfalz  
Ludwig-Thoma-Straße 14  
93051 Regensburg

**Verantwortlich im Sinne des Presserechts**  
Bezirkstagspräsident Franz Löffler

**Realisation**  
Beratungsbüro Oberpfalz  
Thomas Schröpf, Michael Zankl

**Autor**  
Manfred Storm

**Redaktion**  
Manfred Storm, Thomas Schröpf,  
Lucie Valentová, Michael Zankl

**Ausgabe**  
erschienen: März 2022

**Grafik/Gestalterische Konzeption**  
**KREATIVMALEINS**  
Agentur für Marketing & Kommunikation  
Florian Schläger, Jenny Kunz  
www.kreativmaleins.de



**Bildmaterial / Illustrationen**  
Adobe Stock, 243777022; Adobe Stock, 246054302;  
Adobe Stock, 253574685; Adobe Stock, 370606648;  
Adobe Stock, 380028463

**Druck**  
agentur SSL GmbH & Co.KG  
Sachsenring 31 | 94481 Grafenau

**Recht**  
Herausgeber und Redaktion bedanken sich bei allen, die zur Realisation der Broschüre beigetragen haben. Haftungsausschluss: Die Broschüre wurde mit größter Sorgfalt erstellt. Der Herausgeber übernimmt jedoch keine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der bereitgestellten Inhalte.

## Inhalt

Vorwort des Herrn Staatsministers .....	4
Vorwort des Herrn Bezirkstagspräsidenten .....	5
Die Zielsetzung .....	6
Der Konzeptansatz .....	7
Die Prozessphasen .....	8
Die Rollen .....	8
Die Disziplinen .....	8
Der Output .....	8
Die Anwendung .....	9
Die Reflexionsfragen .....	9
Das Prozessmodell .....	10

<b>Die Phase 1:</b>	
„Langfristige Ausrichtung des Unternehmens“ .....	12
Leitbildgestaltung und Leitbildpflege .....	15
Strategische Handlungsfelder festlegen .....	16
Strategische Analyse .....	17

<b>Die Phase 2:</b>	
„Definition konkreter Projekte“ .....	18
Projektziele lösungsoffen formulieren .....	21
Projektziele messbar und Projekte planbar machen .....	22
Projektspezifische Besonderheiten beschreiben .....	23

<b>Die Phase 3:</b>	
„Innovationsförderliche Rahmenbedingungen“ .....	24
Den Stellenwert des Projektes darstellen .....	27
Angemessene Aufbauorganisation für das Projekt .....	28
Innovationsförderliche Zusammenarbeit .....	29

<b>Die Phase 4:</b>	
„Kreativität in der Ausführung“ .....	30
Vorhersehbare Gesetzmäßigkeiten einbeziehen .....	33
Risikoanalyse für das Umsetzungskonzept .....	34
Der Kreative Prozess als Standard-Methodik .....	35

<b>Die Phase 5:</b>	
„Innovationskultur-Entwicklung“ .....	36
Gestaltungsfelder der Innovationskultur erkennen .....	39
Rollenspezifische Einflussprofile .....	40
Innovationskulturförderliche Rituale und Artefakte .....	41

gefördert durch

Bayerisches Staatsministerium  
der Finanzen und für Heimat



Europaregion I Evropský region  
**Donau Dunaj**  
**Moldau Vltava**

Bezirk  
Oberpfalz





## VORWORT

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Grenzregion zu unseren tschechischen Nachbarn ist einzigartig! Mitten im Herzen Europas ist sie mit ihrer Naturschönheit, kulturellen Vielfalt und charakteristischen Lebensart ein attraktiver Lebens- und Arbeitsmittelpunkt für Jung und Alt. Die Region wird aber insbesondere auch durch die Aktivität und Initiativen ihrer Bewohner geprägt und vorangebracht.

Das Heimatministerium unterstützt dieses besondere Engagement der Menschen für ihre Heimat. So fördert es unter anderem Leuchtturmprojekte wie das „Beratungsbüro Oberpfalz“, mit Standorten in Cham und Weiden. Als Kontakt- und Servicestelle für Unternehmen unterstützt das Büro die verschiedenartigsten Projekte und Initiativen mit Förderberatungen sowie Netzwerk- und Innovationsmanagement. Dabei dient es mit seinen umfangreichen Kontakten zu Wirtschaft, Wissenschaft und relevanten Institutionen als wichtiger Knotenpunkt.

Mit der Broschüre „Innovative Oberpfalz“ will das Beratungsbüro seine Erfahrungen mit einer breiteren Öffentlichkeit teilen, zu weiteren innovativen Produkten oder Serviceleistungen anregen und Menschen in ihrem Engagement für ihre Region inspirieren.

Für die Zusammenarbeit mit dem Beratungsbüro wünsche ich weiterhin viel Innovativen und fruchtbaren Austausch und den zahlreichen individuellen Projekten und ihren Initiatoren viel Kraft und Erfolg!

Ihr

Albert Füracker, MdL

Bayerischer Staatsminister der Finanzen und für Heimat



## VORWORT

Sehr geehrte Damen und Herren,

Oberpfälzer Unternehmen haben sich durch ihr Knowhow, durch ihren Erfindungsgeist und Ihr Engagement sowohl im nationalen, als auch im globalen Markt erfolgreich etabliert.

Innovationen sind ein maßgeblicher Erfolgsfaktor, um den Mittelstand in der Region zu stärken. Das Beratungsbüro Oberpfalz unterstützt die Unternehmen dabei. Und das nicht nur bei der Antragsstellung zu Technologieförderungen, sondern die Technologie- und Netzwerkmanager stehen Ihnen während des gesamten Innovationsprozesses von der Idee bis hin zum Markterfolg aktiv zur Seite.

In der 2. Ausgabe der Broschüre „Innovative Oberpfalz“ bekommen Sie praxisnahe Tipps und einfache Methoden zur Umsetzung an die Hand - basierend auf erprobten Werkzeugen und Erfahrungswerten aus einer Vielzahl von Workshops, Interviews und Beratungen. Die Broschüre bietet Ihnen eine lückenlose und praktische Anleitung für den gesamten Innovationsverlauf, bei dem Sie die Technologiemanager im Rahmen von Workshops moderierend begleiten können.

Viele gute Ideen und Erfolg bei der Umsetzung wünscht Ihnen

Ihr

Franz Löffler

Bezirkstagspräsident der Oberpfalz

# Die Zielsetzung

Innovationen finden fast überall und zu jeder Zeit statt. Für Unternehmen sind sie überlebensnotwendig, wenn Sie dem ständigen Wandel immer einen Schritt voraus sein wollen.

Zu viele gute Ideen verstauben jedoch in der Schublade. Innovationen „passieren“ mehr oder weniger nur zufällig. Wenn sie aber in einem Prozess bewusst gemanagt werden und die Kultur innovationsoffen gestaltet wird, entstehen am Ende noch mehr erfolgreiche marktfähige Produkte und Dienstleistungen.

Das Konzept der vorliegenden Broschüre erlaubt es, Optimierungspotentiale über den gesamten Verlauf des Innovationsprozesses selbst zu erkennen und eigenständig zu modifizieren.

Sie erhalten einen Ratgeber zur Hand, der es zum einen erlaubt, den Reifegrad des Informationsmanagements in Ihrem Unternehmen festzustellen und zum anderen bietet er Methoden an, die es zulassen, Ihre Innovationsaktivitäten weiter zu entwickeln und zu fördern. Darüber hinaus erhalten Sie eine Vielzahl an Tipps für die praktische Umsetzung.

Dieses praxiserprobte Modell ist maßgeschneidert für den Mittelstand, der im Gegensatz zu vielen Großunternehmen meist über weniger Ressourcen für ein eigenes Innovationsmanagement verfügt. Die Anwendung klappt ohne Weiteres nur mit dem, was Sie ohnehin schon haben: Mit Ihren Ideen und Ihren Mitarbeitenden.

Die Motivation dieser Broschüre ist es, Sie zu mehr und noch besseren Innovationen zu ermutigen um überdurchschnittliche Produkte bzw. überragende Serviceleistungen zu kreieren, durch die Sie sich vom Markt deutlich abgrenzen können und Sie zum Erfolg führen. Lassen Sie sich inspirieren und holen Sie das Beste aus Ihrem Unternehmen heraus!



# Der Konzeptansatz

Das Konzept orientiert sich an dem typischen Verlauf des Innovationsmanagements. Durch das strukturierte Bearbeiten entlang eines nachvollziehbaren Prozessmodells werden Bedarfe systematisch anhand von Reflexionsfragen identifiziert. Diese Fragen sind den jeweiligen Prozessphasen zugeordnet, sodass sowohl ein schrittweises Vorgehen durch den gesamten Prozess, als auch die Bearbeitung ausgewählter Phasen möglich ist.

Die vorliegende Broschüre zielt bewusst auf kleine und mittelständische Betriebe ab. Bei der Ausarbeitung wurde viel Wert daraufgelegt, praxiserprobte Methoden auszuwählen, die integrierbar und lösungsoffen sind und viel Spielraum für die eigene Identität des Unternehmens zulassen. Mit gezielten Fragen wird der Fokus ohne Umschweife genau darauf ausgerichtet, wo es am meisten Potentiale für Verbesserungen gibt.

Zu jeder Methode gibt es praktische Tipps und Begleitmaterialien zum Download. Sie erleichtern Ihnen die Durchführung von Workshops in Ihrem Unternehmen.

Diese Broschüre ist ein Nachschlagewerk, um Ihnen den Blick über den Tellerrand hinaus zu ermöglichen. Dabei kann eine neutrale Sichtweise durch eine externe Begleitung neue Blickwinkel eröffnen. Wir kennen unser Konzept und unterstützen Sie gerne kostenlos vor Ort bei der Moderation ausgewählter Prozessschritte oder Methoden.



## Prozessphasen

Das vorliegende Konzept besteht aus fünf Phasen. Jede Prozessphase beginnt mit dem Input aus der vorherigen Phase und endet mit dem Output für die nachfolgende Phase.

Sie haben mit diesem Prozessmodell zwei Möglichkeiten: Entweder ist Ihnen der Input für eine Phase bekannt und Sie können direkt in dieser Phase mit einem beliebigen Handlungsfeld starten. Oder Sie erarbeiten sich den nötigen Input mit den jeweiligen Methoden der vorangegangenen Phase.

## Rollen

Jede Phase sollte nach Möglichkeit von verschiedenen Personen(-gruppen) verantwortet werden, um ein berechtigtes Interesse am Verlauf und am Ergebnis der „eigenen“ Prozessphase wahren zu können. Bei schlankeren Organisationsstrukturen muss zwangsläufig eine Person mehrere Phasen verantworten. Wenn beispielsweise der Inhaber eines kleineren Unternehmens keine zweite Managementebene hat, muss er die Aufgaben und Disziplinen der Phasen 1-3 übernehmen, da nur er die Verantwortung dafür tragen kann. Natürlich sollte er dann auch über die Kompetenzen aller darin enthaltenen Disziplinen verfügen.



## Die Anwendung

Sie werden die relevanten Phasen des strategischen Innovationsmanagements anhand des Prozessmodells kennenlernen. Es erlaubt eine übergeordnete Sicht und zeigt alle Elemente auf, welche zur Schaffung von Innovationen relevant sind.

Diese Broschüre unterstützt Sie, das strategische Innovationsmanagement im Unternehmen erfolgreich zu etablieren, optimieren und modifizieren. Um Verbesserungen zu erzielen haben Sie zwei Möglichkeiten.

Zum einen können Sie sich anhand der Reflexionsfragen in den nächsten Abschnitten ein Bild über den Reifegrad der Innovationsbedingungen im Unternehmen machen. Sie werden durch alle relevanten Bereiche des Innovationsmanagements geführt und erhalten Vorschläge, wie die Potentiale erkannt, konkretisiert, priorisiert und entfaltet werden können.

Zum anderen bietet Ihnen das flexible Konzept auch die Möglichkeit, punktuell auf einzelne Defizite einzugehen, wenn Ihnen bereits Einschränkungen bekannt sind und diese behoben werden sollen. Um autonom und systematisch in einzelnen Handlungsfeldern Verbesserungen herbeizuführen, können Sie sich an dem angebotenen Methodenset orientieren. Hinweise hierfür finden Sie in jedem der aufgezeigten Handlungsfelder (Kapitel Prozessmodell).

## Die Reflexionsfragen

Die Reflexionsfragen sind zur Ermittlung von Optimierungspotenzialen bedeutungsvoll, da sie es zulassen, den Reifegrad des strategischen Innovationsmanagements im Unternehmen festzustellen. Dabei können bestimmte Strukturen identifiziert werden, welche sich entweder besonders gut oder eben besonders schlecht auf Innovationen auswirken. So können Sie sich zügig ein Bild davon machen, wo Handlungsbedarf besteht oder welchen Bereichen Sie weniger Aufmerksamkeit schenken brauchen.

Zur Einordnung des Reifegrades werden folgend Fragen zur Selbstreflexion angeboten. Diese können Sie allein beantworten oder natürlich im ausgewählten Personenkreis. Die Antworten bieten eine gute Diskussionsgrundlage über den Reifegrad des Unternehmens im Hinblick auf das strategische Innovationsmanagement, ohne eine Vielzahl an Kennzahlen oder anderer Indikatoren und quantitativen Beurteilungen einzubinden.

