

Unternehmen Zukunft: Gestalten von Innen und aus eigener Kraft!?

Prof. Dr. habil. Sabine Pfeiffer
Vortrag bei der Tagung „Unternehmen
Zukunft: Gestalten statt verwalten“ in Passau
am 06. August 2014



Unternehmen Zukunft

Prof. Dr. habil. Sabine Pfeiffer – Munich

2

Aktuelle Herausforderungen

Finanzkris(e)	Urbanisierung vs. Re-Naturierung
Demografische Entwicklung	Peak oil, peak soil...
Klimawandel	Soziale Ungleichheit
Prekarisierung	Individualisierung
Globalisierung	Globale Vulnerabilitäten
Konflikte	...

Weitgehender Konsens

Können als Phänomene der Zweiten Moderne gedeutet werden, d.h. sie lassen sich nicht einfach mit den Methoden, Institutionen und Prämissen der Ersten Moderne lösen.

Geschäftsmodellinnovation

Systemische Innovation

Soziale Innovation

...beyond

inkrementell <-> radikal

evolutionär <-> disruptiv

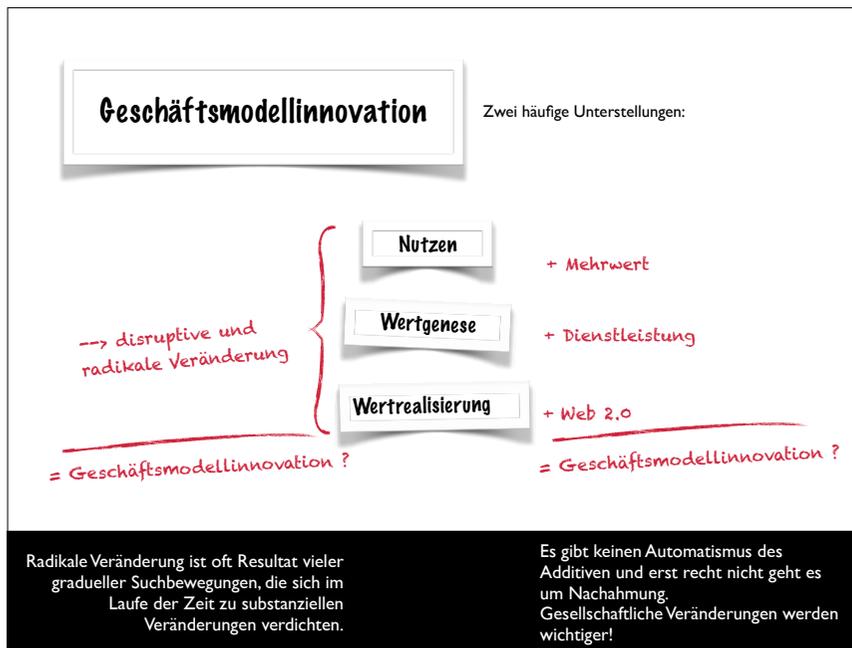
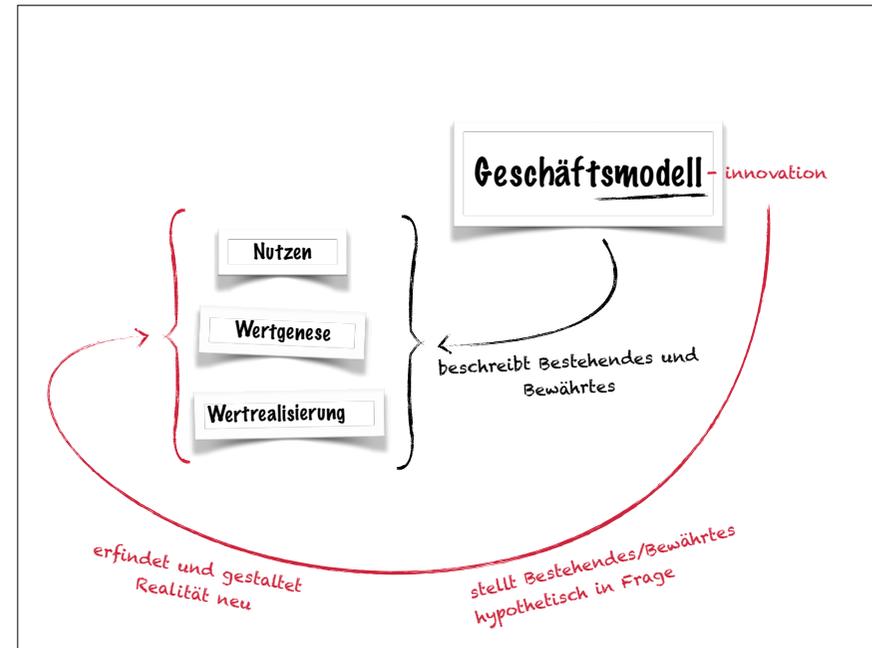
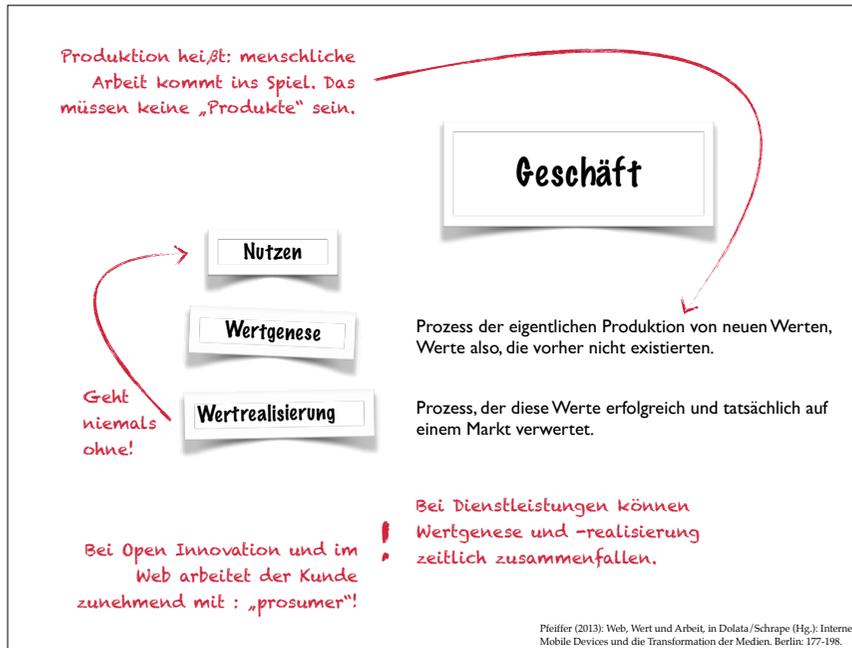
high tech <-> low tech

