

**„Wie von selbst“
Organisationsentwicklung mit/durch TRIZ**

Barbara Gronauer, StrategieInnovation

Inhaltsübersicht

- Vorstellung Strategieinnovation
- Hinführung zum Thema
- Warum Organisationsentwicklung & TRIZ
- Führungspersonen = Schlüsselpersonen
- 3 Beispiele für OE mit/durch TRIZ
- „Wie von selbst“ - Nutzen für die Organisation

StrategieInnovation

- Bekleidungstechnischen Assistentin und Schneiderin (REFA, MTM), Aschaffenburg
- 1/2 Studium Dipl.-Textilveredelungstechnik, FH Mönchengladbach
- Diplom-Kulturpädagogin, Uni Hildesheim
- Systemische Prozessbegleiterin, Weiterbildung Arbeitswissenschaft, Uni Hannover
- Teilnahme TRIZ Level I und bald Level II 😊

StrategieInnovation

- 1997 Start in Selbstständigkeit mit patentierter Produkterfindung, Businessplan und Vertrieb
- 2003 Gründung StrategieInnovation
- Team aus verschiedenen Netzwerkpartnern
- Strategie- und Umsetzungsberatung + Trainings:
 - Produkt- und Dienstleistungsentwicklung,
 - Wandel der Unternehmenskultur,
 - integrierte Kommunikation und
 - Vertrieboptimierung

Erfolgsfaktor: Innovationsfähigkeit

- Mein Forschungsschwerpunkt:
Was brauchen Menschen, damit sie gerne den **Wandel als Chance** erkennen und innovativ sein wollen?
 - Was löst **Innovationshemmnisse** aus?
 - Wie lassen sich **Widerstände** in Veränderungsprozessen vermeiden oder **aflösen**?
 - Welche **Settings** und **Instrumente** sind in der Zielerreichung hilfreich?

Welche Innovationshemmnisse gibt es?

- ---
- ---
- ---
- ---
- ---
- ---
- ---

Warum Organisationsentwicklung?

- **Wandel ist der Normalfall ***
- Die größten **Einflussfaktoren für Unternehmen:**
 - Globalisierung (Waren, Dienstleistungen, Kapital) bewirkt kürzere Lebenszyklen
 - Demographischer Wandel
- **Ausprägungen**
 - Unternehmensgröße, Konzentrationsprozesse, Strukturverschiebungen, Unternehmenstransaktionen

Warum Organisationsentwicklung?

- Empfehlungen aufgrund Studienergebnissen*
- **1. Innovationskraft**
- **2. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess**
- **3. Unternehmens- und Businessplanung**

Organisationsentwicklung & TRIZ?

- **Parallelen** zwischen **systemischen** Beratungsmethoden und **systematischen** TRIZ-Methoden
- Beiderseits **ganzheitliche Haltung** bei der Problembetrachtung
- Der systemische Ansatz schaut auf das Zusammenwirken der verschiedenen Elemente in einem System [...] und beschreibt Wechselwirkungen, Ergänzungsprozesse und gegenseitige Beeinflussungen.*

* Systemische Organisations- und Unternehmensberatung, Ellebracht, Lenz, Osterhold, Schäfer

Im Unternehmenskontext

- TRIZ /Problemlösungsentwicklung = „**Was**“
- Organisationsentwicklung = „**Wie**“,
der Handlungsrahmen, in dem z.B.
TRIZ zum Einsatz kommt.
- => *Je sicherer wir uns fühlen, desto leichter können wir unserer Intuition vertrauen.*

Kreativität braucht Führung & Freiheit

- **Neue Ideen/Problemlösungen** erfordern ein entspanntes Gehirn, einen **gelassenen Körper**
- TRIZ = **kognitive** Ebene = Problemfokus, dann => Wechsel auf **intuitive** Lösungsfindung
- Systemische Haltung/Moderation =
Innovations-freundlicher Handlungsrahmen:
Verantwortungsübernahme + Engagement
Selbstorganisationsfähigkeit + Selbstvertrauen

Führungsperson = Schlüsselposition

- Führungskräfte und Projektleiter befinden sich in einer **Schlüsselposition** für das „**Wie**“
- **TRIZ** als **Orientierungshilfe** zur Klärung der Widersprüche und Blockaden
- Stabilisieren der Arbeitsgruppe
- => in kleinen Schritten Bewusstsein und Wandel schaffen, Erfolgserlebnisse erzielen

Dilemma / Widersprüche

- Annahme: Ideen-Workshop
 - Projektleiter soll seinem Chef in kurzer Zeit gute Ergebnisse bringen
 - Gefühlter Stress der Führungsperson strahlt aus.
 - Mitarbeiter kommen ebenfalls aus Alltagsstress.
 - Alle wissen, dass sie nun schnell innovative Leistungen bringen sollen.
 - Doch es fällt keinem was ein.

