

Vorlesung **Innovationsmanagement**

Sommersemester 2011

Struktur

Teil 0: Theorie

Teil 1: Erkennen

Teil 2: Klären

Teil 3: Ideen entwickeln

Teil 4: Entscheiden

Teil 5: Realisieren

Teil 6: Flow or Flop

Teil 7: Lernen lernen

Teil 8: Projektabschluss

Teil 9: Ecodesign / Nachhaltigkeit

Struktur

04.04.2011	Einführung
11.04.2011	Systemisch-relationale Theorie, Selbstorganisation und Entwicklung
18.04.2011	Innovationen, Technologie, Ökologie, Entwicklung und Kulturveränderung
02.05.2011	Kunst, Kitsch, Kultur, Stile und Formensprache
09.05.2011	Gastvortrag: n.n.
16.5.2011	Erkennen von Innovationsfeldern, Wirklichkeit und Wahrnehmung
23.05.2011	Open Innovation, User driven innovation, partizipative Organisation
30.05.2011	Kreativität und Ideenentwicklung, Usability, Dialogische Gestaltung und Entscheidung
06.06.2011	Talente, Kompetenzen und andere Erfahrungen, Erfinderische Sphäre, Gestaltung kreativer Kontexte
20.06.2011	Widerstände und Hemmnisse, Zufriedenheit, Flow, Glück
27.06.2011	Narrative und Innovation: Story telling
04.07.2011	Sustainable Innovation, Cradle to cradle, Footprint
11.07.2011	Fazit und Klausurvorbereitung

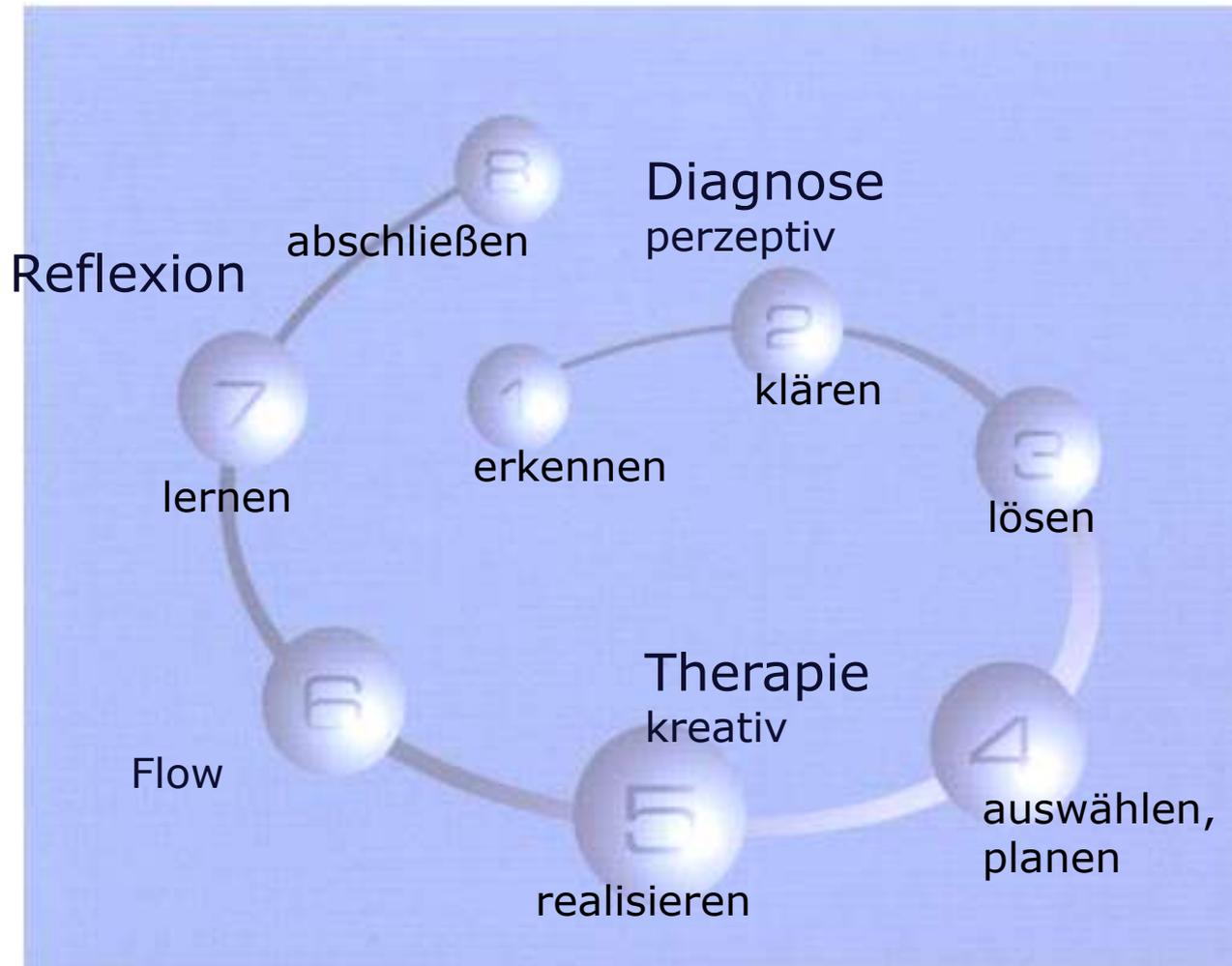
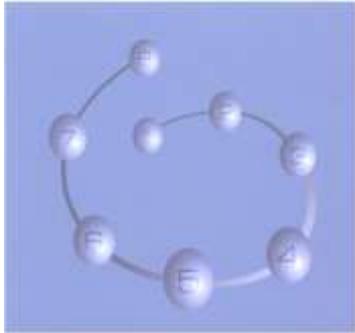


