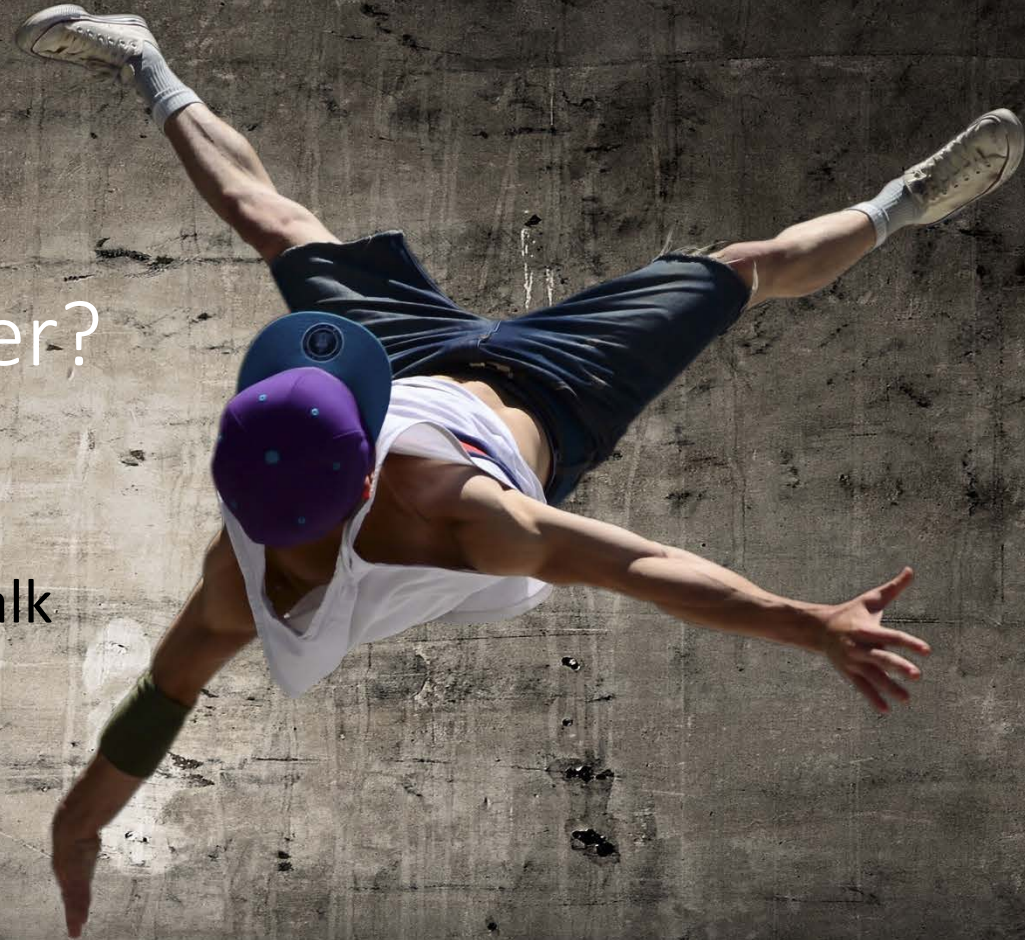
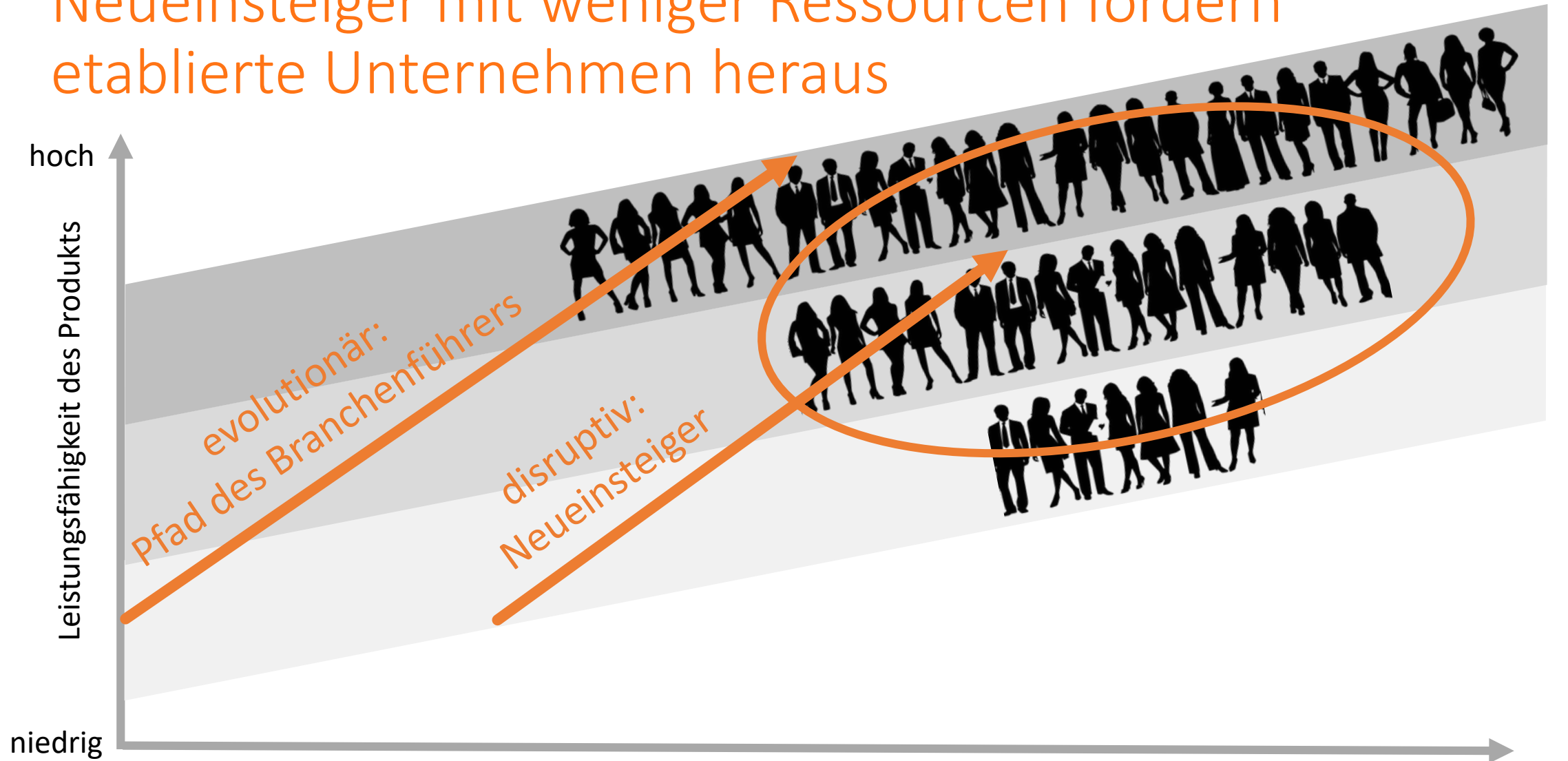


