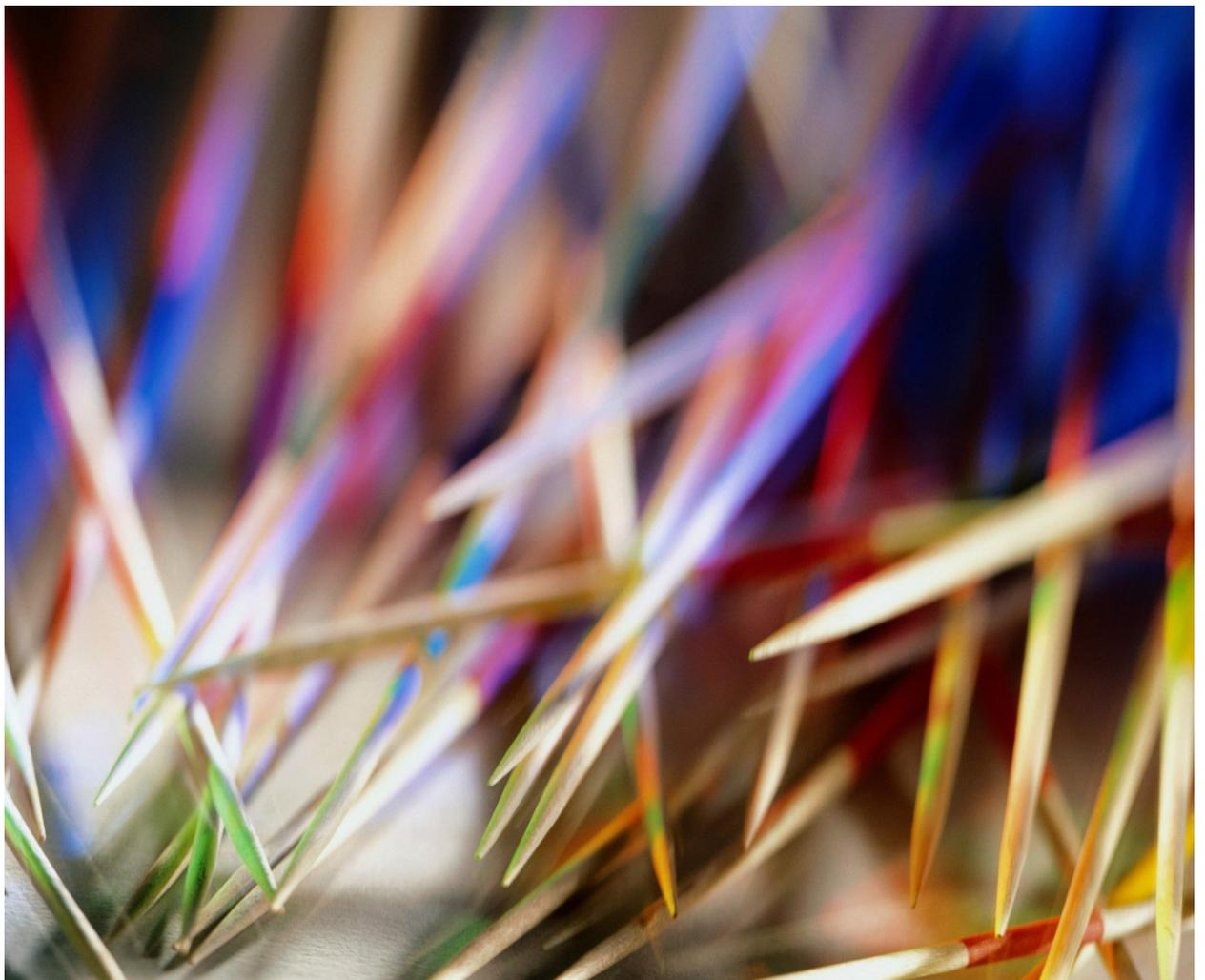


Probleme lösen

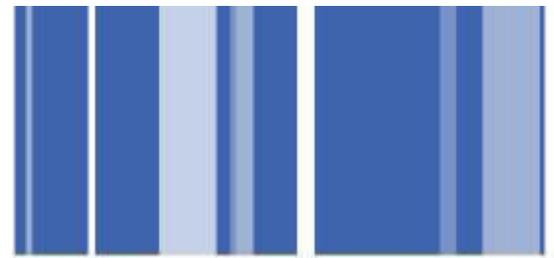
**Denk- und Kommunikations-Werkzeuge
zur Bewältigung komplexer Handlungs-
und Problemsituationen**



**Seminarangebot
2009**

In den Sand gesetzt...

