

Knowledge, Innovation and Quality for Competitiveness. A Integrated Leadership and Management Approach.

Vielen Dank für die vielfältigen und detaillierten Hinweise und
Ihr Engagement in der ersten Runde!

Erlauben Sie mir zunächst einen Rückblick auf die Erfahrungen aus der erste
Befragungsrunde

Ich habe die Schlüsselfaktoren des betrachteten Systems ergänzt und überarbeitet.
Die überarbeitete Liste der Schlüsselfaktoren finden Sie im Anhang der Mail. (als Liste
und als kaum noch lesbares Mindmap – beide im PDF-Format).

Interessant war für mich, dass sich jede Rückmeldung - bis auf einen Aspekt
(Customers) - jeweils auf andere Aspekte der Schlüsselfaktoren bezogen hat. Das
bedeutet, dass jeder Experte mit einem unterschiedlichen Blick die vorgeschlagene
Liste der Schlüsselfaktoren erweitert hat.

Der Schlüsselfaktor „*External Cooperation, Networking, Partnership*“ wurde aufgelöst
und dem Schlüsselfaktor „*Management-Techniques*“ zugeschlagen.

Der Schlüsselfaktor „*Customers (external and internal)*“ ist neu hinzu gekommen. Auf
diesen Aspekt bezogen sich 3 Rückmeldungen (dies war die oben erwähnte Ausnahme)
Schließlich habe ich den Titel etwas variiert. Zunächst hieß es: Enhancing
Competitiveness through integrated Leadership and Management in Knowledge Driven
Enterprises“

Nun lautet der Titel: “Knowledge, Innovation and Quality for Competitiveness.
A Integrated Leadership and Management Approach.“

Mir wurde deutlich, wie wichtig das Zusammenspiel von Wissen, Innovation und Qualität
für die Wettbewerbsfähigkeit ist. Zugleich wurde mir klar, dass „Wissensmanager“
kaum erfolgreich sein können, wenn diese Führungskräfte (und möglichst viele ihrer
Kollegen) nicht mit klaren Visionen voran gehen und bestimmte Eigenschaften
vorleben.

Üblicherweise erfolgt die Erarbeitung der Schlüsselfaktoren als Gruppenprozess vor
Ort. Das geht bei einer Delphi-Befragung nicht. Weil der Austausch und die Diskussion
fehlten, kommt diese Vorgehensweise an Grenzen und ist nur bedingt geeignet für die
Erschaffung eines gemeinsamen Sprachraumes.

2. Runde der Delphi-Befragung: Analyse der Wechselwirkungen in einer Cross Impact Matrix

In der 2. Runde geht es darum, den Einfluss von jedem einzelnen Schlüsselfaktor auf jeweils jeden anderen Schlüsselfaktor zu prüfen und mit einer Zahl zu gewichten. Hierzu steht die Software CIM zur Verfügung, die ich vor einigen Jahre zusammen mit meinem Kollegen Professor H.G. Graf vom St. Galler Zentrum für Zukunftsforschung zur Anwendung in Workshops konzipiert habe.

CIM steht für Cross Impact Matrix. Ein Verfahren zur Analyse von Wechselwirkungen zwischen Schlüsselfaktoren. Diese Methode wurde in den 60-er Jahren von der RAND-Cooperation, einem think tank in den USA entwickelt.

Es wird eine Matrix aufgebaut, in der die Einflüsse zwischen den Schlüsselfaktoren als Zahl zwischen 0 (sehr sehr geringer Einfluss) und 1 (sehr sehr hoher Einfluss) eingeschätzt werden.

Man erhält ein Zahlensystem, mit dem man gewisse mathematische Operationen durchführen und Graphiken erzeugen kann. Man muss sich jedoch bei der Interpretation immer wieder verdeutlichen, dass diese Zahlen subjektive Einschätzungen und keine Messwerte sind.

Auf den nachfolgenden Seiten finden Sie eine Bedienungsanleitung für das Programm. Diese Software können Sie übrigens nach der Expertenbefragung frei nutzen. Sie läuft unter Java, was auf 99% aller Microsoft Rechnern standardmäßig installiert ist.

Ich bitte Sie, mir die Datei mit der ausgefüllten Cross Impact Matrix bis zum 28. November 2010 zurück zu mailen.

