

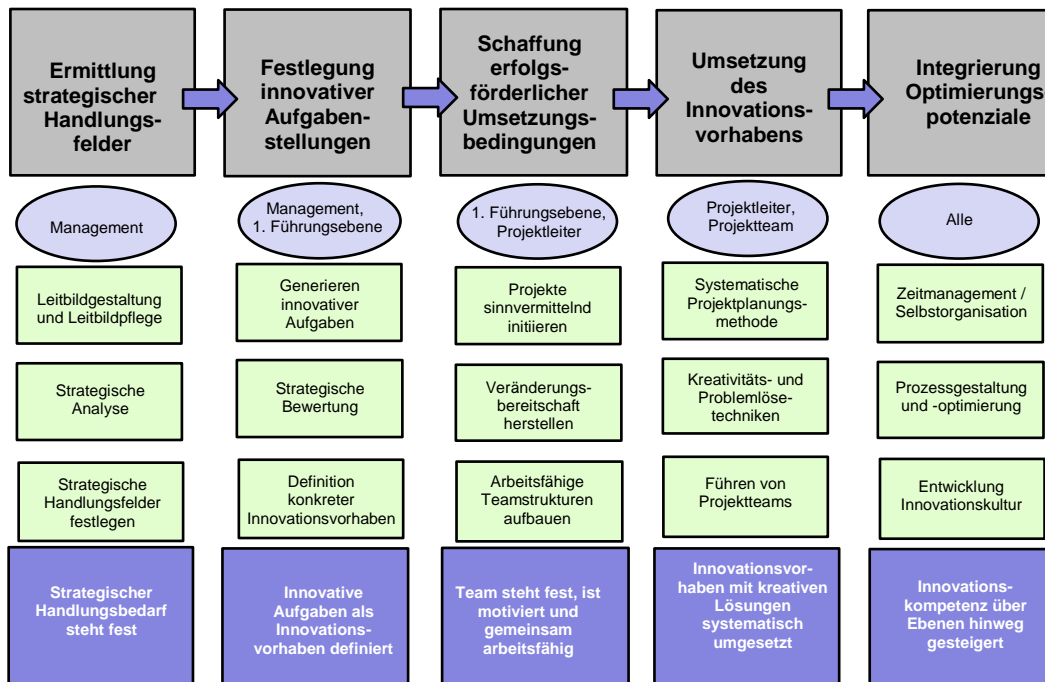
## 4 Leitfäden/Handreichungen für die betriebliche Praxis

### Konzepte, Leitfragen und Angebote zur strategischen Entwicklung der methodischen Innovationskompetenz

#### 1.) Das OTTI-Prozessmodell als Referenzmodell für die Gestaltung eines strategischen Innovationsprozesses und für die strategische Entwicklung der methodischen Innovationskompetenz

Zentrales Werkzeug für die betriebliche Praxis zur Gestaltung eines strategischen Innovationsprozesses und für die strategische Entwicklung der methodischen Innovationskompetenz ist das von OTTI entwickelte Prozessmodell.

##### 1.1 Darstellung Prozessmodell:



##### 1.2 Besonderheiten des Prozessmodells

Die im TP3 entwickelte Matrix zur Entwicklung von methodischer Innovationskompetenz (OTTI-Matrix zur Kompetenzentwicklung) weist eine Reihe von Besonderheiten auf, die in ihrer Gesamtheit und der zu Grunde liegenden Systematik wesentlich über vorhandene Ansätze hinausgehen.

1. Prozessmodell mit Schritten/Teilprozessen, das den Anforderungen an ein strategisches Innovationsmanagement gerecht wird
2. Definition ergänzender Teilprozesse, die den Erkenntnissen über die Ursachen des Scheiterns und der Erfolgsfaktoren für Innovationsvorhaben Rechnung tragen

3. Systematische Zuordnung von Verantwortlichkeiten für die einzelnen Teilprozesse im Gesamtprozess unter Einbeziehung aller hierarchischen Ebenen eines Unternehmen
4. Benennung konkreter Teilprozessergebnisse als Prozessmeilensteine und Beschreibung der Aufgaben innerhalb der Teilprozesse, die zur Erreichung der Meilensteine auszuführen sind
5. Hinterlegung der beschriebenen Aufgaben mit relevanten Methoden, für die praktische Umsetzung der Aufgaben
6. Bewusst gewählter Abstraktionsgrad der verwendeten Begriffe, die eine Verwendung des Prozessmodells und der Matrix insgesamt für die verschiedensten Arten von Innovationsvorhaben ermöglicht
7. Im Sinne der Regeln für die Prozessbeschreibung inhaltlich vollständige Erfassung der Elemente zur Beschreibung von Teilprozessen
8. Im Sinne der Regeln für die Beschreibung von Gesamtprozessen notwendige Definition von Prozessinput (Unternehmensleitbild) und Prozessoutput (Steigerung der Innovationskultur)

