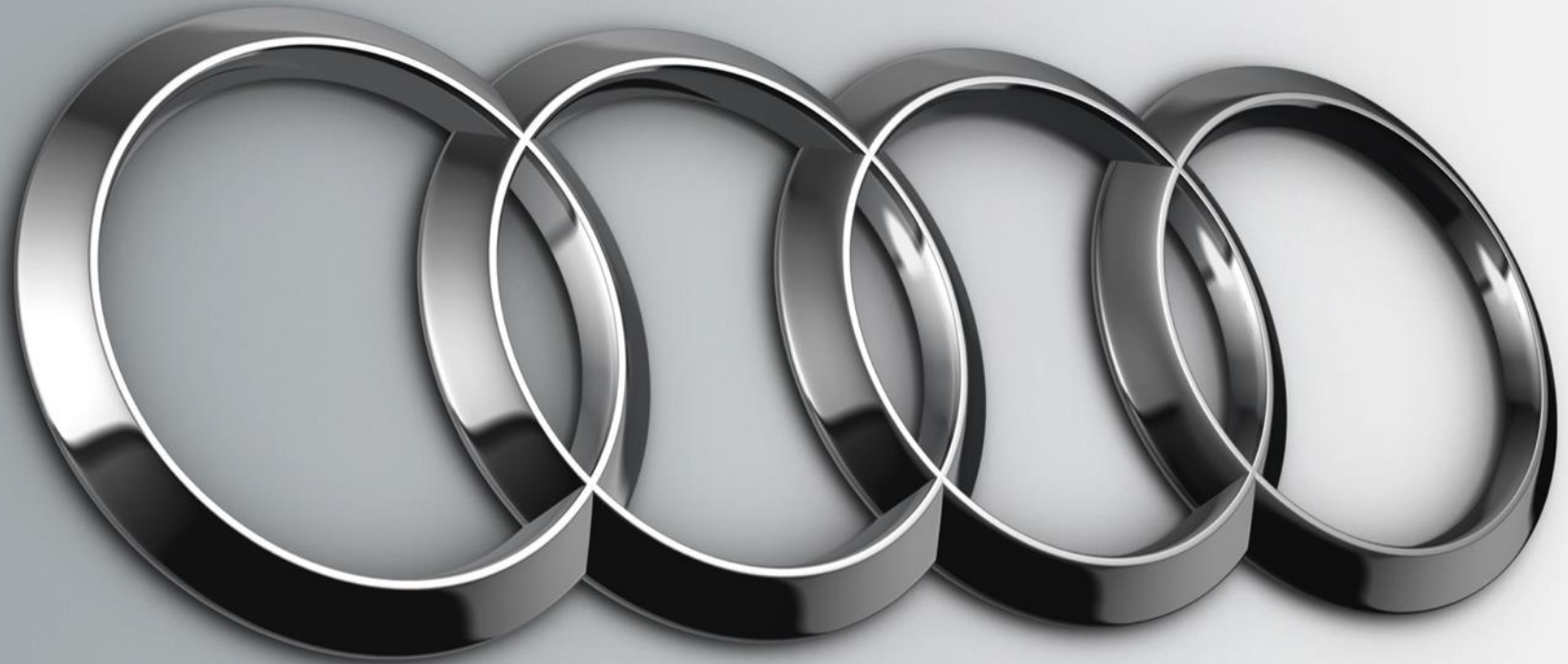


Vorsprung durch Technik



**Trigon: Symposium „Innovation und Organisationsentwicklung“
15./16. September 2016, Klagenfurt
Impulsvortrag: Organisationsstrukturen helfen innovieren**

Peter Feneberg, Audi AG

Kontakt Daten: peter.feneberg@audi.de; mobil 00 49 1 60 / 90 43 89 83

Ausgangsthese

- Die Art und Weise der Organisationsgestaltung ist der entscheidende Erfolgsfaktor für die Innovationsfähigkeit.
- Die zentrale Frage, die Unternehmen heute beantworten müssen, lautet: Wie gelingt es, durch geschickte Gestaltung der Organisation unterschiedliche Zukunftshorizonte abzubilden, um gleichzeitig unterschiedliche Organisationsaufträge ungestört realisieren zu können?