Beispiel Widersprüche

- Aus der Sicht der Führungskraft/Projektleiter
 - zu verbessernder Parameter: **Leistung**
 - sich (oft) verschlechternder Parameter: **Spannung/Druck**
- Vorschläge aus der Widerspruchsmatrix 2003:
 - Prinzip 03. Örtliche Qualität
 - Prinzip 10. Vorgezogene Wirkung
 - Prinzip 30. Biegsame Hüllen/dünne Folien
 - Prinzip 35. Parameteränderungen

Beispiel Leistung / Spannung/Druck

- Prinzip 03. Örtliche Qualität:
 - A. Ist ein System gleichförmig oder homogen, führe es inhomogen aus.
 - B. Ändere die Umgebung oder Umgebungsbedingungen von homogen zu inhomogen.
 - C. Jeder Bereich eines Systems soll unter lokal optimalen Bedingungen arbeiten können.
 - D. Jeder Teil eines Systems soll unterschiedliche (ggf. sogar entgegengesetzte) nützliche Funktionen ausführen.

Beispiel Leistung / Spannung/Druck

- Prinzip 10. Vorgezogene Wirkung
 - A. Führe eine nützliche Funktion ganz oder teilweise in ein Objekt oder System ein, bevor sie benötigt wird.
 - B. Ordne Objekte oder Systeme im Voraus so an, dass sie zur richtigen Zeit am richtigen Ort sind.

Beispiel Leistung / Spannung/Druck

- Prinzip 30. Biegsame Hüllen/dünne Folien
 - A. Verwende biegsame Hüllen und dünne Folien anstelle von starren Strukturen.
 - B. Isoliere ein Objekt oder System mit biegsamen Hüllen oder Folien von einem potentiell schädlichem Umfeld.

Beispiel Leistung / Spannung/Druck

- Prinzip 35. Änderung des Aggregatzustandes / Parameteränderung
 - A. Ändere den Aggregatzustand eines Objekts
 - B. Ändere die Konzentration, Konsistenz oder Zusammensetzung.
 - C. Ändere den Grad der Flexibilität.
 - D. Ändere die Temperatur.
 - E. Ändere den Druck.
 - F. Ändere andere Parameter.

Business Matrix – >>> R&D Capability

- Aus der Sicht der Führungskraft/Projektleiter
 - zu verbessernder Parameter: **R&D Capability**
- Allgemeine Empfehlung:
 - Prinzip 02. Separation
 - Prinzip 10. Vorgezogene Handlung
 - Prinzip 22. Schädliches in Nützlichem verwandeln
 - Prinzip 25. Selbstbedienung

Umfeldanalyse / 9 Felder Denken

- Die **systemische Umfeldanalyse** zeigt alle mit dem Vorhaben verbundenen Personen/Organisatoren mit ihren Motiven/Haltungen und Zielrichtungen auf.
- Blockaden oder Hemmnisse für das Vorhaben werden deutlich.
- Beispiele:
 - Historie von Situationen, Dingen
 - Lösungen mit Zukunftsrelevanz

Umfeldanalyse / 9 Felder Denken

- Das 9-Felder Denken hilft die Sichtweise auf ein **System** zu verändern. Es zwingt den Benutzer einerseits in die **Subsystemdetails** einer Situation hinein zu zoomen, andererseits aus dem System heraus das **Supersystem** (Gesamtansicht) zu sehen + seine Zeitperspektive so zu verändern, dass er neben der **Gegenwart** und die **Vergangenheit** und **Zukunft** wahrnimmt.