Abb.:Solution Cycle



Die Lösung ist ein Prozess:

1. Erkennen der Situation aus multiplen Perspektiven
2. Problem ganzheitlich gemeinsam beschreiben.
3. Ausnahmen bzw. Problemfreie Zonen suchen.
Unterschiede zur Problemsituation entdecken.
4. Interventionen planen und
5. realisieren
6. Veränderung wahrnehmen
7. Unterschiede multiplizieren.
8. Änderungen festigen

Teil 1: Erkennen

Gemeinsame Suche nach Wirklichkeit

Erkunden von Problemen der Nutzer

Szenarien

Finden, was fehlt.



Erkennen von Innovationsfeldern, Wirklichkeit und Wahrnehmung

„Ich bin unzufrieden
mit der Gesamtsituation“



中体在线图库

Nicht alles, was unser Handeln antreibt, ist uns bewusst.

Zusammenarbeit
Teamwork
Austausch
...



Arbeiten
Schaukelpferd
Schlitten
...



wenig
kooperatives
Verhalten

Die Situation beeinflusst die aktuelle Motivation.



Sicherheit



Günstig

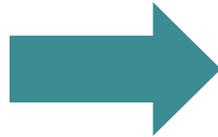


Perception-Behavior-Link

Die Wahrnehmung eines Reizes führt zu einer direkten Handlungsintention.



Perception-Behavior-Link



Die Situation beeinflusst die aktuelle Motivation.



Sicherheit



Günstig



Die Konstruktion von Wirklichkeit
Wir definieren unsere Welt selbst:
Zukünfte, Märkte, Unternehmen

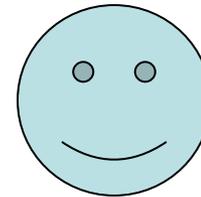
Alle Wirklichkeit ist erfunden und selbst gestaltet.
Also auch Probleme und Lösungen.
Also auch Märkte, Mächte und Konkurrenten.

Unterschied:



Information:

Bedeutung für



Wissen:

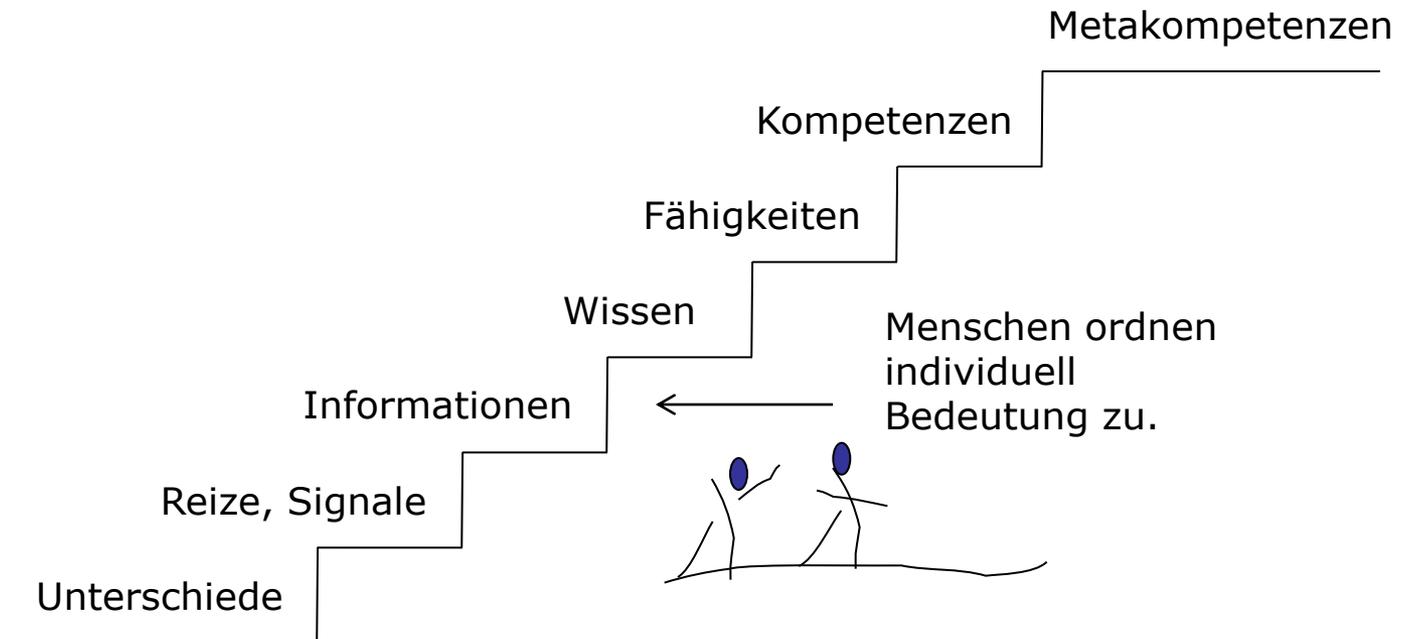
Aktive Informationen

Lernen:

