DIE MACHER

DAS WIRTSCHAFTSMAGAZIN / #FRÜHLING 2021 / € 5,20

Jetzt werden die Karten **neu** gemischt.

Verdammt, wie mische ich da mit? Wie **Innovation** gelingt. Gerade jetzt.

P.b.b. 1270139471 M
MACHER MEDIA HOUSE GmbH
4020 LINZ, Lastenstraße 36

9 120055 660019 01

DIGITALISIERUNG als Impfstoff gegen die Wirtschaftskrise? / Worauf wir jetzt **BAUEN** können. / **BMW** denkt Ausbildung neu.

„Wir sind total innovativ, weil wir am neuesten Stand sind.“

— „Hm. Das passt irgendwie nicht zusammen. Innovation ist Bewegung. Da kann man nie am Stand sein.“

Innovation – die größten Irrtümer

„Welche Rolle spielt Innovation in Ihrem Unternehmen?“

„Eine große! Kommen Sie mit, ich zeig Ihnen unsere Innovationsabteilung.“

„Eine Abteilung, okay. Und dort passiert dann Innovation?“

„Oh ja, da haben wir tolle Experten.“

„Sollte Innovation nicht überall passieren, nicht nur in einer Abteilung?“

ES GEHT LOS! WER HAT DIE BESTE IDEE?

Text | Susanna Winkelhofer

Foto | Gettyimages, Sigl: Martina Draper; Pehlivan: Ewelina Herubin: feeling&values photography; Lercher: Vinzent Trenkler; Körner: 506 Data and Performance; Popovic: Florian Schütz; Faulant: aau/riccio; Puregger: Florian Rogner, inSight Media

Illu | Alexandra Auböck

*Abwarten, bis die Krise vorbei ist, und dann weitermachen wie vorher? Lieber nicht. Jetzt beginnt der **Wettbewerb der besten Ideen**. Denn die Chancen sind bereits da. Wir fragen sieben Experten, wie wir gerade jetzt innovativ und damit zukunftsfit sein können. Und erfahren, warum es ein „wie vorher“ nicht geben wird.*

Krise = Innovation. Echt jetzt?

In Krisen sind wir gefordert, Lösungen zu suchen, die es vorher noch nicht gab. Innovative Lösungen also. Gleichzeitig sind wir aber natürlich vorsichtiger mit Investitionen. Wirkt sich nun eine Krise – nehmen wir doch die aktuelle – eher fördernd oder hemmend auf Innovation aus?

*SIGL*_Krisen wirken immer (ver-)störend. Manche Menschen reagieren auf Verstörungen mit Starrheit, andere beginnen, Brände zu löschen, und wieder andere packen den Stier bei den Hörnern und suchen neue Chancen. Für mich persönlich bieten Krisen immer Chancen: Chancen auf Veränderungen, Chancen auf Innovationen. Wenn es ums nackte Überleben geht, entstehen eben andere Kräfte als in Phasen subjektiv empfundener Sicherheit.

*POPOVIC*_Die Coronakrise und auch die meisten anderen Krisen fördern Innovation.

*PEHLIVAN*_Bereits die Finanzkrise 2008 lehrte uns, dass Unternehmen mit einem Fokus auf Innovation schneller aus der Krise kommen als jene, die einfach nur in den „Feuerlöschen“-Modus wechseln und versuchen, die Auswirkungen der Krise mit Kostensenkung abzuwenden. Auch in der aktuellen Krise konnte ich Projekte mit einigen Unternehmern umsetzen, die genau in dieser Situation versuchen, durch innovative Produkte und Dienstleistungen ihren Vorsprung am Markt auszubauen.

*LERCHER*_Ich glaube, eine Krise ist immer eine Chance. Warum? Weil die Karten neu gemischt werden. Durch eine Krise verschwinden plötzlich alte Player, neue Player kommen nach. Jetzt startet der Wettbewerb der besten Ideen. Eines muss einem bewusst sein: Die Krise abwarten und dann so weitermachen wie vorher, das funktioniert nicht. Kurzfristig vielleicht schon, aber die Krise wird früher oder später zu einem sehr großen Innovationsschub führen.

Würden Sie die Krise gern rückgängig machen? Oder stecken in ihr mehr Chancen, als wir denken? ▸

Katharina Sigl

Inhaberin der Unternehmensberatung redstep, Initiatorin von #lernenausderkrise und Gründerin von dieSaremas.

Annabell Pehlivan

Inhaberin des frisch gegründeten Beratungsunternehmens „Turnaround Innovation", Innovationsexpertin bei #lernenausderkrise, Gründerin von dieSaremas und Lehrende an Universitäten und Fachhochschulen.