Disruption &
Change Management:
Wie werden
Organisationen agiler?

Prof. Dr. Rafaela Kraus
Leadership & Innovation Talk
8. Juni 2018

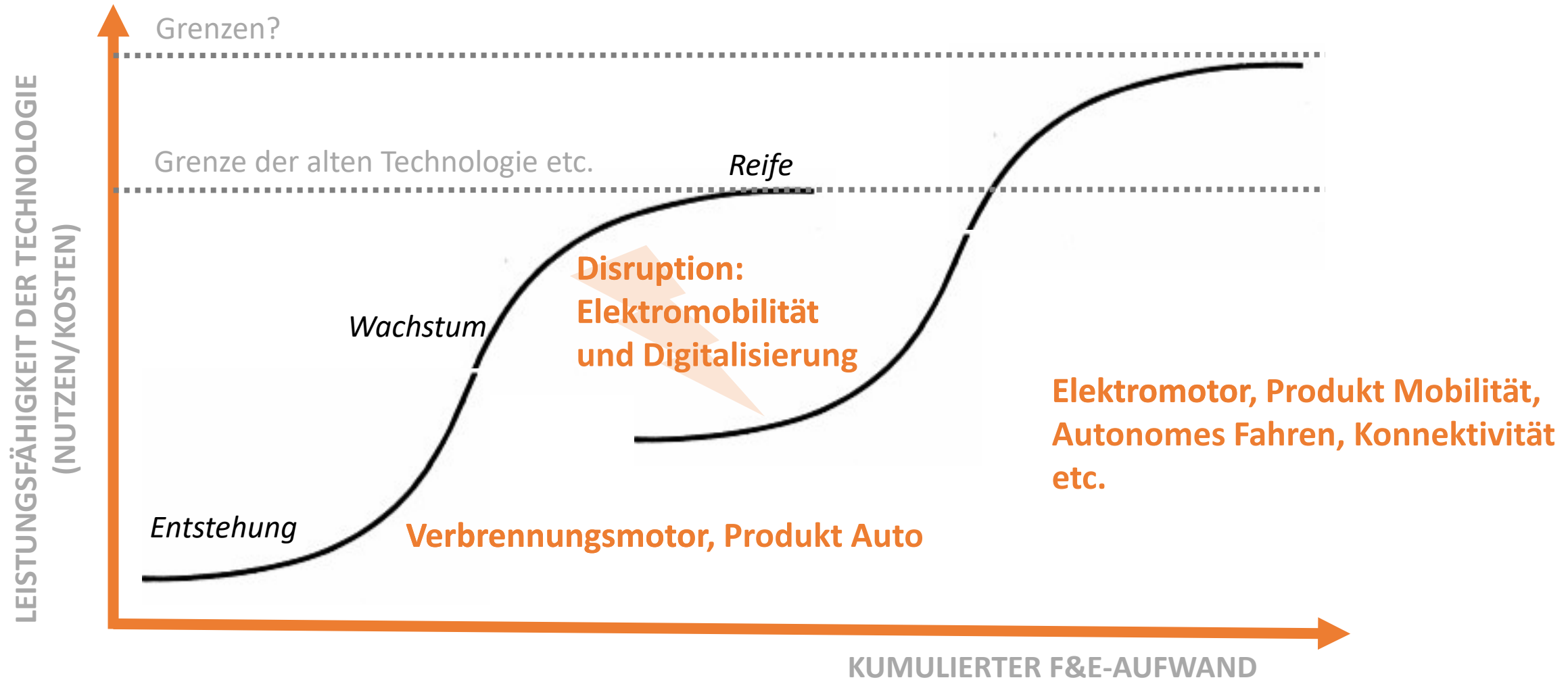


Neueinsteiger mit weniger Ressourcen fordern etablierte Unternehmen heraus



Quelle: nach Christensen, Raynor & McDonald, R. (2015), 44-53.

Disruption nicht nur bei der Antriebstechnologie...