Prozess des Wissenserwerbs



Wissenstreppe



Wahrnehmungstäuschung



COUNT THE F'S

FEATURE FILMS ARE THE RESULT OF YEARS OF SCIENTIFIC STUDY COMBINED WITH THE EXPERIENCE OF YEARS

Coaching

Coaching ist die lösungs- und zielorientierte Begleitung von Menschen, vorwiegend im beruflichen Umfeld, zur Förderung der Selbstreflexion sowie der selbstgesteuerten Verbesserung der Wahrnehmung, des Erlebens und des Verhaltens. Der Coach begleitet den Klienten bei der Realisierung eines Anliegens oder der Lösung eines Problems. Ziel des Coachings im beruflichen Kontext ist vor allem die Verbesserung der Lern- und Leistungsfähigkeit unter Berücksichtigung der Ressourcen des Klienten.

Der Begriff Coach stammt aus dem Englischen und bedeutet dort Kutsche. Er beschreibt also ein Instrument, das es Menschen ermöglicht, von einem Ort zum Anderen zu gelangen. Coaching kann vor diesem Hintergrund auf der Metaebene als Entwicklungsinstrument bezeichnet werden. Das Ziel formuliert der Coachee (Klient), der Coach begleitet den Coachee auf dem Weg als neutraler Reise-Gefährte. Erste entlehnte Verwendungen des Wortes fanden im Sport statt. Dort ist der Coach nicht nur Trainer der sportlichen Fertigkeiten, sondern darüber hinaus zielorientierter Begleiter und Motivator. Der Coach im Sport ist damit Trainer der mentalen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Sportler. Er bringt nicht die Lösungen für Probleme oder Konflikte mit. Vielmehr fungiert der Coach als neutraler Gesprächs- und Interaktionspartner, der seinem Coachee den Prozess der individuellen (Weiter-) Entwicklung eröffnet, erleichtert und ihn dabei begleitet.

Inneres Team

Das **Innere Team** ist ein Persönlichkeitsmodell des Hamburger Psychologen F. Schulz von Thun. Die Pluralität des menschlichen Innenlebens wird darin mit der Metapher eines Teams und seines Leiters dargestellt. Das soll die Selbstklärung in zwiespältigen Situationen unterstützen und damit die Voraussetzung für eine klare und authentische Kommunikation nach außen bieten.

Gene steuern weder Zelle noch Organ.

Das System ist der Akteur.

Welches innere Teammitglied wird angesprochen?

Neugier oder Bewahrer?

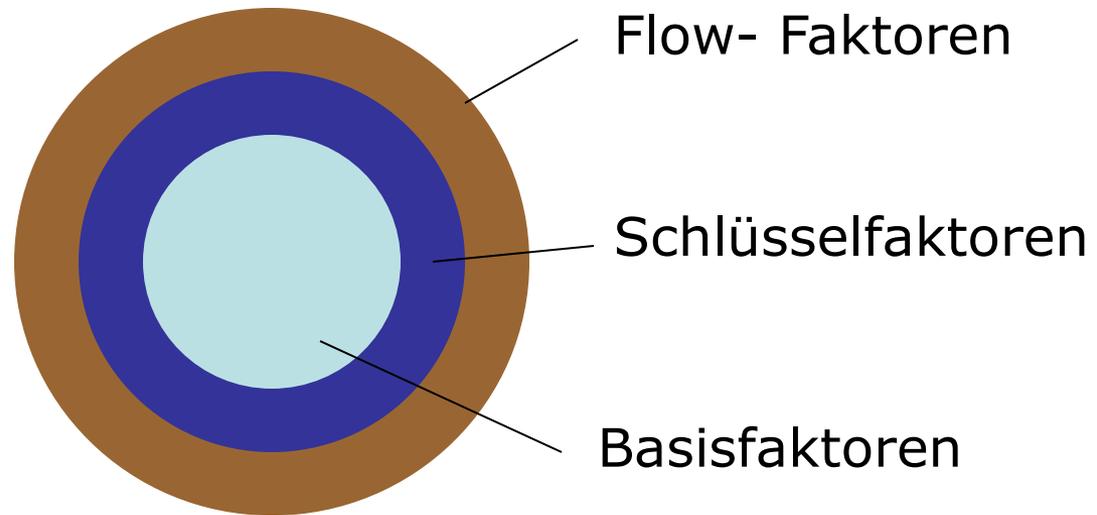
Abenteurer oder Angepasster?

Guter Geist oder Quälgeist?

Macherin oder Ruhige?

etc.

Warum kaufen wir Produkte?