Beispiel 9 Felder Denken/Umfeld

• Bis 2006			
• Mutterkonzern • Analoge Technologie • Gesetzesänderung ist angekündigt			Supersystem
• Abteilung Messtechnik			System
• Führungskraft • Mitarbeiter voll ausgelastet			Subsystem
Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft	

Beispiel 9 Felder Denken/Umfeld

• Bis 2006	• 2006-2012		
<ul style="list-style-type: none"> • Mutterkonzern • Analoge Technologie • Gesetzesänderung ist angekündigt 	<ul style="list-style-type: none"> • Tochter • Digitale Technologie kommt • Gesetzesänderung durchgeführt 		Supersystem
• Abteilung Messtechnik	• Abteilung Messtechnik		System
<ul style="list-style-type: none"> • Führungskraft • Mitarbeiter voll ausgelastet 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskraft • Mitarbeiter teilweise ausgelastet, Ersatztätigkeiten, neue Verträge, neue Umgebung 		Subsystem
Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft	

Beispiel 9 Felder Denken/Umfeld

• Bis 2006	• 2006-2012	• 2012-2015	
<ul style="list-style-type: none"> • Mutterkonzern • Analoge Technologie • Gesetzesänderung ist angekündigt 	<ul style="list-style-type: none"> • Tochter • Digitale Technologie kommt • Gesetzesänderung durchgeführt, weiter? 	<ul style="list-style-type: none"> • Tochter oder wieder im Mutterkonzern? • Analoge Technologie komplett abgelöst • Gesetzesvorgaben? 	Supersystem
• Abteilung Messtechnik	• Abteilung Messtechnik	• Abteilung Messtechnik aufgelöst/fusioniert	System
<ul style="list-style-type: none"> • Führungskraft • Mitarbeiter voll ausgelastet 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskraft • Mitarbeiter teilweise ausgelastet, Ersatzmöglichkeiten, neue Verträge, neue Umgebung 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskraft? • Mitarbeiter abgebaut, umpositioniert 	Subsystem
Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft	

Vision / Idealität

- Annahme:
Für einen bestimmten Umstand oder eine Sache soll eine **Vision**, die **ideale Lösung** gefunden werden:
 - „Beschreiben Sie Ihre Vision“ ... ist der erste Schritt zur Lösungsfindung.
 - Die Beschreibung von 3 Lösungsschritten zeigt den Lösungsweg zur Vision dorthin auf.

Vision/Idealität

- Was ist das **ideale Endresultat**?
IER=Hauptfunktion / nur nützliche Funktionen ohne Kosten und Probleme
- Lösungsweg bearbeiten mittels:
 - Evolutionsprinzip 1: Stufenweise Evolution
 - Evolutionsprinzips 2: Zunehmende Idealität

Beispiel Idealität

- Vision/Ideales Endresultat:
Das Miteinander ist produktiv „wie von selbst“, ohne (hohe) Kosten und ohne Probleme.
- Nennen Sie bitte 3 Lösungsschritte dorthin:
 - 1.
 - 2.
 - 3.

Nutzen aus Kombination OE & TRIZ

Für mich als **Führungskraft**:

Führungserfolg

- + Anerkennen des Mutes
- + weniger Konflikte
- + weniger Redundanzen
- + Wertschätzung der Führungskompetenz
- + mehr Spaß bei der Arbeit

Nutzen aus Kombination OE & TRIZ

Für das **Unternehmen:**

Unternehmenssicherung

- + fließende Kommunikation + Information
- + Leistungsbereitschaft und Lösungstiefe
- + unternehmerisches „Mitdenken“
- + Reaktionsschnelligkeit
- + Mitarbeiteridentifikation
- + Kundenbegeisterung

Projektvorschlag OE & TRIZ

- Aufruf zur **Teilnahme** an einem EU-Projekt:
„**Systemisches Innovationsmanagement** entlang der Wertschöpfungskette als Antwort auf Demographie-bedingte Personalengpässe und unternehmerische Marktanforderungen“
- Zielgruppen für **Kooperationspartnerschaft**:
 - Sozialpartner/Produktionstechnische Unternehmen
 - Wissenschaftliche Begleitung

*Wer die Welt mit anderen Augen sieht,
dem geht ein Licht auf.*

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Fragen oder Ideen?

Rufen Sie mich einfach an:

Barbara Gronauer

Fon 0511.536 99 35

Mail: info@strategieinnovation.de

www.strategieinnovation.de