Vielfalt von neuen Konsumentenbedürfnissen

Verbesserte
Mobilitätserlebnisse

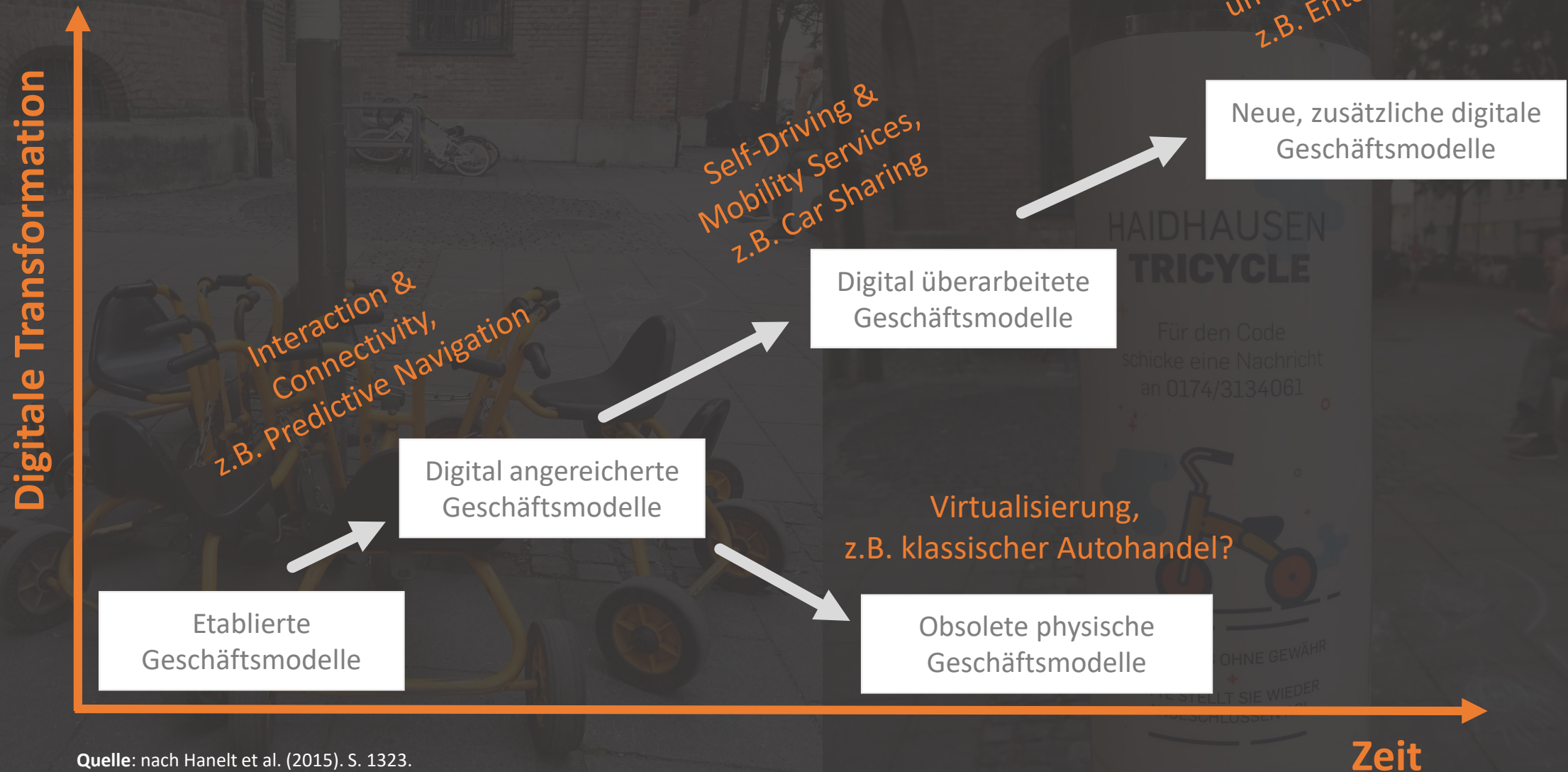
Information

Sicherheit & Komfort

Umweltverantwortung
& Kosten

Mobilität

Wer hat ~~das beste Auto?~~ die besten Apps?



Quelle: nach Hanelt et al. (2015), S. 1323.