Falls Sie diesen Termin aus internen Gründen nicht einhalten können, bitte ich Sie ebenfalls um eine Nachricht mit der Angabe eines Termins, bis wann Sie mir Ihre Expertise zusenden können.

Wenn Sie Fragen haben, melden Sie sich bitte bei mir:

- via mail info@gklein.de
- via Skype gereonklein
- via Telefon: 0049 761 5195 987

Vielen Dank und Herzliche Grüße

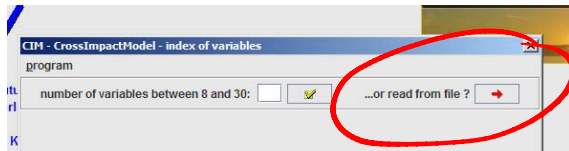


(Dr. Gereon Klein)

Anwendungsbeschreibung der Software

(Darüber hinaus finden Sie eine ausführliche Programmbeschreibung im angehängten ZIP-Ordner (handbuch_cim vers8.1.pdf)).

Um das Programm zu starten klicken Sie auf den Ordner: CIMExt_8.1 und dann auf die Datei: CIMExt (eine Ausführungsdatei). Starten Sie das Programm am unteren Bildschirmrand mit dem Schalter START und Sie gelangen zu diesem Fenster:



Klicken Sie auf „read from file“ und laden Sie die Datei „Schluesselfaktoren.txt, die Sie im Anhang zu dieser Mail finden.

Es werden die Schlüsselfaktoren geladen und erscheinen auf dem Bildschirm. Die Funktionen der Schalter am unteren Bildrand sind:



Speichert die erarbeitete Cross Impact Matrix
**Das ist die zentrale Stelle zur Speicherung
Ihre Eingaben, bevor Sie das Programm CIM
verlassen.**



Darstellung der Cross Impact Matrix.



Erzeugt eine Mittelwertsmatrix aus mehreren
Gruppenergebnissen (hier nicht relevant)



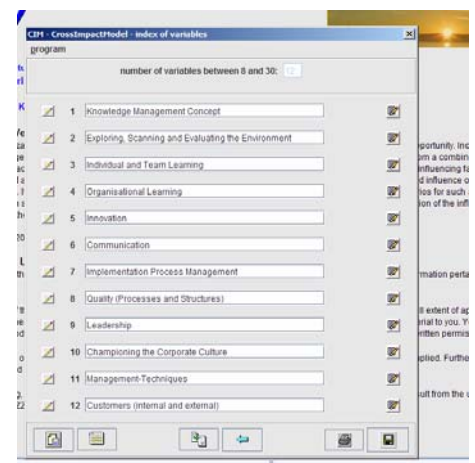
Zurück schließt das aktuelle Fenster ohne zu speichern.




Druck



Speichert die Liste der Schlüsselfaktoren (Wenn die Faktoren manuell eingegeben werden. Da die Faktoren in diesem Fall aus einer Datei geladen wurden, ist dieser Schalter hier nicht relevant.)



Bitte speichern Sie über diesen Schalter  am Ende Ihrer Arbeit, wenn die Matrix vollständig ausgefüllt Ihre Ergebnisse vor dem Beenden des Programms.

Vergeben Sie einen Dateinamen und senden Sie mir diese Datei als Ihr Ergebnis der zweiten Expertenrunde zu.

Der Schalter am linken Bildrand ermöglicht es Ihnen, Erläuterungen zu den Schlüsselfaktoren einzutragen. Das habe ich bereits für Sie gemacht.



Um mit der Eingabe Ihrer Einschätzungen zu beginnen klicken Sie auf den ersten Schalter am rechten Bildrand und sie gelangen zu folgendem Bildschirm:



Es wird gefragt, wie stark ist der Effekt / die Wirkung von Schlüsselfaktor 1 „Knowledge Management Concept“ auf den Schlüsselfaktor 2 „Exploring, Scanning and Evaluating the Environment“. Hier tragen Sie Ihre Einschätzung in Form einer Zahl zwischen 0.0 = keine Wirkung oder 1.0 = sehr, sehr hohe Wirkung ein.

Auf diese Weise gehen Sie Feld für Feld und Schlüsselfaktor für Schlüsselfaktor durch.

