



**OPEN**  
**Innovation**  
**DAY**



## Open Innovation @ TÜV AUSTRIA

Die TÜV AUSTRIA Group verfolgt einen expliziten Open Innovation Ansatz, der auf die Zusammenarbeit mit einer Vielzahl von Partnern aus Forschung, Wissenschaft und Industrie setzt und investiert gezielt in Emerging Business Start-ups.

Diese strategische Ausrichtung ermöglicht es dem TÜV AUSTRIA, die eigene Expertise mit neuem Know-how, frischem Input und innovativen Ansätzen von außen zu bereichern. Im Rahmen dieses Ansatzes führt die Gruppe in Formaten wie dem „Open Innovation Day“ oder dem „Innovationsbeirat“, intensive Diskussionen und offenen Austausch mit Persönlichkeiten aus Unternehmen, Forschung und Wissenschaft.

Im Herbst des Jahres 2023 fand der „Open Innovation Day“ statt. Bei dieser Veranstaltung trafen führende Persönlichkeiten aus den Bereichen Forschung und Entwicklung sowie Innovation von großen österreichischen Industrie- und Infrastrukturunternehmen auf Vertreter:innen renommierter Universitäten, Forschungseinrichtungen und Stakeholder der TÜV AUSTRIA Group. Dieses exklusive Zusammentreffen bot eine einzigartige Gelegenheit für intensiven Austausch, angeregte Diskussionen und wertvolles Networking.

Im Rahmen des **Open Innovation Day** regte ein inspirierender Impuls von Trendforscher Franz Kühmayer<sup>1</sup> zum Thema „*The Possibilist Mindset*“ dazu an, Chancen und Möglichkeiten in der Welt der Innovation zu erkennen und zu nutzen, um neue Horizonte für die Zukunft zu erschließen.

In Workshops wurden zwei Themenschwerpunkte erarbeitet, die viele Unternehmen beschäftigen: Ein Workshop befasste sich intensiv mit dem Thema „*Jobbilder der Zukunft*“, wobei innovative Ansätze und Visionen für die sich verändernde Arbeitswelt im Mittelpunkt standen. In einem weiteren Workshop mit dem Titel „*Innovating your Innovation System*“ wurden die unternehmenseigenen Innovationssysteme eingehend diskutiert und Ansätze sondiert, wie Innovationsprozesse kontinuierlich optimiert und sich laufend an ändernde Anforderungen anpassen können.

In der Innovationslandschaft konnten die Teilnehmer:innen die neuesten technologischen Innovationen des TÜV AUSTRIA, unter anderem im Bereich Künstliche Intelligenz und Structural Health Monitoring erleben.

<sup>1</sup> Franz Kühmayer zählt zu Europas einflussreichsten Vordenkern der neuen Arbeitswelt. Er arbeitet als Trendforscher am Zukunftsinstitut in Frankfurt und steht der Unternehmensberatung Reflections Research & Consulting mit Büros in Wien und Montréal vor. Er ist zertifizierter Aufsichtsrat, lehrt an mehreren Hochschulen und publiziert regelmäßig. Franz Kühmayer ist Herausgeber des populären Podcasts „Blick nach vorne“.

# OPEN Innovation DAY

VIDEO auf YOUTUBE



[tuvaustria.com/oid23](https://tuvaustria.com/oid23)