Hans Lercher

Gründer und Leiter der Studienrichtung Innovationsmanagement an der FH Campus02 in Graz sowie geschäftsführender Gesellschafter der Business Innovation GmbH

Die Krise macht uns **beweglicher**.

Ärmel hochkrempeln und die Krise als Anstoß nehmen, um neue Konzepte zu erarbeiten.

Es gibt keine Innovation ohne **Veränderung**.

buchtipp

Die Learnings aus der Krise von österreichischen Managern einzufangen, zu dokumentieren und möglichst niederschwellig Unternehmen zugänglich zu machen, das ist das Ziel der **Initiative #lernenausderkrise**. Expert-Papers kann man sich kostenlos auf der Website www.lernenausderkrise.at herunterladen oder im **Praxisbuch „Lernen aus der Krise"** lesen.

Die größten Innovationshemmer

_Angst
_zu hohe **Sicherheit**
_Abstumpfung durch **Routine**
_ein homogenes Team **ohne klare Visionen**
_negative Energien (Nörgler, Zweifler)
_Scheu vor Veränderung
_enge Sichtweise
_Demotivation
_schlechtes Management
_fehlende Kommunikation

Quelle_Ergebnis aus der Umfrage unter unseren Interviewpartnern Katharina Sigl, Annabell Pehlivan, Rita Faullant, Heinz Popovic, Hans Lercher, Gerhard Kürner

*POPOVIC*_Leider brauchen die Menschen immer den Faktor Stress zur Verbesserung und Weiterentwicklung. So ist es auch mit der Coronakrise, wenngleich sie relativ intensiv ist. Gewohnte Situationen sind nie gut, leichte Stressfaktoren helfen, starke Stressfaktoren helfen mehr. Wobei irgendwann das Leid und die Zerstörung – etwa bei Krieg – überwiegen. Die Coronakrise halte ich aus jetziger Sicht noch für positiv für die Menschheit.

*PEHLIVAN*_Das Sprichwort „Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern, die anderen Windmühlen" finde ich sehr passend, weil ich es für wichtig halte, die aktuelle Situation so zu akzeptieren, wie sie ist. Nach dem Motto: Ärmel hochkrempeln und die Krise als Anstoß nehmen, um neue Konzepte und Sichtweisen zu erarbeiten. Aufgrund meiner Beobachtungen bin ich überzeugt, dass diese Krise mehr Chancen bietet, als auf den ersten Blick sichtbar ist. In vielen Bereichen werden veraltete Strukturen und Abläufe derzeit wegen der Krise „automatisch" angepasst – Stichwort „Remote Work". Dieser Schwung der Veränderung kann auch im Bereich Innovation genutzt werden.

Die **Learnings** aus der Krise?

Wenn in jeder Krise eine Chance steckt, was können wir uns aus dieser Zeit mitnehmen?

*SIGL*_Rückbesinnung auf die eigenen Kernkompetenzen, mutig Neuland beschreiten und dass gemeinsam vieles besser geht.

*POPOVIC*_Sinnlose Reisen vermeiden, lokaleres Denken und Agieren. Und die Chance, dass Transparenz zu einem wichtigen Wert wird.

*PEHLIVAN*_Kontinuierlich die eigenen Produkte und Dienstleistungen hinterfragen und verbessern – und zwar nicht erst, wenn's kracht! Wird das versäumt, deckt eine Krise gnadenlos alle bestehenden Lücken auf und zwingt ein Unternehmen dazu, übereilt und unkoordiniert zu handeln. Ein großes Learning ist für mich deshalb, dass Unternehmen jetzt die Dringlichkeit erkennen, eine Innovationskultur im Betrieb zu implementieren. Ein weiteres Learning: Wie rasch es einige Unternehmen geschafft haben, neue Produkte zu entwickeln und rasend schnell auf geänderte Bedürfnisse am Markt zu reagieren. Wenn altbewährte Lösungen plötzlich nicht mehr funktionieren – genau dann beginnt Kreativität und entsteht Raum für echte Innovation!

*KÜRNER*_Digital ist jetzt Teil der Gesellschaft geworden – ob wir's wollen oder nicht. Wir kaufen mehr digital ein, unterrichten die Kinder digital und auch unsere sozialen Kontakte pflegen wir digital. Sofern man einer Krise etwas Positives abgewinnen darf: Sie hat in vielen Bereichen etwas in Gang gesetzt. Pleasure und Pain – beides verursacht Fortschritt. Pain war in der Krise maximal. Wir sollten nun versuchen, auch ohne Corona, ohne diesen Druck, der die Veränderungen herbeigeführt hat, den Fortschritt aufrechtzuerhalten und nicht zurückzufallen.