Bitte beachten Sie:

- Benutzen Sie einen Punkt als Komma
- Die Zahl 0,0 auf 0,01 umformatiert, damit später nicht durch 0 dividiert wird.
- Den Begriff SCHLÜSSELFAKTOR verwende ich synonym mit dem Wort VARIABLE

Erläuterungen zu den Schaltern am unteren Bildrand:

- „PREVIOUS VARIABLE“ schaltet zur vorhergehenden Variablen zurück.
- „NEXT VARIABLE“ schaltet zur nächsten Variablen vorwärts.




Darstellung der Cross Impact Matrix.



Führt zurück zum vorhergehenden Fenster und speichert die bisherigen Eingaben ab.



Schließen ohne dass die eingetragenen Werte gespeichert werden.

Wenn Sie die Matrix ansehen,  finden Sie drei Graphikschalter, die Ihnen auf unterschiedliche Weise den „Zahlensalat“ der Matrix optisch darstellen.

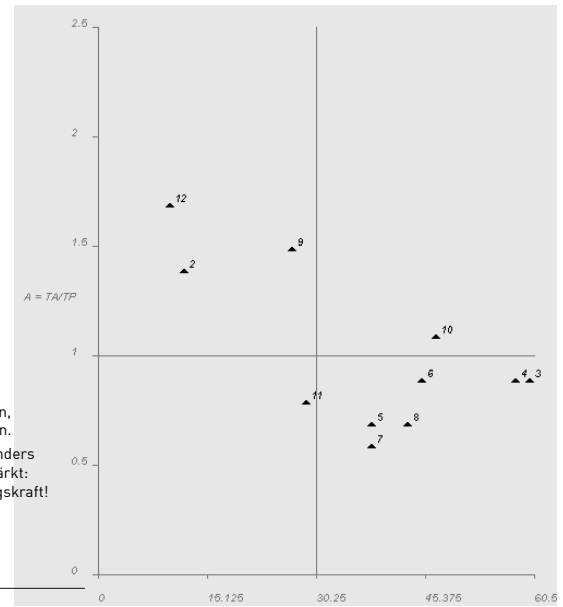
Graphic 1: Intensity of influences (total aktiv / total passiv)

Diese Graphik zeigt, wie stark jeder Schlüsselfaktor auf die anderen Schlüsselfaktoren insgesamt wirkt (total active = Balken nach rechts) bzw. wie stark der Schlüsselfaktor insgesamt von den anderen Schlüsselfaktoren beeinflusst wird (total passiv = Balken nach links).



Graphic 2: Intensity of activity and interconnectedness

In einem Vierfelderschema werden die Positionen der Variablen (durch Nummern markiert) dargestellt. Erläuterungen zur Bedeutung der einzelnen Felder finden sie in der nachfolgenden Abbildung (Verändert nach: Ninck, A. et al. 1997: Systemik. Zürich)



Graphic 3: Index of leverage

Jedem Schlüsselfaktor wird eine Hebelwirkung im System zugeordnet. In Workshops beurteilen dann die Teilnehmer, wie sehr ein Schlüsselfaktor im Rahmen der Gestaltungskraft der Organisation gesehen wird. Dementsprechend werden die Schlüsselfaktoren nach rechts verschoben. Dieser Arbeitsschritt spielt bei der Expertenbefragung keine Rolle.

Simulation

Dieser Schalter erlaubt das Gewicht einzelner Schlüsselfaktoren zu erhöhen bzw. zu verringern und die Auswirkungen dieser Simulation in den verschiedenen Graphiken darzustellen. Auch dieser Arbeitsschritt kommt hier nicht zum tragen.

Die Erfahrung mit dem Ausfüllen einer Cross Impact Matrix hat gezeigt, dass die Diskussion um die Zahlen, Missverständnisse aufdeckt und sehr viel zusätzliche Klarheit bringt. Daher empfehle ich Ihnen, diese Matrix in der Diskussion mit zwei oder drei Kollegen/Innen zusammen auszufüllen, oder mit interessierten Studenten usw.

Zwar ist die Matrix mit 12 Schlüsselfaktoren noch relativ klein. Aber der Aufwand und die notwendige Konzentration sind nicht zu unterschätzen. (Deswegen habe ich übrigens bei der Zusammenstellung der Schlüsselfaktoren darauf geachtet, dass es nicht deutlich mehr geworden sind.)

Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen und gute Diskussionen beim Ausfüllen!

PS. Ich weiß das Programm zu bedienen und war nach 15 Minuten mit dem Ausfüllen fertig.