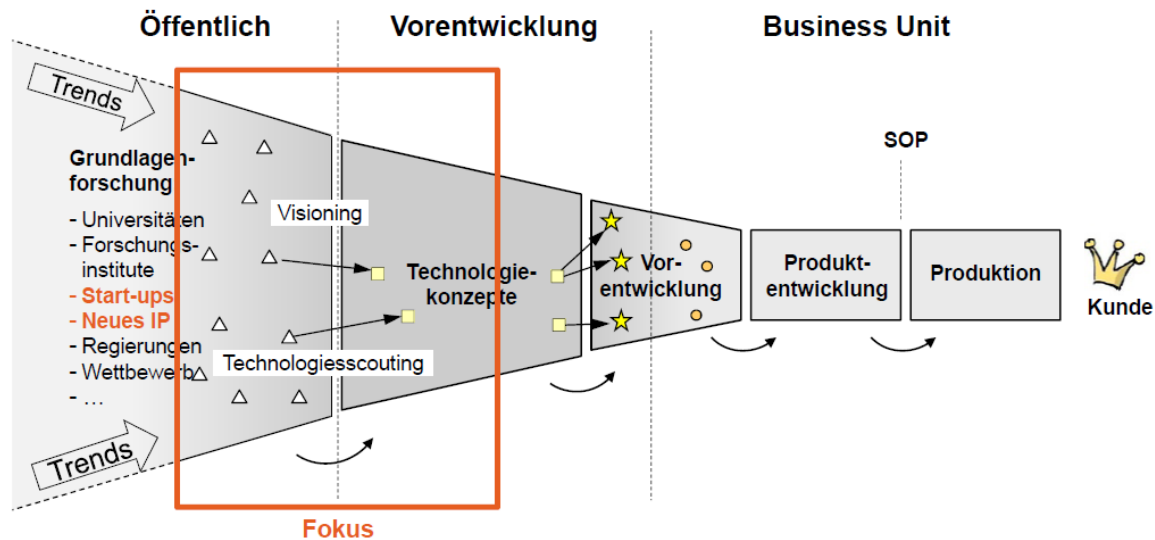
Unsere eigene Lernreise – best practice Innovation

Absorptive Capacity



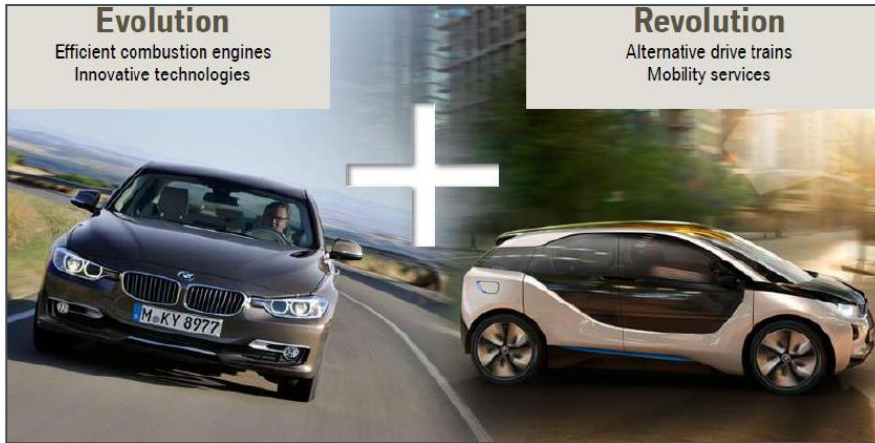
Potential Absorptive Capacity beibehalten Veränderungen und Möglichkeiten tracken