Audi

Google

Uber

Facebook

VW

Amazon

BMW

Dynamik schafft Unsicherheit



Veränderungsgeschwindigkeit



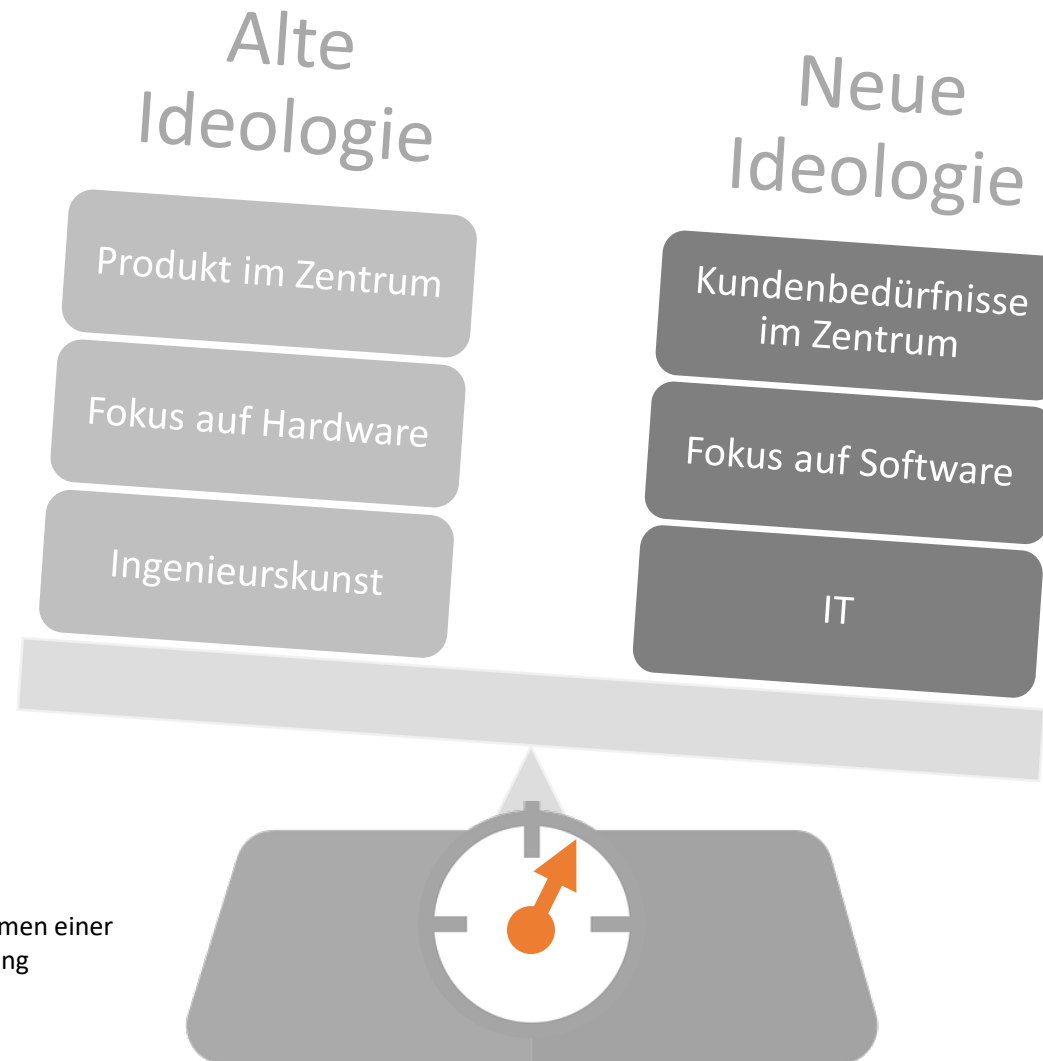
Unberechenbarkeit der Veränderungen



Tragweite (Amplitude)
der Veränderungen

Quellen: Teece, Peteraf, & Leih (2016,)Miles, Snow & Pfeffer (1974)

Neue Kernkompetenzen und Werte



Quelle:

Kraus (2018). Experteninterviews im Rahmen einer unveröffentlichten Studie zu agiler Führung

Erfolgsfaktor Alignment

Nicht nur physische und digitale Produkte müssen konvergieren, auch

- Mitarbeitende,
- Prozesse und
- Kulturen.

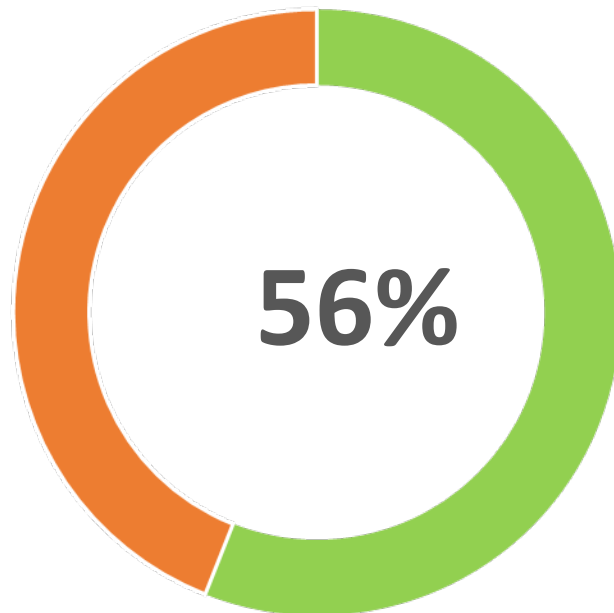
Quelle:

Kraus (2018). Experteninterviews im Rahmen einer unveröffentlichten Studie zu agiler Führung

Sind Kultur und Führung der Autoindustrie reif für die digitale Transformation?

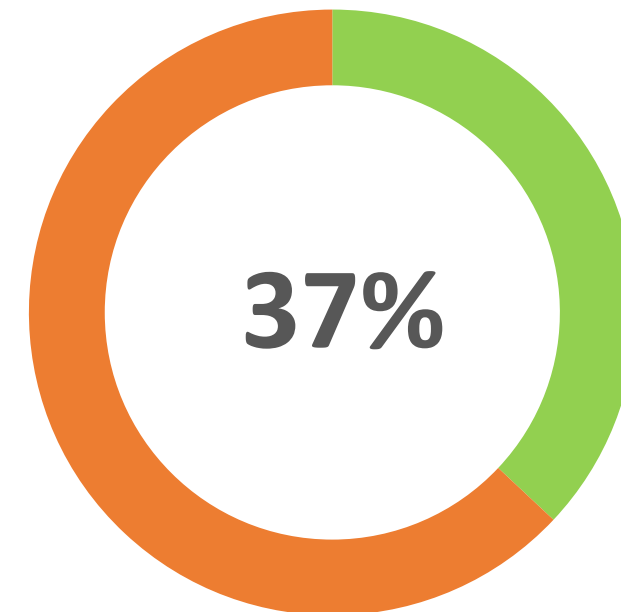
Nur 56% sagen, dass ihre Organisation verglichen mit ihren Wettbewerbern innovativ ist.