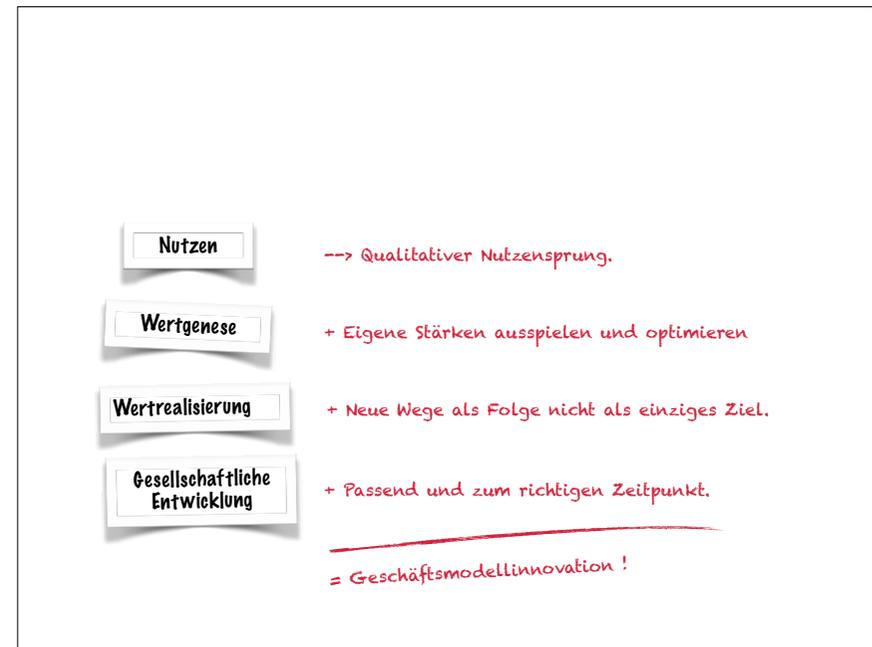
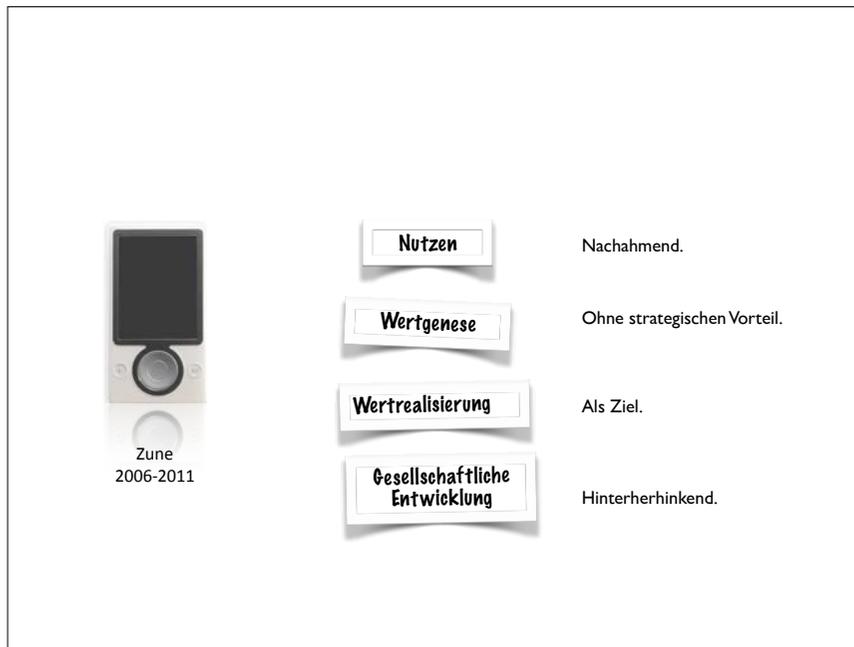
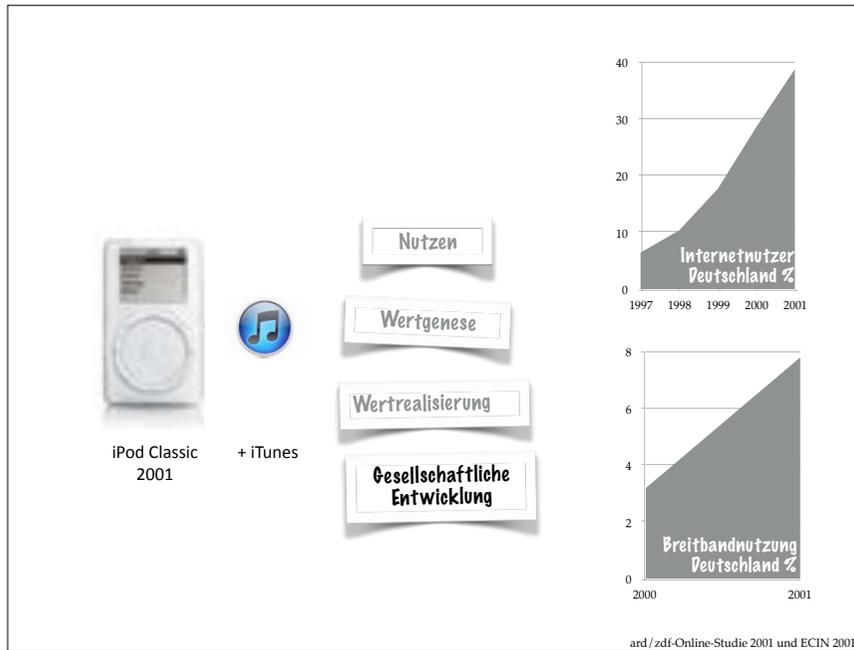
Invention <-> Anwendung