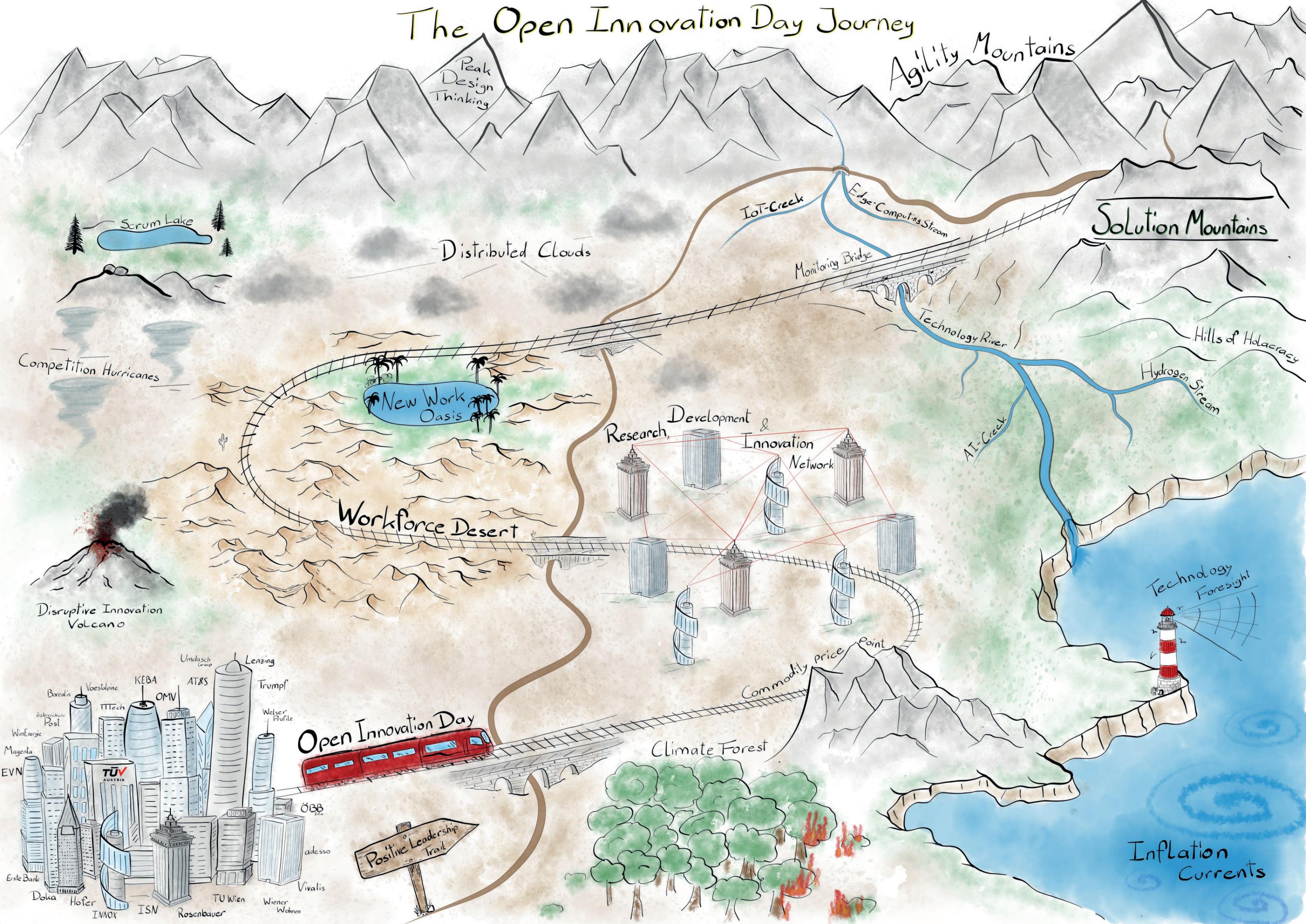
OPEN INNOVATION DAY BY TÜV AUSTRIA  
OKTOBER 2023

TÜV AUSTRIA GROUP  
RESEARCH, DEVELOPMENT & INNOVATION

TÜV AUSTRIA-Platz 1 | 2345 Brunn am Gebirge

[innovation@tuvaustria.com](mailto:innovation@tuvaustria.com) | [tuvaustria.com/rdi](https://tuvaustria.com/rdi)

# The Open Innovation Day Journey



Distributed Clouds

Agility Mountains

Solution Mountains

Scrum Lake

Workforce Desert

New Work Oasis

Research, Development & Innovation Network

Technology Foresight

Open Innovation Day

Climate Forest

Inflation Currents

Positive Leadership Trail

- Umdasch Group
- Lenzing
- Trumpf
- Welsper Profile
- adesso
- Vivatis
- Wiener Wohnen
- TU Wien
- Rosenbauer
- ISN
- INVOX
- Hofer
- Doka
- Erste Bank
- EVN
- Magenta
- WienEnergie
- Post
- österreichische
- ITTech
- Voestalpine
- Borealis
- KEBA
- AT&S
- Umdasch Group

## The Possibilist Mindset

Franz Kühmayer, Reflections Research & Consulting



Zeiten des Wandels sind prototypische Zeiten des Aufbruchs und es sind Zeiten, in denen Innovation mehr denn je gefragt ist. In stabilen Zeiten ist Innovation das Mittel der Wahl, um der säkularen Stagnation der Wohlstandsgesellschaften entgegenzuwirken. Der Zwang, Neues um des Neuen willen auf den Markt zu bringen, führt dazu, dass bereits marginale Verbesserungen bestehender Produkte als Innovationen gefeiert werden.