Kultur in der Autoindustrie



Nur 37% sind der Meinung, dass die Führung ausreichende Fähigkeiten und Erfahrung für eine Digitalstrategie besitzt.

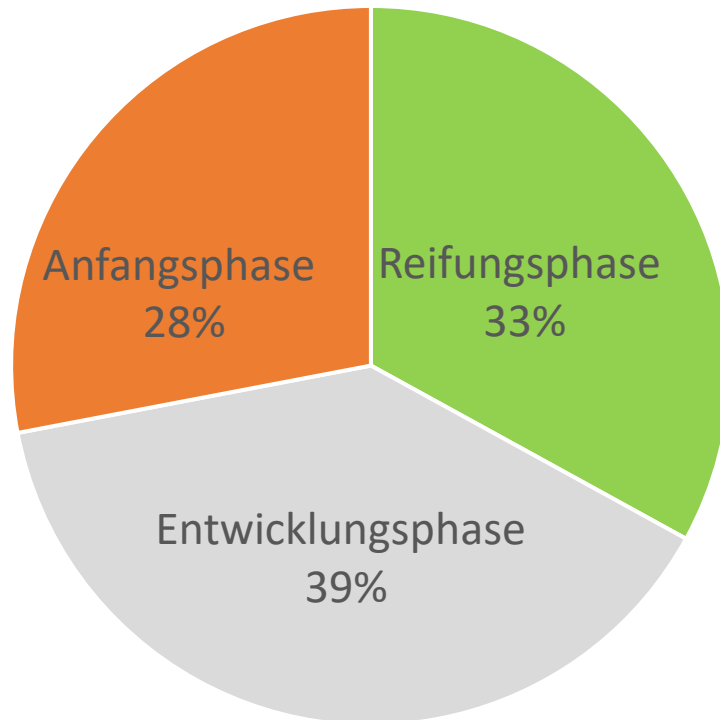
Führung in der Autoindustrie



Quelle: Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D. & Buckley, N. (2016). Aligning the organization for its digital future, eigene Übersetzung.

...Luft nach oben, was digitale Reife anbelangt.

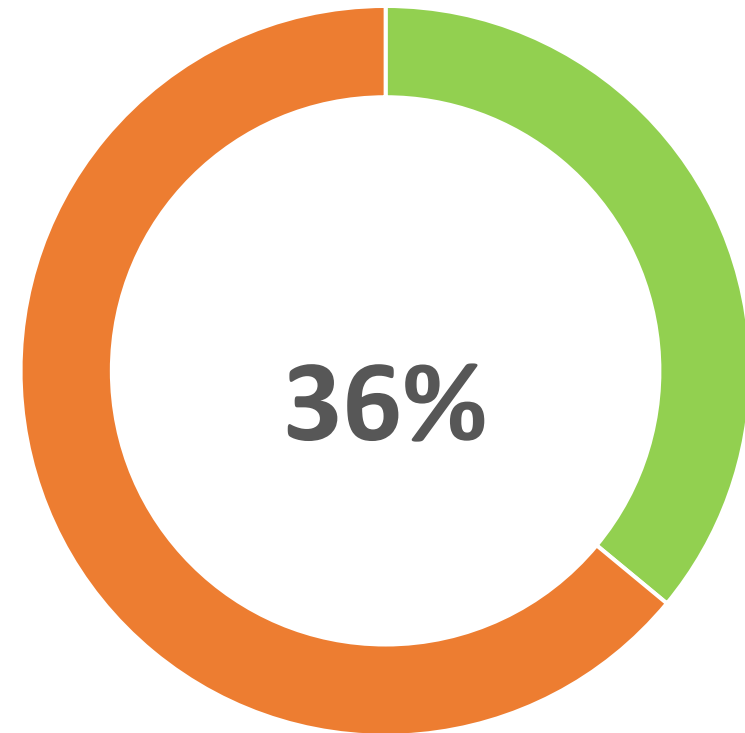
Digitale Reife von Unternehmen der Autoindustrie



