

28. April 2009

## **Unternehmenserfolg für übermorgen sichern – mit dem neuen Innovationsansatz „leap“**

**Was macht ein Unternehmen zu einem führenden Unternehmen, eine Idee zur erfolgreichen Innovation? Diese Fragen stellt sich wohl jeder Unternehmer. Einen so einfachen wie Erfolg versprechenden Ansatz dazu namens „leap“ legen zwei Wiener Experten nun vor: Thomas Fundneider\*) (tf consulting) und Markus Peschl\*\*) (Universität Wien). Die Journalistin Marion Fugléwicz-Bren fragte nach, wie man einen völlig neuen Beratungsansatz, bei dem der Berater am Ende überflüssig wird, in die Tat umsetzt.**

**Herr Fundneider, Herr Peschl, Sie haben einen neuen integrativen Ansatz im Bereich Innovation und Strategie entwickelt. „leap“ (engl. f. springen, hervorspringen, auch stark ansteigen) gibt Unternehmen ein unschätzbares Rüstzeug an die Hand. Wie darf man sich das in der Praxis vorstellen?**

*In jeder Organisation und ihrem Umfeld finden sich latent vorhandene Potentiale, die den Kern des Unternehmens betreffen. Entdeckt und integriert man sie, bekommen sie strategische Bedeutung, weil sie nach und nach das Gesamtgefüge verändern. Der „leap“-Prozess fokussiert auf systemverändernde ("game changing") beziehungsweise radikale Innovationen. Darunter verstehen wir das systematische und konsequente Überführen von neuen Ideen in profund neue Angebote oder Strukturen und Prozesse. Das kann auch die Art und Weise, wie das Geschäftsmodell oder gar eine ganze Industrie funktionieren, grundlegend verändern.*

**Was verstehen Sie unter „profunder Innovations- und Strategiearbeit“?**

*Sobald die Potentiale aufgespürt, durch den „leap“-Prozess systematisch kultiviert und zu konkreten Innovationsprojekten transformiert wurden, führen sie in Folge zu fundamentalen Veränderungen mit strategischer Bedeutung. Durch ein "Denken von der Zukunft her" macht es "leap" möglich, vollkommen andere Perspektiven*

einzunehmen, die den strategischen Kern des Unternehmens eine neue Bedeutung verleihen.

**Wer kann nun so eine "Innovation als Strategiearbeit" in seinem Unternehmen einsetzen und wie verläuft ein solcher Prozess – gibt es dazu konkrete Beispiele?**

Gute Innovationsarbeit muss immer auch Strategiearbeit sein. Wird ein Innovationsvorhaben nicht in die Unternehmensstrategie integriert, so wird es—sofern es sich um radikale Innovationen handelt—vermutlich scheitern. Schlussendlich genügt es ja bei weitem nicht, eine gute Idee zu haben. Die viel komplexere Herausforderung besteht darin, sie erfolgreich zu realisieren, dann auf den Markt zu bringen und dort schließlich zu verkaufen. Nehmen wir als Beispiel einen Automobilhersteller, der sich beraten lässt: Hier kann etwa das Nachdenken über die Art und Weise, wie wir uns fortbewegen (= der Kern des Unternehmens) über nachhaltigen Erfolg, Misserfolg und vielleicht sogar über den Fortbestand des Unternehmens entscheiden: durch radikales Hinterfragen der grundlegenden Annahmen in der Organisation und beispielsweise der Einbindung von Experten aus analogen Industrien setzt man sich mit der eigentlich zugrunde liegenden Thema der Mobilität oder Antriebsmitteln auseinander. Dies wird zu gänzlich anderen Dienstleistungen oder Produkten führen, die mit dem heutigen Automobil nicht mehr viel zu tun haben.

**Wie generieren Sie aus dem Kern eines Unternehmens Innovation? Wie gehen Sie vor?**

Wir verstehen uns als Prozessexperten, die die Rolle von Moderatoren einnehmen. Dadurch schaffen wir die Rahmenbedingungen, die es dem ausgewählten Innovationsteam ermöglichen, sich intensiv mit der Organisation auseinanderzusetzen, tief in ihren organisationalen Kern einzutauchen, um Umfeld und Potentiale erfassen zu können und das (latent vorhandene) Neue entstehen zu lassen. Dabei kommen Techniken, wie etwa das Einüben des Wahrnehmens, des Staunens, des umfassenden Beobachtens und des unnachgiebigen und konsequenten Fragens am Beginn des "leap"-Prozesses zur Anwendung. Die wahren Akteure des Prozesses sind jedoch immer die Mitarbeiter/innen. Sie werden sukzessive zu autonomen Multiplikatoren ausgebildet, um in Zukunft den "leap"-Prozess selbständig durchführen zu können. Zwischen den einzelnen Workshops werden die Innovationsteams gecoacht.