Das Scheitern von Projekten



- | Nach Untersuchungen verschiedener Institute **scheitern ca. 75 % aller Projekte**, werden nicht rechtzeitig fertig, übersteigen das Budget oder verfehlen das Projektziel.
- | In einer Langzeitstudie errechnet Prof. Dr. Manfred Gröger eine Wertvernichtung aus ineffektiver und ineffizienter Projektarbeit von jährlich 150 Milliarden Euro alleine für die deutsche Wirtschaft.



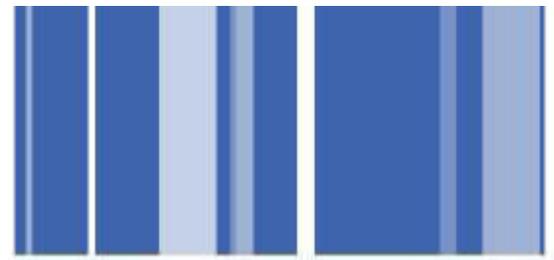
- | Es besteht ein deutliches Missverhältnis zwischen der Erwartungshaltung, die durch die angewandten Projektmanagementmethoden erzeugt wird, und den tatsächlich erreichten Resultaten. Woran liegt es, dass Projektmanagement, eine der meistbeschriebenen und meisttrainierten Managementtechniken überhaupt, offensichtlich nicht die Ergebnisse erbringt, die möglich und notwendig sind?

| **Projektmanagement ≠ Problemlösungsprozess**

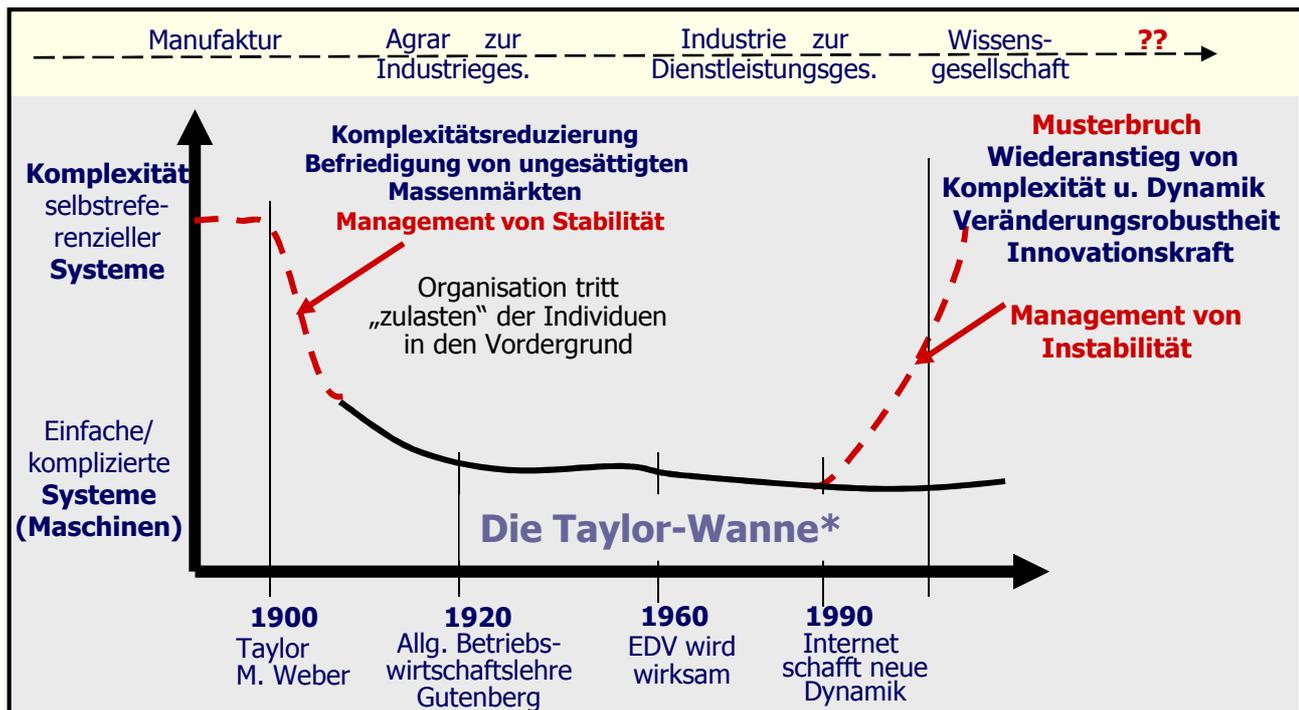
- | Projektmanagement als Planungs-, Strukturierungs-, Steuerungs- und Controlling-instrument ist eine wichtige Funktion zur effizienten Abwicklung von Projekten und zur Implementierung.
- | Projektmanagement ist ein Organisationswerkzeug und keine Problemlösungsmethodik. Der kreative Prozess zur Erarbeitung einer fehlerfreien und innovativen Problemlösung wird vernachlässigt!
- | In den Problemlösungsprozessen, den Anforderungen von heute, ist zunehmend System- und Methodenkompetenz gefragt. Zumindest in großen Unternehmen stellt sich daneben aber auch die Frage nach einer die Normalorganisation ergänzende Projektorganisation, um knappe Ressourcen optimal einzusetzen.