Zur Erleichterung des schrittweisen und systematischen Aufspürens des Reifegrades werden Ihnen die Reflexionsfragen chronologisch präsentiert und sind an den Verlauf des strategischen Innovationsprozesses angelehnt.

Das offene Fragedesign verzichtet auf eine übliche Skalierung und weitere Vergleichsmöglichkeiten, da es zu einer möglichst unvoreingenommenen Ausgangssituation anregen soll. Dies erlaubt ein offenes, unbefangenes und rechtfertigungsfreies Ergebnis.

Zur Identifizierung des Reifegrades bzw. des Optimierungspotenzials schlagen wir folgendes Vorgehen vor:

- 1) Reflektieren Sie die Fragen für sich selbst und priorisieren Sie aus Ihrer Sicht die Handlungsfelder.
- 2) Bereiten Sie für sich Argumente vor, wie Sie zu dieser Auswahl gekommen sind, um sich im nächsten Schritt in einen Diskurs auszutauschen.
- 3) Vergleichen Sie Ihre Antworten mit dem ausgewählten Personenkreis (3-5 Personen) und diskutieren Sie darüber.
- 4) Einigen Sie sich auf Handlungsfelder, mit welchen Sie beginnen möchten.

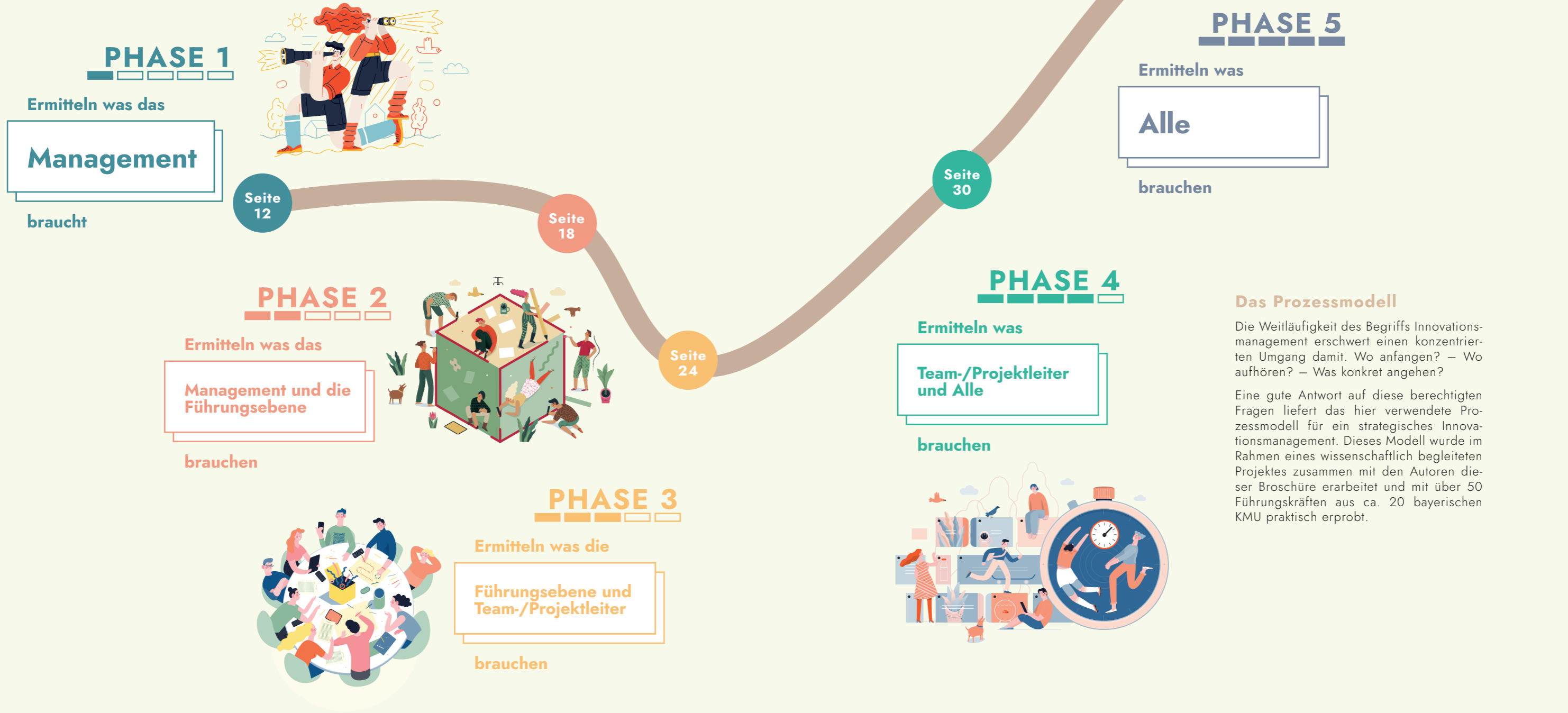
## Disziplinen

Für jede Phase sind spezifische Handlungsfelder (Disziplinen) wichtig, um den geforderten Output zu erzielen. Wir gehen im weiteren Verlauf des Leitfadens auf jede einzelne Disziplin ein und zeigen geeignete Vorgehensweisen und Methoden dafür auf.

## Output

Jede Phase endet mit einem Meilenstein, einem definierten messbaren Ergebnis, dem Output einer Phase. Der erzielte Output ist gleichzeitig der Input für die Folgephase.

# In 5 Schritten zu mehr Innovation



## Das Prozessmodell

Die Weitläufigkeit des Begriffs Innovationsmanagement erschwert einen konzentrierten Umgang damit. Wo anfangen? – Wo aufhören? – Was konkret angehen?

Eine gute Antwort auf diese berechtigten Fragen liefert das hier verwendete Prozessmodell für ein strategisches Innovationsmanagement. Dieses Modell wurde im Rahmen eines wissenschaftlich begleiteten Projektes zusammen mit den Autoren dieser Broschüre erarbeitet und mit über 50 Führungskräften aus ca. 20 bayerischen KMU praktisch erprobt.

# Langfristige Ausrichtung des Unternehmens

Ziel dieser Phase ist es, den strategischen Handlungsbedarf zu kennen, um die langfristige Ausrichtung des Unternehmens bestimmen zu können. Eine klar nachvollziehbare Ausrichtung ist ein wesentlicher Baustein für den langfristigen Erfolg.

**Ergebnis:**  
 Sie kennen die strategisch wichtigen Aufgaben und Herausforderungen in Ihrem Unternehmen für die Zukunft.

Für die Ausrichtung ist ein Unternehmensleitbild erforderlich, welches als Orientierungshilfe u.a. für zukunftsrelevante Entscheidungen dient.

Des Weiteren ist es bedeutsam, die strategischen Handlungsfelder zu kennen in welchen Optimierungsaktivitäten vorgenommen werden sollen um Verbesserungen herbeizuführen. Zur Ermittlung und Aktualisierung des Handlungsbedarfs unterstützt sie die strategische Analyse.

Sind Sie sich bereits über den Handlungsbedarf bewusst und kennen die Herausforderungen der Zukunft für Ihr Unternehmen, können Sie mit Phase 2 weitermachen. Möchten Sie eine „Standortbestimmung“ Ihres Unternehmens durchführen, folgen Sie einfach den Reflexionsfragen.

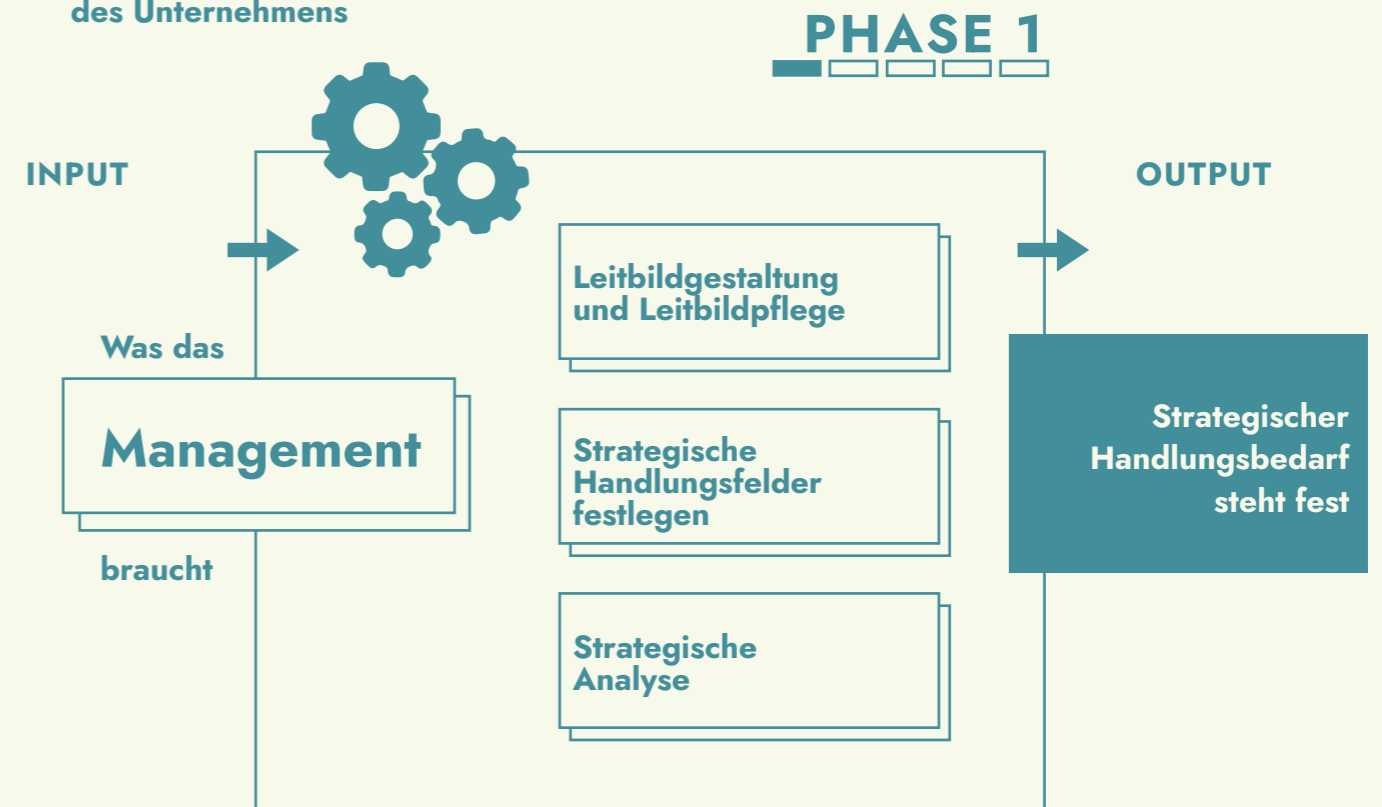
## Langfristige Ausrichtung des Unternehmens

Um zu einer langfristigen Ausrichtung des Unternehmens zu gelangen ist es erforderlich, den strategischen Handlungsbedarf zu kennen. Dieser wird durch die Elemente „Leitbildgestaltung und -pflege“, „strate-

gische Handlungsfelder“ und „strategische Analyse“ ermittelt bzw. aktualisiert. Durch dieses Vorgehen kann festgelegt werden, woran im Unternehmen zu arbeiten ist, um die längerfristigen Ziele zu erreichen. In Phase 2 finden Sie Antworten auf die Fragen, wie diese Ziele erreicht werden können.



So gelingt die langfristige Ausrichtung des Unternehmens



# So kommen Sie voran

## Reflexionsfragen

**Welches Gremium bzw. welche Personen sind in Ihrem Unternehmen für die Gestaltung und Aktualisierung des Leitbildes verantwortlich?**

**Wie gut lassen sich aus der langfristigen Strategie des Unternehmens die aktuellen/mittelfristigen Handlungsfelder ableiten und bewerten?**

**Was sind für Ihr Unternehmen die konkreten Handlungsfelder und bei welchen davon sehen Sie den dringenden Handlungsbedarf?**

**Welche Quellen und welche Methoden werden zur strategischen Analyse und zur Bewertung von Handlungsoptionen genutzt?**

**Alle Methoden und Flipcharts zum Download**

Scannen Sie den QR-Code und laden Sie praktische Unterlagen und Vorlagen für Ihren Workshop herunter.



## Leitbildgestaltung und Leitbildpflege



Als Download erhältlich

Die Erarbeitung und Pflege des Leitbildes – insbesondere die Leitbildelemente, wie beispielsweise Vision, oder Strategie und Grundwerte sind elementare Aufgabe des Managements.

Das Management trägt die Verantwortung für die Motivationskraft der Vision und die Effektivität der Grundausrichtung und damit für den langfristigen Erfolg des Unternehmens. Ebenso ist das Management für die Einhaltung der Werte verantwortlich.

Die Vision beschreibt das Wunschbild, den des Unternehmens in ferner Zukunft. Die strategische Grundausrichtung gibt Auskunft darüber, wie die Vision erreicht werden soll. Die Werte im Leitbild sind prägend für den Umgang miteinander im Unternehmen und den Umgang des Unternehmens mit seinem Umfeld.