## **2.) Praktische Arbeitshilfen für die Ermittlung des IST-Standes und die Ermittlung von Optimierungspotenzialen des individuellen betrieblichen Innovationsmanagements**

Für die Ermittlung des Ist-Standes und die Ermittlung von Optimierungspotenzialen des individuellen betrieblichen Innovationsmanagements stehen den Unternehmen praktische Arbeitshilfen zur Verfügung, die auf das OTTI-Prozessmodell aufbauen.

Das von OTTI mit wissenschaftlicher Begleitung entwickelte Innovationsaudit, dient der Ermittlung des Ist-Standes auf Ebene der Teilprozesse des OTTI-Prozessmodells für einen strategischen Innovationsprozess.

Das OTTI-Prozessmodell und die aufgeführten Leitfragen können direkt oder als Anregung für die Gestaltung von betrieblichen Workshops verwendet werden, in denen der Ist-Stand und die Ermittlung von Optimierungspotenzialen des individuellen betrieblichen Innovationsmanagements erarbeitet werden.

### **2.1 Das OTTI-Innovationsaudit**

Das dreistufige OTTI-Innovationsaudit besteht aus insgesamt 37 Fragen zu folgenden Teilbereichen:

- **Teilbereich I „Status quo – Innovationskompetenz“**
- **Teilbereich II „Optionenfindung & Bewertung“**
- **Teilbereich III „Projekte initiieren & mobilisieren“**
- **Teilbereich IV „Planung & Realisierung“**
- **Teilbereich V „Vermarktung“**
- **Teilbereich VI „Optimierung & Lessons learned“**

#### **In der ersten Stufe**

erfolgt eine robuste Einschätzung durch die Teilnehmer in eine Bewertungsskala zu den einzelnen Fragen. Die Auswertung als Netzdiagramm liefert quantitative Aussagen. Die Auswertung zeigt auf, wie weit die Bewertungen der Teilbereiche durch die Teilnehmer übereinstimmen bzw. wie groß die Unterschiede in der Bewertung der Teilbereiche sind.

### **In der zweiten Stufe**

geht es darum, die von den Teilnehmern in der Bewertungsskala vorgenommene Einschätzung mit nachvollziehbaren Argumenten in Stichworten zu begründen. Dieser zweite Schritt schärft das Bewusstsein der einzelnen Teilnehmer des Innovationsaudits.

### **In der dritten Stufe**

geht es darum, die Argumente zur Bewertung der Teilbereiche auszutauschen. Dieser Austausch fördert den strukturierten Dialog und die konstruktive Auseinandersetzung mit der IST-Situation des bestehenden Innovationsprozesses und liefert wichtige Anhaltspunkte für Optimierungspotenziale.

## **2.2 Hilfsmittel für die Gestaltung von Workshopkonzepten**

Für die praktische Gestaltung ist es hilfreich und wichtig, das zu bearbeitende Thema in einen konkreten Gesamtkontext zu stellen und durch bewusst ausgewählte Fragestellung zu bearbeiten.

### **2.2.1 Gesamtkontext und Fragestellungen für die Gestaltung von Workshopkonzepten zur Ermittlung von Optimierungspotenzialen des Innovationsprozesses**

**Gesamtkontext** für die Gestaltung eines entsprechenden Workshops ist das OTTI-Prozessmodell für einen strategischen Innovationsmanagementprozess mit den entsprechenden Teilprozessen.

**Fragestellungen** dazu können direkt aus dem OTTI-Innovationsaudit übernommen oder daraus abgeleitet werden. Wichtig ist es dabei, Fragen als offene Fragestellung zu formulieren, wie in den folgenden Beispielen:

- **Wie sieht der gelebte Innovationsprozess im Unternehmen konkret aus?**
- **Welchen Reifegrad hat der Innovationsprozess des Unternehmens?**
- **Wie sind darin die strategischen Aspekte des Innovationsmanagements berücksichtigt?**
- **Wie wird darin die kontinuierliche Entwicklung der Innovationskultur sichergestellt?**

### **2.2.2 Gesamtkontext und Fragestellungen für die Ermittlung konkreter Maßnahmen zur Entwicklung der methodischen Innovationskompetenz**

**Gesamtkontext** für die Gestaltung eines entsprechenden Workshops bilden die im OTTI-Prozessmodell dargestellten, funktions- und aufgabenspezifischen Kompetenzfelder, die die relevanten Kompetenzen in den Teilprozessen beschreiben.