Management von Komplexität?



- I **Das Kernproblem modernen Managements** ist der adäquate Umgang mit Komplexität, Kreativität und Instabilität – durch das Nutzen, der im Unternehmen verteilten Intelligenz. Die Zeit des Managements von Stabilität ist spätestens seit der Wende zum 21. Jahrhundert vorbei.
- I **Durch den rasanten Anstieg der Umgebungsdynamik**, die insbesondere durch die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie (Internet) erzeugt wird, kommt es zu einem deutlichen Anwachsen von **Komplexität**.
- I **Das führt zu der Paradoxie:** engere Märkte - durch weltweite Konkurrenz. In diesem Zusammenhang ist der Zwang zu immer mehr/schnelleren Innovationen (wettbewerbsabhebende, individualisierte Leistungen/ Produkte) begründet. Management von **Instabilität** wird zur Herausforderung der meisten Unternehmen.

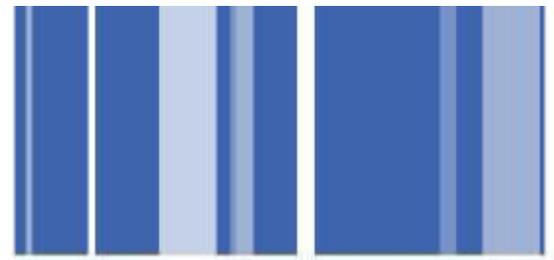


- I Sollen Veränderungsrobustheit und kreative Problemlösungen (Innovationen) unter komplexen, dynamischen, intransparenten Entscheidungsbedingungen möglich werden, muss die Wissensvariation des Humanpotentials in den Mittelpunkt gerückt, und die Ergänzung des linear-rationalen Paradigmas um das kreiskausale systemische Denkparadigma „organisiert“ werden.
- I **Die Fähigkeit, besser mit Komplexität umgehen zu können, kann nur über die Ergänzung von System- u. Methodenkompetenz erreicht und durch die stärkere Nutzung menschlicher Fähigkeiten, wie Kreativität, Intuition und Initiative erhöht werden.**

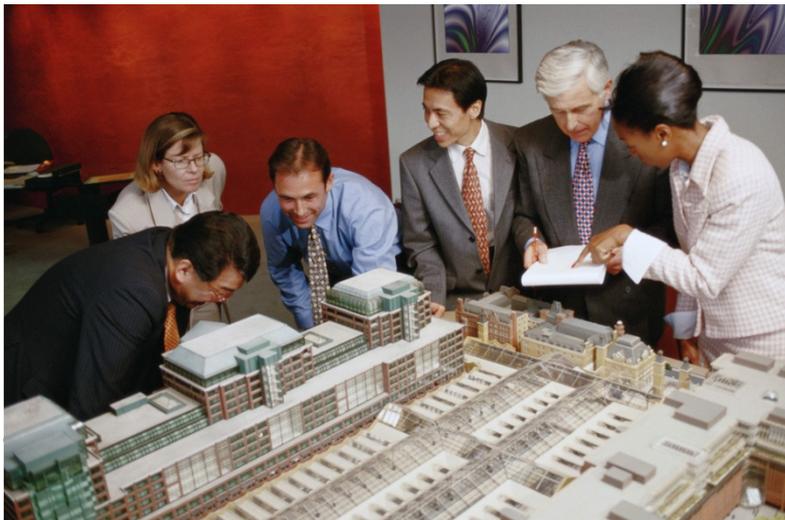
* Zur Taylor Wanne siehe Wohland, Gerhard / Wiemeyer, Matthias „Denkwerkzeuge der Höchstleister“ 2007, S. 33



Wissensvermittlung im Seminar



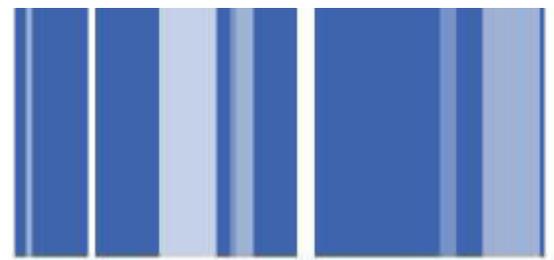
- Information und Wissen können nicht direkt übertragen werden, sondern werden durch die Beteiligten aufgrund individueller und subjektiver Bewertungskriterien neu kombiniert und immer wieder neu und individuell aufgebaut.
- Wissen besteht aus Erfahrung und angewandter Information, es besteht daher zu 80% aus implizitem Wissen, das nur schwer vermittelbar ist.
- Interaktive, praktische Seminarmethoden stellen den Zugang über entsprechende „Eingangs-“ und Sinneskanäle sicher, den die unterschiedlichen Denktypen benötigen, um auch implizite Lerninhalte auszutauschen.



