

## Delphi- Prozess – 2. Fragerunde: Auswertungsmatrix

Innovation	Marktdynamik / Wettbewerb	Komplexität managen	Selbstorganisation / Beteiligungsorientierung	Kooperation	Human Resources	Anpassungsfähigkeit	Managementkonzepte	instabile Systeme / Zyklen	Wissensmanagement	Ressourcenmanagement
Wettbewerbsvorteile durch gute Vernetzung und Beteiligung an Forschungsprojekten schaffen	Markteroberung durch eine erfolgreiche Fortsetzung der Marketingstrategie	Organisation der Arbeit in (teil)autonomen Gruppen	Implementierung interdisziplinärer KVP-Teams / Workshops	kooperativen, offenen Arbeitsstil fördern	(leitendes) Personal aus gescheiterten Unternehmen übernehmen, um die Fehlerkompetenz zu nutzen und eigene Fehlerprävention zu verbessern	Lösungszszenarien bereits vor konjunkturellen / strukturellen Krisen entwickeln	ein neues Leadership-Paradigma entwickeln	kurz-, mittel- und langfristige Erfolgsstrategien identifizieren und bewerten	Wissensmanagement durch global verfügbare Informationen schaffen	langfristige Denkhaltung bezogen auf das Ressourcenmanagement fördern
Simultaneos engineering mit Kunden und Lieferanten	Nachhaltiges Wirtschaften: effiziente Produktion und Energiewirtschaft als Kernkompetenz	Geschäftsteile mit Hilfe von Partnern abwickeln	Methoden wie: World Cafe, Open Space, Virtuelle Prozesse bringen Reichtum an Perspektiven und erzeugen Vielfalt	Austausch zwischen Abteilungen (Grenzen) gewährleisten	mit der Attraktivität als Arbeitgeber im Bezug auf Mitarbeiterbindung und Leistungsförderung auseinandersetzen	Empowerment statt Reaktion fördern	vom Fokus Führungskräfte und deren Führungsstile wegbewegen	das "Unvorhersehbare" einplanen	persönlichen Austausch fördern	dem Ressourcenmanagement wieder rationale Mechanismen überordnen
Innovationsprozess mit systematischen Variantenmanagement verbunden mit CRM	Marktbeobachtung in Bezug auf Aktivitäten und Akteure durchführen	Prozesse z.B. direkt an den Kunden auslagern	genannte Methoden mit Entscheidungsprozessen ergänzen	Verankerung des "grenzüberschreitenden" Informationsaustausches im Beurteilungssystem	mit vorhandenen Instrumenten der Mitarbeiterentwicklung und Mitarbeiterbindung ansetzen		das "System" Mitarbeiter und deren Verantwortlichkeit fokussieren	nicht mehr benötigte Produkte und / oder Menge nicht künstlich am Leben erhalten	lokales Wissen implementieren	Prinzip des Maßhaltens ins Bewußtsein rufen
Prozesse zur Schaffung von Freiräumen für neue (Denk)Kombinationen einführen	durch Investitionen in Form von Beteiligungen partizipieren	mehr Handlungsalternativen bieten besseren Schutz vor Krisen	wenige aber klare Ziele formulieren	Vertrauen zwischen den Mitarbeitern schaffen	auf Erkenntnisse der Neurobiologie zurückgreifen	Unternehmen in teilautonome Gruppenarbeit / Projektarbeit strukturieren	Unternehmensführung / Unternehmenspraxis an Nachhaltigkeit orientieren	ein "kranker Teil" des Systems kann das Gesamtsystem gefährden		auf das Wissen der älteren Belegschaft zurückgreifen
Mitarbeiter können (innerhalb des Unternehmens und in einer vorgegebenen Zeit) ihren Interessen nachgehen	autonome Tochterfirmen aufbauen	von der Produktorientierung wegbewegen und Kernkompetenzen herausarbeiten	Ziele verinnerlichen lassen	Partnerschaften für vor- und nachgelagerte Bereiche bilden		Anpassungsgeschwindigkeit an dynamische Rahmenbedingungen durch Gruppenarbeit / Projektarbeit erhöhen	die Herausforderungen der Zukunft zu antizipieren und zu agieren, nicht zu reagieren	gesunden Teile des Systems erhalten weniger Kraft aus dem Markt		Mitarbeiter so lange wie diese mit vollem Einsatz ihre Fähigkeiten in das Unternehmen einbringen an das Unternehmen binden
Innovationsmanagement kann Marktnischen aufdecken	komplexe Wechselwirkungen mit Chancen und Risiken im Wirtschaftssystem verstehen	Kernkompetenzen für die Erstellung anderer Produkte nutzen	jeder Mitarbeiter sollte wissen, ob das Handeln zur Förderung des Ziels beiträgt	Kooperationen belohnen mit Hilfe von Performance-Systemen		frühere Erkennung und Berücksichtigung von Erfolgsfaktoren	sämtliche Ursache-Wirkungsbeziehungen des unternehmerischen Handelns erkennen und aufzeigen (nicht nur die Wirkung auf Umsatzsteigerung und Gewinn)	Selbstheilungskräfte der Organisationen		Wissensweitergabe der älteren Mitarbeiter an die jüngeren Mitarbeiter ermöglichen und stark fördern
Innovationsfähigkeit mit Hilfe der Herstellung von Vielfalt erhöhen		Schlüsselfunktion mehrfach besetzen	selbstverantwortliche, selbstorganisatorische Teams und Abteilungen bilden	durch das "Marktspiel" entstandene Unternehmenscluster entwickeln lassen		aus dem bestehenden System herausbrechen und mit Kreativität neue, unerwartete, chancenreiche Wege gehen				
Unterschiedlichkeit bei der Zusammenstellung von Teams im Bezug auf Fachgebiet, Temperament und Erfahrung beachten		Komplexität durch Konzentration auf Kernkompetenzen reduzieren	Mitarbeiter an der Ausgestaltung interner Veränderungsprozesse partizipieren lassen	Win-Win- Situationen schaffen		bereits vorhanden Methoden und Techniken zur Kreativitätsförderung nutzen				
heterogene Teams weisen Konfliktpotential auf: Sensibilisierung und Diversity-Schulung der Mitarbeiter ist wichtig			Partizipation hilft bei der Dynamisierung und Durchsetzung neuer Strategien und neuen Verhaltens	Selbstreinigungskräfte in der Marktwirtschaft zu lassen		Beyond Budgeting: Ziele werden mehr auf die Organisation ausgerichtet				