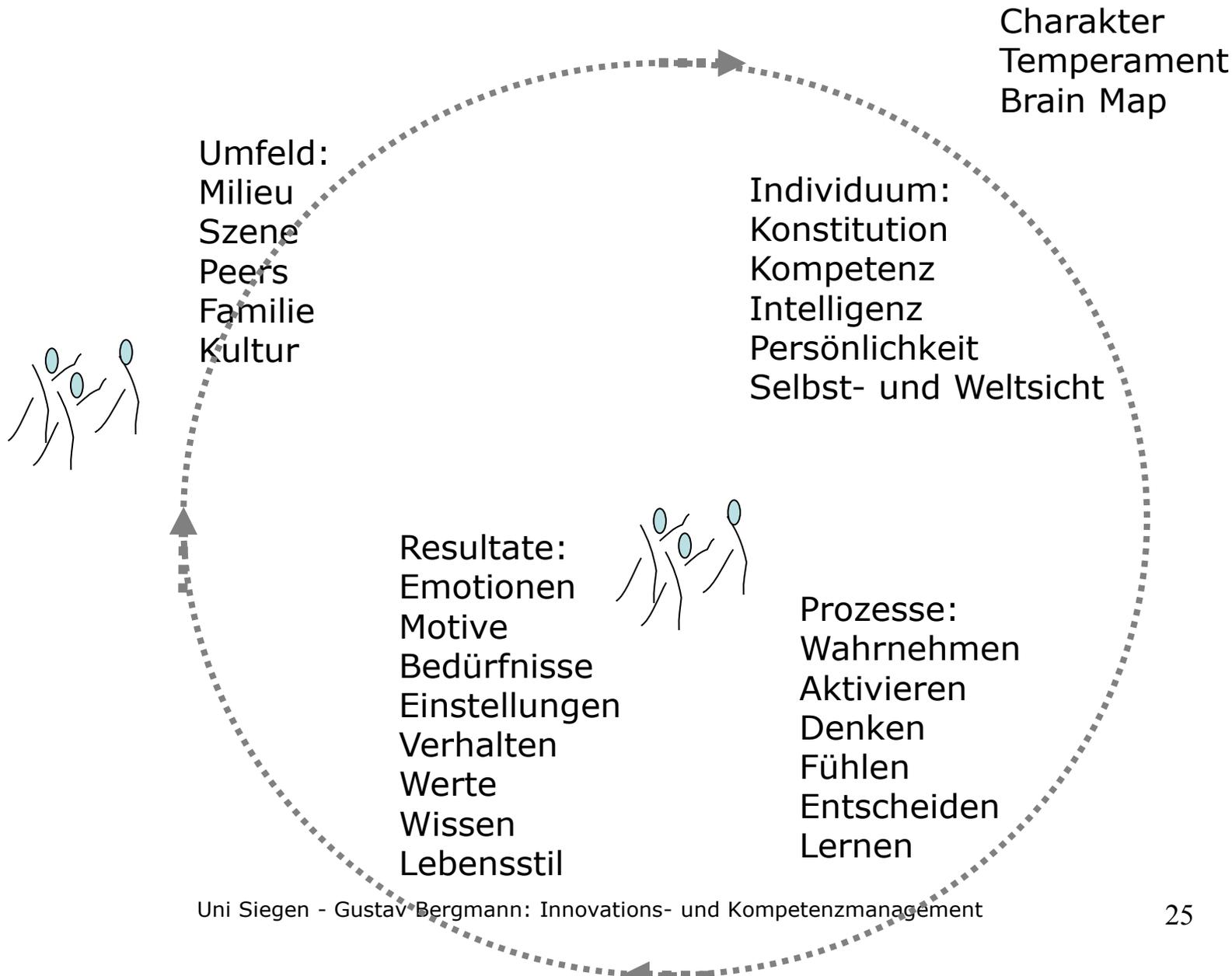
Das Auto der Zukunft?