- Theoretische Inhalte werden im Vorfeld der Seminare durch Reader vermittelt. Im Seminar werden diese Inhalte reflektiert und in praktischen Übungen und Fallstudien auf praktische Situationen aus dem Managementalltag angewandt.
- „Mitgebrachte“ eigene Fallstudien der Seminarteilnehmer schaffen plastische und praktische Lernbeispiele, die die Anwendung der Systemischen Kreativ-Morpho-Logie auf einfache und auf komplexe Praxis-situationen erleichtern.



Einstieg in den Morphologischen Problemlösungsprozess mit dem Ziel-/ Problemkreuz



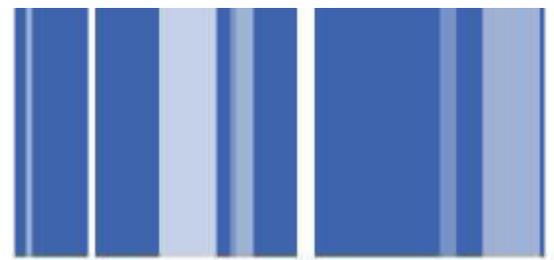
- | Projekte sind eine Organisationsform, mit der das Unternehmen die in der Organisation verteilte Intelligenz in interdisziplinär besetzten Teams „poolt“.
- | Projekte sind die durch Projektmanagement organisierten **Problemlösungsprozesse**, in denen die notwendigen Denk- und Teamprozesse – unterstützt durch geeignete Methoden - zum Einsatz kommen, um kreative, zukunftsorientierte, praxisrelevante Lösungen zu erarbeiten und umzusetzen.



- | Inhalte:
 - | Definition und Eingrenzung eines Projektzieles: Was suchen wir? Wo wollen wir hin?
 - | Beschreibung der **Ausgangssituation**: Wie können wir unser Hauptproblem erfassen und verstehen?
 - | **Problemspezifikation**, Eindringen in die Problematik: Beschreibung von ProblemDetails und „Unter-“problemen. Integration unterschiedlicher Interessen und Sichtweisen.
 - | Durchdringung des Projektthemas in seiner systemischen **Komplexität**: Erarbeitung von Zusammenhängen und Abhängigkeiten zwischen den Teilproblemen, Entwicklung von Lösungshypothesen.
 - | Strukturierung des Projektthemas: Identifikation von Teilproblemen und Teilprojekten.
 - | Ableitung einer **Meilensteinplanung** und einer **Projektstruktur** aus dem **Ziel-/ Problemkreuz**.
- | **Dauer: 2 Tage**
- | **Preis: € 950,00**



Morphologisches Grundlagen- seminar: Methoden und Denk- prinzipien Intuition Krea- tivität Innovation

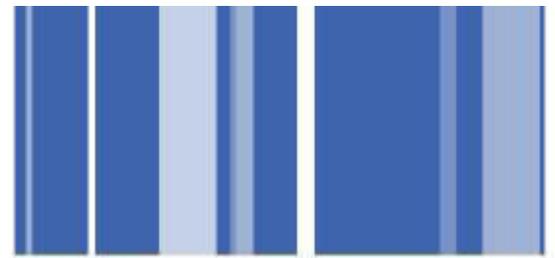


- | Wenn wir Innovationen, Veränderungsprozesse, erarbeiten und umsetzen wollen, müssen wir uns den Menschen, seine Mittel, seine Umwelt, seine individuelle Weise zu denken, zu planen, sich und seine Umwelt zu manipulieren, als integriertes umfassendes Ganzes vorstellen und betrachten, um zu integralen Lösungen/ Systemen gelangen zu können.
- | Es geht also darum, Denkhaltungen, Denkprinzipien Methoden und Vorgehensweisen einzuführen, die es möglich machen, mit diesen Bedingungen (Sperrern) besser umgehen zu können. Nicht unsere Denkkapazität ist das Problem, **sondern die Einflussfaktoren unter denen Denken und Kommunikation stattfindet**. Das bedeutet aber auch: Könnten wir uns diese Faktoren bewusst und damit „sicht- und handhabbar“ machen, könnten wir unsere Fähigkeiten wahrscheinlich deutlich besser nutzen.
- | Methoden sollen die Aufmerksamkeit fokussieren, sollen Kreativität genauso fördern, wie systematisches Vorgehen, sie sollen die Integration unterschiedlicher Sichten ermöglichen, vor allem aber sollen sie zukunftsorientierte, fehlerarme Lösungen „produzieren“.