linear <-> iterativ

Prof. Dr. habil. Sabine Pfeiffer – Munich

(Gillwald 2000; Goldsmith u.a. 2010; Harrison 2012; Howaldt/Schwarz 2010; Pfeiffer u.a. 2012; Rammert 2010; Zapf 1989)





Nur b2c oder auch b2b-Thema?

Nutzen

--> Qualitativer Nutzensprung.

Wertgenese

+ Eigene Stärken ausspielen und optimieren

Wertrealisierung

+ Neue Wege als Folge nicht als einziges Ziel.

Gesellschaftliche Entwicklung

+ Passend und zum richtigen Zeitpunkt.

Beispiel Teleservice im Maschinen- und Anlagenbau?!



Systemische Innovation

Umfasst gleichzeitig mehrere Teilbereiche der Gesellschaft.
Erfordert Umbau eingespielter sozialer Beziehungen und Praktiken, vor allem aber auch von Institutionen.

Soziale Innovation

Kann sich in verschiedenen Bereichen der Gesellschaft abspielen – oder auch nur in einem. Sozial = gesellschaftlich.

Soziale Veränderung als **Intention**, nicht nur als Folge/
Voraussetzung für technische Innovationen.

Sozial in Bezug auf den **Prozess** – also in neuen Formen von Interaktion und Beteiligung.

Sozial als **Ergebnis** – Durchsetzung in Gesellschaft und sozialen Praktiken, nicht nur Markterfolg.

Sozial als **Prämisse** – also „gut“ (branchenverträglich, nachhaltig...).

Beispiel Elektromobilität

Nach 100 Jahren Industriegeschichte, nicht nur neue Technik. Sondern: Neukonzipierung von Mobilität, veränderte Konsum- und Nutzungsmodi. Aber auch: Umbruch der Produktions- und Distributionsbeziehungen und Wertschöpfungsketten, Veränderung der Player, neue Anforderungen an Kompetenzen Einzelner und von Organisationen.

Prof. Dr. habil. Sabine Pfeiffer – München

(Gillwald 2000; Goldsmith u.a. 2010; Harrison 2012; Howaldt/Schwarz 2010; Pfeiffer u.a. 2012; Rammert 2010; Zapf 1989)

Herausforderung an Organisation und Mensch

Geschäftsmodellinnovation, systemische und soziale Innovationen

...sind kein Thema für einfache Rezepte. Sondern Können und Möglichkeit.

...sind kein definierter Zustand. Sondern Chance und Option.

...sind kein klar zu umreißendes Ziel. Sondern Weg und Beweglichkeit.

Es geht nicht darum, eine Geschäftsmodellinnovation zu „finden“, sondern
um die Frage: ist unser Unternehmen – sind wir – dazu fähig?

Geschäftsmodellinnovation

...heißt die Quellen und Formen der Wertschöpfung neu zu erfinden, also:

- auf neuen Märkten → die es noch zu generieren gilt
- mit neuen Kunden → die es erst kennenzulernen gilt
- in neuen Kundenbeziehungen → die noch gestaltet werden müssen
- mit neuen Produkten/Dienstleistungen → von denen die Welt und Sie nichts ahnten
- in neuartigen Wertschöpfungsprozessen → mit anderem Know-how als bisher
- über neue Vertriebswege → die es noch zu erfinden gilt

Und das alles...

- antizipierend und proaktiv statt reagierend → im Blick nicht nur Märkte, sondern gesellschaftliche und globale Entwicklungen

Kompetenzen für Geschäftsmodellinnovation

Strukturen und Unternehmenskultur müssen sich verändern können ohne schon zu wissen wohin und mit welchem Ausgang.

Führungskräfte müssen bereit und fähig sein, alles – auch die eigene Stellung – in Frage zu stellen.

Mitarbeiter müssen bereit und fähig sein, ihr betriebliches und fachliches Know-how aufzugeben, ihre gesamten personellen Fähigkeiten einzubringen und weiter zu entwickeln.

Organisation und ihre Menschen müssen seismische Fähigkeiten entwickeln, um Veränderungsbedarfe und -chancen frühzeitig zu erspüren.

Und das alles ohne Erfolgsgarantie – ohne Netz und doppelten Boden!

Ist so ein Bauchaufschwung notwendig?