Wir haben unsere Scoutingaktivitäten um die Bereiche Start-ups und IP ausgeweitet → Scouting somit jetzt auch nach neuen Geschäftsmodellen

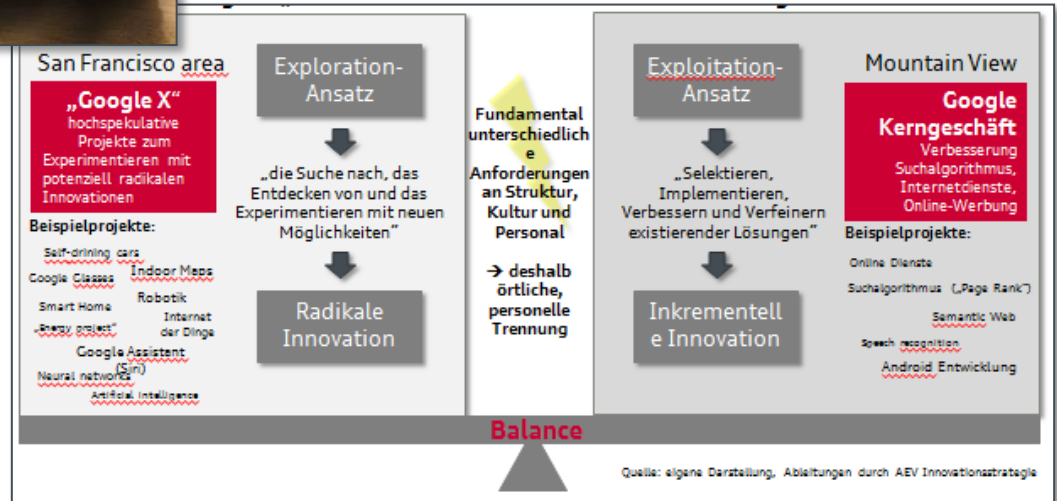


Unsere eigene Lernreise – best practice Innovation

Ambidextrie als Gestaltungsprinzip



Freude am Fahren



Unsere eigene Lernreise – best practice Innovation

Innovationsförderndes Personalmanagement



intern

intra-pre-neur
L'inter-preneur, c'est le premier salarié à s'engager, celui qui crée les conditions et l'environnement pour que les idées deviennent des projets, business réels, etc.

Förderung von Intrapreneurship

= unternehmerisches Verhalten abhängig beschäftigter Mitarbeiter innerhalb einer etablierten Organisation, um innovative Ideen auch gegen Widerstände umzusetzen (*Idee < Innovation = Invention + Umsetzung*)



Radical Innovation Groups

= organisatorisch legitimierte „U-Boote“ bzw. „interne Piratenschiffe“ speziell für radikale Innovationen in den Vorentwicklungsphasen