- | Inhalte:
 - | Sie werden die wesentlichen Morphologischen Methoden und Denkprinzipien kennen lernen und anwenden können:
 - | **Ziel- und Problemkreuz** zur klaren Beschreibung von Ausgangssituation und Projektziel.
 - | **Wirkungsgefüge** zur Erfassung und Bewertung aller relevanten Einflussfaktoren.
 - | Die Methoden **6-3-5, Brainstorming, Mindmapping** und **Morphologischer Kasten** als aufeinander aufbauende Kreativitätstechniken zur Lösungssuche.
 - | Die **Negation plus** als Technik zur Überwindung von Denkblockaden bei der Lösungssuche.
 - | Kreative Lösungssuche im Team: das **Dialogische Prinzip** und der **Kreative Halt**.
- | **Dauer: 3 Tage**



Morphologisches Aufbau- seminar: Vernetztes Denken in komplexen Situationen



- | Systemisches, vernetztes Denken als Methode soll die Voraussetzung dafür schaffen, daß komplexe Handlungssituationen durch Visualisierung und Integration unterschiedlicher Wissensstände zu einem Problemverständnis führen, das den selben Stellenwert für den Problemlösungsprozess hat wie die Zieldefinition
- | Um mit Komplexität adäquat umgehen zu können, ist es nicht nur notwendig, methodengestützt unterschiedliche Sichten und Interessen sicht- und damit handhabbar zu machen, sondern und vor allem auch das Wissen der Betroffenen, das Wissen von Spezialisten mit der (Unternehmens-) Zielsetzung in Übereinstimmung zu bringen.
- | **Für das Arbeiten mit Komplexität ist eine andere Denkhaltung, ist Denkmusterwechsel notwendig!**
- | In komplexen Problemlösungssituationen ist Projektmanagement mit seinen Organisations- und Managementwerkzeugen nur ein Teil der Aufgabe – keinesfalls aber hilft es uns bei der Entwicklung zukunftsfähiger Lösungen. Problemlösungsprozesse verlangen neben Projektmanagementwissen zunehmend und vor allem - **System- und Methodenkompetenz.**

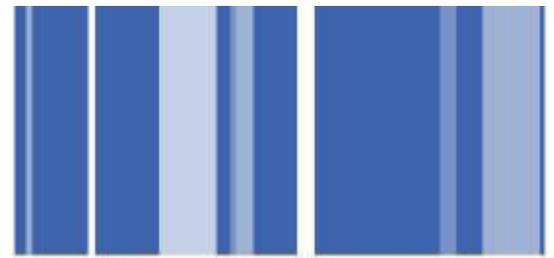
| Inhalte:

- | Nach diesem Seminar beherrschen Sie die angebotenen Morphologischen Methoden und Denkwerkzeuge und können diese auf komplexe Fragestellungen aus Ihrem Unternehmen anwenden.
- | Sie sind fähig zum **Denkmusterwechsel**, dem Wechsel von Blickwinkel und Denkperspektive durch Erfassung des systemischen Bezugsrahmens einer komplexen Problemstellung.
- | Praktische Anwendung der Morphologischen Methoden und Denkprinzipien auf „mitgebrachte“, herausfordernde Problemlösungssituationen aus der Berufspraxis der Seminarteilnehmer.
- | Erste kreative Durchdringung der Problemstellung durch **Brainstorming** und **Mindmapping**.
- | Erfassung der systemischen Einbettung einer Problemstellung durch Erstellung eines **Wirkungsgefüges**. Wie sind die wechselseitigen Einflüsse des Regelsystem Organisation / Unternehmen beschaffen, mit seinen Strukturen, Märkten, Regeln, Prozessen, Routinen, Werten, Kulturen, Was sind die Stell- und Steuergrößen in diesem Gefüge, was sind reaktive Faktoren, was sind kritische Faktoren bei der Entwicklung einer denkfehlerfreien Lösung?
- | Der **Morphologische Kasten** zur Entwicklung und kreativen Neukombination von bekannten und neuen Lösungsalternativen.
- | Die **Negation plus** als Technik zur Überwindung von Denkblockaden bei der Lösungssuche und als weiterführende Methode zur Verhinderung des „Lorbeereffektes“.
- | Morphologische **Evaluations- und Bewertungsmethoden** zur Bewertung und Gewichtung von Lösungsalternativen.
- | Einführung in die **Szenariotechnik** zur Bewertung möglicher Zukunftsentwicklungen erarbeiteter Problemlösungen.