**Welche Haltungen und Methoden müssen die Teilnehmer des Innovationsteams erlernen, um aus ihren Denkmustern heraustreten zu können?**

*Im Zuge der Recherchen und Experteninterviews ist es wichtig, die „richtigen“ Fragen zu stellen. In einer Atmosphäre des Hinausgehens aus dem eigenen Denken und aus der eigenen Organisation und des sich Öffnens für etwas gänzlich Anderes stehen das genaue Hinsehen und Hinhören im Vordergrund. Wir wenden dabei etwa ethnographische Methoden an – wie das Beobachten von Usern in ihrem konkreten Umfeld – oder auch Learning Journeys zu Unternehmen, die in analogen Märkten tätig sind. Oder Beobachtungs- und Aufmerksamkeitstechniken, so genannte generative Interviews und vieles mehr. Das Staunen ist immer auch ein wichtiger Begleiter in diesen Entwicklungsverläufen.*

**Worin besteht nun das Konzept der „Emergenten Innovation“?**

*Es geht um einen Wissensprozess, der in einer Innovation – sei es Produkt, Service, Business Modell, oder Organisationsprozess – resultiert. Die Grundidee dabei ist folgende: Emergente Innovation ist ein Prozess der „knowledge creation“, die tiefes neues Wissen hervorbringt. Darunter verstehen wir Wissen, das radikal neu ist, jedoch das bereits Bestehende respektiert und mit einbezieht. Dadurch entsteht die Innovation aus dem Inneren des Unternehmens heraus und bleibt trotz ihrer Radikalität anschlussfähig. Dies wird dadurch möglich, dass dieser Prozess auf dem tiefen Verstehen des Innovationsgegenstandes und seiner latent vorhandenen Potentiale, auf präziser Beobachtung, Reflexion der eigenen Annahmen und auf dem Hinter-sich-Lassen derselben beruht.*

**Es geht also im Prinzip darum, genau hinhören zu können?**

*Vielmehr darum, hinzuhören, was entstehen will. Stellen Sie sich vor, Sie betreten einen völlig „leeren Raum“, um das zu entdecken und auf das zu hören, was latent in diesem Innovationsgegenstand vorhanden ist und in Resonanz zu kommen, mit dem, was entstehen will. Emergente Innovation setzt beim Kern (der Organisation, des Innovationsgegenstandes, etc.) an. Das tiefe Verstehen des Kerns ermöglicht es, das zu entdecken, was latent vorhanden ist und dies zu einer radikal neuen Innovation zu entwickeln, die in ihrer Substanz noch etwas mit dem Kern zu tun hat.*

**Wie kann sich eine radikale Innovation trotz ihrer Radikalität organisch in das Bestehende einfügen und worin besteht die Besonderheit?**

*Nur wenn die radikale Innovation aus dem Kern des Unternehmens entspringt und nicht –beispielsweise durch externe Beratung– künstlich von außen aufgepfropft wird, kann gewährleistet werden, dass sich das radikal Neue in das bestehende System harmonisch und nachhaltig einfügt. Der Begriff der Nachhaltigkeit wird zwar oft strapaziert, aber in diesem Zusammenhang spielt er tatsächlich eine fundamentale Rolle. Unser Ansatz ermöglicht gerade diese Innovation aus dem Inneren heraus.*

**Der "leap"-Prozess wurde bereits in mehreren Unternehmen erfolgreich ein- und umgesetzt. Welche Branchen waren hier involviert – gibt es hier Einschränkungen oder Präferenzen?**

*Wir haben bereits mit mehreren Unternehmen den gesamten Prozess implementiert: z.B. mit dem Medienkonzern und Informationsdienstleister Austria Presse Agentur (APA), dem heimischen Forschungsunternehmen im Bereich Visual Computing VRVis oder dem internationalen Beratungsunternehmen für Wasserwirtschaft hydrophil. Bisher konnten wir keine Einschränkungen bezüglich einer Branche sehen. Interessanterweise werden aber Module aus dem Gesamtprozess auch für gänzlich andere Gebiete nachgefragt, so zum Beispiel bei einer Neustrukturierung des Vertriebes eines mittleren Unternehmens mit mehreren Unternehmenstöchtern.*

**Teile des "leap"-Prozesses können also auch in anderen Bereichen eingesetzt werden. Betrifft der „leap“-Prozess nicht auch die Bereiche Strategie und Mitarbeiterentwicklung?**

*Definitiv. Der "leap"-Prozess ist inhärent verschränkt mit Strategiearbeit und Personalentwicklungsmaßnahmen. Diese hoch integrierte Form der Mitarbeiterentwicklung ist so nicht am Markt zu finden. Das Interessante an diesem Ansatz besteht darin, dass er diese drei Bereiche (Innovation, Strategie und Mitarbeiterentwicklung), die häufig völlig getrennt voneinander gesehen werden, zu einem Ganzen integriert. Damit wird deutlich, was ohnehin klar ist, dass Innovationsarbeit, noch viel mehr radikale Innovation, immer quer zu den bestehenden Abteilungen und dem „Kasteldenken“ von Organisationen geht.*

**Wäre Ihr Ansatz einer High-Potential-Ausbildung etwa auch an einer Uni oder in Executive Lehrgängen lehrbar, wo liegen hier Unterschiede?**

*Momentan bilden wir die High Potentials im jeweiligen Unternehmen aus, nicht in der „Laborsituation“. Hier sind sie eingebunden in das sehr komplexe Gefüge der Organisation und verfügen dadurch über unterschiedliche konkrete Erfahrungen.*

*Dieser Ansatz ist sicherlich auch im universitären Umfeld lehrbar—wir tun dies bereits an unterschiedlichen Universitäten (etwa in Wien oder in Linz). Eine nachhaltigere Integration dieser Art der Wissensgenerierung und Innovationsarbeit wäre jedoch in vielen Bereichen von größter Wichtigkeit, da wir die meisten von uns es verlernt haben, profund neues Wissen zu generieren; stattdessen verlassen wir uns auf die Reproduktion unserer bestehenden Wissensmuster...*

**Danke für das Gespräch.**

---

**Weitere Informationen:**

[www.emergent-innovation.com](http://www.emergent-innovation.com)

[www.tfc.at](http://www.tfc.at)

[www.univie.ac.at/knowledge/peschl](http://www.univie.ac.at/knowledge/peschl)