Skala 1-10; Anfangsphase 1-3, Entwicklungsphase 4-6, Reifungsphase 7-10

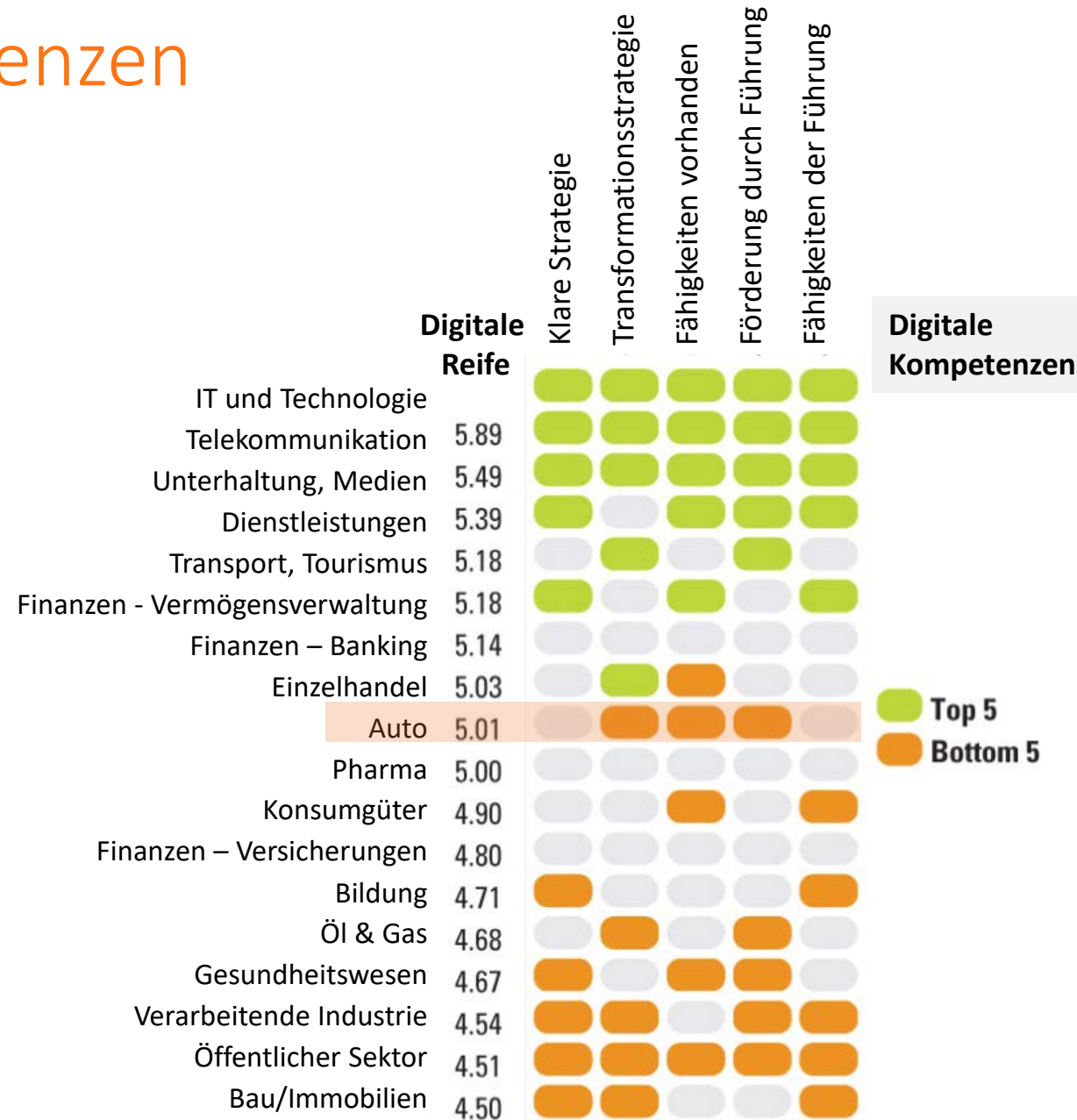
Quelle: Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D. & Buckley, N. (2016). Aligning the organization for its digital future.eigene Übersetzung

Reaktion auf digitale Trends



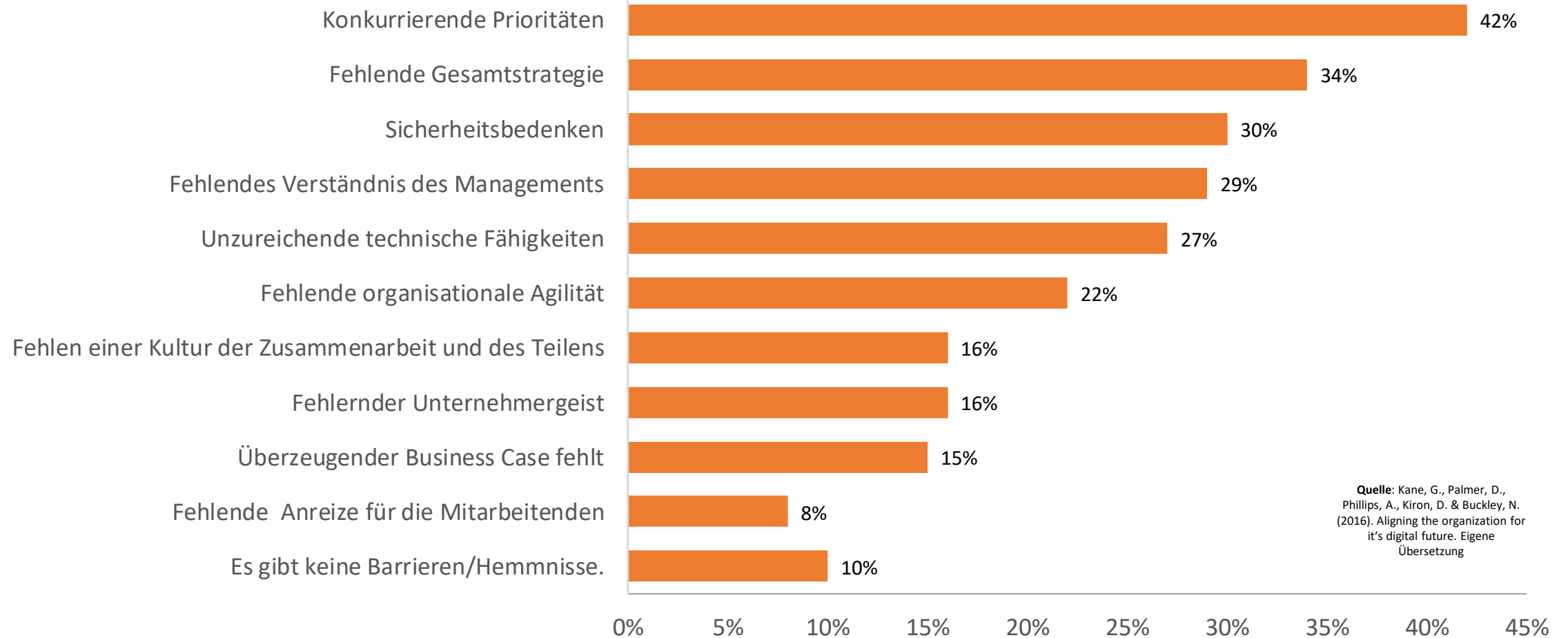
Nur 36% sind zufrieden mit der Reaktion ihrer Organisation auf digitale Trends.