| Dauer: 4 Tage



Die richtige Initialisierung und Organisation von Zukunftsarbeit im Unternehmen



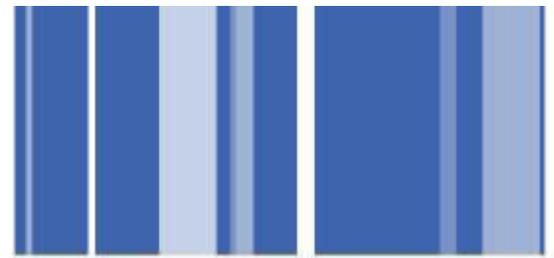
- | Wie starten Sie Ihr Projekt am besten? Welche Beteiligten, „Stake-Holder“, Wissensträger und Entscheider aus Ihrer Organisation sollten von Anfang an in den Problemlösungsprozess Ihrer Projektarbeit eingebunden sein?
- | Wie entwickeln Sie eine zukunftsfähige, kreative und denkfehlerfreie Problemlösung, die Ihr Unternehmen wirklich weiterbringt?
- | Wie können Sie auf diesen Problemlösungen aufbauend einen tragfähigen und verbindlichen Projektfahrplan erarbeiten?
- | Erstellung, Bewertung und Priorisierung eines Innovationsportfolios für Ihr Unternehmen. Fokussierung der Projekt- und Zukunftsarbeit auf die strategisch relevanten Themen. Aufbau einer Projektorganisation und eines Projektbüros, die diese strategisch relevanten Themen im Sinne der Unternehmensleitung vorantreibt.

- | Inhalte:
 - | In diesem Seminar lernen Sie:
 - | Das Erfassen und **Verstehen komplexer, dynamischer Herausforderungen** und Systeme, wie sie heute in Unternehmen üblich sind.
 - | Den adäquaten **Umgang mit Nichtwissen** und unserer begrenzten Rationalität.
 - | Die Organisation und **Strukturierung von Denkprozessen** (Aktivierung der im Unternehmen verteilten Intelligenz, Ausrichtung auf gemeinsame Ziele, Entfaltung unserer Kreativität, aber auch das Verhindern von Denkkatastrophen) und
 - | Innovative, integrale **Problemlösungen** (unter integral verstehen wir die praxisrelevante, zukunftsorientierte und fehlerarme Erfüllung der Bedingungen, für die die Problemlösung steht).
 - | Wie Sie einen **Initialisierungsworkshop** unter Einbeziehung aller erforderlichen Beteiligten und „Stakeholder“ mit Erfolg organisieren und durchführen.
 - | **Kommunikation (Dialog)** als den kritischen Erfolgsfaktor – ohne Kommunikation keine Kooperation, keine Problemlösung.
 - | Die Zusammenfügung Ihrer Projektmitarbeiter zu einem leistungsfähigen **Projektteam**.

| **Dauer: 3 Tage**



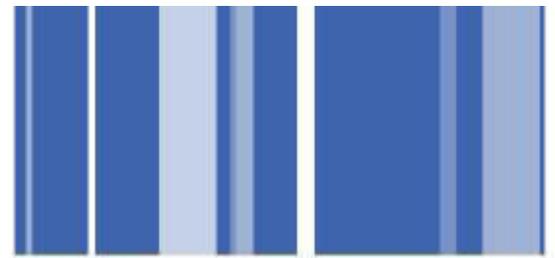
Probleme lösen – Das dreiteilige Intensivseminar „Systemorientierte Kreativ-Morphologie“



- | **Die wichtigste Fähigkeit, die ein Problemlöser braucht, ist das „Talent“, Probleme zu erkennen, sie abzugrenzen, zu strukturieren und sie zu lösen.**
- | Wenn wir Innovationen, Veränderungsprozesse, erarbeiten und umsetzen wollen, müssen wir uns den Menschen, seine Mittel, seine Umwelt, seine individuelle Weise zu denken, zu planen, sich und seine Umwelt zu manipulieren, als integriertes umfassendes Ganzes vorstellen und betrachten, um zu integralen Lösungen/ Systemen gelangen zu können.
- | **Denkfehler sind in diesem Stadium an der Tagesordnung.** Sie unterlaufen schmerzlos und meist unbemerkt. Deshalb müssen Denkprozesse durch fachunabhängige Methoden geführt werden, die sicherstellen, dass aus Denkfehlern keine Denkkatastrophen, sondern fehlerarme Systeme / Lösungen entstehen.
- | Wenn wir über Führung und organisationale Entscheidungen mit der Zielsetzung, Verhaltensänderungen zu unterstützen, d.h. Kooperation zu ermöglichen,
- | sind die Strukturen, Regeln und Prozesse eher als „Software“ zu verstehen, da sie relativ leicht durch einfache Entscheidungen geändert/umprogrammiert werden können.
- | Die Personen sind in dieser Betrachtung eher „Hardware“ weil sie sich diesen Programmierprozessen (jederzeit) entziehen können.
- | **Zielsetzung:** Manager, Entscheider, Projektleiter dazu befähigen, in komplexen und sich schnell verändernden Situationen ihre Unternehmen zukunftsorientiert, kreativ und innovativ auszurichten. Hierzu ist ein Denkmusterwechsel in der strategischen Aufstellung des Innovationsportfolios durch Morphologische Methoden und Denkprinzipien hin zu Zukunftsfähigkeit und Kreativitätsmanagement erforderlich.
- | **Inhalte:** siehe folgende Seiten
- | **Dauer: 10 Tage**