Aktuell erhöhen externe Faktoren, wie beispielsweise technologische Durchbrüche (KI), gesellschaftlicher Wandel (Arbeitsmarkt) oder gar die Notwendigkeit, unser gesamtes Handeln zu hinterfragen (Klimawandel) den Transformationsdruck massiv. Sollen diese Herausforderungen nicht nur bewältigt, sondern vor allem als enorme Chancen wahrgenommen und genutzt werden, dann reicht ein Innovationsbegriff nicht mehr aus, der die Attribute „neu“ und „innovativ“ schlicht als Garanten für Marktattraktivität definiert. Wenn der Möglichkeitsraum weit offen ist, muss es auch die Innovationspolitik sein.

### Willkommen im Zeitalter von Open Innovation

Dieser einladende Gruß soll jedoch zunächst dazu anregen, sowohl den Begriff „Open“ als auch „Innovation“ zu hinterfragen.

+ transcending borders & methods

**Innovation is the systematic practice of developing and marketing** + culture

+ change management

**breakthrough products and services**

+ behaviour & biz models

**for adoption by customers.**

+ driving purposeful transformation

Innovation ist jedenfalls nicht mehr nur die systematische Praxis der Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte und Dienstleistungen, die von den Kund:innen angenommen werden.

**Innovation ist kein organisatorisches Vorgehensmodell, sondern ein sozialer Prozess.** Damit wird bereits an der Startlinie klar: Der Anspruch an Innovationsverantwortliche steigt deutlich – damit aber auch die Gestaltungsmöglichkeiten.



**Innovation ist kein organisatorisches Vorgehensmodell, sondern ein sozialer Prozess.**

VIDEO auf YOUTUBE

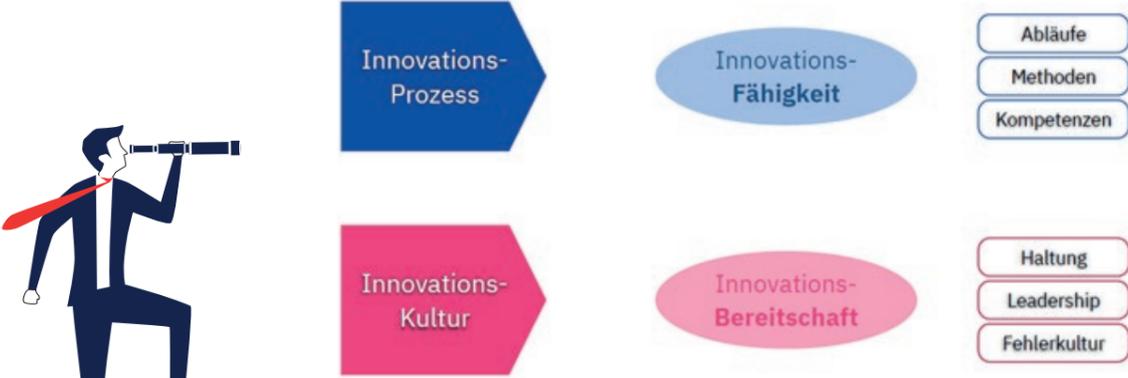


tuvaustria.com/oid23



# Daily Business frisst Innovation zum Frühstück

Verlässliche Stabilität, reibungslos ablaufende Prozesse und die Einhaltung von Compliance-Richtlinien sind Grundpfeiler wirtschaftlichen Handelns, insbesondere in größeren Organisationen. Die Hoffnung auf eine dauerhaft erfolgreiche Marktbearbeitung durch den Einsatz bewährter und stabil angewandter Methoden erfüllt sich in der Praxis jedoch nicht. Stagnierende Märkte, veränderte Kund:innenerwartungen, neue Wettbewerber:innen und über die Zeit erodierende Geschäftsmodelle sind die alltägliche Realität. Hinzu kommt: Immer häufiger schlägt der Blitz der Disruption ein und wirft das, was bisher galt, komplett über den Haufen. So wichtig also strukturelle Konformität für kurzfristige Orientierung und Zielerreichung sein mag, stellt sie doch zugleich das größte Hindernis für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen dar. Die Erwartung an Innovationsabteilungen ist, dieses Dilemma durch die Ergebnisse ihrer Arbeit zu überwinden. Dies kann nur gelingen, wenn nicht nur die Innovationsfähigkeit der Organisation, sondern vor allem auch die Innovationsbereitschaft gesteigert wird. Während Ersteres durch mittlerweile gut verstandene und praktizierte Methoden erreicht werden kann, erweist sich Letzteres in vielen Unternehmen als durchaus herausfordernde Aufgabe.