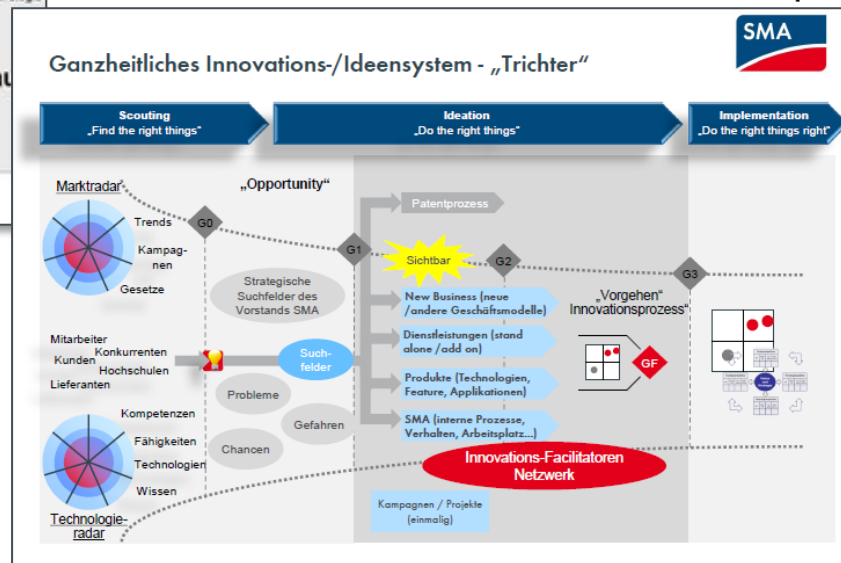
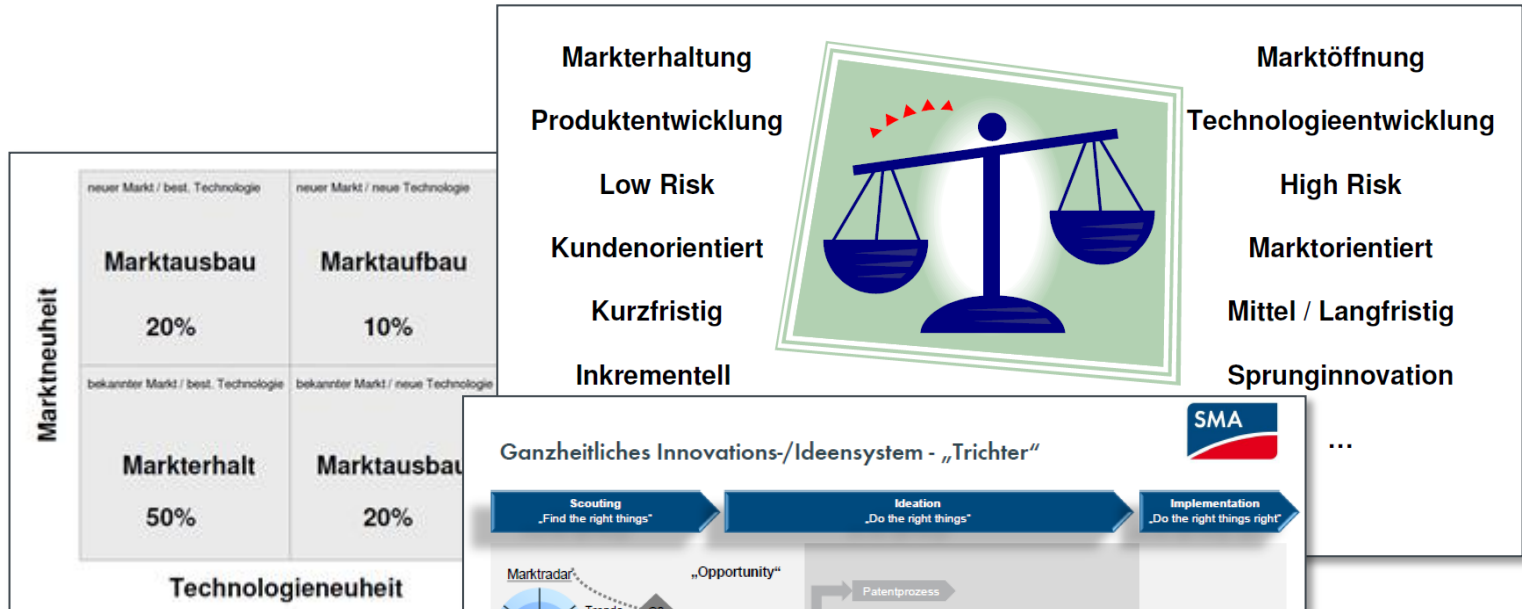
spin off along

Spin off & Spin along Ansätze

= gezielte Unterstützung von Unternehmertypen in der Organisation bei der Ausgründung mit Startkapital und Know-How unter Beibehaltung eines Vorkaufsrechts (*Internal Corporate Venturing*)

Unsere eigene Lernreise – best practice Innovation

Explizites Innovationsmanagement: Strategien, Prozesse, Gremien



Unsere eigene Lernreise – best practice Innovation

Expedition Silicon Valley



Unsere eigene Lernreise – best practice Innovation

Beratungsansätze

IDEO

McKinsey&Company



**IGN
ORE
GRA
VITY**

PALLADIO
TRUSTED ADVISERS

Inhouse Consulting

SIEMENS

Wissenschaft

- ▶ Messung Kulturklimaindex
- ▶ Agilitätsforschung
- ▶ Organizational Capability
- ▶ ...