Probleme lösen – Das dreiteilige Intensivseminar „Systemorientierte Kreativ-Morphologie“

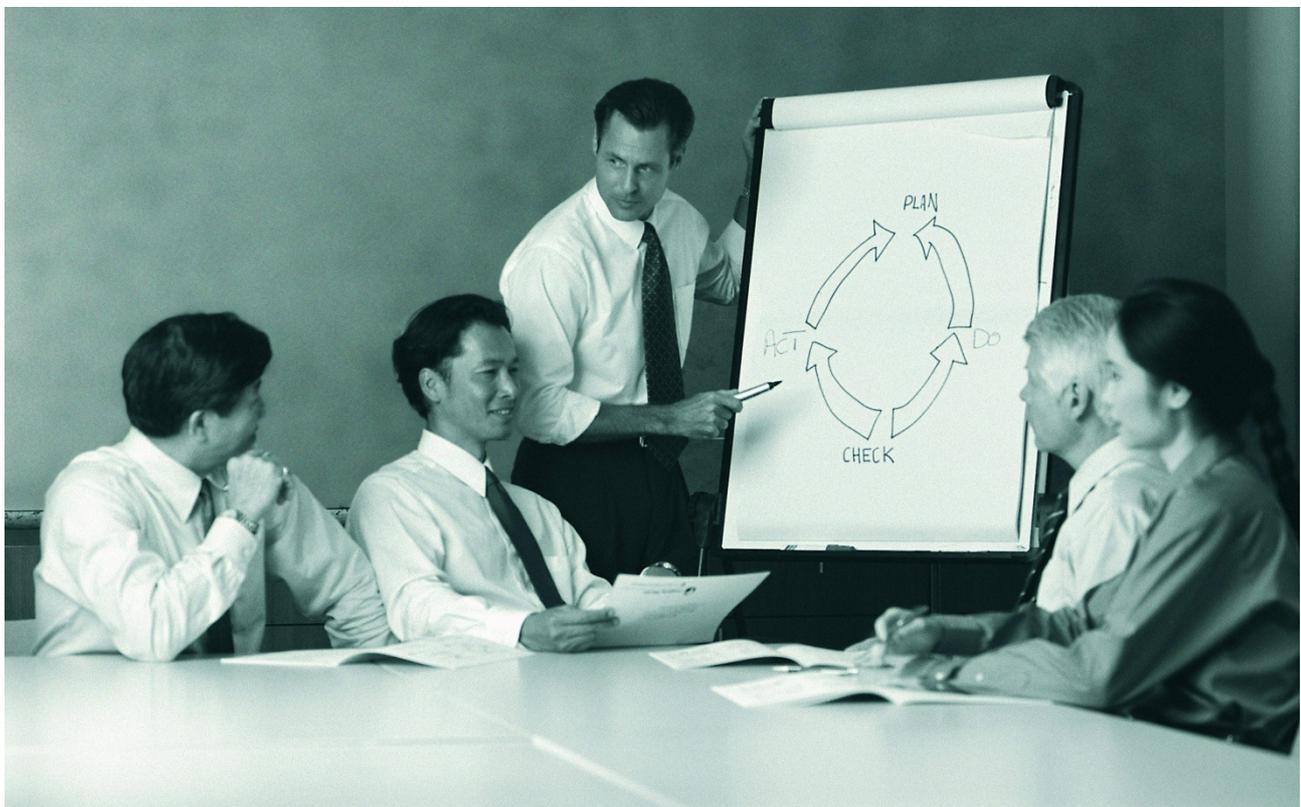


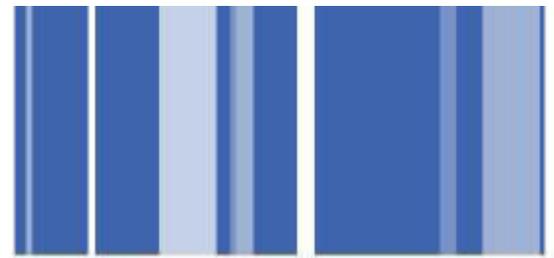
Probleme lösen: Denk- und Kommunikations-Werkzeuge zur Bewältigung komplexer Handlungs- und Problemsituationen.

Teil 1 „Kreativitätsmanagement“ (3 Tage)

Kreativ-Morpho-Logie – Methoden zur Unterstützung von kreativen Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen:

- Die Problemstellung wirklich verstehen: vom Problemverständnis zur Problemspezifikation.
- Zielfindung, Zieldefinition, Zielspezifikation.
- Kreative Lösungssuche auf dem Weg von der Problemlösung zur Innovation.
- Change Management: Realisierung und Umsetzung kreativer Ideen, Evaluation, Bewertung, Dokumentation und Controlling.
- Organisationaler Lösungsansatz: „integrierte Projektwirtschaft“.