... digitale Kompetenzen im Vergleich



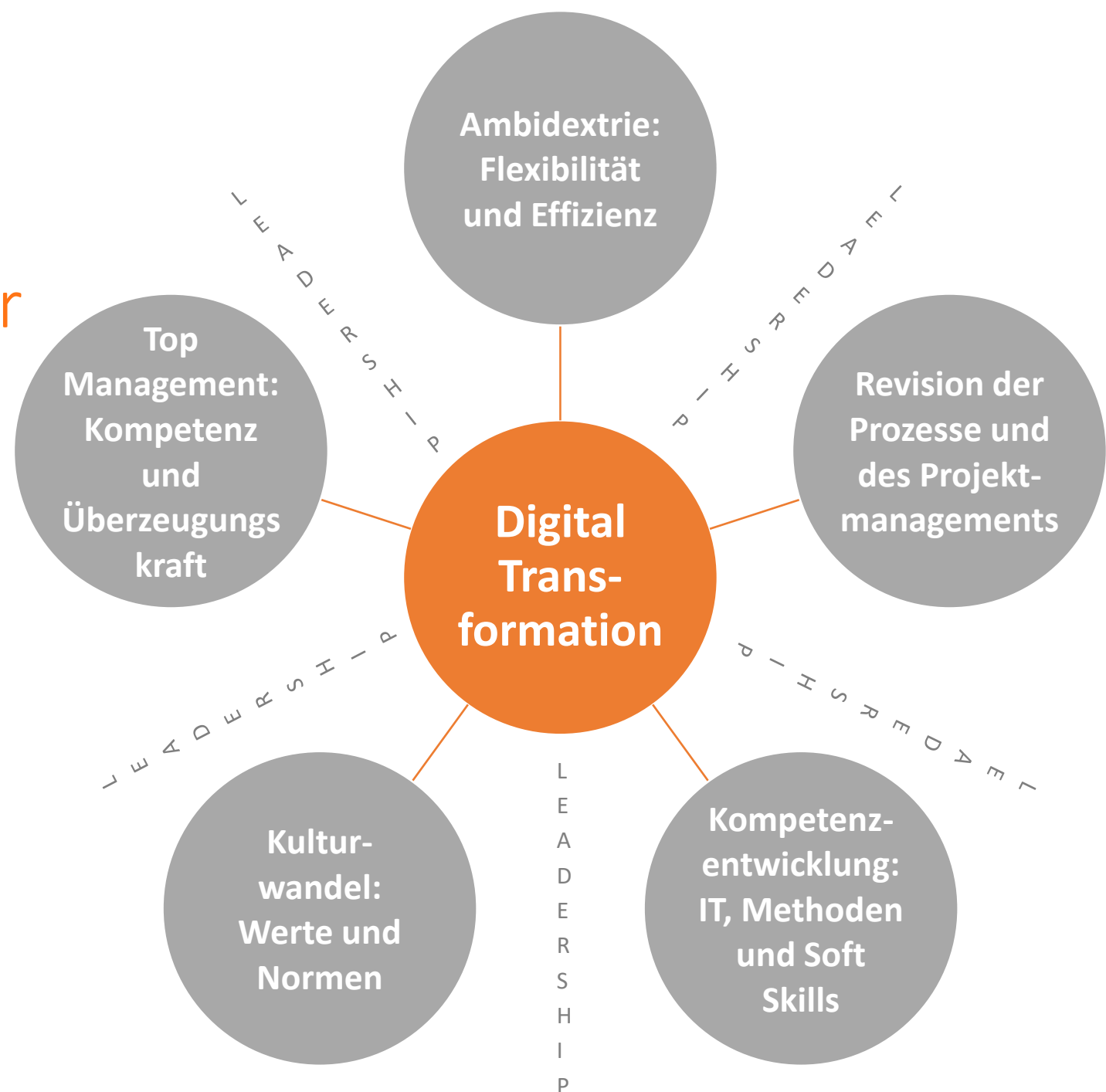
Quelle: Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D. & Buckley, N. (2016). Aligning the organization for its digital future., eigene Übersetzung

Was hemmt die digitale Transformation in der Autoindustrie?



Quelle: Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D. & Buckley, N. (2016). Aligning the organization for it's digital future. Eigene Übersetzung

Was brauchen OEM um agiler und digitaler zu werden?



Quellen:

Teece et al. (2016), Andriopoulos & Lewis(2009), Felipe, Roldán & Leal-Rodríguez (2016). Kraus & Kreitenweis (gepl. 2018)

Wann lernen Organisationen?

