



HANDELSKAMMER  
Schweiz • Österreich • Liechtenstein

# Hub

**Netzwerk – Wirtschaft – Trends**

Das Magazin der HKSÖL

**Ausgabe 3.2022**



**18**

**Talk** Dr. Lukas Zenk

**8**

**Fokus** St. Gallen – Appenzell



**14**

**New Work**

Einblicke in neue  
Arbeitsräume und  
agile Businessideen



Prof. Dr. Lukas Zenk ist der Business-Experte, wenn es um Netzwerke und Innovation geht.

# Netzwerken wirkt

Innovation braucht das Kollektiv. So lässt sich Dr. Lukas Zenks Forschungsagenda kurz zusammenfassen. Welchen Beitrag dazu Netzwerke und Improvisation leisten, verrät der Innovationsexperte im Talk.

**Text:** Michaela Veit-Wailzer

**C**ollective Mind“ nennt sich das Phänomen, dem sich Dr. Lukas Zenk mit einem Forschungsprojekt am Department für Wissens- und Kommunikationsmanagement an der Donau-Universität Krems gewidmet hat. Wie man diese Erkenntnisse für Unternehmen nutzen kann, erklärt der Professor für Innovations- und Netzwerkforschung im Talk.

## **Kurz gefragt: Wieso braucht es Netzwerke für Innovation?**

Wir glauben gern an den Mythos einzelner Genies. Viele Geschichten von Kreativität und Innovation handeln von einzelnen Menschen, die bahnbrechende Ideen und Erfindungen entwickelten. Und obwohl es natürlich geniale Menschen gibt, ist es meistens das Kollektiv, das tatsächlich das Neue entstehen lässt. So wurde beispielsweise lange Zeit davon gesprochen, dass der kreative Geistesblitz eines einzelnen Menschen den Fernseher hervorgebracht hat. Bei genauerer historischer Betrachtung konnte man aber zeigen, dass es ein Netzwerk an Menschen, Ideen und Organisationen war, die dafür notwendig waren: von den ersten Forschungen zur Übertragung von Licht über Patente von unterschiedlichen Organisationen bis hin zu hohen Investitionen für die Entwicklung kommerzieller Produkte – also ein ganzes Netzwerk.

**Wie kann diese Erkenntnis konkret von Unternehmen genutzt werden?**

In vielen Unternehmen werden weiterhin die einzelnen Talente und Experten gesucht in der Hoffnung, dadurch die Innovationskraft von Unternehmen zu steigern. Doch das ist aus einer Netzwerkperspektive zu kurz gegriffen. Statt auf die Suche nach dem Heiligen Gral der „einen Idee“ oder des „einen Talents“ zu gehen, sollten vielmehr die vorhandenen Ressourcen für eine Innovationskultur zielführend eingesetzt werden. Wie schaffen wir es, dass Teams sich trauen, etwas Neues auszuprobieren, Fehler reflektieren und neue Möglichkeiten explorieren? Die Welt ist zu komplex und dynamisch, dass der „eine Plan“ funktionieren wird. Stattdessen benötigen wir Organisationen, die intern und extern ihre Fühler ausfahren, Schritt für Schritt neue Nischen entdecken und vor allem in der Unsicherheit auch das Potenzial für positive Veränderungen erkennen.

## **Welche Funktion können Legosteine bei einer Problemlösung übernehmen?**

Legosteine stellen ein anderes Medium dar, das die gemeinsame Entwicklung neuer Ideen erleichtern kann. Der Methode „LEGO Serious Play“ folgend arbeitet man mit den Händen, man baut etwas auf, man nimmt sich die Zeit, für sich selbst etwas zu erforschen, präsentiert seine Gedanken der Gruppe, um dann gemeinsam etwas Neues zu bauen. Man kommt dadurch schneller ins Tun und auch zu einer Lösung, während man beim „Nur reden“ oft auf ein Thema fixiert bleibt. In mehreren Studien konnten wir zeigen, dass Teams, die diese

”

**„Es genügt nicht, sich auf einzelnen disziplinären Inseln zu verstecken. Wir müssen diese verbinden und gemeinsam arbeiten.“**

Lukas Zenk





Prof. Dr. Lukas Zenk weiß, wie man mit kreativen Ansätzen gemeinsam ans Ziel kommt.