Voraussetzung innovativer Zusammenarbeit: kein Kampf um Anerkennung und keine Belohnung von Einzelleistungen			mit Hilfe von Selbstorganisationsprozessen neue (Leichtbau)Konstruktionen / Produkte erschaffen	Komplexität reduzieren		Fehler: nicht nach einem Schuldigen suchen, sondern sofort nach Lösungen suchen unter Beteiligung aller				
branchenübergreifende Offenheit			Prinzip der Energie- und Materialeinsparung und der Produktmultifunktionalität von der Natur lernen	Wissen teilen, transferieren und Synergien nutzen		Zielprozesse von unten nach oben vollziehen				
Mitarbeiterpotentiale mobilisieren zur Unterstützung der Trendanalyse und Ideenfindung			Selbstorganisation und Komplexität bilden die Merkmale	Partnerschaften nutzen		Gesamtziel klar definiert, aber: Was kann jeder zu diesem Ziel beitragen?				
Mehrwerte identifizieren, die einen Wettbewerbsvorteil bieten			gemeinsames (Ober)ziel definiert: Mitarbeiter äußern Wünsche, was sie gern tun möchten	Botenstoffe aussenden, um auf gleichgesinnte Unternehmen zu stoßen		Lücken zur Erreichung der Organisationsziele werden schnell gefunden				
Produktentwicklungsprozess integriert und interdisziplinär gestalten			gemeinsames (Ober)ziel definiert: Mitarbeiter bringen sich Kraft ihrer Fähigkeit selbständig ein	Ziel der "Botenstoffe": gemeinsam neue und wagemutige Wege beschreiten						
Nutzung von Kommunikation zur Bekanntmachung der Innovation und dessen Mehrwert (Hilfe zum Durchbruch)			Anpassungsprozess auch innerhalb der Arbeit durchführen							
mit Hilfe von Selbstorganisationsprozessen neue (Leichtbau)Konstruktionen / Produkte erschaffen			Zielvereinbarungen vermeiden die auf das Ziel einzelner Menschen und deren Gehalt ausgerichtet sind							
faserverstärkte Verbundstoffe mit Gradientenverhalten (Festigkeit und Daempfung)			Klarheit über das gemeinsame Oberziel schaffen							
Prinzip der Energie- und Materialeinsparung und der Produktmultifunktionalität von der Natur lernen			Möglichkeit zur freien Kommunikation über alle Ebenen hinweg bilden							
Selbstorganisation und Komplexität bilden die Merkmale			notwendige Ressourcen (um die Aufgaben zu lösen) zur Verfügung stellen							
			Transparenz über alle Informationen schaffen							
			Überwindung des Egoismus des Einzelnen setzt enorme Kraftreserven für das gesamte System frei							
19	6	8	21	14	4	12	6	6	3	6