Zentrale Erkenntnisse – Hypothesen

>> Fragen der Organisationsgestaltung rücken deutlich in den Vordergrund: Organisationen zu gestalten wird zur Kernaufgabe von Führung.

Welcher Innovationsanspruch leitet sich aus der Unternehmensstrategie ab und was ist dementsprechend der Auftrag an die Organisation? Gibt es eine Balance aus Markterhalt und Markterschließung, aus quantitativen und qualitativen Wachstum?

Wie schafft man eine Balance aus Skalierung des Bestehenden und Neuerfindung? Wie stark soll in das Generieren von radikalen bis disruptiven Innovationen investiert werden?

Wo muss die Organisation gezielt entkoppelt werden, um bewusst Orte zu schaffen, an denen sich das Potenzial zur schöpferischen Zerstörung des etablierten Geschäfts entfalten kann?

Wie gelingt es, die Anschlussfähigkeit an relevante Umwelten zu steigern? Wie lässt sich das Irritationspotenzial von Umfeldfaktoren (Kunden, Märkte, branchenfremde/-nahe Player, Lieferanten) gezielt so aufnehmen, dass es Relevanz für die Organisation bekommt? Wie kann die Organisation gezielt geöffnet und geschlossen werden?

Zentrale Erkenntnisse – Hypothesen

- So verstanden wird Innovationskraft zur Fähigkeit der Organisation, die angemessenen Rahmenbedingungen für ihre Akteure kreiert: Es geht um Kontextsteuerung statt verordneter Initiativen.
- Erfolgreiche, innovationsstarke Unternehmen sind in der Lage, „beidhändig“ zu agieren: Sie realisieren gleichzeitig zwei unterschiedliche Organisationsaufträge – die Industrialisierungsfähigkeit des Produkt bei gleichzeitiger Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.
- Das Gestalten von Paradoxien wird zur Kernaufgabe von Führung: Navigation zwischen Irritation und Stabilität, zwischen Bewahren und Verändern, aus Skalierung des Bestehenden und Neuerung.

Zentrale Erkenntnisse – Hypothesen

- **Der differenzierte Blick auf Führung:** Je nach Organisationsauftrag entsteht ein eigener Führungstypus. Mehr noch: innerhalb eines Unternehmens etablieren sich unterschiedliche Führungskulturen.
- **Innovation und Change sind zwei Seiten ein und derselben Medaille:** Wie kommt das Neue in die Organisation?
- **Anerkennung der Eigendynamik von Organisationen:** Operative Geschlossenheit, Aufmerksamkeit auf eigene Routinen, Anschlussfähigkeit in der Kommunikation.

Abschließend

- Die differenzierte Entwicklung der Organisation, so die zentrale These, ist der entscheidende Faktor für die Zukunftsfähigkeit innovativer Unternehmen. Häufig aber ist genau das Gegenteil der Fall: Ein und dieselbe Organisation hat unterschiedliche, zum Teil widersprüchliche Aufgaben zu bewältigen. Die Organisation selbst erzeugt so eine Komplexität, in der jeder Veränderungs- und Innovationsimpuls notwendigerweise abgestoßen werden muss, da sonst die eigene Arbeitsfähigkeit empfindlich gestört werden würde.
- Die Voraussetzung zu schaffen, in der „der Zufall eine Chance bekommen kann“ (Rudolf Wimmer), ist daher die vornehmste Aufgabe von Unternehmensführung.

Vielen Dank!