Die Organisationskultur, die Einstellung der Führungskräfte und Mitarbeiter:innen, die alltäglichen Symbole, die Artefakte des Handelns und nicht zuletzt die Zielvorgaben in Richtung Zukunft und Innovation zu bürsten, ist weder mit einfachen Methoden noch mit Beschaffungsmaßnahmen zu erreichen. Es ist ein mittel- und in vielen Fällen langfristiger Prozess, der die Menschen und Systeme in der Organisation nicht selten auf ungewohntes Terrain führt. Entsprechend hoch sind Irritationen, Vorbehalte und Widerstände. Dennoch: Es führt kein Weg daran vorbei.

Allerdings erweitert sich das Aufgabenspektrum der Innovationsmanager:innen um die Dimension der Kulturveränderung und -gestaltung. Der Dreisprung aus Wollen/Können/Dürfen, also gemeinsamen Zielvorstellungen, entsprechend verankerten Fertigkeiten und vor allem auch Freiheitsgraden zur Partizipation steht dabei im Mittelpunkt. Die Auseinandersetzung mit solchen so genannten soften Faktoren liegt nicht unbedingt im Selbstverständnis und in den Kernkompetenzen der oft technologisch und rational orientierten Rollenbilder im Innovationsbereich. Für den Innovationserfolg ist diese Hinwendung zu sozialen Prozessen jedoch unumgänglich.

Die Organisation ist in Richtung Innovation zu bürsten.

VIDEO auf YOUTUBE



tuvaustria.com/oid23

## Innovating your Innovation System

Christoph Schwald, TÜV AUSTRIA HOLDING AG

Im Workshop wurde ausführlich diskutiert, wie das Innovationssystem in der eigenen Organisation gestärkt werden kann und welcher Herausforderungen es bedarf, um Hemmnisse im Innovationspotenzial zu beseitigen. Im Fokus standen die Weiterentwicklung der Innovationskultur, die Optimierung der Ideenpipeline, die Anpassung der Innovationsstrategie und -roadmap. Ebenso die Organisation, die effiziente Nutzung der vorhandenen Ressourcen und weitere wichtige Aspekte, um zukünftige Innovationen erfolgreich voranzutreiben.

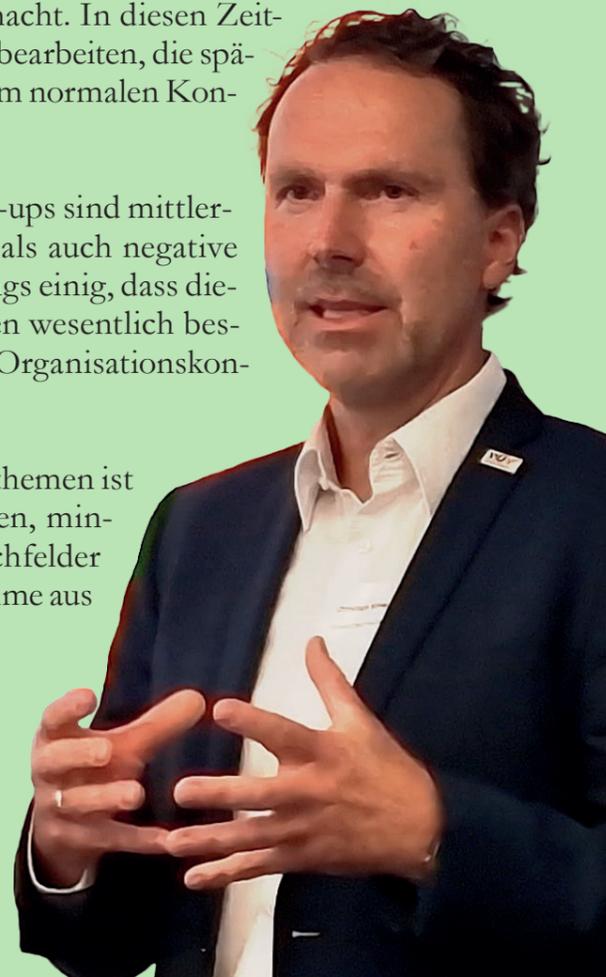
Herausgestellt hat sich, dass die Qualität des Innovationsklimas in der Organisation nach wie vor unmittelbar von der Haltung des Top-Managements abhängt. Ein Wechsel im Management hat somit auch immer einen direkten Einfluss auf die Innovationsfähigkeit.

