

# Denkimpulse für Führungskräfte

*TRIZ geht nicht von heute auf morgen*

**Hannover – Inspiration auf Bestellung und Erfindung mit System – mit solchen Schlagzeilen begeisterten die ersten Publikationen über die Theorie zur Lösung erfinderischer Probleme, kurz TRIZ, ihre Leser. Heute werden durch die TRIZ-Methode wichtige Unternehmensprozesse in vielen europäischen und US-amerikanischen Unternehmen unterstützt.**

Die Erfindungstheorie TRIZ liefert überzeugende Anwendungsbeispiele in verschiedenen Bereichen wie Innovationsmanagement, Qualitätssicherung, Entwicklung und Konstruktion, Produkt- und Prozessoptimierung, Marketing und Kundenorientierung. TRIZ-Techniken verdrängen erfolgreich die unsystematische Lösungssuche nach der Versuchs-und-Irrtum-Methode aus dem Alltag der Ingenieure und Entwickler. Organisatorische Entscheidungen in Unternehmen werden aber immer noch meist nach individueller Erfahrung und Intuition der Manager und Geschäftsführer getroffen. So werden komplexe Zusammenhänge häufig stark vereinfacht, Alternativen übersehen, Risiken falsch abgeschätzt sowie vorhandene Ressourcen, Wissen und Potenziale nicht rechtzeitig mobilisiert.

Zunehmend stark gefragt sind deshalb systematische Denkwerkzeuge für die Unterstützung der Führungskräfte, die rasche und richtige Entscheidungen in der Unternehmens- und Personalführung zum richtigen Zeitpunkt ermöglichen. Hier setzt die TRIZ-Philosophie mit ihren für eine neue Herausforderung erweiterten Tools an. Dabei werden sowohl die TRIZ-Wissensbasis als

auch ihre analytischen Verfahren unter Beachtung folgender fünf Prinzipien wirkungsvoll eingesetzt:

Erstens: Konflikte erkennen und gedanklich verstärken. Nicht nur technische, sondern auch organisatorische und administrative Widersprüche und Konflikte (Interessen-, Ziel- und Kompetenzkonflikte, Kommunikationsbarrieren etc.) auf verschiedenen Ebenen (Person, Team, Unternehmensbereich, Unternehmen, Branche usw.) sollen erkannt, gedanklich verstärkt und im nächsten Schritt überwunden werden. Ziel der Lösungssuche bildet die Forderung nach der Schwächung oder sogar Beseitigung aller unerwünschten Tendenzen und Merkmale unter gleichzeitiger Beibehaltung und Verstärkung positiver und nützlicher Faktoren.

Zweitens: Komplexität positiv wahrnehmen. Anstatt komplexe Verbindungen und Wechselwirkungen bei der Analyse der Aufgabensituation zu vereinfachen, werden selbst hochkomplizierte und unübersichtliche Zusammenhänge für die Wahrnehmung verdeutlicht. Die Komplexität einer Aufgabenstellung wird als Voraussetzung für eine starke Lösung nutzbar gemacht. Mit anderen Worten, je umfangreicher eine Ausgangssituation beschrieben wird, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit einer nichttrivialen Lösungsidee.


Drittens: Evolutionsmuster berücksichtigen. Eine wichtige Rolle bei der Ausarbeitung und Auswertung der Entscheidungen gehört der hierarchischen (systemischen) Betrachtung und der evolutionären (zeitlichen) Entwicklung der Konfliktpartner und Einflussfaktoren. Weitere TRIZ-Ent-

wicklungskriterien, wie Anpassungsfähigkeit, Steuerbarkeit, periodische Erscheinungen etc., vollenden die systematische Betrachtungsweise.

Viertens: Risiko vorausschauend beurteilen. Erarbeitete Entscheidungen und Strategien werden mit dem Vorgehen der Antizipierenden Fehlererkennung (TRIZ-Anwendung im Qualitätsmanagement) bewusst ›aufs Kreuz gelegt‹. Engagement der Beteiligten, Sorgfalt und das Einbringen der Fachkenntnisse haben in dieser Phase das Ziel, zu einer gedanklichen Sabotage eines Vorhabens zu führen. Alle verfügbaren Ressourcen werden mobilisiert, um gedanklich einen Misserfolg zu erzeugen. Verborgene Risiken einer Entscheidung werden dadurch mit Sicherheit erkannt und können in weiteren Schritten verhindert werden.

Fünftens: Ressourcen und Wissen mobilisieren und erweitern. Zentrale Aufgabe des Wissens- und Ideenmanagements ist, das eigene und kollektive Wissen und Ressourcen rechtzeitig zu mobilisieren, Wissensgrenzen zu erweitern und den zeitsparenden Zugang zum Wissens- und Ideenpool zu ermöglichen. Die TRIZ-Ideendatenbanken mit Tausenden von Effekten und Beispielen bilden hierfür eine solide Basis.

Grundsätzlich gilt: Das Erwerben der TRIZ-Kenntnisse und Erfahrungen ist keineswegs die Sache weniger Stunden. Die Erfahrung zahlreicher TRIZ-Anwender bestätigt, dass TRIZ (nicht umsonst als »Theorie des Erfindens« genannt) viel zu umfangreich ist, um sie parallel zum Tagesgeschäft mit eigenen Kräften schnell und erfolgreich einzuführen.

Eine systematische Unterstützung durch die Methodenexperten ermöglicht eine effektive und ergebnisorientierte Integration der TRIZ-Arbeitstechniken mit ihren PC-basierten Ideendatenbanken in die Unternehmensprozesse. 

**TriSolver Consulting**  
Kennziffer 373

## Patentrecht pra

Wie lässt sich eine Schutzrechte durchbringen? Welche Fallstricke vermeidet man sie? Muss es gibt ein Buch, das Antworten ›Gebrauchsmuster- und Paten Reichel behandelt eine ganz spielsweise das Versuchsprin Wettbewerb geschützten Ge Angriff und die Verteidigung einzelnen Themen findet m Rechtsprechung. Das 133 S 49 Mark. ISBN 3-8169-1722-

Nr