

## Wirtschaft

# Kernkompetenz Innovieren

Am 10. Februar 2005 stellte EU-Forschungskommissar Janez Potonik die Bewertung der EU-Forschungsrahmenprogramme 1999-2003 vor. Darin werden die zentralen Herausforderungen für europäische Unternehmen auf den Punkt gebracht. Die beiden international renommierten Innovationsexperten und Organisatoren des im September in Wien stattfindenden Kongresses „A Symphony of Innovation“ Dr. Christoph Mandl und Mag. Petra Wagner erläutern Ihnen in diesem Beitrag, weshalb Sie auf Innovation setzen sollten.

„Die gesamte europäische Wirtschafts- und Forschungslandschaft befindet sich im Umbruch. Zum einen verändert der globale, wissensbasierte Wettbewerb das Umfeld der europäischen Forschung und Industrie von Grund auf, zum anderen können Europa und die übrige industrialisierte Welt ihre Führung auf technologischem Gebiet nicht länger als selbstverständlich betrachten. Zwar nimmt Europa in bestimmten industriellen Bereichen nach wie vor die führende Stellung ein - dank seiner gut ausgebildeten Arbeitskräfte -, doch lassen die rasche Verlagerung industrieller F&E-Aktivitäten europäischer Unternehmen in außereuropäische Regionen und das Unvermögen, die besten Talente aus aller Welt nach Europa zu holen, sorgenvoll in die Zukunft blicken. Die Tatsache, dass hohe Qualität und industrierelevante Kenntnisse ebenso wie ein effizientes Innovationsumfeld und ein leichter Marktzugang immer häufiger auch außerhalb Europas zu finden sind, trägt dazu bei, dass die europäische Wettbewerbsfähigkeit immer weiter nachlässt.

Europa fällt zunehmend hinter seine Hauptkonkurrenten zurück. Das gegenwärtige Wachstum, die Produktivität und die Schaffung von Arbeitsplätzen, reichen nicht aus, um den gewohnten Wohlstand auch in Zukunft zu sichern. Darüber, dass Forschung, Ausbildung und Innovation die Hauptelemente jeder Reaktion auf diese Herausforderungen sein müssen, besteht breiter Konsens.

In einer wissensbasierten Wirtschaft hängen Innovationen entscheidend davon ab, dass Wissenschaftler aus Universitäten und Unternehmen in Netzwerken zusammenarbeiten. An die Stelle des weit verbreiteten linearen Modells der Wissensgenerierung, wonach die Industrie das an Universitäten und Forschungseinrichtungen gewonnene Wissen aufgreift und in marktfähige Produkte umsetzt, tritt das neue Verständnis von interaktiven Innovationsprozessen, die gekennzeichnet sind von öffentlichen/privaten Partnerschaften, Wissensaustausch und wechselseitigem Lernen.

Dazu sollten radikale Innovationen und risikobehaftete Forschung verstärkt im Rahmen der Projektförderung der Programme unterstützt werden. Den Herausforderungen an die europäische Forschungs- und Innovationspolitik kann nur durch ein systemisches Vorgehen unter Berücksichtigung des interaktiven Charakters des Innovationsprozesses und der Komplexität des europäischen Innovationssystems begegnet werden.“ Innovieren ist zum zentralen Thema der Wettbewerbsfähigkeit geworden. Wobei es nicht mehr allein um die kontinuierliche oder inkrementelle Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen geht, sondern nunmehr auch um radikale beziehungsweise grundlegende Innovationen von Produkten, Dienstleistungen, Verfahren und - damit eng verbunden - Veränderungen in Unternehmensstrukturen und Management.

Nun ist seit den 70er Jahren ist in Theorie und Praxis des Management und der Unternehmensstrategie ein zunehmend stärkerer Fokus auf Innovation und Kernkompetenz zu beobachten. Besonders die Arbeiten von Hamel & Prahalad über Kernkompetenzen haben die strategischen Überlegungen in vielen Firmen in den 90er Jahren nachhaltig geprägt. In dem Maße, in dem die Kernkompetenzen und die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor wurden, begannen allen voran die Management Schools der Harvard University und des Massachusetts Institute of Technology zu analysieren, wie Unternehmen innovieren, wie sie Kompetenzen erwerben, wieso sie unterschiedlich schnell lernen, wie Unternehmen innovationsfähiger werden können und wie sie die Fähigkeit entwickeln können, sich rascher Kompetenzen anzueignen. Dies ist der zentrale Fokus von Organisationslernen (Organizational Learning).

War bis zum Jahre 1990 Organisationslernen noch primär eine wissenschaftliche Disziplin, so wurde Organisationslernen durch Peter Senge's vielbeachtetes Buch „Die fünfte Disziplin“ erstmals in weiten Kreisen des Managements bekannt. Harvard Business Review (1997) ernannte Peter Senge's Publikation zu einem der zwei wichtigsten Management-Bücher der letzten zehn Jahre.



Dr. Christoph Mandl ist Gründungsmitglied der Society for Organizational Learning Austria, ao. Universitätsprofessor am Betriebswirtschaftszentrum der Uni Wien sowie Unternehmensberater bei Mandl, Lüthi & Partner.