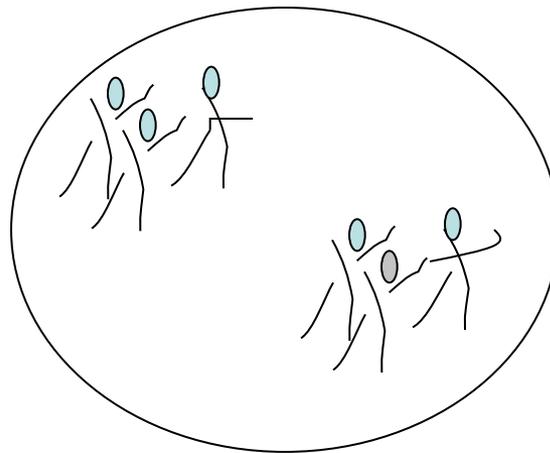
Das 2-Liter Auto aus D: 18:000€

Abb.: Relationale Bestimmungsfaktoren des Verhaltens





Außenstehende



Soziales System mit
eigener Kultur

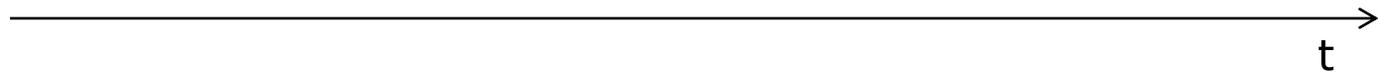


Abb.: soziale Wirklichkeitsentstehung

Farbe	Österreich	Brasilien	Dänemark	Frankreich	Italien	Pakistan
	Trauer	Trauer Tod Geheimnis	Trauer Sorge	Sorge Trunkenheit Eifersucht Pessimismus	Depression	Trauer Hilflosigkeit
	Unschuld	Friede Sauberkeit Reinheit	Unschuld Reinheit	Reinheit jung	Unschuld Furcht erfolglos Liebesaffaire	Trauer Nüchternheit Eleganz
	Ärger Liebe Leidenschaft Feuer	Wärme Leidenschaft Hass Feuer, Ärger Gewalt	Liebe Gefahr Feuer	Ärger Hitze Vergnügen Schüchternheit	Ärger Gefahr Feuer	Ärger Heiratszusage (Frauen)
	Hoffnung	Hoffnung Freiheit unreif Krankheit	Hoffnung Langeweile Gesundheit	jugendlich Furcht	Neid, Jugend Geldknappheit depressiver Ärger	Glück Frömmigkeit ewiges Leben
	Treue	Ruhe Kälte Gleichgültigkeit	Qualität	Ärger Furcht	Furcht	
	Eifersucht	Freude, Sonne Glück, Neid Krankheit	Gefahr	Krankheit	Ärger	Jungfräulichkeit Schwäche Ärger

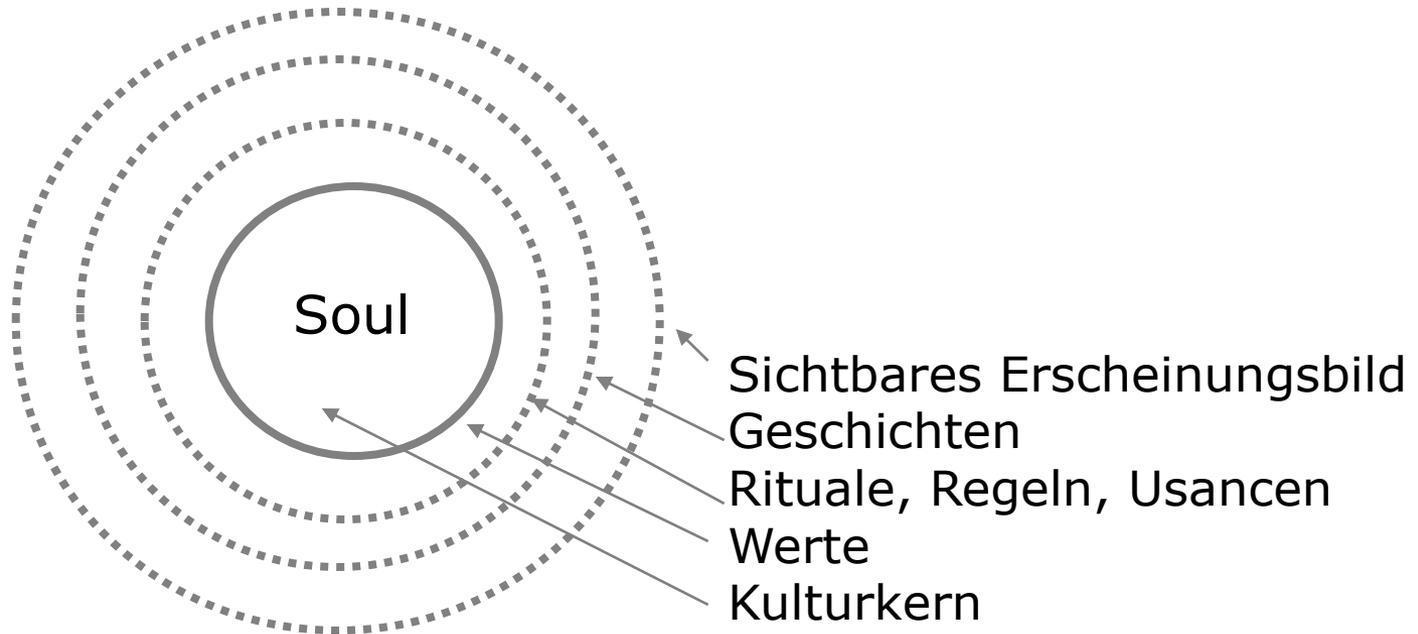


Abb.: Schichten eines Systems (Vgl. Hofstede)

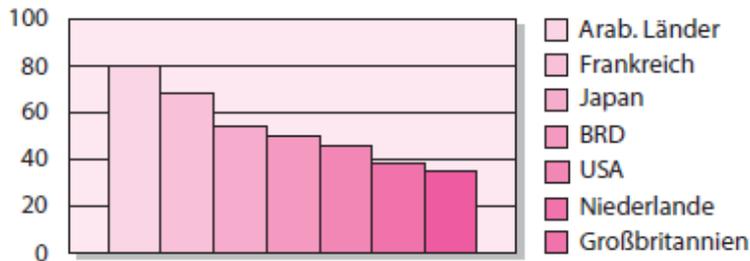
- **Dimensionen nationaler Kulturen (nach Hofstede)**
 - Machtdistanz
 - Kollektivismus versus Individualismus
 - Maskulinität versus Feminität
 - Unsicherheitsvermeidung

• Dimensionen nationaler Kulturen (nach Hofstede)

• Machtdistanz

Das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist.