#### Gut vernetzt

Prof. Dr. Lukas Zenk, MSc., absolvierte ein Studium aus Wirtschaftsinformatik, Soziologie und Psychologie und promovierte im Bereich der Sozialen Netzwerkanalyse an der Universität Wien. Der Wiener ist Vater von zwei Kindern und Professor für Innovations- und Netzwerkforschung am Department für Wissens- und Kommunikationsmanagement der Donau-Universität Krems. Mit seinem Forschungsprojekt „Collective Mind“ erforschte er, wie Stakeholder-Gruppen komplexe Probleme besser lösen können. Im aktuellen Projekt „Organizational Improvisation“ untersucht er, wie Menschen und Organisationen professionell mit unerwarteten Ereignissen umgehen.

● **Beratungsprojekte:**  
lightbox.at

● **Forschungsprojekte:**  
donau-uni.ac.at/lukas.zenk

Methode nutzen, eher in einen Flow kommen und kreativere Lösungen finden. Das ist auch das Prinzip der von uns entwickelten Methode „Designing Events“, mit der wir den Innovation Award 2017 gewonnen haben. Das ist ein Kartenset, das Inspiration und Antworten zur innovativen Entwicklung eines Events bietet.

#### New Work lautet der Trend dieser Tage. Welchen Beitrag können dazu Netzwerke und Collective Mind leisten?

Wir erleben derzeit – wie bereits öfter in der Geschichte – einen stärkeren gesellschaftlichen Wandel. In diesen Phasen werden Werte neu diskutiert, und der Megatrend „New Work“ wird aktuell gern als Sammelbegriff genutzt. Die Digitalisierung wird zunehmend repetitive Prozesse übernehmen, von Fließbandarbeiten über die Übersetzung von Texten bis zum autonomen Fahren. Dadurch werden Mitarbeitende wieder vermehrt gefordert, ihre grundlegend menschlichen Fähigkeiten für die gemeinsame Lösung von komplexen Problemen zu nutzen. Flexiblere Netzwerkstrukturen, in der Mitarbeitende sinnvolles und partizipatives Arbeiten erleben, unterstützen dabei ein Collective Mind. Diese „Co-Begriffe“ (Co-Working, Co-Leadership, Co-Creating etc.) sind beispielsweise gute Indikatoren dafür, dass der Fokus nicht mehr auf die Einzelkämpfer gelegt wird, sondern auf die gemeinsame Schaffung von Neuem. Starre Unternehmen, die glauben, weiterhin streng hierarchisch und nach Stechuhr arbeiten zu

müssen, bemerken schon jetzt, dass sie in einem dynamischen Markt weniger kompetitiv sind als ihre Mitbewerber und auch größere Schwierigkeiten haben, passendes Personal zu finden.

#### Improvisation ist ebenfalls einer Ihrer wesentlichen Forschungsbereiche. Auf welche Businessprojekte freuen Sie sich hier gerade besonders?

Aktuell leite ich das Projekt „Organizational Improvisation“, in dem wir die Improvisationsfähigkeit von Menschen und Organisationen zusammen mit der Universität Wien, der Beratergruppe Neuwaldegg und Roland Gareis Consulting untersuchen. Es ist unglaublich spannend zu sehen, wie schwierig es mitunter für Führungskräfte ist, mit Unsicherheit umzugehen. Der Wunsch nach Planbarkeit und Kontrolle ist noch immer so stark, dass ihnen dadurch Chancen für Innovationen entgehen. Und das wirkt sich auf Organisationen aus, die in einer sich ständig wandelnden Welt anpassungsfähiger werden müssen. Zu explorieren, wie professioneller improvisiert werden kann, um kurzfristige Krisen zu überstehen und langfristig neue Entwicklungen in einer ungewissen Zukunft zu unterstützen, ist eine Frage, die mich aktuell sehr interessiert. Oder wie schon John Shedd vor hundert Jahren treffend geschrieben hat: „Ein Schiff im Hafen ist sicher, aber dafür wurden Schiffe nicht gebaut.“ („A ship in harbour is safe, but that is not what ships are built for.“)

Besten Dank für das Gespräch! ●