Man muss nicht, aber man sollte wenigstens:

- ...wissen, unter welchen Umständen und Bedingungen man einen solchen Weg beschreiten muss oder will (als ultima ratio oder als entspanntes Experimentierfeld)
- ...wissen, welche Konsequenzen der eingeschlagene Weg mit sich bringen kann
- ...wissen, ob und wie weit die Organisation strukturell dazu in der Lage wäre – und was es dazu bräuchte
- ...wissen, ob Führungskräfte und Mitarbeiter dazu fähig sind – und welche Kompetenzen sie dafür noch bräuchten
- ...wissen, für welche Anlässe Führung und Mitarbeiter motiviert wären für einen solchen Weg (nur aus Existenzgründen, wenn es eng wird? Oder bspw. aus Werthaltungen heraus?)
- ...wissen, ob die seismischen Fähigkeiten zur Einschätzung (zukünftiger) gesellschaftlicher Entwicklungen vorhanden sind
- ...wissen, wie man die Fähigkeit als Organisation erlangt, um eben das alles einschätzen (und ggf. leben) zu können.

Geht es auch `ne Nummer kleiner?

Ja, aber: auch „am Ball bleiben“ bedeutet zukünftig immer mehr:

- ...Komplexität bewältigen.
- ...mit Unplanbarem umgehen.
- ...gesellschaftliche Veränderungen registrieren und ggf. nutzen.
- ...permanent innovationsfähig sein und bleiben.

Consult Yourself: eigene Stärken erkennen und nutzen

Dreifache Anforderungen an Organisationen

changeAdaptivity Die Fähigkeit, **von Außen** gesetzte Anforderungen zum Wandel frühzeitig wahrzunehmen um sich angemessen anpassen zu können.

+

changeAgility Die Fähigkeit, den Wandel aus dem eigenen Potenzial heraus – **von Innen** – proaktiv zu gestalten.

+

changeAbility Die Fähigkeit, **diese beiden Fähigkeiten** überhaupt entwickeln und erhalten zu können.

...geht nur ad hoc, im laufenden Prozess, mit kompetenten Mitarbeitern.

Paradigmenwechsel

top down → bottom up

Planung ex ante → Planung im Prozess

Zentrale IT → Dezentrale IT

One best way → Our best way

Prozesse als Vorgabe → Prozesse als Gegenstand von Innovation

Von der Stange → Exklusiv am Bedarf

Für den Kunden → Mit dem Kunden

Sequenzielle Prozesse → agile und iterative Prozesse

Komplexität beherrschen → Komplexität bewältigen

KMU - Stärke / Vorteil

changeAdaptivity Die Fähigkeit, **von Außen** gesetzte Anforderungen zum Wandel frühzeitig wahrzunehmen um sich angemessen anpassen zu können.

+

changeAgility Die Fähigkeit, den Wandel aus dem eigenen Potenzial heraus – **von Innen** – proaktiv zu gestalten.

+

changeAbility Die Fähigkeit, **diese beiden Fähigkeiten** überhaupt entwickeln und erhalten zu können.

...nutzen. Auf die eigenen Stärken setzen!

Zukunft bewältigen

...und was es dafür
braucht:

- 1 Dezentrale Autonomie
- 2 Gestaltung „von unten“
- 3 Gemeinsame Erfahrungsräume
- 4 Zeit und Ressourcen

Zukunft bewältigen

Verlagerung von Autonomie und
Entscheidungskompetenz ins Operative

Fähigkeit zur Komplexitätsbewältigung
organisational einbauen

Qualität des Gemeinsamen schaffen in der
und durch die Arbeit

Innovation im Ganzen ist kein add-on,
sondern eine eigenständige Aufgabe.

- 1 Dezentrale Autonomie
- 2 Gestaltung „von unten“
- 3 Gemeinsame Erfahrungsräume
- 4 Zeit und Ressourcen

Zukunft bewältigen



**Zentrale Ressource: Ihre
Mitarbeiter/-innen**

- 1 Dezentrale Autonomie
- 2 Gestaltung „von unten“
- 3 Gemeinsame Erfahrungsräume
- 4 Zeit und Ressourcen

**Vielen Dank – ich freue mich
auf die Diskussion mit Ihnen!**

Prof. Dr. habil. Sabine Pfeiffer
www.sabine-pfeiffer.de
Twitter: @sabinepfeiffer



ISFMÜNCHEN