**Leitfragen** zur praktischen Gestaltung eines entsprechenden Workshops:

- **Welche Methoden werden im Unternehmen in den jeweiligen Teilprozessen angewandt?**
- **In welchem konkreten Kontext werden welche Methoden angewandt?**
- **Wie wird die richtige Anwendung der Methoden sichergestellt?**
- **In welchen Teilprozessen besteht Handlungsbedarf hinsichtlich der Optimierung und/oder Intensivierung des methodischen Vorgehens?**

- **Wie gut werden die vorhandenen Methodenkompetenzen den funktions- und aufgabenspezifischen Kompetenzanforderungen im Innovationsprozess gerecht?**
- **Welche Kompetenzlücken müssen kurzfristig, mittelfristig und langfristig beseitigt werden?**
- **Welche Folgen wird es kurzfristig, mittelfristig und langfristig für das Unternehmen haben, wenn die Kompetenzlücken nicht geschlossen werden?**

### **3.) Qualifizierungskonzepte zur bedarfsgerechten strategischen Entwicklung der methodischen Innovationskompetenz**

Die vorliegenden Qualifizierungskonzepte bieten eine wertvolle Hilfestellung für die Konzeption breiter angelegten betrieblichen Qualifizierungskonzepten und dienen darüber hinaus auch als Hilfestellung für die Auswahl konkreter Qualifizierungsinhalte bei Einzelqualifizierungsmaßnahmen.

Die Inhalte der einzelnen Qualifizierungskonzepte stehen in direktem Zusammenhang mit dem Referenzmodell und sind inhaltlich so gestaltet, dass in Summe gesehen das relevante Methodenspektrum für einen strategischen Innovationsprozess durchgängig erfasst sind.

Unternehmen können erprobte modulare Qualifizierungskonzepte als Gesamtpakete übernehmen, einzelne Module daraus auswählen. Auf Grund des Aufbaus nach dem Baukastenprinzip können sich Unternehmen darüber hinaus auch bedarfsgerecht und zielgruppenspezifisch ganz individuelle Qualifizierungskonzepte zusammenstellen.

#### **3.1 Modulares Qualifizierungskonzept „Strategisches Innovationsmanagement“**

Dieses Qualifizierungskonzept mit einem Umfang von 6 mal 2 Tagen ist darauf ausgerichtet, relevante Inhalte und Methoden über alle Teilprozesse der Matrix zur Entwicklung von methodischer Innovationskompetenz (OTTI-Matrix zur Kompetenzentwicklung) aus Perspektive des Managements und der ersten Führungsebene des Unternehmens abzudecken.

##### **Zielsetzung:**

Dieses Qualifizierungskonzept zielt darauf ab, das Wissen zu vermitteln und die Methodenkompetenz zu steigern, die für den zielführenden Aufbau, die Implementierung und Weiterentwicklung eines betrieblichen Innovations-managementprozesses wichtig sind.

##### **Zielgruppe:**

Dieses Produkt/Ergebnis ist insbesondere für Teilnehmer relevant, die verantwortlich für den Aufbau, die Implementierung und Weiterentwicklung des strategischen Innovationsmanagement als unternehmensübergreifenden Prozess verantwortlich sind.

Der entsprechende Personenkreis ist idealerweise im Management und der ersten Führungsebene in den Unternehmen positioniert und verfügt über die notwendigen Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten der Unternehmens- und Organisations-entwicklung im Unternehmen.

## **Inhalte und Module im Einzelnen**

### **Modul I:**

#### **Innovation konkret**

- Verständnis und Selbstverständnis Innovation
- den Blickwinkel „Innovation“ erweitern
- Innovation – Erfolgsfaktoren und Hindernisse
- Innovation als strategischer Managementprozess gestalten

### **Modul II:**

#### **Unternehmensleitbild und strategische Handlungsfelder**

- Elemente und Funktionen des Leitbilds
- Leitbildgestaltung
- Grundlagen der Strategischen Planung
- Bewertung strategischer Optionen

### **Modul III:**

#### **Die frühe Phase bestimmt den Erfolg**

- systematisch Rahmenbedingungen schaffen
- die frühe Phase vorausschauend gestalten
- gewinnen und begeistern für Veränderungen
- vom Start weg richtig führen