Mag. Petra Wagner ist Vorstandsvorsitzende der Society of Organizational Learning Austria und Policy Advisor bei ARC systems research. Sie forscht zu Innovationsprozessen und Innovationsnetzwerken und berät in der Konzeption und Evaluierung von Innovationsförderprogrammen.



# A Symphony of Innovation

## Der 2. SoL Weltkongress in Wien

Museumsquartier  
13.-16. Sept. 2005

society for  **SoL**  
organizational learning

Anmeldung und weitere Informationen  
unter [www.SoL-Austria.at](http://www.SoL-Austria.at)

### ENTDECKEN SIE ...

#### ... NEUE MARKT-CHANCEN DURCH NEUE MANAGEMENT-ANSÄTZE

Kontinuierlich verändernde Marktsituationen, immer komplexere Anforderungen an das Management ... und traditionelle Management-Konzepte greifen nicht mehr!  
Um Unternehmen im 21. Jahrhundert auf Erfolgskurs zu bringen, sind neue Methoden gefordert. Die „Lernende Organisation“ ist eine Antwort darauf.

### ERFAHREN SIE ...

#### ... NEUE MÖGLICHKEITEN DURCH ORGANISATIONALE LERNPROZESSE

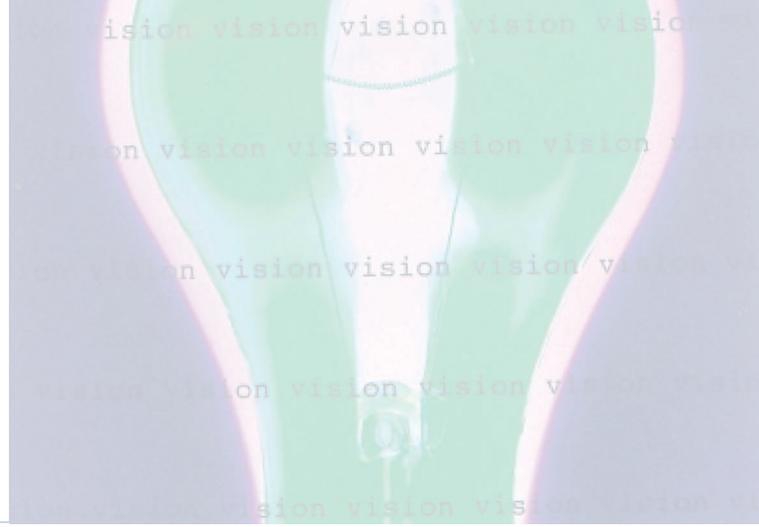
Wie kann Komplexität gesteuert werden? Wie können Organisationen das für Sie Relevante wahrnehmen? Wie sind organisationale Lernprozesse zu etablieren?  
Während des Kongresses werden Sie als Lehrende/r und Lernende/r zugleich diese und andere essenziellen Fragen beantworten – SoL begleitet Sie beim Einstieg in diese Gedankenwelt und deren Arbeitsformen.

### ERLEBEN SIE ...

#### ... NEUE PERSPEKTIVEN DURCH BEKANNTE VISIONÄRE

300 Top-ManagerInnen aus allen Kontinenten (Schwerpunkt Europa und USA) werden gemeinsam Wissen kreieren, um ihre Organisationen zukunftsfähig zu machen.  
Nutzen Sie diese einmalige Chance international hochkarätige Experten wie Peter Senge („Die Fünfte Disziplin“), Arie de Geus und Adam Lomas (Royal Dutch Shell) oder David Snowden (IBM Cynefin) sowie renommierte Wissenschaftler des MIT, von Harvard oder der London School of Economics zu treffen und von ihren Erfahrungen zu profitieren.

IN WIEN TREFFEN SICH IM  
SEPTEMBER BEIM 2. SOL-KONGRESS  
INNOVATIONSEXPERTEN AUS ALLER  
WELT ZUM ERFAHRUNGSUSTAUSCH  
UND NETZWERKBILDUNG



Nach Peter Senge tragen vor allem folgende sechs unternehmensinterne Kompetenzen und Aktivitäten dazu bei, die Fähigkeit von Unternehmen zu grundlegenden Innovationen und Veränderungen entscheidend zu verbessern:

- Systemische Kompetenz: Erkennen der Muster bzw. der systemischen Interaktionen, die Ereignisse steuern
- Kreative Kompetenz: Die eigene kreative Spannung halten;
- Wahrnehmungs-Kompetenz: Miteinander die mentalen Modelle erforschen;
- Visions-Kompetenz: Eine gemeinsame Vorstellung der gewollten Zukunft entwickeln;
- Erkenntnisgewinnende Kompetenz: Kommunikation, bei der neue Erkenntnisse gewonnen werden;
- Risiko-Kompetenz: Ausprobieren und Experimentieren;

Auf Grund des hohen Interesses an diesem neuen Managementkonzept entstand im Jahre 1997 die erste professionelle Vereinigung ihrer Art namens SoL - The Society for Organizational Learning mit Sitz in Boston, USA und in Folge weitere ähnliche Vereinigungen in rund 35 Ländern. Angeregt durch die Initiative von SoL wurde im November 1999 die Österreichische Gesellschaft für Organisationslernen - SoL Austria - als eine der ersten in Europa gegründet.