MACHTDISTANZ



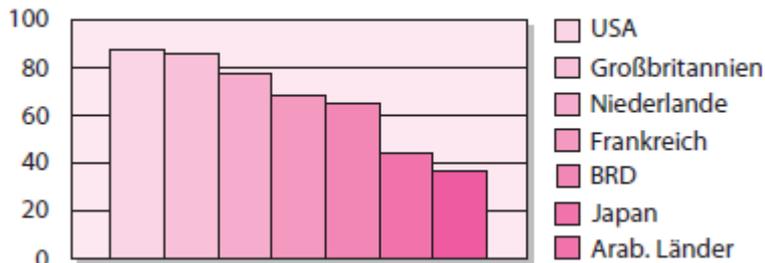
Geringe Machtdistanz	Große Machtdistanz
<ul style="list-style-type: none"> • Eltern behandeln ihre Kinder wie ihresgleichen: Kinder dürfen „Nein“ sagen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eltern erwarten von ihren Kindern Gehorsam.
<ul style="list-style-type: none"> • In der Schule ist Lehrinhalt vom Stoff losgelöste Wahrheit. 	<ul style="list-style-type: none"> • In der Schule ist Lehrinhalt nicht vom Stoff losgelöste Wahrheit, sondern persönliche Weisheit des Lehrenden.
<ul style="list-style-type: none"> • Auf Initiative des Schülers wird Wert gelegt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jede Initiative geht vom Lehrenden aus.
<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter erwarten, in Entscheidungen mit einbezogen zu werden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter erwarten, Anweisungen zu erhalten.
<ul style="list-style-type: none"> • Auf Privilegien und Statussymbole wird wenig Wert gelegt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auf Privilegien und Statussymbole wird viel Wert gelegt.
<ul style="list-style-type: none"> • Schwache hierarchische Struktur in Unternehmen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Starke hierarchische Struktur in Unternehmen.
<ul style="list-style-type: none"> • Breite gesellschaftliche Mittelschicht. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kleine gesellschaftliche Mittelschicht.

• Dimensionen nationaler Kulturen (nach Hofstede)

• Kollektivismus versus Individualismus

Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind: Man erwartet von jedem, dass er für sich selbst und seine unmittelbare Familie sorgt.

INDIVIDUALISMUS

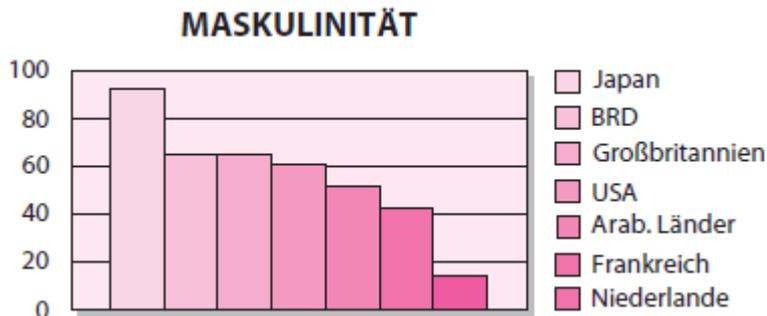


Kollektivistisch	Individualistisch
<ul style="list-style-type: none"> • Die Menschen werden in Großfamilien oder andere Wir-Gruppen hineingeboren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Der Mensch wächst heran, um ausschließlich für sich selbst und seine direkte Familie zu sorgen.
<ul style="list-style-type: none"> • Man legt großen Wert auf harmonische Beziehungen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Man wird als aufrichtiger Mensch betrachtet, wenn man seine Meinung zum Ausdruck bringt.
<ul style="list-style-type: none"> • Übertretungen führen zu Beschämung und Gesichtsverlust für sich selbst und die Gruppe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Übertretungen führen zu Schuldgefühl und Verlust an Selbstachtung.

- **Dimensionen nationaler Kulturen (nach Hofstede)**

- **Maskulinität versus Feminität**

Kennzeichnet eine Gesellschaft, in der die Rollen der Geschlechter sich überschneiden. Sowohl Frauen als auch Männer sollten bescheiden und feinfühlig sein