### **Modul IV:**

#### **Ein guter Plan schafft Sicherheit**

- Innovationsvorhaben richtig Planen
- Projektmanagement angemessen und richtig anwenden
- Risikomanagement auf interne Vorhaben richtig anwenden
- Potenziale des „lessons learned“ konsequent nutzen

### **Modul V:**

#### **Kreativität braucht Richtung und Struktur**

- Voraussetzungen für Kreativität
- Überblick Kreativitätstechniken
- Ziel führende Methoden auswählen und richtig anwenden
- Kreativitätsworkshops richtig Vorbereiten
- Kreativitätsworkshops ziel- und ergebnisorientiert moderieren

### **Modul VI:**

#### **Vom Innovationsprozess zur Innovationskultur**

- Grundlagen der Prozessgestaltung
- Innovationskultur grundsätzlich
- Ebenen und Indikatoren der Innovationskultur
- Innovationsreifegradermittlung und Kulturlückenprofilierung
- Gestaltungsfelder erkennen und Einflussmöglichkeiten nutzen

Der in der Erprobung gewählte Zeitraum für die Durchführung eines entsprechenden Qualifizierungszyklus von 6 – 9 Monaten hat sich aus Sicht der Teilnehmer bewährt. Daraus ergibt sich ein Rhythmus von ca. 4 -6 Wochen

## **3.2 Modulares Qualifizierungskonzept „Operatives Innovationsmanagement“**

Das Qualifizierungskonzept „Operatives Innovationsmanagement“ hat seinen Focus im Bereich der Methodenkompetenzen, die insbesondere für die erfolgreiche Leitung und Gestaltung einzelner Innovationsvorhaben von Bedeutung sind. Dieses Konzept ist in vier Modulen mit einer Dauer von jeweils 2 Tagen gestaltet.

**Zielsetzung:**

Dieses Qualifizierungskonzept zielt darauf ab, das Wissen und die Handlungskompetenz zu fördern, die benötigt werden um definierte, mit einer konkreten „innovativen Aufgabenstellung“ als Vorhaben definierte Innovationsprojekte erfolgreich zu Leiten und die systematische Umsetzung sicherzustellen zu können.

**Zielgruppe:**

Resultierend aus der Zielsetzung ist das Qualifizierungskonzept „Operatives Innovationsmanagement“ für Personen mit Führungsfunktionen in entwicklungsnahe Unternehmensbereichen und für Projektleiter von Innovationsvorhaben besonders relevant.

**Inhalte und Module im Einzelnen**

**Modul I:**

**Initiieren und Führen von Innovationsvorhaben**

- Hindernisse und Erfolgsfaktoren bei Innovationsvorhaben
- Innovationsvorhaben als Veränderungsprozess gestalten
- Typischer Verlauf und Einflussmöglichkeiten auf Veränderungsprozessen
- Grundlagen der Teamentwicklung
- Ausgewählte Führungsinstrumente für Teamleiter

**Modul II:**

**Innovationsvorhaben methodisch Planen**

- Grundlagen des Projektmanagement
- Risikomanagement im Projektverlauf
- Besonderheiten von Innovationsprojekten
- Projektüberwachung und Reporting

**Modul III:**

**Anwenden von Problemlösungs- und Kreativitätstechniken**

- Grundprinzip Ursachenermittlung vor Lösungssuche
- Überblick Kreativitätstechniken
- Ziel führende Aufgabenstellungen formulieren
- Moderation von Kreativitätsworkshops
- Kreativitätstechniken richtig anwenden
- Systematische Ideenbewertung und Ideenauswahl

**Modul IV:**

**Entwicklung der operativen Innovationskompetenz**

- Innovationsvorhaben zukunftsgerichtet abschließen
- systematisches Lessons learned
- Grundlagen Innovationskultur
- Gestaltungsfelder und Einflussmöglichkeiten als Projektleitern auf die Innovationskultur
- persönliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen

Auch für dieses Qualifizierungskonzept hat sich ein zeitlicher Abstand von ca. 6 – 9 Wochen zwischen den Modulen bewährt.

**3.3 Kompaktqualifizierungskonzept „Effiziente Zusammenarbeit in Innovationsteams“**

**Zielsetzung:**

Die Zielsetzung des Kompaktseminars ist die Vermittlung grundlegender Zusammenhänge und elementarer Begrifflichkeiten des Projektmanagement und der Mitarbeit in Projektteams, um sich als Teammitglied effizient in die praktische Durchführung von Innovationsvorhaben und Projekten einbringen zu können.

### **Zielgruppe:**

Das Kompaktseminar „Effiziente Mitarbeit in Projektteams“ hat Personen – insbesondere Fachkräfte zur Zielgruppe in Rahmen von Innovationsvorhaben mit der Realisierung von Teilaufgaben und Arbeitspaketen betraut sind.