An der Innovationskultur muss konsequent mit unterschiedlichen Formaten gearbeitet werden, denn Kultur ist schwer zu beeinflussen und nur über lange Zeitperioden hinweg zu verändern.

Um Innovationsinhalte in die Breite zu bekommen, wird zunehmend rollenbasierter gearbeitet, als Schritt in eine agile Organisation, in der z.B. Domänenexpert:innen zu einem bestimmten Anteil ihrer Arbeitsinhalte eine Innovationsrolle für ein spezifisches Thema übernehmen. Einige große österreichische Unternehmen haben auch positive Erfahrungen mit frei gestaltbaren Zeitslots gemacht. In diesen Zeitslots können Mitarbeiter:innen Themen ihrer Wahl bearbeiten, die später gepitcht werden und über deren Weiterführung im normalen Kontext entschieden wird.

Erfahrungen mit Inkubatoren und Corporate Start-ups sind mittlerweile breit verankert, wobei sowohl sehr positive als auch negative Erfahrungen gemacht wurden. Man ist sich allerdings einig, dass diese Formate für die Bearbeitung disruptiver Themen wesentlich besser geeignet sind als die Bearbeitung im normalen Organisationskontext.

Mit der strategischen Einbettung von Innovationsthemen ist die Zufriedenheit eher gering. Hier wird empfohlen, mindestens jährlich eine Überprüfung der Trends/Suchfelder durchzuführen, um periodisch Innovationsprogramme aus der Strategie ableiten zu können.



**Die Qualität des Innovationsklimas ist vom Top-Management abhängig.**

VIDEO auf YOUTUBE



[tuvaustria.com/oid23](https://tuvaustria.com/oid23)

# Open – nach allen Richtungen

Traditionelle Wertschöpfungsketten mit klar definierten Schnittstellen zwischen den einzelnen Playern – Lieferant:in hier, Hersteller:in da, Kund:in dort – verschwimmen zunehmend. Kollaboration, Coopetition und hochgradig vernetzte Strukturen sind die Folge. Die überschaubare Kette wurde durch ein vielschichtiges Netzwerk abgelöst und damit auch die ehemals scharf abgegrenzte Verantwortung von Innovationsmanager:innen. Wenn Innovation nur gemeinsam gelingen kann und Skalierung davon abhängig ist, Netzwerkeffekte zu generieren, noch dazu in stetig wechselnden und auch widersprüchlichen Situationen, dann transzendiert die Verantwortung jegliche Grenze des Unternehmens.

Im Kern von Open Innovation steckt nicht nur eine Methode, in Kreativprozessen externe Impulse zu integrieren, sondern die Ausdehnung des Wirkungskreises von Innovationsverantwortlichen. Dies widerspricht im Grunde der gewohnten betriebswirtschaftlichen Logik, in der der Erfolg aller nicht im Wohlwollen der einzelnen Akteure liegt. Das unmittelbar handlungsleitende Motiv ist und bleibt das Eigeninteresse. Die Herausforderung von Open Innovation besteht also nicht nur darin, sich zu öffnen – in der Praxis nicht selten schwierig genug! – sondern auch am Ende des Tages nicht vor einer völlig fragmentierten Landschaft unterschiedlichster Partikularinteressen zu stehen. Der Schlüssel liegt letztlich darin, gemeinsame Visionen und Ziele zu formulieren, idealerweise nicht nur ökonomisch, sondern auch in gesellschaftlich wahrnehmbarem Sinn, und diese Vorstellungen auch operativ zu Ergebnissen zu führen. Open Innovation gelingt nur, wenn sie sozusagen auch wieder geschlossen werden kann.