Wie gelingt es, die Fortschritte in der Digitalisierung nun nachhaltig zu gestalten?

*FAULLANT*_Laut DESI-Report der Europäischen Kommission liegt Österreich im Bereich der Digitalisierung im Jahr 2020 an dreizehn- ▸

Big Picture – Das Grazer Innovationsmodell!

Hans Lercher
Anzeigen und Marketing
Kleine Zeitung GmbH & Co KG
ISBN 978-3-902819-77-2

buch-tipp

Eine Innovation ist eine Innovation, wenn_

_sie Ideen auf die Straße der Verwertbarkeit für Mensch, Organisation und Umwelt bringt. *Katharina Sigl*

_man sich denkt: „Wow, wieso gab es das nicht schon früher?" *Annabell Pehlivan*

_eine neue Lösung Wert und Gegenwert stiftet. *Rita Faullant*

_sie eine Verbesserung bringt. *Heinz Popovic*

_jemand eine gute Idee hat, diese umsetzt und sie vom Markt angenommen wird. Wenn sie der Markt nicht annimmt, ist es nur eine lustige Idee, keine Innovation. *Gerhard Kürner*

Am innovativsten bin ich, wenn_

_ich im Wald spazieren gehe. *Katharina Sigl*

_ich reise, neue Eindrücke und Ideen sammle und diese mit Bekanntem kombiniere. *Annabell Pehlivan*

_ich in Phasen der „Deep Work" komme, einen Zustand der völligen Konzentriertheit. *Rita Faullant*

_ich Sport mache, wandere oder unter der Dusche stehe. *Heinz Popovic*

_ich hochmotiviert und im Denken völlig frei bin. *Hans Lercher*

_ich mich auf eine Sache fokussieren kann. *Gerhard Kürner*

Eine Frage, die sich jeder stellen sollte, der innovativ sein möchte_

_Was kann ich heute sein lassen und morgen anders machen? *Katharina Sigl*

_Was müsste ich als Unternehmen von jetzt an tun, um die nächsten fünf Jahre NICHT zu überstehen? Aus diesen Antworten können dann auf innovative Art und Weise Strategien für das Heute ausgearbeitet werden. *Annabell Pehlivan*

_Wie kann eine Lösung, die vielleicht im Kleinen erfolgreich ist, skaliert werden? Und: Wo liegen meine herausragenden Stärken und wie kann ich sie für die Zukunft nutzen, wo brauche ich Partner? *Rita Faullant*

_Was macht meine Firma in fünf Jahren anders als jetzt? *Hans Lercher*

_Was ist die Daseinsberechtigung meiner Firma? *Gerhard Kürner*

Österreich wäre (noch) innovativer, wenn_

_wir Menschen weniger kontrollieren wollen würden. *Katharina Sigl*

_es eine bewusste und tolerante Fehlerkultur entwickeln und Innovation als etwas Selbstverständliches, etwas Natürliches sehen würde. *Annabell Pehlivan*

_Scheitern nicht stigmatisiert werden würde. *Heinz Popovic*

_wir viel mehr Unternehmergeist hätten. *Hans Lercher*

Gerhard Kürner

Partner bei Lunik2 sowie Gründer und CEO der 506 Data & Performance GmbH

> Für Innovation braucht es **Neugierde** und extrem **hohe Resilienz**.

ter Stelle der EU-Länder und damit leicht über dem EU-Durchschnitt. Positiv ist, dass Österreich im Bereich der öffentlichen Dienstleistungen und des Humankapitals deutlich überdurchschnittlich abschneidet. Bei der Integration digitaler Technologien in Unternehmen und der Konnektivität insgesamt liegt Österreich aber deutlich zurück. Hier wurde durch die Coronakrise sicher einiges wettgemacht, weil viele kleine Unternehmen nun etwa auch internetbasierte Vertriebslösungen implementiert haben. Ein zentraler Punkt für die Wettbewerbsfähigkeit ist die nahtlose Integration und Kombination von Offline- und Onlinekomponenten zu ganzheitlichen Lösungen, nicht nur bei einzelnen Produkten oder Services. Das heißt: Digitalisierung sollte kein Selbstzweck sein, sondern vor allem dort ein- und umgesetzt werden, wo die größten Hebel für Gesamtlösungen sind.

Grenzen überschreiten, Regeln brechen. Muss das sein, **damit Innovation gelingt**?