### **Inhalte im Einzelnen**

- **Die frühe Phase erfolgreich gestalten**  
Projekte mit den grundlegenden Methoden des Projektmanagements strukturieren und planen
- **Kreativitätstechniken kennen lernen und anwenden**  
Überblick über Kreativitätstechniken und praktische Anwendung ausgewählter Methoden in moderierten Workshops
- **Besprechungen effizient gestalten**  
Vorgehen und Hilfsmittel für die systematische Vorbereitung und effiziente Durchführung von Besprechungen
- **Verbindlichkeit durch bewusste Kommunikation**  
Das Grundmodell der Kommunikation auffrischen und Kommunikationstechniken an praktischen Beispielen zielgerichtet anwenden
- **Effektives Zeit- und Selbstmanagement**  
Zeitdiebe und Effizienzverluste im eigenen Umfeld erkennen und gezielt reduzieren
- **Reflexion und Abschluss des Seminars**
  - persönliche Bilanz als „individuelles lessons learned“ ziehen und den persönlichen Umsetzungsplan festlegen
  - Einrichtung von „Transferteams“ für gegenseitige Unterstützung klären
  - Feedback zum Seminar insgesamt und Abschluss

### **3.4 Prozessrelevante Seminarworkshopkonzepte**

Auszug aus dem Angebot der 1-tägigen Seminarworkshops:

#### **3.4.1**

##### **Seminarworkshop „Innovation grundsätzlich“**

- Zitate Innovation
- Definition Innovation
- Suchfelder für Innovation
- Innovation als Prozess
- Innovation und Leitbild
- Ursachen des Scheiterns und Erfolgsfaktoren

#### **3.4.2**

##### **Seminarworkshop „Innovationsvorhaben erfolgreich initiieren“**

- Projektstatur im Innovationsprozess
- Ausgangssituation der Teammitglieder
- Wie „Veränderung“ erlebt wird
- Einstellungen zu Projekten und Veränderungen
- Typischer Verlauf bei Innovations- und Veränderungsprojekten
- Ursachen und Hintergründe allgemein
- Angst als Ursache und Reaktion darauf
- Praktische Einflussmöglichkeiten
- Zum Geleit: Power statt Pampers



### 3.4.3

#### **Seminarworkshop „Grundlagen des Projektmanagements“**

- Definition Projektmanagement
- Projektphasen
- Projektorganisation
- Typische Probleme in Projekten
- Projektmanagement erfolgreich anwenden

### 3.4.4

#### **Seminarworkshop „Führen im Projekt“**

- „Führen“ als Ableitung der Definition „Projektmanagement“
- Spannungsfelder beim Führen in Projekten
- Der eigene Führungsstil
- Führungsinstrument „Kommunikation“
- Führungsinstrument „Delegieren“
- Führungsinstrument „Besprechungskultur“
- Grundsätzliches zur Teamentwicklung
- Grundsätzliches über den Umgang mit Konflikten

### 3.4.5

#### **Seminarworkshop „Zeit für das Wesentliche - Effektives Zeit- und Selbstmanagement“**

- Zeitbewusstsein
- Zielbewusstsein
- Handlungsbewusstsein
- Die eigene Motivation
- Tipps zur Umsetzung

### 3.4.6

#### **Seminarworkshop „Kreativität methodisch fördern“**

- Überblicke Begriffe und Methoden
- Voraussetzungen für Kreativität
- Ausgewählte Methoden in Theorie und Praxis
  - Methode „Brainstorming“
  - Methode „Morphologischer Kasten“
  - Methode „Gesetze der Technikentwicklung“
  - Methode „Entwicklungsetappen“
  - Methode „Variationstabellen“

### 3.4.7

#### **Seminarworkshop „Innovationskultur“**

- Kultur grundsätzlich
- Unternehmenskultur
- Innovationskultur
  - Definition Innovationskultur
  - Selbsteinschätzung Innovationskultur
  - Merkmale und Gestaltungsfelder Innovationskultur
  - Innovationskulturprofil
  - Gestaltungsmöglichkeiten Innovationskultur
  - Leitfragen und Gestaltungstipps

**Für alle Qualifizierungskonzepte liegen jeweils die erarbeiteten konkreten Beschreibungen der Module bzw. Inhalte und die spezifisch erstellten begleitenden Seminarunterlagen vor.**

Regensburg, 30. Oktober 2013

**gez. Manfred Storm**

Bereichsleiter, Bereich Inhouse und Projekte, Projektleiter TP 3