Das begriffsstiftende "Open" von Open Innovation verhandelt also das Innere und Äußere von Organisationen neu. Es führt jedoch auch zu einer Öffnung des Subjektes von Innovation selbst. Innovation als Synonym für neue Produkte zu verwenden, ist eine nicht mehr tragfähige, viel zu enge Sichtweise. Im Grunde ist das keine neue Erkenntnis, aber in der

Praxis erweist es sich, dass Innovationen, die nicht auf der Produktebene, sondern beispielsweise auf der Ebene der Geschäftsmodelle stattfinden, oft automatisch als disruptiv wahrgenommen werden. Der überraschende Effekt entsteht dann wohl aus der verengten eigenen Sichtweise auf Produkte, wodurch andere Innovationsfelder blinde Flecken bleiben.

Nach Doblin lässt sich Innovation nicht nur auf zehn Felder ausdehnen: Vom Geschäftsmodell, über grundlegende Strukturen, klassischerweise Produkte, bis hin zur Marke und Customer Experience [Doblin]. Das Entscheidende: Es konnte vor allem auch gezeigt werden, dass jene Unternehmen besonders erfolgreich sind, die nicht nur eine kluge Auswahl aus diesen Feldern für sich treffen, sondern mehrere Felder gleichzeitig bedienen. Wer also beispielsweise Innovation gleichzeitig in den Dimensionen Produkt, Geschäftsmodell und Kund:innenintegration denkt, ist nachweislich erfolgreicher.

Konsequenz für Innovationsmanager:innen: Das fachliche Verständnis muss massiv erweitert werden, ein technologischer oder produktnaher Fokus reicht nicht mehr aus – gefragt sind solide Kenntnisse in Marketing, Vertrieb, Kommunikation und vielem mehr. Der/Die Innovator:in als Wunderwuzzi? So weit muss es wohl nicht gehen, aber man muss zumindest in der Lage sein, sich persönlich und fachlich in eine Vielzahl von Unternehmensbereichen einzubringen.



**“ Innovation als Synonym für neue Produkte ist eine nicht mehr tragfähige Sichtweise. ”**



## Workforce Desert meets New Work Oasis

Philipp Huber, TÜV AUSTRIA HOLDING AG

*From Workforce Desert to New Work Oasis* – so der spannende Titel eines Innovationsworkshops mit Forschungs- und Entwicklungsmanger:innen sowie Innovator:innen von führenden österreichischen Unternehmen. In drei World Café-Runden entstand eine anregende Diskussion über Jobbilder der Zukunft, Erfahrungen mit New Work Ansätzen und unternehmensübergreifende Kooperationen, um Antworten auf die vorherrschende Talentknappheit zu finden.

New Work Ansätze sind in vielen Unternehmen bereits angekommen, ob sie sich langfristig etablieren, wird sich zeigen. Heraus kristallisiert hat sich vor allem die Priorität einer sinnstiftenden Arbeit. Die Bedeutung der Arbeit und die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung stehen dabei im Mittelpunkt. Die bloße Formulierung von Zielaussagen reicht nicht aus. Entscheidend ist es, die Sinnhaftigkeit der täglichen Arbeit in Bezug auf die Unternehmensvision herauszustellen und im Alltag sowie im Unternehmen offen zu leben.

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müsse die Integration internationaler Fachkräfte durch vereinfachte Einwanderungsverfahren, Arbeitsgenehmigungen und kulturelle Integration beschleunigt werden.

Einigkeit herrschte auch über die Notwendigkeit innovativer Rahmenbedingungen. Neue Pensionsmodelle, die langfristige Sicherheit bieten, attraktive Lohnmodelle, die individuelle Leistungen belohnen und flexible Arbeitszeitmodelle sind essenziell, um Mitarbeiter:innen Perspektiven zu bieten und sie zu binden. Der Gender Gap in technischen Berufen erfordert ein frühzeitiges Gegensteuern durch die aktive Prägung von Geschlechterrollen und die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle.

Die technologische Entwicklung eröffnet weitere Chancen, da körperlich anspruchsvolle oder sprachlich äußerst präzise Aufgaben voraussichtlich zunehmend mit Hilfe von Technologie wie künstlicher Intelligenz erledigt werden können.

Die Lösungen sind bekannt. Unternehmen dürfen nicht passiv bleiben, sondern müssen proaktiv den Wandel gestalten. Die Zeit für Veränderungen ist jetzt, um eine inklusive und zukunftsorientierte Arbeitswelt zu schaffen.