## „DAS BILD VOM LEITBILD“

Diese Methode unterstützt Sie dabei, ein langfristiges Leitbild zu konstruieren. Der strategische Rahmen beinhaltet die Elemente Vision („Wo wollen wir hin?“), strategischer Weg („Wie erreichen wir die Vision?“) und Leitplanken („Wie Verhalten wir uns dabei?“).

## Tipps für die Erarbeitung des Leitbildes

Beziehen Sie weitere Ebenen Ihres Unternehmens ein, auch wenn das Management für die Inhalte des Leitbilds verantwortlich ist. Ein Workshop kann Aufschluss über die Meinungsbildung der Leitbildinhalte geben. Beschreiben Sie, was mit den Leitbildinhalten Vision, Leitstrategie und Werte gemeint ist. Dazu ist die Methode „Das Bild vom Leitbild“ gut geeignet.

Fordern Sie die Teilnehmenden des Workshops auf, Stichworte mit ihren persönlichen Vorstellungen zu den Leitbildinhalten aufzuschreiben. Geben Sie den Teilnehmenden Satzanfänge an die Hand, die sie vervollständigen können.

Aufgabe des Managements ist es danach, sich aus den eigenen Vorstellungen und den Ergebnissen des Workshops eine Meinung darüber zu bilden, was davon in die konkrete Ausformulierung der Leitbildinhalte einfließen soll.





## Strategische Handlungsfelder festlegen

Als Download erhältlich



Bekanntlich hängen Aufwand und Erfolg bei Suchen stark davon ab, wie weitläufig das Feld ist, auf dem man sucht und wie konkret oder diffus die Vorstellung davon ist, wonach man sucht.

Offt sieht man deshalb auch sprichwörtlich den Wald vor lauter Bäumen nicht. Oder man fühlt sich auf der Suche nach der Stecknadel im Heuhaufen.

Vor diesem Hintergrund ist es ratsam zunächst zu entscheiden, wo und in welchen abgegrenzten Handlungsfeldern gesucht werden soll, bevor man mit dem Suchen beginnt. Man kann ja ohnehin nicht überall gleichzeitig suchen und auch nicht alle Handlungsbedarfe gleichzeitig decken.

### „DREI-EBENEN-GESCHÄFTSMODELL“

Handlungsfelder können zielgerichtet aus dem Leitbild abgeleitet werden, sind aus dem Tagesgeschäft bekannt oder lassen sich aus dem „Drei-Ebenen-Geschäftsmodell“ bestimmen. Das „Drei-Ebenen-Geschäftsmodell“ hilft dabei, den Handlungsbedarf zu konkretisieren und erlaubt die systematische Erfassung eines oder bestimmter Handlungsfelder aus den Ebenen „Ressourcen“, „Leistungen“ und „Marktauftritt“. Handlungsbedarf ist also immer dann vorhanden, wenn Sie Defizite identifiziert haben, welche die strategische Ausrichtung oder Aktivitäten behindern.



### Tipps zur Bestimmung strategischer Handlungsfelder

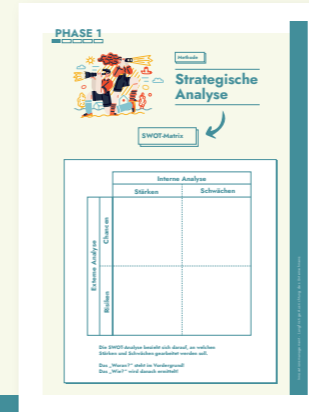
Wechseln Sie gerne einmal die Perspektive, aus der heraus Sie Ihre strategischen Aufgaben betrachten. Ein praktikabler Ansatz dazu ist die strukturierte Beschreibung des Geschäftsmodells des eigenen Unternehmens. Dafür gibt es zwar viele verschiedene Varianten, für kleine und mittlere Unternehmen ist jedoch die dreigeteilte Betrachtung des Geschäftsmodells über das „Drei-Ebenen-Geschäftsmodell“ und ggf. die weitere Untergliederung eines Handlungsfeldes besonders geeignet.

Es bietet eine einfache Darstellung des Geschäftsmodells mit einer dreigeteilten ersten Gliederungsebene und einer exemplarischen weiteren Differenzierung weiterer Gliederungseben.

Such- bzw. Handlungsfelder können dadurch inhaltlich klar benannt und abgegrenzt werden.

## Strategische Analyse

Als Download erhältlich



Die strategische Analyse bietet die Möglichkeit, identifizierte Handlungsfelder bzw. ein konkretes Handlungsfeld detaillierter zu beleuchten und zu spezifizieren. Dadurch können der genaue Handlungsbedarf ermittelt und Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

### „SWOT-ANALYSE“

Als weit verbreitete Methode, Potentiale durchdringender zu erfassen, bietet sich die SWOT-Analyse an. Mit ihr ist es möglich, eine „systematisch-methodische Standortbestimmung“ durchzuführen und aus einem Handlungsfeld relevante Aktivitäten abzuleiten. Hierbei werden sowohl Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens (interne Analyse) beschrieben, als auch die Chancen und Risiken aus dem Unternehmensumfeld (externe Analyse) wie beispielsweise einwirkende Trends oder Paradigmenwechsel in der Gesellschaft.



### Tipps für die strategische Analyse

Die Beantwortung der Fragen in den vier Feldern der SWOT-Matrix verschafft einen Überblick über den strategischen Handlungsbedarf des Unternehmens. Betrachten Sie im Rahmen der Ermittlung der Stärken/Schwächen bzw. der Chancen/Risiken den gleichen Kontext. Dabei hilft, ein klar abgegrenztes Handlungsfeld festzulegen (z.B. das Geschäftsmodell-Element „eigene Ressourcen“).

Es kann gut sein, dass sich eine Anzahl von Aufgaben ergibt, die nicht sofort in vollem Umfang umgesetzt werden können. Diese priorisieren Sie einfach. Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass Veränderungen im Unternehmensumfeld auch Veränderungen bzw. Anpassungen der strategischen Ausrichtung erfordern.



# Definition konkreter Projekte

In dieser Phase geht es darum, aus dem in der Phase 1 ermittelten strategischen Handlungsbedarf konkrete Projekte zu definieren, mit denen die langfristigen Ziele des Unternehmens erreicht werden sollen. Bei der Definition der Projektziele ist darauf zu achten, dass die Ziele zunächst nur qualitativ beschrieben werden. Außerdem sind dabei Formulierungen zu vermeiden, die sich einengend auf die Suchen nach möglichen Lösungswegen in der Umsetzung auswirken.

Um die qualitativ und lösungsoffen formulierten Projektziele messbar und damit deren Erreichung überprüfbar zu machen, sind diese in einer Kombination aus Parameter und dazugehörigen Maßzahlen zu quantifizieren.

Aus der Definition der einzelnen Projekte sollte auch ersichtlich sein, was dessen Besonderheiten sind. Je klarer die Besonderheiten herausgestellt sind, um so einfacher wird ersichtlich, was im Projekt eher standardisiert abgewickelt werden kann und worauf besonders zu achten ist.

## Definition konkreter Projekte

In der Phase 2 werden aus den strategischen Handlungsbedarfen (also das, woran das Unternehmen unter längerfristigen Gesichtspunkten arbeiten muss) konkrete einzelne Projekte abgeleitet.

Die einzelnen Projekte sind soweit definiert. Es ist somit klar ersichtlich, was deren Hintergründe und Ziele sind. Zudem werden durch die Beschreibung der Besonderheiten der spezifische Charakter und ggf. die besonderen Herausforderungen deutlich.

### Ergebnis:

**Steckbrief mit besonders für strategisch-innovative Vorhaben wichtigen lösungsoffen formulierten und trotzdem eindeutigen qualitativen und quantitativen Zielen.**

**Die beschriebenen Besonderheiten bezüglich der Einmaligkeit des Projektes, der Bedeutung des Projektes für das Unternehmen und einer groben Einschätzung von Risiken liefern einen kompakten Überblick und die Basis für das weitere Vorgehen.**

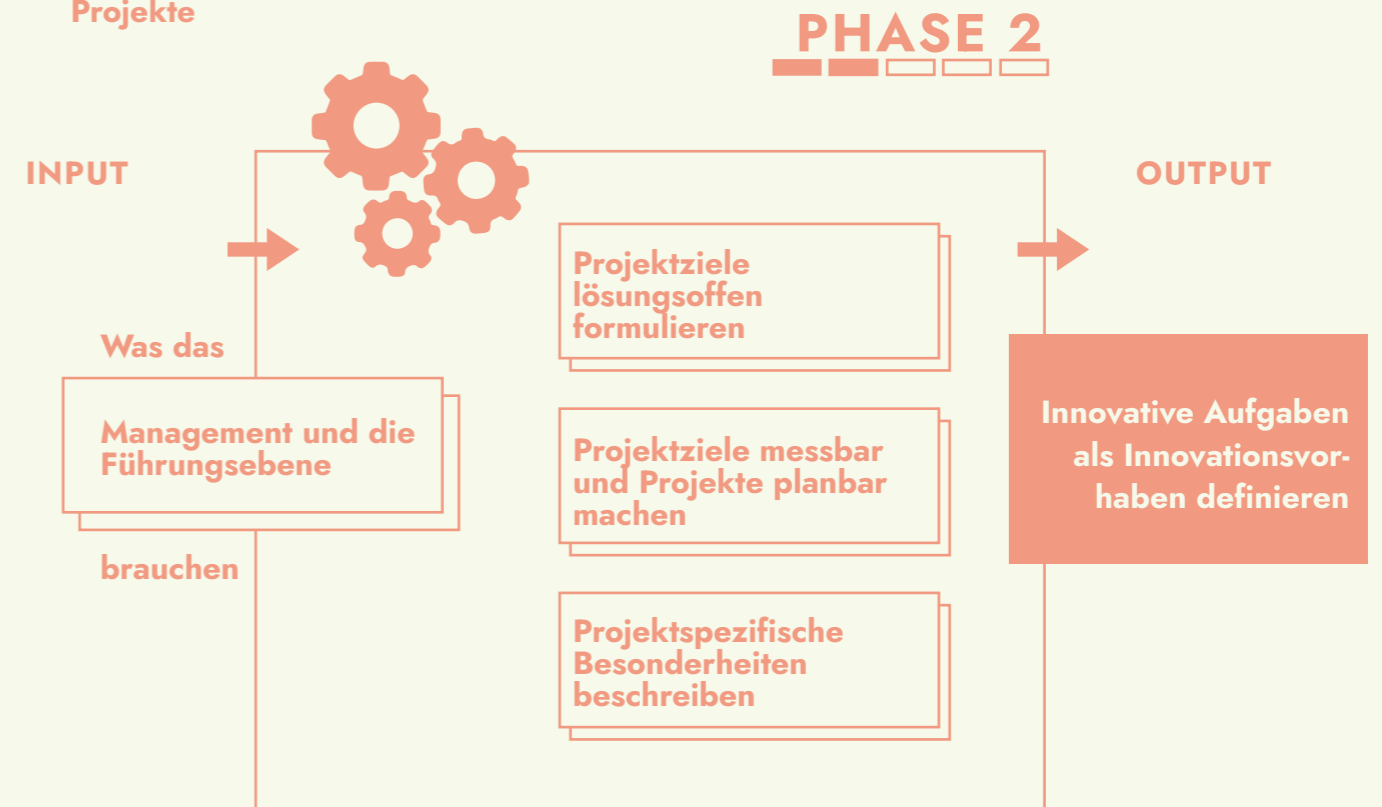
**Auch wenn Sie insbesondere Ihre strategie- und innovationsrelevanten Projekte bereits in dieser Weise definieren, kann es sich lohnen, sich mit den Leitfragen im nächsten Abschnitt zu beschäftigen. Es könnte gut sein, dass sich daraus wertvolle Ideen zur weiteren Optimierung ergeben.**

Die bewusste Vermeidung von vorweggenommenen Lösungsansätzen ist eine wichtige Voraussetzung dafür, innovative Potenziale in der Umsetzung nutzen zu können.

Die Anwendung der vorgeschlagenen Methoden und die Nutzung von Standards zur Definition einzelner Projekte schafft zudem die Voraussetzung für die Vergleichbarkeit der Vorhaben und damit ggf. für deren Priorisierung.



So gelingt die Definition konkreter Projekte



# So kommen Sie voran

## Reflexionsfragen

Welche hierarchischen bzw. organisatorischen Ebenen sind in die Definition der strategischen Projekte in Ihrem Unternehmen eingebunden?

Nach welchen Mindestanforderungen/Standards werden bei Ihnen im Unternehmen strategische Projekte definiert?

Wie wird dabei dem Anspruch an die Lösungsoffenheit bei der Zielformulierung Rechnung getragen?

Nach welchen Gesichtspunkten werden die Zielparameter und deren Quantifizierung bei der Zieldefinition Ihrer Projekte festgelegt?

Welchen Stellenwert haben die spezifischen Besonderheiten eines Projektes bei der Definition Ihrer strategischen Projekte?

Alle Methoden und Flipcharts zum Download

Scannen Sie den QR-Code und laden Sie praktische Unterlagen und Vorlagen für Ihren Workshop herunter.