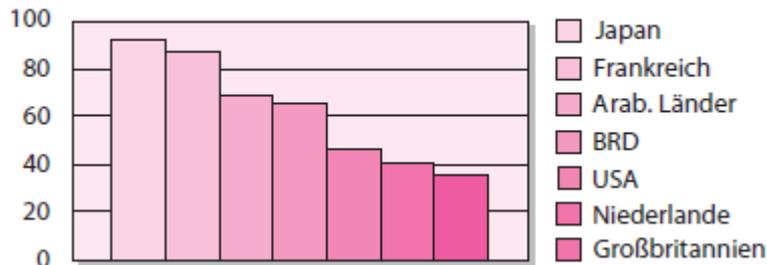
Feminin	Maskulin
• Wohlfahrtsstaat ideal.	• Leistungsgesellschaft ideal.
• Das Kümmern um Mitmenschen und Bewahren der Werte haben absoluten Vorrang.	• Materieller Erfolg und Fortkommen sind Grundwerte.
• Zwischenmenschliche Beziehungen sind wichtig.	• Geld und Dinge sind wichtig.
• Man arbeitet, um zu leben.	• Man lebt, um zu arbeiten.
• Umwelt hat höchste Priorität.	• Wirtschaftliches Wachstum hat höchste Priorität.

• Dimensionen nationaler Kulturen (nach Hofstede)

• Unsicherheitsvermeidung

Der Grad, in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen.

UNSICHERHEITVERMEIDUNG



Schwache Unsicherheitsvermeidung	Starke Unsicherheitsvermeidung
<ul style="list-style-type: none"> • Unsicherheit ist normal im Leben. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unsicherheit wird als ständige Bedrohung empfunden.
<ul style="list-style-type: none"> • Aggression und Emotionen darf man nicht zeigen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aggression und Emotionen kann man unter bestimmten Umständen zeigen.
<ul style="list-style-type: none"> • Was anders ist, ist seltsam. 	<ul style="list-style-type: none"> • Was anders ist, wird abgelehnt.
<ul style="list-style-type: none"> • Wenige Gesetze und Regeln. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emotionales Bedürfnis nach Gesetzen und Regeln.
<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung zu Generalisten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung zu Experten.
<ul style="list-style-type: none"> • Positive Einstellung gegenüber jungen Menschen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Negative Einstellung gegenüber jungen Menschen.