**Die Zeit  
für Veränderungen  
ist jetzt, um eine inklusive und  
zukunftsorientierte  
Arbeitswelt zu schaffen.**

VIDEO auf YOUTUBE



[tuvaustria.com/oid23](https://tuvaustria.com/oid23)



## Den Wandel gestalten

David Bohm wusste: „Nicht nur ist alles im Wandel, sondern alles ist Wandel.“ [Bohm]. Die daraus unmittelbar abgeleitete Konsequenz: Das, was ist, ist der Prozess des Werdens selbst. In diesem Sinne ist Innovation sowohl der schöpferische Prozess, der das Neue in die Welt bringt, als auch der gestaltende Prozess, der dem Neuen zum Durchbruch verhilft. Denn Innovation ist nicht etwas Neues, sondern eine neue Praxis.

Change Management ist somit integraler Bestandteil der Innovationsarbeit. Die Bedeutung dieser Aussage für das Rollenbild von Innovationsmanager:innen kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. In dem Maße, in dem Innovation nicht nur punktuell, sondern permanent stattfindet, ist auch Change Management nicht als temporäre Aktivität zwischen zwei diskreten Zuständen (vor und nach der Innovation) zu verstehen, sondern als permanente Grundlage allen Handelns.

Und da Innovation nicht in hermetisch abgeschotteten F&E-Abteilungen isoliert werden darf, sondern den Anspruch erhebt, das gesamte Unternehmen zu durchdringen, kann Change Management auch nicht an einzelne Bereiche (z.B. HR) oder Externe (z.B. Consultants) delegiert werden.

Change ist eine temporäre Aktivität zwischen zwei diskreten Zuständen (vor/nach).  
**Change ist eine permanente Eigenschaft sozialer Systeme.**

Change Management ist dedizierte Fachdisziplin (Change Consultants, HR, Org.-Entwicklung,...).

**Change Management ist Kernkompetenz aller Unternehmensbereiche.**

Change Management wirkt nach innen. Nach außen werden Ergebnisse kommuniziert.  
**Change Management wirkt nur, wenn innen und außen gleichermaßen eingebunden sind.**

OPEN  
Innovation  
DAY

Niemals war mehr Anfang als heute

Die **trübe Außenperspektive**, überschattet von regionalen und globalen Krisen, verstellt zuweilen den Blick auf die Chancen, die uns die Gegenwart bietet. Wir leben in einer Zeit des Wandels und erkennen immer deutlicher: Wenn es weitergehen soll, kann es nicht so weitergehen wie bisher – die Erfolgsrezepte der Vergangenheit gehören auf den Prüfstand, sie werden uns nicht ins Morgen begleiten. Gleichzeitig stehen uns heute mehr Gestaltungsmöglichkeiten zur Verfügung als jemals zuvor in der Geschichte der Menschheit.

Wie der Blick nach vorne ausfällt, ist also vornehmlich auch eine **Frage der Perspektive**: Krisen werfen die Welt um Jahre zurück – oder um Jahre nach vorne.

Was wir derzeit erleben, sind tatsächlich Moonshot-Chancen auf allen Gebieten. Innovation ist der Schlüssel zum Gelingen dieser Transformation. Sie befreit uns aus der Dialektik von naivem Optimismus und resignierendem Pessimismus. Die Welt wird nicht von allein besser oder schlechter, wir sind auch keine ohnmächtigen Zeugen der Entwicklung.

Im Gegenteil: Wir sind wirkmächtig! Dieses Mantra der Selbstwirksamkeit steckt im Kern des Possibilismus und im Kern von Innovation: An Möglichkeiten zu denken, in Möglichkeiten zu handeln und unsere Wirkmacht dazu einzusetzen, dass **Zukunft gelingt**.



Workshops &

Innovations

Controlling

Innovation

Services

Technologiefrüherkennung

Tech Radar

OPEN  
innovation  
DAY

innovatuv  
TÜV AUSTRIA Group

International

splattform

nexthorizon

Innovations

Berat



**TÜV**  
**AUSTRIA**

TÜV AUSTRIA Group  
RESEARCH, DEVELOPMENT & INNOVATION

TÜV AUSTRIA-Platz 1 | 2345 Brunn am Gebirge  
innovation@tuvaustralia.com | tuvaustralia.com/rdi

© TÜV AUSTRIA 2023

VIDEO auf YOUTUBE



[tuvaustralia.com/oid23](https://tuvaustralia.com/oid23)