## Projektziele lösungsoffen formulieren



Als Download erhältlich

Bei der Definition von Projektzielen ist es wichtig, zwischen der möglichst konkreten Beschreibung der zu erzielenden Ergebnisse und dem Weg zur Zielerreichung zu unterscheiden. Dies gilt besonders, wenn es sich um Projekte handelt, die den Charakter von Innovationsvorhaben haben.

Je ausführlicher die Zielbeschreibung ist, umso größer ist auch die Gefahr, dass ungewollt Inhalte einfließen, die als Lösungsansätze verstanden werden.

Auch wenn es gut gemeint ist, so wird damit der Freiraum für die kreativen Potenziale in der Umsetzung eingeengt und umso geringer sind die Chancen für innovative Ergebnisse.

### „ABSTRAKTION“

Methodische Abstraktion lässt sich gut dazu nutzen, Projektziele so zu formulieren, dass möglichst viele Spielräume für verschiedene Lösungswege zur Zielerreichung offenbleiben. Praktische Elemente der Abstraktion sind u. a.:

- Erfragen der Hintergründe bzw. der übergeordneten Zielsetzung für die Aufgabenstellung
- Streichen überflüssiger Wörter/Begriffe aus der Ausgangsformulierung
- Auslagern von Begriffen die bereits Lösungsansätze beschreiben
- Ersetzen einzelner Begriffe durch Oberbegriffe, übergeordnete Sammelbegriffe



### Tipps zur lösungsoffenen Formulierung von Projektzielen

Wenden Sie sich nicht gleich der Formulierung der Aufgabe zu, sondern erfragen Sie die Hintergründe bzw. die übergeordnete Zielsetzung für die Aufgabe nach dem Motto „der Grund hinter dem Grund, hinter dem Grund, ... ist der eigentliche Hintergrund“. Warum, warum, warum, ...

Schreiben Sie die Ausgangsformulierung und die Antworten auf die Fragen nach dem „Warum“ jeweils auf ein Flipchart.

Vergleichen Sie die Inhalte auf beiden Flipcharts und streichen Sie Wörter/Begriffe aus der Ausgangsformulierung, wenn diese nicht zwingend mit den Hintergründen zusammenhängen.

Schreiben Sie die Begriffe auf Metaplankarten, wenn diese einen bestimmten Ansatz oder Lösungsweg beschreiben und streichen Sie die entsprechenden Begriffe aus der Ausgangsformulierung. (So bleiben sie als Idee für die Lösung im Ideenspeicher)

Suchen Sie für die verbliebenen Begriffe in der Ausgangsformulierung nach übergeordneten Sammelbegriffen oder fachlichen Oberbegriffen und setzen diese stattdessen ein.

Nutzen Sie ggf. Thesauri, hierarchisch strukturierte Inhaltsverzeichnisse. Auch die Gliederungen der Internationalen Patentklassifikation kann dabei sehr hilfreich sein.

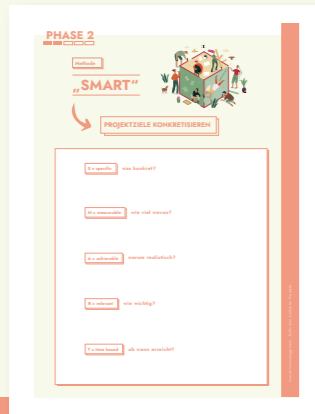


## Projektziele messbar und Projekte planbar machen

Als Ergebnis der Abstraktion einer Aufgabe ist eine lösungs-offen beschriebene Zielsetzung eines Projektes.

Um die Ergebnisse eines Projektes auch messbar zu machen und aus den Zielen auch Pläne für die Umsetzung ableiten zu können, sind die Ziele eindeutig zu quantifizieren. Im Projektmanagement wird dafür sehr oft die Methode „SMART“ verwendet.

Als Download erhältlich



### „SMART“

„SMART“ ist ein Akronym, das ursprünglich aus dem Englischen stammt und sich als stehender Begriff im Projektmanagement etabliert hat. Die darin verwendeten Begriffe werden leicht unterschiedlich übersetzt. Bei genauerer Betrachtung der Bedeutung der einzelnen Buchstaben ist zu erkennen, dass die Methode „SMART“ keine Aussagen über den Lösungsweg zur Erreichung der beschriebenen Zielparame-ter enthält.

### Tipps zur Messbarkeit und Planbarkeit von Projektzielen

Ziele sollen klar beschreiben, was das Ergebnis sein soll, und nicht was es nicht sein soll. Vermeiden Sie Negativformulierungen für Ziele.

Suchen Sie ggf. nach indirekten Kriterien für eine Zielgröße, wenn diese nicht direkt mit einer Maßeinheit messbar ist.

Schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit in Prozent in 10er Schritten ein und lassen Sie bei Innovationsvorhaben ein Restrisiko von 10 – 20 % auch mal zu.

Geben Sie dem Projekt eine Priorität, die der strategischen Relevanz gerecht wird.

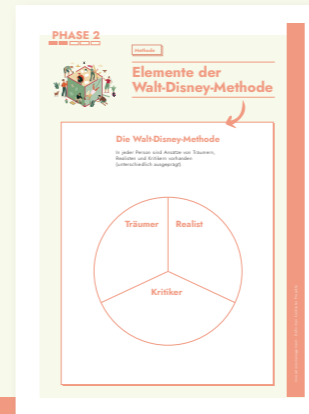
Verzichten Sie bei der Terminierung des Projektabschlusses darauf, „geheime“ Zeitpuffer einzuplanen. Das fällt am Ende doch auf und schadet der Verbindlichkeit von Terminvereinbarungen.

Statt eines konkreten Termins im Kalender, können Sie auch das Eintreten eines bestimmten Ereignisses setzen.

## Projektspezifische Besonderheiten beschreiben

Bei der Definition von Projekten geht es neben einer möglichst lösungs-offenen, aber konkreten Zielformulierung auch darum, die Besonderheiten eines Vorhabens zu beschreiben. Damit lässt sich erkennen, was eher nach Standard geplant und abgewickelt werden kann und wofür spezifische Vorgehensweisen gefordert sind.

Als Download erhältlich



### „ELEMENTE DER WALT-DISNEY-METHODE“

Eine im Projektmanagement sehr häufig angewandte Methode zur Ermittlung und Einschätzung von Risiken im Projektverlauf ist die Methode APP (Analyse potenzieller Probleme). In der Phase der Projektdefinition und zur grundsätzlichen Beschreibung eines Projektes reicht meist aber ein einfacheres Tool aus, die Walt-Disney-Methode. Walt Disney war nicht nur ein berühmter Autor von Comics, sondern ein erfolgreicher Unternehmer. Von ihm stammt die auch nach ihm benannte Methode.

### Tipps zur robusten Beschreibung von Risiken

Die frühe Phase der Projektdefinition ist auch der richtige Zeitpunkt, um Kritik, Skepsis und Bedenken gegenüber dem Projekt Raum zu geben/freien Lauf zu lassen. Wenn das Projekt einmal läuft, ist eher Optimismus gefragt.

Versetzen Sie sich selbst in die Lage eines Kritikers/Bedenkenträgers am vorgesehenen Projekt und schreiben Sie auf, warum oder woran das Projekt scheitern könnte oder warum das Projekt keine so gute Idee ist.

Fordern Sie andere Personen auf, sich unter diesen Aspekten über das Projekt zu äußern und sammeln Sie auch diese Argumente.

Suchen Sie in Unterlagen von früheren, ähnlichen Projekten nach Anhaltspunkten für Risiken und den Erfahrungen im Umgang damit.

Die Sammlung hilft dabei, die Risiken zu erkennen. Rechtzeitig festgestellte Warnzeichen ermöglichen vorausschauend Risiken zu vermeiden.

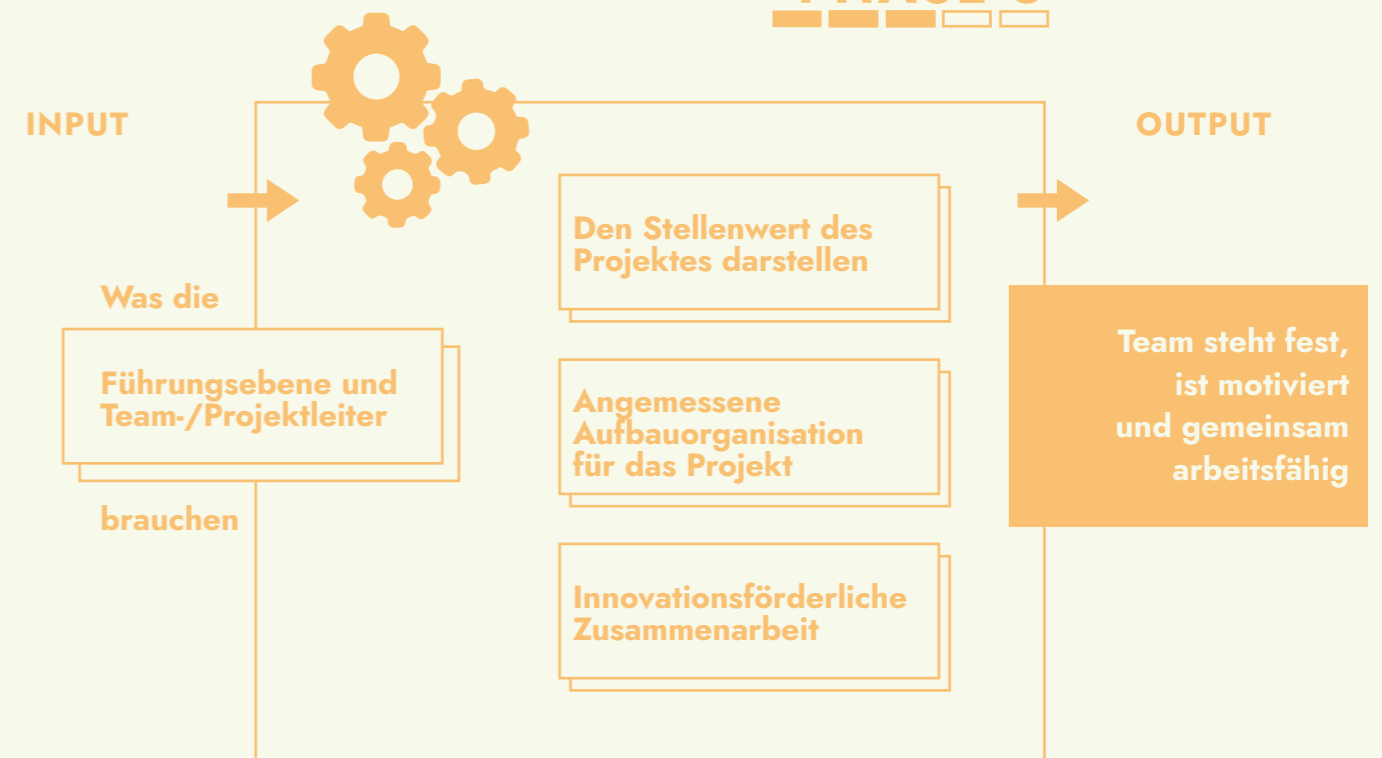
Lenken Sie nach Abschluss des Sammelns von Kritikpunkten und Bedenken am Projekt die Gedanken wieder auf die Zielsetzung und den Nutzen des Projekts.

# Innovationsförderliche Rahmenbedingungen



So gelingen die innovationsförderlichen Rahmenbedingungen

## PHASE 3



In dieser Phase geht es darum, das in seinen Grundzügen definierte Projekt im Unternehmen insgesamt richtig zu platzieren, die dafür angemessene Projektorganisation zu konfigurieren und den Rahmen für eine innovationsförderliche Zusammenarbeit des Projektteams zu gestalten.

Mit der gezielten Platzierung des Projektes im Unternehmen insgesamt wird sichergestellt, dass das Projekt in allen beteiligten Bereichen des Unternehmens die gleiche Priorität erfährt.

Eine auf die Anforderungen des Projekts ausgerichtete Organisation der beteiligten Rollen und Gremien gewährleisten Transparenz hinsichtlich deren Aufgaben, Befugnissen und Verantwortlichkeiten.

Um den Anforderungen an den Innovationsgrad der

**Ergebnis:**

Die projektspezifischen Rahmenbedingungen sind auf die damit verbundenen Erwartungen und Anforderungen abgestimmt und somit die Voraussetzungen für eine erfolgreiche operative Umsetzung gegeben.

Das Projekt hat eine den Erwartungen und Anforderungen angemessene Priorität im ganzen Unternehmen und eine darauf abgestimmte Projektorganisation. Das Projektteam ist auf innovationsförderliche Zusammenarbeit eingestellt.

Projektergebnisse gerecht zu werden, ist es wichtig, ein gemeinsames Verständnis für innovationsförderliche Zusammenarbeit im Projektteam zu etablieren.

**Innovationsförderliche Rahmenbedingungen**

Die Phase 3 hat maßgeblichen Einfluss darauf, wie gut die operative Umsetzung eines Projektes gelingt. Das gilt insbesondere für Innovationsvorhaben, an die besonders hohe Anforderungen und Erwartungen gestellt werden.