Was bedeutet nun Organisationslernen in der praktischen Umsetzung? Als Beispiel das „Mighty Motors Epsilon-Programm“: Im Zentrum dieses Projektes zwischen SoL und dem internationalen Automobilkonzern „Mighty Motors“ (Name geändert) stand ein neues Fahrzeugentwicklungsprogramm, das „Epsilon Programme“. Die Sorge des Mighty Motors Managements galt der mangelhaften Innovationsfähigkeit bzw. Innovationskompetenz des Unternehmens zur Erhaltung seiner Marktposition im Bereich der Motorenentwicklung. Deshalb wurde der Start der neuen Produktlinie „Epsilon“ dazu genutzt, die Entwicklung eines höherwertigen Produktes („hard fact“) sowie qualitativ höherwertiger Prozesse („soft facts“ wie Kommunikation, Vertrauen) voranzutreiben. Als Projektziel seitens des Konzernmanagements wurde die Erforschung und Entwicklung der Lernfähigkeit in einem Produktentwicklungsteam für einen neuen Motor mit über 300 Personen mit positiven Effekten auf die Unternehmensergebnisse definiert. Durch die Anwendung von Methoden des Organisationslernens konnten Schlüsselthemen wie „Integration von Prozess- und Technikwissen“ sowie „Problemlösungskompetenz und Problemartikulationskompetenz“ erkannt und verbessert werden. Darüber hinaus entstanden neue Managementtechniken, ein systemisches Verständnis von Arbeit im Team sowie die Herstellung neuer Beziehungen zwischen Teammitgliedern. Als kritischer Erfolgsfaktor bei Mighty



**Leistung mit Konzept. Hand drauf!**

Individuelle Anwenderkonzepte, maßgeschneiderte Paketlösungen:  
Automationspakete, Terminpakete

INNOVATION IST HEUTE EINE VORRANGIGE  
NOTWENDIGKEIT FÜR UNTERNEHMEN  
IM PRIVATEN WIE AUCH IM  
ÖFFENTLICHEN BEREICH.



Motors wurde die Veränderung in persönlichen Verhaltensmustern von „Senior Managers“ identifiziert.

Heute, nach 15 Jahren Theorie und Praxis des Organisationslernens wissen wir, dass es einen engen Zusammenhang zwischen Organisationsprozessen, der Dynamik von Organisationsstrukturen und der Fähigkeit von Unternehmen zu grundlegenden Innovationen und Veränderungen gibt.

Obwohl die Professionalisierung von Organisationslernen als Managementphilosophie noch in den Anfängen steht, hat bereits vor zwei Jahren der erste internationale Kongress der SoL in Helsinki mit rund 350 Teilnehmern stattgefunden. Nunmehr findet im September 2005 der 2. internationale Kongress mit dem Titel „A Symphony of Innovation“ in Wien statt. Dieser Kongress dient dem weltweiten Erfahrungsaustausch zwischen Teilnehmern von Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Beratungsunternehmen aber auch der Generierung neuer, internationaler Forschungs- und Kooperationsprojekte zu allen Facetten des Themenkomplexes, wie Unternehmen zu grundlegenden Innovationen und Veränderungen fähig sind und werden. Rund 400 Innovations-, Technologie-, HR- sowie F&E-Manager sowie Wissenschaftler aus allen Kontinenten, mit Schwerpunkt Europa und USA werden daran teilnehmen.

Themen, die bei diesem Kongress erörtert und weiter entwickelt werden, sind unter anderem: Transforming disruptive innovation into smooth running production using Innovation Cells; Innovation and informal networks; Enabling effective work across national, cultural and racial boundaries; Innovation through expanded definition of 'mission'; Innovating the way we innovate across the whole enterprise; The 'Columbia' case study and the invisible side of safety; Rapid prototyping for policy making and „future centres“ to stimulate innovation; Dynamic aspects of leadership practice that enable successful management of change; Building network-centric organizations to increase learning, creativity and knowledge; Broadening participation in the innovation process and increasing employee engagement.

So wie Qualität das beherrschende Thema der Wettbewerbsfähigkeit Anfang der 90er Jahre war, so wurde in den letzten Jahren Innovation zur vorrangigen Notwendigkeit für Unternehmen. Leider können grundlegende Innovationen beziehungsweise Innovationskompetenz nicht „herbeigezaubert“ werden, aber die weltweiten Erfahrungen mit den Konzepten des Organisationslernens sind richtungweisend.

Kontakt: Dr. Christoph Mandl und Mag. Petra Wagner, Society of Organizational Learning Austria, office@sol-austria.at , www.sol-austria.at, Termin 13. -16. September 2005, Museumsquartier, Wien

*Sustainable*  
**Business**  
**Evolution**

*Ein konkreter Lösungsweg*  
*für ein zukunftsicheres Management*  
*von Unternehmen und Produkten*

[www.business-evolution.info](http://www.business-evolution.info)