Klar, wer immer am Weg bleibt, den schon viele gegangen sind, wird kaum etwas Neues entdecken. Braucht es für Innovation daher auch den Mut, völlig neue Wege zu gehen und dabei Grenzen zu überschreiten?

*LERCHER*_Ja, das braucht es unbedingt! Aber davor braucht es noch etwas anderes: nämlich

Heinz Popovic

CEO der Winwest GmbH, Berater bei Novid20, Digitalisierungsexperte von #lernenausderkrise

> Die Menschen brauchen immer den **Faktor Stress** zur Verbesserung und zur Weiterentwicklung.

über Grenzen hinausdenken, die Denkrichtung ändern. Es fängt beim Menschen an. Ich muss zuerst das Denken verändern, dann kann ich Grenzen überschreiten. Und ja, ganz klar: Es gibt keine Innovation ohne Veränderung.

*SIGL*_Innovative Ideen gibt es mehr als genug. Dass aber eine Idee auf einen Boden fällt, auf dem sie gedeihen kann und strukturiert für den Markt vorbereitet wird, verlangt nach einer veränderungsbereiten Struktur. Außerdem gilt: Innovation braucht Strategie. Strategie braucht Struktur.

*KÜRNER*_Veränderungsbereitschaft braucht Neugierde und Widerstandsfähigkeit. Zuerst muss ich mal neugierig sein und wissen wollen, wie etwas funktioniert. Und dann brauche ich eine wirklich große Widerstandsfähigkeit. Das ist es, was Forscher und Selbstständige vereint: Neugierde und extrem hohe Resilienz. Du musst permanent damit leben, dass etwas nicht funktioniert, dass dir Menschen sagen: „Das wird nicht gut gehen." Und dass die dann auch immer wieder recht haben, weil eben viele Projekte nicht funktionieren. Wenn du das nicht aushältst, kannst du keine Veränderung bewirken.

Der Mensch ist ein Gewohnheitstier und hat von Natur aus Scheu vor Veränderung. Wie kann man den Mut zur Veränderung fördern?

*SIGL*_Bestimmte Umstände machen uns veränderungsbereiter. Die Krise macht uns beweglicher. Aber nicht alle sind gleich schnell. Nicht alle sind fokussiert. Und nicht alle haben eine gute Ausstattung – von Kompetenzen bis Budget – um sich anders aufzustellen. Glaubt man Studien, so gehen Menschen, die in ihrer ▸

Neu erfinden – wie geht das?

Wenn sich die Welt wandelt, dann müssen wir uns wohl die Frage stellen: Wie kann ich mein Geschäftsmodell, mein Angebot so verändern oder neu aufstellen, dass es auch in dieser neuen Welt funktioniert? Schritt 1: querdenken. Ein Wort, das seit den aktuellen Demonstrationen plötzlich eine negative Bedeutung bekommen hat. Aber eigentlich nur heißt, dass man seine Gedanken auch mal mutig in eine völlig andere Richtung lenken soll. Um auf neue, innovative Ideen zu kommen. Anne M. Schüller erklärt in ihrem neuen Buch „Querdenker verzweifelt gesucht", warum die Zukunft der Unternehmen in den Händen unkonventioneller Ideengeber liegt. Wir wollen von ihr wissen, wie das mit dem Querdenken überhaupt funktioniert und wie damit Innovation gelingen soll.

Warum braucht Innovation Querdenker?
*SCHÜLLER*_Am Anfang einer Innovation steht eine umsetzbare Idee. Und vor dieser einen Idee stehen viele Ideen: noch nie dagewesene, wilde, kühne, exotische, auch skurrile, abstruse und völlig verrückte Ausgangsideen. Sie sind die beste Basis für außergewöhnlich gute Ideen. Und dazu wiederum braucht es Menschen, die aus der Reihe tanzen, um die Ecke denken und über den Tellerrand schauen. Kreative, konstruktive, lösungsorientierte Quer- und Weiterdenker. Manchmal auch Game Changer.

Welche Rolle spielt Mut?
*SCHÜLLER*_Jede Innovation braucht eine große Portion davon. Im Neuland gibt es keine Erfolgsgarantie. Märkte, die noch nicht existieren, können nicht durchanalysiert, höchstens hoffnungsvoll voreingeschätzt werden. Ein Albtraum für den klassischen Manager. Der will keine Abenteuer, sondern exakte Zahlen und einen vorgezeichneten Plan, sozusagen eine Vollkaskoversicherung für neue Ideen. Das zwingt alle im Unternehmen zu Kleinmut und Ausbremseritis.