- Das Management kennt die Sichtweise der Mitarbeitenden.
- Die Zukunftsvorstellungen der Mitarbeitenden stimmen mit den Visionen des Managements überein.
- Machtverhältnisse und Kommunikationsstrukturen unterstützen die neue Ideologie.
- Führungsstile passen zur neuen Ideologie.
- Offizielle und inoffizielle Verhaltensnormen spiegeln die neue Ideologie wider.

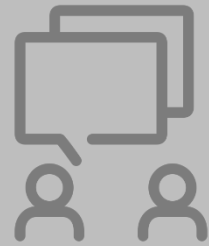
Quellen: Steiner, L. (1998). Organizational dilemmas as barriers to learning. *The Learning Organization*, 5(4), 193-201.

Und was heißt das für die Führung?

1. Vertraue Deinem Team!
2. Erkenne Talente und fördere Sie!
3. Höre zu und drücke Dich präzise und verständlich aus!
4. Stelle Dich der Unsicherheit und sei flexibel!
5. Sei mutig und optimistisch!
6. Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler!
7. Sei beharrlich!
8. Sei pragmatisch statt perfektionistisch!

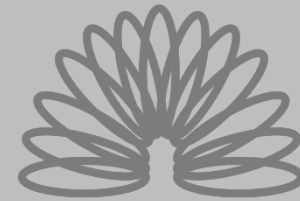
Wie arbeiten agile Organisationen zusammen?

einander
vertrauen
und selbst-
organisiert
arbeiten
(lassen)



laufend
interagieren
und
miteinander
sprechen

Fehler
dürfen
gemacht
werden,
wenn man
daraus lernt



immer
flexibel
bleiben,
auch wenn
es wehtut

Kunden-
zufrieden-
heit hat
oberste
Priorität



dafür
sorgen, dass
unnötige
Arbeit
vermieden
wird

Quelle: Wastian, Kraus & von Rosenstiel (2016), Kraus (2018) Experteninterviews im Rahmen einer unveröffentlichten Studie zu agiler Führung.

Effizienz oder Innovation - Wo fühlen Sie sich wohler?

EXPLOITATION (EFFIZIENZ)

- ... bei Routineaufgaben.
- ... bei Aufgaben, die einem bekannten Muster entsprechen.
- ... wenn die Ausführung klar ist.
- ... wenn ich auf die Aufgabe gut vorbereitet bin.
- ... wenn es gut zu planen ist.
- ... wenn sich die Aufgabe regelmäßig wiederholt.
- ... wenn es ein klar definiertes Problemfeld gibt.

EXPLORATION (INNOVATION)

- ... wenn ich mit unbekanntem Situationen umgehen muss.
- ... bei komplexen Aufgaben, die anfangs schwierig zu umreißen sind.
- ... auf unbekanntem Terrain.
- ... wenn eine Menge Anpassungsfähigkeit gefordert ist.
- ... wenn ich Kompetenzen benötige, die ich erst dann erwerbe, wenn ich die Aufgabe ausführe.
- ... bei Aufgaben, die eine komplett andere Strategie erfordern.
- ... wenn die Konsequenzen nicht genau vorhersehbar sind.
- ... wenn ich die Grenzen meines Wissensschatzes erreiche.

Quelle: Skala Ambidextre Führung aus Keller & Weibler (2014), eigene Übersetzung

Literaturverzeichnis

- Andriopoulos, C. & Lewis, M. (2009): Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. In: *Organization science* 20 (4), S. 696–717.
- Bosler, M., Burr, W., & Ihring, L. (2018). Vernetzte Fahrzeuge—empirische Analyse digitaler Geschäftsmodelle für Connected-Car-Services. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 1-20.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation. *Harvard Business Review*, 93(12), 44-53.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(10), 4624-4631.
- Hanelt, A., Piccinini, E., Gregory, R. W., Hildebrandt, B., & Kolbe, L. M. (2015). Digital Transformation of Primarily Physical Industries-Exploring the Impact of Digital Trends on Business Models of Automobile Manufacturers. In *Wirtschaftsinformatik*, S.1313-1327.
- Henfridsson, O., and Lindgren, R.. "Multi-contextuality in ubiquitous computing: Investigating the car case through action research." *Information and organization* 15.2 (2005): 95-124.
- Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D. & Buckle, N. (2015). Strategy, not Technology drives digital Transformation. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/#chapter-1>, abgerufen am 31.05.2018
- Keller, T. & Weibler, J. (2014): Behind managers' Ambidexterity - Studying personality traits, leadership, and environmental conditions associated with exploration and exploitation. In: *Schmalenbach Business Review* 66 (3), s. 309.
- Kraus, R. & Kreitenweis, T. (Erscheinungsdatum vorauss. 2018). Führung messen. Theorien und Instrumente zur Beschreibung und Bewertung von Führung. Springer-Verlag.
- Miles, R.E., Snow, C.C., and Pfeffer, J. (1974), 'Organization–Environment: Concepts and Issues,' *Industrial Relations*, 13, 244–264, und Duncan, R.B. (1972), 'Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty,' *Administrative Science Quarterly*, 17, 3, 313–327.)
- Schulze, A., Brojerdi, G., & Krogh, G. (2014). Those who know, do. Those who understand, teach. Disseminative capability and knowledge transfer in the automotive industry. *Journal of Product Innovation Management*, 31(1), 79-97.
- Steiner, L. (1998). Organizational dilemmas as barriers to learning. *The Learning Organization*, 5(4), 193-201.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- Wastian, M., Kraus, R., & von Rosenstiel, L. (2016). Projektteams und -manager beraten und coachen (Vol. 34). Hogrefe Verlag.