Dabei spielen die Art und Weise, wie die Projektorganisation und der Handlungsrahmen der Projektakteure, sowie deren praktische Zusammenarbeit gestaltet

sind, eine maßgebliche Rolle für den Projekterfolg. Projekte werden nach wie vor von Menschen gemacht. Eine ausgeprägte Arbeit an guten Arbeitsbedingungen ist nicht nur ein sichtbares Zeichen für die Ernsthaftigkeit und die Bedeutung des Projektes, sie ist auch ein starkes Signal der Wertschätzung gegenüber dem Projektteam, das sich den Herausforderungen in der operativen Umsetzung stellen soll.

Wie gut die Phase 4 „Kreative Umsetzung“ gelingt, hängt auch davon ab, wie sorgfältig die Inhalte der Phase 3 behandelt wurden.

# So kommen Sie voran

## Reflexionsfragen

Unter welchen Gesichtspunkten und mit welchem Vorgehen werden strategische Projekte untereinander priorisiert?

Wie gehen Sie vor, um die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit der Projekte nachvollziehbar zu machen?

Welche Rollen und Gremien sind in der Aufbauorganisation des betrieblichen Projektmanagements vorgesehen?

Wie stellen Sie die Handlungsfähigkeit der Projektleitung und des Projektteams in der Projektorganisation sicher?

Was sind aus Ihrer Sicht die maßgeblichen Erfolgsfaktoren in der Zusammenarbeit von Projektteams?

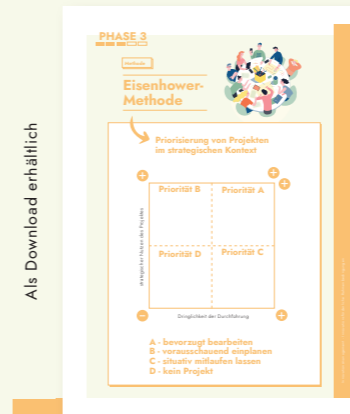
Was sind aus Ihrer Sicht wiederkehrende Konfliktthemen in der Projektarbeit und Ursachen des Scheiterns von Projekten in Ihrem Unternehmen?

Alle Methoden und Flipcharts zum Download

Scannen Sie den QR-Code und laden Sie praktische Unterlagen und Vorlagen für Ihren Workshop herunter.



## Den Stellenwert des Projektes darstellen



Als Download erhältlich

In den meisten Unternehmen ist davon auszugehen, dass auch ohne ein weiteres – noch dazu anspruchsvolles Projekt – die Ressourcen ausgelastet sind. Eher das Gegenteil ist der Fall: Stehen neue Projekte an, geht das Ringen um die Ressourcen los. Dazu kommt, dass die verschiedenen Bereiche eines Unternehmens spezifische Interessen zu vertreten haben.

Eine eindeutige und für alle Beteiligten nachvollziehbare Priorisierung des anstehenden Projektes in Relation zu den bereits laufenden Projekten und dem Tagesgeschäft trägt dazu bei, Ressourcenkonflikte vorzubeugen bzw. Entscheidungen über die Verteilung von Ressourcen zu erleichtern.

Die aus dem Zeitmanagement bekannte Eisenhower-Methode zur Priorisierung von Aufgaben ist in leichter Abwandlung auch gut dazu geeignet, Projekte zu priorisieren.

## „EISENHOWER-METHODE“

Diese Methode ist nach dem General Eisenhower benannt. Er soll seinen Schreibtisch mit Hilfe dieser Methode in vier Felder unterteilt und jede seiner Aufgaben einem dieser Felder zugeordnet haben.

Als Zuordnungskriterien wurden die höhere oder geringere Wichtigkeit und die Dringlichkeit der Aufgaben für den General gewählt.

Zur Anwendung der Eisenhower-Methode auf die Priorisierung von Projekten wird analog vorgegangen.

## Tipps zur Darstellung des Stellenwerts von Projekten

Priorisieren Sie nur solche Projekte untereinander, die auch einen dafür geeigneten gemeinsamen Nenner haben. Unterscheiden Sie das Projektportfolio Ihres Unternehmens nach

- Projekte des Tagesgeschäfts, die für Liquidität sorgen
- Muss-Projekte, die zwingend sind für die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs
- Strategische Projekte, die der Zukunftssicherung dienen

Die Visualisierung ist als eine Projektlandkarte zu verstehen, aus der heraus erkennbar ist, welche Projekte in welcher Kategorie aktuell laufen.

Folgen Sie dem bekannten Prinzip „erst entlasten vor neuen Belastungen“. Klären Sie, ob es Möglichkeiten für Entlastung gibt, bevor neue Belastungen draufgepackt werden.

„Entrümpeln“ Sie Ihr Projektportfolio regelmäßig. Es könnte sein, dass der Abbruch eines Pro-

jektes mehr nützt, als ein anderes Projekt nicht zu starten.

Trauen Sie sich auch mal zu, ein Projekt abzubrechen. Werfen Sie einem schlechten Projekt kein gutes Geld hinterher.

Sorgen Sie bei einem Projektabbruch dann aber auch für eine „Beerdigung erster Klasse“ für das Projekt, anstatt es im Sande verlaufen zu lassen.

Schauen Sie sich bei den laufenden Projekten an, wie das Verhältnis von Restaufwand für die Fertigstellung im Vergleich zum Gesamtnutzen der einzelnen laufenden Projekte aussieht.

Bringen Sie die (vielen) „fast-fertig-Projekte“ im Unternehmen möglichst schnell zum Abschluss. Damit tanzen Sie auf weniger Hochzeiten gleichzeitig und kommen so seltener ins Schwitzen bzw. aus dem Takt.

Zeigen Sie auf, nach welchen Kriterien Sie die verschiedenen Projekte priorisieren.

## Angemessene Aufbauorganisation für das Projekt

Als Download erhältlich



Gerade bei strategisch relevanten Projekten sind mehrere Rollen und Gremien aus der Aufbauorganisation eines Unternehmens involviert und haben einen projektspezifischen Handlungsrahmen.

Typische Ebenen bzw. Gremien in einem Projekt mit strategischer Relevanz sind:

- Management des Unternehmens
- Arbeitskreis Strategieentwicklung
- Interner Projektauftraggeber
- Projekt-Kontroll-Board
- Projektleiter
- Projektmitglieder
- Leitung Fachbereiche

Welche grundsätzliche Funktion den aufgeführten Rollen und Gremien angedacht ist, kann den dazugehörigen „Stellenbeschreibungen“ entnommen werden. Der Begriff Stellenbeschreibung wird in diesem Zusammenhang immer öfter durch den Begriff „Handlungsrahmen“ ersetzt.

### „HANDLUNGSRAHMEN-MODELL FÜR ROLLEN UND GREMIEN“

Das Handlungsrahmen-Modell wird als gleichseitiges Dreieck dargestellt, dessen Seiten für die Aspekte Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung stehen. Diese Aspekte werden für jede relevante Rolle und für jedes Gremium im Projekt beschrieben. Die Darstellung des Handlungsrahmens als gleichseitiges Dreieck soll verdeutlichen, dass die Aspekte Verantwortung, Aufgaben und Befugnisse untereinander ausgewogen sein sollten.

## Innovationsförderliche Zusammenarbeit

Als Download erhältlich



### „KICK-OFF FÜR ZUSAMMENARBEIT IM PROJEKT“

Teamprofil ausgewählter Erfolgsfaktoren

Im Projektmanagement geht man davon aus, dass ein Projektteam so zusammengestellt ist, dass es optimal auf die Erreichung der Projektziele passt. Auch wenn Teams nur in Teilen neu zusammengesetzt sind, ist Teamentwicklung unerlässlich. Seit einiger Zeit hat sich auch der Begriff „Innovationsteams“ etabliert.

Klassische Erfolgsfaktoren der Teamarbeit:

- übergeordnete Zielsetzung
- respektierte Rollenverteilung
- akzeptierte Teamregeln
- klare Kommunikation

Zusätzliche Erfolgsfaktoren im Sinne einer innovationsförderlichen Zusammenarbeit sind u.a.:

- passende Teamgröße
- geeignete Zusammensetzung
- räumliche Nähe
- fokussiertes Arbeiten

Eine Vielzahl von Studien belegt, dass Projekterfolg und Ursachen des Scheiterns davon abhängen, wie gut die Zusammenarbeit und das Zusammenspiel der Rollen und Gremien im Projekt sind. Daran scheitern Projekte häufiger, als an technologischen Projekthalten und Herausforderungen.

## Tipps für die Gestaltung der Aufbauorganisation im Projekt

Die aufgeführten Rollen und Gremien einer Aufbauorganisation sehen auf den ersten Blick etwas nach Überorganisation und Bürokratismus aus.

Gehen Sie der Frage nach, welche Rollen und Gremien für die Aufbauorganisation Ihrer Projekte bereits vorhanden sind, auch wenn diese in Ihrem Unternehmen vielleicht unter einer anderen Bezeichnung agieren.

Fragen Sie sich, welche Rollen/Gremien in Ihrer Projektorganisation nicht vorkommen und warum das so ist.

Überlegen Sie sich, welchen Nutzen eine bestimmte zusätzliche Rolle oder ein zusätzliches Gremium für die Abwicklung Ihrer Projekte haben könnte.

Entkoppeln Sie die projektspezifischen Rollen von anderen Funktionen im Unternehmen oder anderen organisatorischen Zusammenhängen, auch wenn diese von einzelnen Personen in Personalunion wahrgenommen werden.

Beginnen Sie bei der Beschreibung des Handlungsrahmens der für Sie relevanten Rollen und Gremien mit der Rolle der Projektleitung.

Klären Sie zuerst, wofür die Projektleitung aus Ihrer Sicht verantwortlich ist und leiten daraus ab, welche Aufgaben zu erfüllen sind. Klären Sie danach, welche Befugnisse die Projektleitung braucht, um verantwortlich handeln zu können.

Achten Sie darauf, dass die Rolle der Projektleitung eher planerischen und koordinierenden als fachlich ausführenden Charakter hat.

Halten Sie der Projektleitung den Rücken frei von Ressourcen-Konflikten. Diese sind auf Ebene der beteiligten Abteilungen zu klären.

Übertragen Sie der Projektleitung nur die Verantwortung, für die sie auch die dazugehörigen Befugnisse bekommt.

Versuchen Sie herauszufinden, wie Sie wiederkehrende Konflikte und Ursachen von Problemen im Projektverlauf durch Anpassungen in der Aufbauorganisation reduzieren können.

## Tipps zur Erstellung des Teamprofils und zur Arbeit an den Erfolgsfaktoren

Gönnen Sie dem Projektteam die Zeit und die Möglichkeiten, sich die Grundlagen für eine konstruktive Zusammenarbeit im Projekt zu schaffen.

Legen Sie zunächst fest, welche der aufgeführten Erfolgsfaktoren aus Ihrer Sicht für Ihr Projektteam und das Projekt an sich relevant sind. Schätzen Sie den aktuellen Stand zu jedem Erfolgsfaktor, tragen Sie diese Einschätzung auf der Skala ein.

Die Teammitglieder gehen ebenso vor, zunächst aber in einer persönlichen Vorlage. Übertragen Sie die Einschätzungen auf ein gemeinsames Flipchart und erstellen so ein Meinungsbild über das Teamprofil der Erfolgsfaktoren.

Wundern Sie sich nicht, wenn die Einschätzungen weit auseinander liegen. Das ist dann eben ein Grund mehr, darüber zu diskutieren.

Zur Anregung der Diskussion darüber, stellen Sie Fragen wie:

- Bei welchen Erfolgsfaktoren scheint es keinen Handlungsbedarf zu geben?
- Bei welchen Erfolgsfaktoren haben wir den größten Handlungsbedarf?
- Was könnten Ursachen und Hintergründe dafür sein?
- Wie könnten wir damit umgehen?

Wiederholen Sie dieses Vorgehen bei Projekten mit längerer Laufzeit, um zu erkennen wie sich das Profil ggf. verändert.

Versuchen Sie bei der Zusammenstellung des Teams einen konstruktiven Mix nach dem Modell von Walt-Disney aus:

- Träumer für die Projektleitung zur Motivation und Ansporn an hohe Ziele
- Realisten für praktische Ansätze auf die aufgebaut werden kann
- Konstruktive Kritiker, die frühzeitig Risiken erkennen

Betrachten Sie Risiken als Chancen für Innovationen, wenn es gelingt, dies mit guten Lösungen zu überwinden.

Geben Sie dem Projektteam die Möglichkeit, sich möglichst oft im persönlichen Kontakt auszutauschen. Der persönliche, informelle Austausch ist für den Teamgeist sehr wichtig – insbesondere bei verteilten Teams.

# Kreativität in der Ausführung

Im Standard-Prozess für Projektmanagement geht es hauptsächlich darum, die definierten Projektziele mit maximaler Effizienz – d.h. dem minimalen Ressourceneinsatz – zu realisieren.

Im Prozess für strategisches Innovationsmanagement reichen die Erwartungen an Projektergebnisse weiter. Jedes Projekt sollte im Zuge seiner Ausführung einen Zusatznutzen für das Unternehmen generieren, der über das reine Erreichen der projektspezifischen Zielvorgaben hinaus geht.