Wie muss daher Führung sein, damit neue Ideen eine Chance haben?
*SCHÜLLER*_Command und Control geht gar nicht. Vielmehr stecken fortschrittliche Führungskräfte Spielfelder ab, in denen Handlungsmöglichkeiten für neue, großartige Ideen und hohe Performance entstehen können. Sie öffnen Türen, entfernen Hürden und machen die Bahn frei, damit ihre Leute lossprinten können. Hie und da stellen sie ein paar Leitplanken auf, damit niemand in den Abgrund gerät. Wenige Spielregeln bestimmen, was geht und was nicht. Nicht Dienst nach Vorschrift, sondern Wagemut wird belohnt. So beflügeln starke Leader letztlich alle ihre Mitarbeiter zu immer neuen Heldentaten.

Tipp: **Das ganze Interview** mit Autorin Anne M. Schüller lesen Sie hier.

buch-tipp

Querdenker verzweifelt gesucht
Anne M. Schüller
Gabal Verlag / ISBN 978-3-86936-998-3

Rita Faullant

Geschäftsführende Direktorin der School of Management, Organizational Development and Technology an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, akademische Entwicklungspartnerin von innovate!new und Vorstandsmitglied der Plattform für Innovation

Rita Faullant klärt vier Mythen über Innovation auf_

1. Es gibt einen Mangel an guten Ideen. Tatsächlich mangelt es oft eher an der Umsetzung oder einem guten Businessmodell.

2. Innovation braucht immer viele Ressourcen. Tatsächlich bringt Ressourcenmangel oft erst sehr innovative Lösungen hervor.

3. Innovation muss immer etwas völlig Neues sein. Die meisten Innovationen, auch radikale Innovationen, bauen auf bestehendem Wissen auf und kombinieren dieses mit neuem Wissen.

4. Neue Technologien transformieren Industrien völlig. Neue Technologien können dann transformativ oder disruptiv wirken, wenn sie auf marktseitige Bedürfnisse treffen und diese besser oder neu erfüllen können.

Wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit ist die nahtlose Integration und Kombination von **Offline- & Onlinekomponenten** zu ganzheitlichen Lösungen.

Kindheit bereits in einem Umfeld aufgewachsen sind, in dem sie selbst kreative Lösungen für fordernde Situationen gefunden haben, mit Krisen deutlich besser um.

*FAULLANT*_Innovation braucht das Zusammenspiel von individueller Kreativität und organisationaler Unterstützung. Es sind immer einzelne Personen und Teams, die Ideen haben, diese vorantreiben, trotz Fehlschlägen und Widerständen daran glauben. Und die bereit sind, viele Extrameilen für die Realisierung der Idee zu gehen. Dazu braucht es ein innovationsfreundliches Umfeld, also eine konsequente Zukunftsorientierung und Werte wie Mut und Risikobereitschaft.

Wie viel Veränderungsbereitschaft braucht es im Team und wie passen hier veränderungswillige und veränderungsscheue Menschen zusammen?

*LERCHER*_Es braucht drei verschiedene Kategorien von Menschen in einem erfolgreichen Team: die Pioniere, also jene, die permanent in Chancen denken, Veränderung und Herausforderung suchen. Als Gegenpol dazu braucht es die sogenannten Builder – Menschen, die aufbauen, stabilisieren. Die eine gewisse Stabilität reinbringen, sodass die Ideen nachhaltig genutzt werden können. Dazwischen gibt es die Verbindungsoffiziere, die sogenannten Bridger. Leute, die mit neuen Ideen umgehen können, die diese Ideen in kleine Häppchen übersetzen, sodass sie die Builder auch annehmen können. Eine Firma, die nur Builder hat, mag momentan gut sein, hat aber keine Zukunft. Eine Firma, die hingegen nur auf Pioniere setzt, hat zwar unglaublich viele Ideen, kann aber nichts auf den Boden bringen.

An welcher Kategorie fehlt es den meisten Firmen?

*LERCHER*_Meine Wahrnehmung ist, dass die meisten Firmen viele Builder haben, aber zu wenige Pioniere und Bridger. Und da ist die Frage: Wie kommt man zu denen? Die muss man sich heranzüchten. Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Veränderung tut ihm weh. Das Erste ist: Man muss es vorleben, Führung durch Vorbild. Man kann tausendmal sagen, dass Innovation wichtig ist; wenn man es nicht vorlebt und zeigt, wie sollen die Leute es dann leben? Das Zweite: Man muss die Leute motivieren, ihnen einen Sinn und Zweck geben. Und das Dritte ist eine ausgeprägte Fehlerkultur. Man kann nicht sagen: „Seid alle innovativ, ich liebe Innovation, aber es darf nichts passieren." Bei Innovation passiert etwas! ▸