Teil 2 „Komplexitäts-Management“ (4 Tage)

Management von Komplexität, Ungewissheit und Nicht-Wissen:

- Systemisches, vernetztes Denken als methodische Voraussetzung für die Bewältigung komplexer Handlungssituationen.
- Darstellung, Visualisierung von Beziehungs- und Wirkungszusammenhängen und die Integration unterschiedlicher Wissensstände zu einem einheitlichen Problemverständnis im Projektteam.
- Bewertung von Lösungsalternativen: welche Auswirkungen haben Lösungsalternativen auf das ganze Unternehmen. Nicht steuerbare Einflussfaktoren mittels Szenariotechnik auf ihre mögliche Wirkung im anstehenden Problemlösungsprozess einschätzen.
- Von der Projektteamsitzung zum Zukunftsworkshop für das Unternehmen.
- Einsatz eines softwaregestützten Tools (Gamma) zur Unterstützung des vernetzten Denkens am Beispiel „mitgebrachter“ Problemstellungen der Seminarteilnehmer.

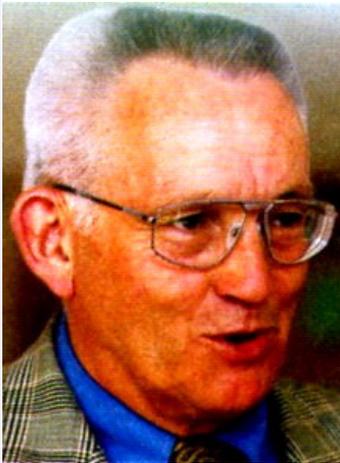
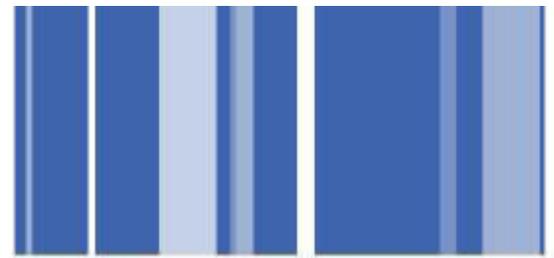
Teil 3 „Wissens-, Kommunikations- und Projektmanagement“ (3 Tage)

Kommunikation (Dialog) in interdisziplinär besetzten Projektteams als Bedingung und kritischer Erfolgsfaktor für erfolgreiche Denk-, und Problemlösungsprozesse:

- In den Sand gesetzt... Projekte und Strategien scheitern an unterschiedlichen Denkmodellen, Sichtweisen, Individualität, Persönlichkeitsstrukturen, mangelndem Problemverständnis.
Selektive Wahrnehmung, individuelle Bewertungskriterien, verdecktes Eigeninteresse führen zu unterschiedlicher Bewertung von Problemstellungen und Lösungsansätzen. Diese Barrieren gilt es mit geeigneten Denk- und Kommunikationsmethoden zu überwinden.
- Dialog und Konfliktbewältigung in Projektteams.
- Stakeholder-Analyse und der Umgang mit Auftraggebern und Machtpromotoren.
- Führung in interdisziplinär besetzten und hierarchisch übergreifenden Teams, Moderation, Methoden (Interventionen) zur Unterstützung von Selbstorganisation.
- Methoden der Kommunikation und des Projektmarketing zwischen Projektteam und dem Unternehmen.
- Problemlösungen mit Hilfe von Projekt-Management umsetzen: Die Strukturierung von Lösungsansätze in Teilprojekte und Unterprojekte.



Ihre Trainer



Rolf Schreiber

- | Inhaber von morpho-systems
- | Fast 40 Jahre Managementenerfahrung als Bereichsleiter in der Einkaufsorganisation eines weltweit tätigen Handelskonzernes
- | Aufbau einer „internen Unternehmensberatung“, Steuerung und Koordination der strategisch bedeutenden Projekte in diesem Unternehmen



Dr. Frank Buchholz

- | Partner von CE.TOP Training & Consulting, einer in Deutschland und in der VR China tätigen Trainings- und Beratungsfirma
- | 22 Jahre Erfahrung als Leitender Angestellter, Trainer und Berater in HR- und Projektmanagement großer, internationaler Unternehmen
- | Training und Beratung in Projektmanagement, basierend auf GPM und PMI Standards



| Würden Sie gerne mehr zu einem Seminar, seinen Inhalten und seinen Anwendungsmöglichkeiten erfahren?

| Wir freuen uns auf Ihren Anruf oder Ihre Email:

| Tel.: +49-(0)201-322197

| Mobil: +49-(0)175-6548695

| Email: info@cetop.de