Dieser Zusatznutzen soll durch die vorausschauende Berücksichtigung von branchenunabhängigen Trends und Gesetzmäßigkeiten, durch systematische Risikoanalyse und die standardisierte Nutzung von Kreativitätstechniken generiert werden.

Dabei geht es nicht nur um Zusatznutzen im direkten Zusammenhang mit dem Produkt. Es kann sich auch um organisatorische Aspekte, Knowhow-Gewinn, Problemlöse-Kompetenz, Kompetenz-Gewinn für Zukunftstechnologien, usw. handeln.

## Kreativität in der Ausführung

Insbesondere bei Innovationsprojekten geht es in der Phase der operativen Ausführung von Projekten um mehr als die Zielerreichung der Projektergebnisse unter maximaler Effizienz. Diese Phase bietet besonders viele Ansatzpunkte, die vorhandenen kreativen Potenziale durch die Nutzung von Kreativitätstechniken entlang des Kreativen Prozesses auszuschöpfen.

Dabei kommt es stärker auf die systematische Nutzung einfacher Kreativitätstechniken an, als auf die Verwendung komplexer Methoden, die dann oft nur

### Ergebnis:

**Der Mehraufwand für die Einbeziehung von Zukunftsaspekten und die standardisierte Anwendung von Kreativitätstechniken in der Ausführungsphase ist leichter vertretbar und wird damit besser akzeptiert.**

**Die Ergebnisse einer systematischen Analyse möglicher Risiken in der Phase der Projektausführung tragen nicht nur zu einer höheren Durchführungssicherheit bei, sie sind auch Voraussetzung für das innovationsförderliche Motto „Aus Risiken Chancen machen“.**

**Eine standardisierte Nutzung von Kreativitätstechniken stärkt das Selbstverständnis für deren Sinnhaftigkeit. Zudem steigt mit der wiederholten Nutzung von Kreativitätstechniken nicht nur deren Effektivität, sondern auch deren Anwendungseffizienz.**

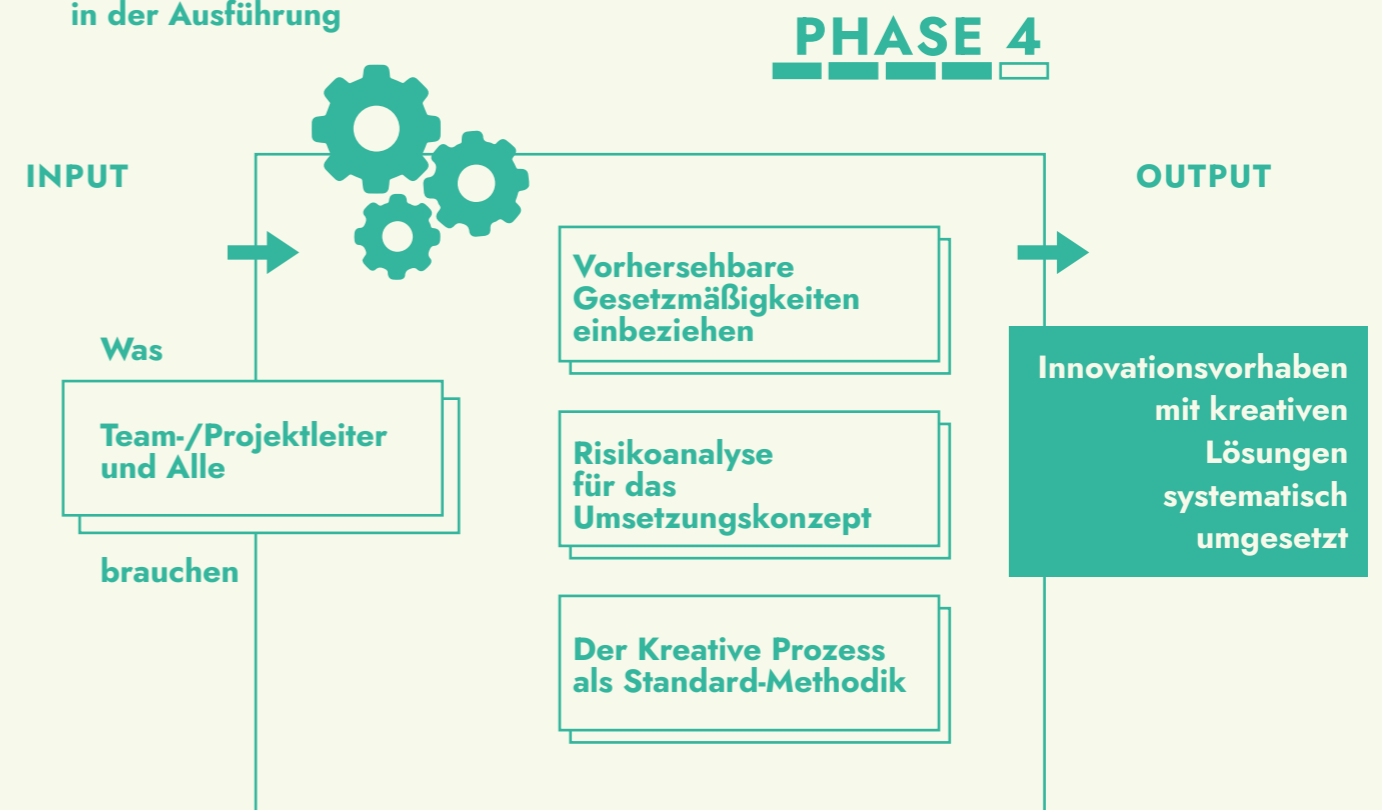
halbherzig und ohne die notwendige Methodenkompetenz angewandt werden.

Die Konsequenz, mit der Kreativitätstechniken in der Ausführung von Projekten angewandt werden, ist ein nachvollziehbarer Indikator dafür, wie ernst das Thema Innovationsfähigkeit im Unternehmen genommen wird.

Wie sich dieser Anspruch im Unternehmen insgesamt widerspiegelt und was Unternehmen diesbezüglich tun können ist Gegenstand der Phase 5 „Innovationskultur-Entwicklung“.



So gelingt die Kreativität in der Ausführung





# So kommen Sie voran

## Reflexionsfragen

Wie sorgen Sie dafür, dass die in Ihrem Unternehmen durchgeführten Projekte einen Zusatznutzen erbringen, der über die geforderten, rein operativen Ziele hinaus geht?

Welche grundsätzlichen, branchenunabhängigen Trends und Gesetzmäßigkeiten sind für die strategische Entwicklung Ihres Unternehmens relevant?

Was halten Sie von dem Motto „Risiken als Chancen nutzen“?

Wie wichtig ist Ihnen eine systematische Analyse der Risiken in der Phase der Projektausführung und wie gehen Sie ggf. dabei vor?

Welche Kreativitätstechniken werden in Ihrem Unternehmen angewandt? Welche davon werden standardmäßig in der Ausführung von Innovationsprojekten genutzt?

Wie wird die Projektleitung bzw. das Projektteam bei der Anwendung von Kreativitätstechniken unterstützt?

Alle Methoden und Flipcharts zum Download

Scannen Sie den QR-Code und laden Sie praktische Unterlagen und Vorlagen für Ihren Workshop herunter.



## Vorhersehbare Gesetzmäßigkeiten einbeziehen



Als Download erhältlich

Vieles von dem, wie sich Produkte, Leistungen, Organisationen, Prozesse usw. weiterentwickeln ist zumindest tendenziell absehbar. Auch wenn das nicht bis ins letzte Detail geht, lässt sich doch erkennen „wohin die Reise geht“.

Die Idee der Einbeziehung von vorhersehbaren Gesetzmäßigkeiten zielt darauf ab, einen Zusatznutzen zu generieren, der nicht unbedingt in den operativen Projektzielen liegen muss.

So sollte es der Selbstanspruch des Unternehmens sein, bei jedem durchgeführten Projekt die unvorhersehbaren Gesetzmäßigkeiten zu betrachten.

## „GESETZMÄSSIGKEITEN DER TECHNIKEWICKLUNG“

Als „Gesetzmäßigkeiten der Technikentwicklung“ werden Veränderungstendenzen in allgemeinen, zumeist auch in branchenunabhängigen technischen Zusammenhängen gemeint. Als Urheber gilt Heinrich Altschuller, der 1979 sein „Entwicklungsgesetz technischer Systeme“ formulierte. Auch wenn sich diese Gesetzmäßigkeiten in Nuancen weiterentwickelt haben und mit verschiedenen Begrifflichkeiten beschrieben werden, haben sie ihre Gültigkeit behalten. Die Kenntnis bzw. bewusste Wahrnehmung dieser Gesetzmäßigkeiten kann helfen, Verbesserungen an Produkten und Leistungen vorausschauend zu erkennen und gezielt anzustreben. Wegen des Anspruchs der möglichst universellen Gültigkeit der Gesetzmäßigkeiten, sind diese etwas abstrakt formuliert und erfordern ein gewisses Maß an Fantasie zu deren Interpretation.

## Tipps zur Nutzung von Gesetzmäßigkeiten der Technikentwicklung

Nehmen Sie sich Zeit, um sich mit den Gesetzmäßigkeiten der Technikentwicklung zu beschäftigen.

Interpretieren Sie die Gesetzmäßigkeiten zunächst selbst und danach miteinander im Team.

Überlegen Sie sich oder diskutieren Sie darüber, welche der Gesetzmäßigkeiten im Zusammenhang mit einem konkreten Projekt besonders relevant sein könnten.

Konkretisieren und vertiefen Sie die abstrakt formulierten Gesetzmäßigkeiten im Zusammenhang mit den einzelnen Projekten.

- Was bedeutet das im Projektkontext?
- Welche Ideen, Ansätze lassen sich daraus ableiten?
- Wie lassen sich relevante Gesetzmäßigkeiten im Projekt berücksichtigen?

Nutzen Sie die Gesetzmäßigkeiten der Technikentwicklung als Checklisten, um zu ermitteln, welche Gesetzmäßigkeiten Entwicklungspotenziale für einzelne Produkte haben könnten.



## Risikoanalyse für das Umsetzungskonzept

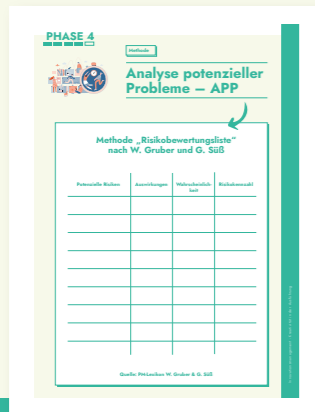
Im Prozess für betriebliches Innovationsmanagement wird zwischen Risiken hinsichtlich des Treffens strategischer Entscheidungen für ein bestimmtes Projekt und den Risiken in der Phase der operativen Ausführung eines Projektes unterschieden.

In der operativen Ausführung geht es darum, bereits in der Planung für die Ausführung eines Projektes mögliche Risiken zu erkennen, um vorbeugende bzw. schadensbegrenzende Maßnahmen zu treffen und diese in den Projektablauf einplanen zu können.

Per Definition ist eine relevante Risikobehaftung ein wesentliches Merkmal von Projekten. Das gilt in besonderer Weise für Innovationsprojekte. Vor diesem Hintergrund gilt die Durchführung einer Risikoanalyse für den Projektablauf als unerlässlich für die operative Ausführung derartiger Projekte.

Innovative Unternehmen nutzen die Ergebnisse von Risikoanalysen auch dazu, das Motto „Aus Risiken Chancen machen“ praktisch zu leben. Sie betrachten erkannte Risiken, diese als Ideen und Ansätze für innovative Aufgabenstellungen und deren kreative Lösung.

Durch die Risikoanalyse entsteht eine höhere Sicherheit in der Erreichung der vorgegeben operativen Projektergebnisse. Es können auch Ideen für Innovationen direkt an Produkten und/oder an dessen Umsetzungsprozessen entstehen.



Als Download erhältlich

### „ANALYSE POTENZIELLER PROBLEME – APP“

Diese Methode leitet zur systematischen Sammlung und Bewertung potenzieller Probleme an, die sich bei der Umsetzung eines Projektes entlang dessen Projektablaufplans ergeben könnten. Dabei ist ein „potenzielles Problem“ als ein mögliches Ereignis mit negativen Auswirkungen auf den Projektablauf bzw. den Projekterfolg definiert. Es handelt sich also um eine Analyse wo im Projektablauf negative Ereignisse eintreten können, aber nicht eintreten müssen. Die Bewertung der möglichen Ereignisse bezieht sich auf deren Eintrittswahrscheinlichkeit und deren Tragweite – sprich Auswirkungen – auf die planmäßige Durchführung und das Ergebnis des Projekts.



### Tipps zur Durchführung der Bewertung relevanter Risiken

Nutzen Sie für die Sammlung möglicher Risiken, die Erfahrungen aus vorangegangenen Projekten. Oft haben Risiken und Probleme in Projekten einen hohen Wiedererkennungswert.

Gehen Sie die einzelnen Projektphasen der anstehenden Projektausführung schrittweise durch, um risikobehaftete Aufgaben, Arbeitspakete und Ausführungsbedingungen zu erkennen.

Diskutieren Sie nicht jede Kleinigkeit bis ins letzte Detail, sondern konzentrieren Sie sich auf wirklich relevante Aufgaben und Arbeitspakete.