- Clarks (1996) **Common Ground** der Kommunikation

+ Sozial geteiltes Wissen





Cosimo



Daggy



David



Fabienne



Hedia



Ingrid



Jasmin



Jordan



Lisa



Rayo



René



Steve



Tim



Tim



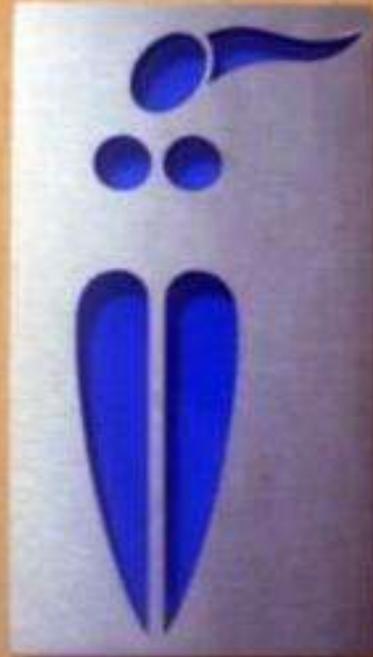
Valencia















02 101-1

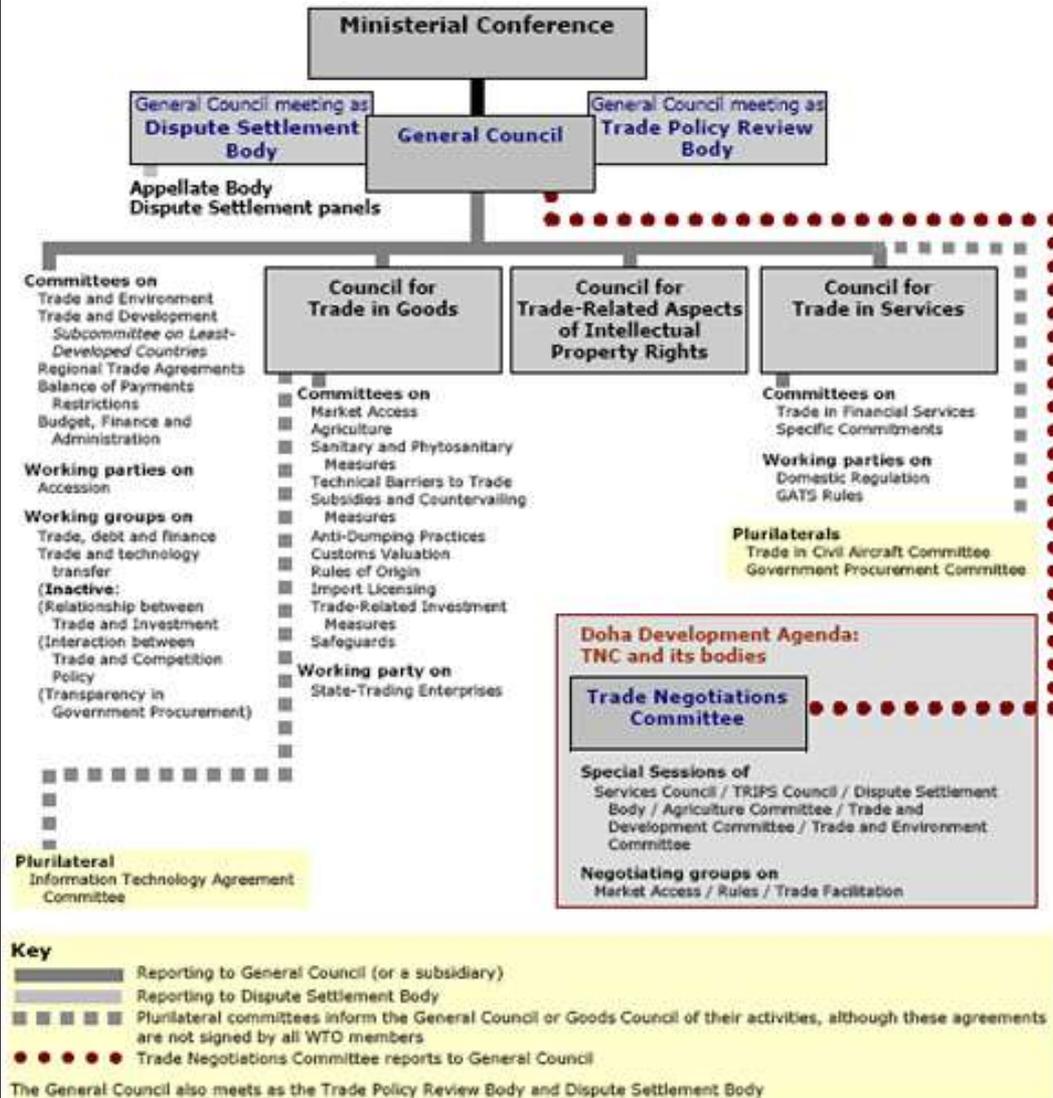
理論雪氷学

グレーベ 教授室

Ralf Greve

WTO structure

All WTO members may participate in all councils, committees, etc, except Appellate Body, Dispute Settlement panels, and plurilateral committees.





- Clarks (1996) **Common Ground** der Kommunikation

- + Sozial geteiltes Wissen
- + Kommunikationspartner verfügen über Annahmen zum Common Ground
 - + Alles, was durch alle Kommunikationspartner wahrnehmbar ist
 - + Alles, was früher kommuniziert wurde
 - + „Community Membership“

- + Bedeutung des Feedbacks in der Kommunikation

Case study: How to avoid complacency

By Peter Sims

Published: April 20 2011

The story.

When Steve Jobs bought computer hardware company Pixar, he never expected it to be a film company. The business, led by Ed Catmull, had developed the Pixar Image Computer at Lucasfilms, a computer graphics operation that produced high-end visual imaging (such as for MRIs).

The challenge.

In spite of an unbroken string of 11 blockbuster films, Mr Catmull regularly says: "Success hides problems." So, after establishing itself as one of the leading animation studios in Hollywood, the challenge was how to battle complacency. How do you create a culture that regularly identifies and solves new problems to avoid succumbing to inertia?

The strategy.

Pixar's success with short films was a vehicle for the company to develop its digital animation expertise, reputation, a brand and core technology, as well as the credibility necessary to ultimately co-produce (with Disney) Toy Story in 1995, the first full-length digitally animated film. Engage employees across the organisation. **Mr Catmull and other executives seek feedback from all staff, regardless of their position – including janitors – about company operations as well as its work-in-progress films.** “If they disagree with me or with John Lasseter or with the directors, the directors don't take that personally,” Mr Catmull said in an interview with Harvard Business Review. Hierarchy and status are of less relevance. For instance, when animators are working on a film, they submit their draft work at the end of each day to a central computer system (regardless of how complete or incomplete), where colleagues and the film's director can review it. Animation team members gather in a conference room each morning with the supervising animator and the film's director for “dailies”, quotidian reviews of animation works-in-progress. Certain shots are then projected on to a screen and **everyone is encouraged to share their opinions, ideas and solutions.** The director eventually makes the final decisions but not before everyone – including the newest animators to join the company – is allowed to suggest constructive ways the work can be improved. **Everyone feels engaged** and that they have a voice through this process. **Sharing daily works-in-progress raises the bar for all participants, reduces inhibitions, enhances group creativity and avoids wasted effort.**

Did it work?

Outsiders are routinely surprised by Pixar's cultural willingness to be challenged. When Stanford professors Robert Sutton and Hayagreeva Rao and McKinsey Quarterly's Allen Webb interviewed Pixar director Brad Bird about being recruited to the company, he recounted: **"Steve Jobs, Ed Catmull, and John Lasseter said, in effect: 'The only thing we're afraid of is complacency, feeling like we have it all figured out. We want you to come shake things up. We will give you a good argument if we think what you're doing doesn't make sense but, if you can convince us, we'll do things a different way.'** For a company that has had nothing but success to invite a guy who had just come off a failure and say 'go ahead, mess with our heads, shake it up' – when do you run into that?"

Key lessons.

Pixar has worked to create a non-hierarchical atmosphere, where the barriers to providing feedback and suggestions are low, regardless of position. The company's leaders also routinely encourage non-conforming views and constructive ways to create improvements and counteract complacency.