Bewerten Sie die risikobehafteten Aufgaben und Arbeitspakete erst mal robust nach den Stufen „gering-mittel-hoch“.

Beziehen Sie Erfahrungsträger ein, seien Sie aber eher vorsichtig mit Bedenkenträgern. (Wer Gürtel, Hosenträger, Klettverschlüsse gleichzeitig trägt, damit die Hose nicht rutscht, wird eher unbeweglich).

Lassen Sie zum Zweck der Meinungsbildung auch abweichende Einschätzungen zu. Auch wenn sich durch die Multiplikation zweier Zahlen eine eindeutige Risikokennzahl ergibt, bleibt die Bewertung immer auch subjektiv.

Vergleichen Sie nach Abschluss des Projektes die Ergebnisse der Risikobewertung mit den tatsächlich aufgetretenen Risiken. So gewinnen Sie wichtige Erkenntnisse für Ihre nächsten Projekte.

Vertiefen Sie ggf. die Ergebnisse der Risikobewertung einzelner Aufgaben und Arbeitspakete durch Reflexion möglicher Ursachen für das Eintreten eines Risikos.

Denken Sie auch an den letzten Schritt, die Definition und Einarbeitung von risikovermeidenden bzw. schadensbegrenzenden Maßnahmen in dem Projektablaufplan.

## Der Kreative Prozess als Standard-Methodik

Projekte im allgemeinen und insbesondere Innovationsprojekte fordern in deren Ausführungsphase ein hohes Maß an Kreativität des Projektteams. Für die innovative Aufgabe und die im Zuge der Ausführung auftretenden Probleme sind kreative Lösungen gefragt.

Ein Teil dieser Lösungen entsteht sozusagen beiläufig und unauffällig im Rahmen der praktischen Projektarbeit. Darüber hinaus lassen sich die kreativen Fähigkeiten und Potenziale der Projektbeteiligten mit wenig Aufwand gezielt steigern.

In der Fachliteratur wird Kreativität als Fähigkeit beschrieben, durch Variation, Abstraktion, Verfremdung und Kombination von vorhandenem Wissen und Kenntnissen neuartige Lösungen zu generieren. Das gilt nicht nur für technische Produkte, sondern für alle Aspekte des Geschäftsmodells eines Unternehmens.

Diese Fähigkeit zur Kreativität wird durch die gezielte Nutzung von Kreativitätstechniken erheblich gesteigert. Die standardmäßige Anwendung von Kreativitätstechniken in einer systematischen Vorgehensweise – dem s.g. kreativen Prozess führt dabei zu einer effektiven und effizienten Anwendung der entsprechenden Methoden.



Als Download erhältlich

### „MORPHOLOGISCHER KASTEN“

Der Morphologische Kasten verbindet einzelne (kleinere) Kreativitätstechniken zu einem systematischen Vorgehen, das sich stark an der Definition von Kreativität orientiert. Ausgangspunkt ist eine lösungsoffen formulierte Aufgabenstellung. Diese wird in voneinander unabhängige Teilaspekte zerlegt. Für die einzelnen Teilaspekte bzw. Aufgabenstellungen werden im vorhandenen Wissen des Unternehmens nach bekannten Lösungsansätzen gesucht. Aufbauend darauf und in Ergänzung dazu werden durch andere Techniken, z.B. Brainstorming zusätzliche Ideen generiert. Aus den gewonnenen Möglichkeiten werden neuartige sinnvolle Kombinationsmöglichkeiten ermittelt, die erfolgversprechend sind und besser als bisherige Lösungen.



### Tipps zur Anwendung der Methode „Morphologischer Kasten“

Der s.g. „Morphologische Kasten“ verbindet auf sehr praktische Weise die wesentlichen Elemente des Kreativen Prozesses miteinander.

Achten Sie bei der Arbeit mit dem Kreativen Prozess darauf, dass Sie die einzelnen Schritte in der beschriebenen Reihenfolge durchlaufen.

Nutzen Sie nach Möglichkeit eine sachlogische Gliederung.

Für Aufgabenstellungen zu technischen Produkten können oft deren verschiedene Funktionen als Gliederungskriterium verwendet werden. Eine Aufteilung in die Komponenten bzw. Bauteile kann auch zielführend sein.

Aufgabenstellungen im Zusammenhang mit der Organisationsentwicklung lassen sich in die Phasen von Prozessen unterteilen oder auch in die Ebenen von Aufbauorganisationen.

Eine weitere Möglichkeit zur Zerlegung von Aufgabenstellungen und Problemstrukturierungen sind die Elemente „Mensch - Maschine - Metho-

de - Material - Mitwelt - Messung“ des Ishikawa-Ursachen-Wirkungsdiagramms.

Nehmen Sie sich Zeit zur Ermittlung des Ist-Standes für die aktuellen Lösungen und für bekannte weitere Lösungen. Das hilft, wenn es darum geht „die wiederholte Erfindung des Rades“ zu vermeiden.

Nutzen Sie die vorhandenen, bekannten Ansätze als Ausgangsbasis für die Generierung neuer Ideen z. B. durch Brainstorming.

Verteilen Sie die Generierung von zusätzlichen Ideen zu den Teilaspekten auf verschiedene Arbeitsgruppen.

Geben Sie für die Kombination von Ideen aus den Teilaspekten einen konkreten Kontext vor, auf den sich das Ergebnis beziehen soll.

Verwenden Sie zur Bewertung der gefundenen, möglichen Kombinationen Bewertungskriterien, die sich aus dem vorgegebenen Kontext ableiten lassen.

# Innovationskultur-Entwicklung

Unter „Innovationskultur“ sind diejenigen Grundannahmen, Wertevorstellungen, Strukturen, Regeln, Verhaltensweisen und Rituale zu verstehen, die das Verhalten der Beteiligten an Neuerungsprozessen prägen. (In Anlehnung an das 3-Ebenen-Kultur-Modell nach Schein)

In diesem Sinne geht es in der Phase 5 „Innovationskultur-Entwicklung“ darum, diese Aspekte kontinuierlich zu fördern. So gesehen ist die Entwicklung der betrieblichen Innovationskultur mehr eine Daueraufgabe mit Querschnittscharakter, als eine explizite, abgegrenzte Phase im Prozess für das betriebliche Innovationsmanagement.

Die Herausforderung bei der Bearbeitung dieser Daueraufgabe besteht darin, trotz des hohen Abstraktionsgrades der Aufgabe und der Vielzahl der Beteiligten Personen in unterschiedlichsten Rollen im Unternehmen, die Innovationskultur zielgerichtet zu entwickeln.

Für die Lokalisierung konkreter inhaltlicher Ansatzpunkte zur Entwicklung der Innovationskultur, werden deren Gestaltungsfelder in überschaubarer Größe festgelegt und inhaltlich spezifiziert.

Zur Verortung der Zuständigkeiten für die praktische

## Innovationskultur-Entwicklung

Wie in der Einleitung zu diesem Kapitel beschrieben, ist die bewusste Gestaltung und Weiterentwicklung der Innovationskultur des Unternehmens mehr eine Daueraufgabe mit Querschnittscharakter, als eine abgegrenzte Phase.

Die bewusste Umsetzung der Inhalte dieser Phase fördert das gemeinsame Verständnis für den relativ abstrakten Begriff „Innovationskultur“.

### Ergebnis:

**Mit der Gestaltung der Phase 5 „Innovationskultur-Entwicklung“ wird es möglich sein, die sehr abstrakte Aufgabe mit konkreten Inhalten zu füllen. Die nachvollziehbare Zuordnung von Verantwortlichkeiten für bestimmte Gestaltungsmöglichkeiten, erhöht die Identifikation der Beteiligten mit den entsprechenden Aufgaben. Die gezielte Gestaltung, bewusste und verstetigte Durchführung von innovationsförderlichen Ritualen trägt zur kontinuierlichen Entwicklung der Innovationskultur bei.**

Bearbeitung der Gestaltungsfelder werden den beteiligten Rollen, deren rollenspezifische Gestaltungsmöglichkeiten zugeordnet.

Um die Aufgabe der Entwicklung der Innovationskultur als Teil der Unternehmenskultur zu verankern, geht es auch darum, Rituale zu entwickeln und zu pflegen. Mit Ritualen sind dabei Maßnahmen, Aktivitäten gemeint, die zu bestimmten Anlässen oder in bestimmten zeitlichen Abständen bewusst durchgeführt werden. Diese können auch als feste Bestandteile in Ablaufplänen von Innovationsprojekten verankert sein.

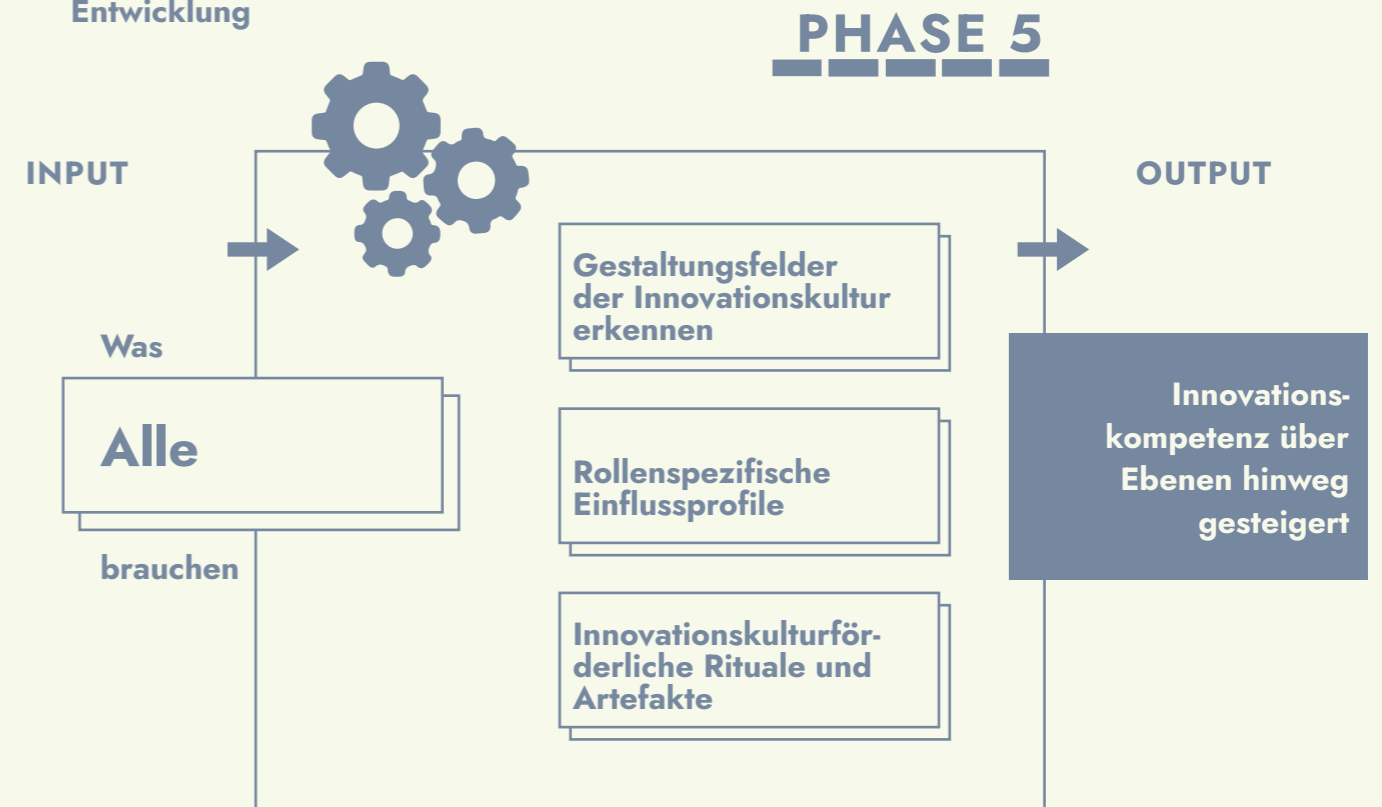
Die erwähnten Modelle erleichtern die zielgerichtete Lokalisierung von Ansatzpunkten zur Analyse und Erschließung von Potenzialen zur Weiterentwicklung der Innovationskultur.

Die nachvollziehbare Verknüpfung konkreter Gestaltungsmöglichkeiten mit Rollen/Funktionen im Innovationsprozess erhöht das Verantwortungsbewusstsein und damit die Umsetzungswahrscheinlichkeit.

Die bewusste Pflege von innovationsförderlichen Ritualen trägt zur Verbreitung, Verankerungstiefe und Stabilität der Innovationskultur bei.



So gelingt die Innovationskultur-Entwicklung



# So kommen Sie voran

## Reflexionsfragen

**Welchen Stellenwert hat das Thema „Innovation/Innovationsfähigkeit“ aus Ihrer Sicht für die Zukunftssicherung in Ihrem Unternehmen?**

**Welche konkreten Grundannahmen, Überzeugungen und Werte vertreten Sie in diesem Zusammenhang für und über Ihr Unternehmen?**

**Wie nutzen Sie Ihre Einflussmöglichkeiten als Unternehmensleitung, zur Entwicklung der Innovationskultur in Ihrem Unternehmen?**

**Wie stark ist das Bewusstsein für die Aufgabe „Förderung und Entwicklung der Innovationskultur“ bei den verschiedenen Rollen/Funktionen des Unternehmens ausgeprägt?**

**Wie gehen die projektspezifischen Rollen/Funktionen des Unternehmens mit der Aufgabe „Entwicklung der Innovationskultur“ praktisch um?**

**Welche ritualisierten Aktivitäten/Maßnahmen werden in Ihrem Unternehmen zur Entwicklung der betrieblichen Innovationskultur gepflegt?**

## Gestaltungsfelder der Innovationskultur erkennen



Als Download erhältlich

### „DAS INNOVATIONSKULTUR-MODELL NACH RAO/WEINTRAUB“

Darstellung der Gestaltungsfelder der Innovationskultur in Anlehnung an das Modell von Rao/Weintraub mit sechs Hauptebenen und deren jeweilige inhaltliche Gliederungsebenen.

Eine besondere Herausforderung in der Phase 5 besteht darin, die Kombination der ohnehin schon abstrakten Begriffe „Innovation“ und „Kultur“ in dem Schlagwort „Innovationskultur“ greifbar und damit im Sinne des eigenen Unternehmens nutzbar zu machen.

Ein pragmatischer Ansatz dazu besteht darin, sich den vielfältig publizierten Modellen aus der Fachliteratur zu bedienen. Bekannte Beispiele in diesem Zusammenhang sind:

- das 3-Ebenen-Modell für Unternehmenskultur nach Schein mit den Ebenen Grundannahmen/Überzeugungen, Richtlinien/Werte sowie Verhalten/Rituale
- das Innovationskultur-Modell nach Meyer mit den Hauptebenen Organisationsebene, Führungsebene, Mitarbeitersebene, Umfeldebene
- das Innovationskultur-Modell nach Rao/Weintraub mit den Hauptebenen Ressourcen, Prozesse, Erfolg, Werte, Verhalten, Klima

In der Reihenfolge deren obiger Nennung, steigt der Detaillierungsgrad der Hauptebenen, sowie deren weitere inhaltliche Untergliederung.

Um ein Bild darüber zu vermitteln, wie sich der Begriff „Innovationskultur“ in Gestaltungsfelder gliedern lässt, wird im Download das Modell nach Rao und Weintraub (2013) in dessen Hauptebenen und nächsten Gliederungsebenen dargestellt.



## Tipps zum Erkennen von Gestaltungsfeldern der Innovationskultur nach dem Modell von Rao/Weintraub

Erstellen Sie zunächst eine Liste, in der Sie Ihre eigenen Vorstellungen von Gestaltungsfeldern der Innovationskultur Ihres Unternehmens aufschreiben.

Nutzen Sie die Inhalte z. B. des Modells von Rao/Weintraub zum Abgleich mit den Inhalten der eigenen Liste.

Überlegen und entscheiden Sie, welche Hauptebenen und welche der dazugehörigen Unterpunkte der nächsten Gliederungsebene, für Ihr Unternehmen relevant sind.

Beantworten Sie zu den relevanten Punkten die Fragen:

- Wie gut fördern wir die Innovationskultur in diesem Zusammenhang?
- Was sind praktische Maßnahmen zur Förderung der Innovationskultur dabei?
- Bei welchen Haupt- bzw. Unterpunkten haben wir einen „blinden Fleck“?
- Was wären weitere Ideen, Möglichkeiten zur Verbesserung der Innovationskultur in diesem Zusammenhang?

Bereiten Sie die Sammlung schon laufender Aktivitäten und zusätzlicher möglicher Ideen als „Mind-Map“ mit den individuellen Gestaltungsfeldern und Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Innovationskultur in Ihrem Unternehmen auf.



### Alle Methoden und Flipcharts zum Download

Scannen Sie den QR-Code und laden Sie praktische Unterlagen und Vorlagen für Ihren Workshop herunter.



## Rollenspezifische Einflussprofile



Als Download erhältlich

### „ROLLENSPEZIFISCHES EINFLUSSPROFIL AUF DIE INNOVATIONSKULTUR“

Die erste Herausforderung in der Phase 5 - das Erkennen relevanter unternehmensspezifischer Gestaltungsfelder zur Weiterentwicklung der Innovationskultur – ist damit bewältigt. Damit ist aber noch nicht geklärt, wer im Unternehmen dafür sorgt, dass praktische Maßnahmen sinnvoll zugeteilt und praktisch umgesetzt werden.

Da im Prinzip alle Personen in einem Unternehmen einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Innovationskultur leisten könnten, fühlt sich oft keiner so richtig zuständig oder verantwortlich.

Eine sinnvolle Zuteilung/Verortung lässt sich durch die Verknüpfung der möglichen Maßnahmen mit Gestaltungsmöglichkeiten der Rollen der Aufbauorganisation des Unternehmens erzielen. Grundsätzlich sollte ja jede in einem Unternehmen tätige Person, zumindest einer Rolle/Funktion zugeordnet sein. (Vgl. Phase 3) Aus der Betrachtung des Handlungsrahmens jeder Rolle/Funktion, lässt sich ableiten, welche spezifischen Einflussprofile zur Förderung der Innovationskultur sich daraus ergeben.

Üblicherweise wird der Handlungsrahmen einer Rolle/Funktion – wie in Phase 3 bereits beschrieben – in den Dimensionen Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeit festgelegt.

Die wesentlichen Rollen/Funktionen im Innovationsprozess sind:

- Management
- Strategiekreis
- Projektleitung
- Projektteammitglieder
- Disziplinarischfachliche Verantwortliche

Für jede dieser Rollen/Funktionen lässt sich ein Einflussprofil auf die Entwicklung der Innovationskultur erstellen.

Exemplarisch wird das Vorgehen dazu anhand der Rolle/Funktion Projektleitung aufgezeigt.

## Tipps zur Anwendung der Methode „Rollenspezifisches Einflussprofil“

Nutzen Sie die hier beschriebenen Tipps als Gelegenheit, die Aufbauorganisation Ihres Unternehmens zu reflektieren und ggf. zu aktualisieren.

Erstellen Sie zunächst eine Liste mit bei Ihnen im Unternehmen vorhandenen Rollen/Funktionen und wählen diejenigen aus, die an den beschriebenen Phasen 1 – 4 praktisch beteiligt sind.

Checken Sie, ob und wenn ja, welche davon abweichenden/zusätzlichen/inoffiziellen Rollen/Funktionen am Innovationsprozess beteiligt sind.

Informieren Sie sich über die Inhalte der im Unternehmen vorhandenen Stellenbeschreibungen und den darin jeweils beschriebenen Aufgaben, Befugnissen und Verantwortlichkeiten der Stellen-/Rolleninhaber.

Achten Sie darauf, dass die den jeweiligen Rollen/Funktionen zugeordneten Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten weder Lücken, noch Überschneidungen zu den anderen, insbesondere der benachbarten Rollen aufweisen.

Wählen Sie für die Beschreibung einen Abstraktionsgrad, der eine möglichst universelle Gültigkeit/Anwendung der Inhalte zulässt.

Erstellen Sie für jede Rolle/Funktion ein spezifisches Einflussprofil, indem Sie nach Einflussmöglichkeiten auf Basis des jeweiligen Handlungsrahmens fragen.

Ergänzen Sie diese, in gemeinsamer Diskussion mit den Rolleninhabern, um Ideen für bislang nicht genutzte Ansatzpunkte.

Vereinbaren Sie verbindlich, welche Ansatzpunkte mit welchen praktischen Maßnahmen angegangen werden.

## Innovationskulturförderliche Rituale und Artefakte



Als Download erhältlich

### „RITUALISIERTES, INNOVATIONSFÖRDERLICHES PROJEKTABSCHLUSSGESPRÄCH“

Basierend auf dem 3-Eben-Modell der Unternehmenskultur (nach Schein) gibt es in jedem Unternehmen gewachsene Verhaltensmuster und bewusst gepflegte Rituale. Das gilt auch für alle Teilbereiche einer Unternehmenskultur und somit auch für die Innovationskultur.

Beispiele dafür können z.B. eine interne Präsentation der Ergebnisse der jährlichen Strategie-Klausur, ein motivierender Beitrag des Managements im Rahmen eines Kick-Offs für ein Innovationsvorhaben, oder auch s.g. „social events“ eines (Projekt)Teams sein.

Diese Rituale sollen das gemeinsame Verständnis für eine Sache, ein Projekt und das Wir-Gefühl stärken, eine bestimmte Einstellung zum Ausdruck bringen und der Identifikation mit dem Unternehmen und dessen Werten dienen.

Bezogen auf die Innovationskultur spielt in diesem Zusammenhang das Projektabschlussgespräch – besonders bei Innovationsvorhaben eine besondere Rolle.

Soweit Projektabschlussgespräche überhaupt stattfinden, geht es meist hauptsächlich um die Frage nach den erreichten Ergebnissen und die Wirtschaftlichkeit des praktischen Vorgehens in der Projektausführung.

Dabei bleiben Aspekte für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Innovationskultur (wie z. B. lessons learned) sehr oft unberücksichtigt und damit auch ungenutzt.

Das Projektabschlussgespräch zielt besonders darauf, gewonnene Erkenntnisse zukünftig in Projekten aktiv zu nutzen (lessons learned). Dieses Ritual stärkt/fördert die Innovationskultur.

## Tipps zur Gestaltung eines innovationskulturförderlichen Projektabschlussgesprächs

Betrachten Sie das innovationskulturförderliche Projektabschlussgespräch als festen Bestandteil des Projektablaufplans ein.

Laden Sie dazu nur Teilnehmer aus dem Unternehmen ein. Ein Feedbackgespräch mit externen Projektbeteiligten (Kunden, Lieferanten) ist eine eigenständige Besprechung.

Nutzen Sie zur Reflexion der einzelnen Aspekte die im Projektverlauf verwendeten Dokumente mit relevanten Inhalten. Beispiele dazu:

- Was wurde im Kick-off über die Rollenverteilung, Vorsätze für die Zusammenarbeit besprochen?
- Wie haben sich die Handlungsrahmen der beteiligten Rollen/Funktionen bewährt?
- Wie gut haben Planung und Realität der Projektentwicklung übereingestimmt? Was waren die Ursachen relevanter Abweichungen?
- Wie angemessen waren Qualität und Quantität des Methodeneinsatzes im Innovationsprozess insgesamt. Welche Optimierungspotenziale gibt es diesbezüglich?

Formulieren Sie die vorgeschlagenen Inhalte

des Projektabschlussgesprächs als offene Fragen, wie zum Beispiel:

Welche Erkenntnisse bezüglich der Produkte und deren Fertigungsprozesse lassen sich aus dem Projekt ableiten?

Machen Sie aus den Rückmeldungen ein Ergebnisprotokoll (ohne den Punkt „Zwischenmenschliches“) und machen Sie dieses zum verbindlichen Bestandteil jeder Projektabschlussdokumentation.

Entkoppeln Sie den Teil „Zwischenmenschliches“ des Projektabschlussgesprächs von den vorangestellten Inhalten. Machen Sie dazu eine Pause und wechseln Sie nach Möglichkeit auch den Raum.

Verzichten Sie in diesem Teil auf Visualisierung und Protokoll. Sprechen Sie das Gebot der Vertraulichkeit und erinnern Sie an die hinlänglich bekannten Feedback-Regeln.

Sorgen Sie durch „Frieden schließen“, dass ggf. aufgetretene Unstimmigkeit oder Spannungen beigelegt werden, damit sich involvierte Personen ohne Vorbelastungen/Altlasten in neuen Projekten zusammenarbeiten können.

## Danke

Ihnen pragmatische und zielführende Methoden an die Hand zu geben, um die Innovativität Ihres Unternehmens zu steigern war unser Anspruch. Im Verlauf der Entwicklung dieser Broschüre führten wir flankierend Interviews in vielen kleinen und mittleren Unternehmen aus der gesamten Oberpfalz durch. Dies war ein elementarer Erfolgsbaustein für die Zusammenstellung aller Tools, die Sie im Innovationsprozess unterstützen können, um eine praxisnahe Handhabung und eine einfache Umsetzung zu gewährleisten. Daher bedanken wir uns ganz herzlich für die kooperative und offene Zusammenarbeit bei den beteiligten Firmen.

## Unterstützung

Innovationsmanagement benötigt eine langfristige Unternehmensausrichtung, erfordert ein Bewusstsein über die strategischen Ziele, setzt motivierte Mitarbeitende voraus und all diese Rahmenbedingungen sollen in einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur eingebunden sein. Wir unterstützen Sie gerne dabei und bieten Ihnen:

- Begleitung durch alle Innovationsphasen des Prozessmodells
- Beratung zu Förderprogrammen
- Vermittlung von Kontakten und Kooperationen
- Organisation und Durchführung von thematischen Veranstaltungen

### **Kontaktieren Sie uns!**

Ihr Beratungsbüro Oberpfalz

[www.beratungsbueros.eu](http://www.beratungsbueros.eu)

gefördert durch

Bayerisches Staatsministerium  
der Finanzen und für Heimat 

Europaregion I Evropský region  
**Donau Dunaj**  
**Moldau Vitava** 

Bezirk  
Oberpfalz 



**Innovative Oberpfalz**