

Organisation – Flaschenhals für die Zukunftsfähigkeit von Branchen?

Beiträge der Organisationsforschung

Hon.-Prof. Dr. Heiko Roehl

32. Freiburger
Winterkolloquium
Forst und Holz

Institut für Forstbenutzung und
Forstliche Arbeitswissenschaft
Institut für Forstökonomie
Institut für Forst- und Umweltpolitik

Kurzfassung

Agenda

1. Kontext

- 1.1 Bedingungen der Organisation heute: Zentrale Umfeldfaktoren
- 1.2 Die Übersetzung von Umfeldsignalen
- 1.3 These: Flaschenhals Organisation

2. Umfeldwahrnehmung

- 2.1 Zukunftsblindheit
- 2.2 Gute Gründe gegen die Beschäftigung mit Zukunft
- 2.3 Disruptive Ereignisse

3. Aufbau-/Ablauforganisation

- 3.1 Illusion ideale Organisation
- 3.2 Spezialisierung, Koordination & Konfiguration
- 3.3 Regelmäßig Prüfung

4. Geschäftsmodelle und die „DNA“ der Organisation

- 4.1 Intelligenz der Organisation
- 4.2 Geschäftsmodelle
- 4.3 „Organisationskultur“

5. Ausblick: Organisationale Lernfähigkeit als Schlüsselfaktor

- 5.1 Die Systemische Perspektive
- 5.2 Organisationales Lernen

Bedingungen der Organisation heute: Zentrale Umfeldfaktoren

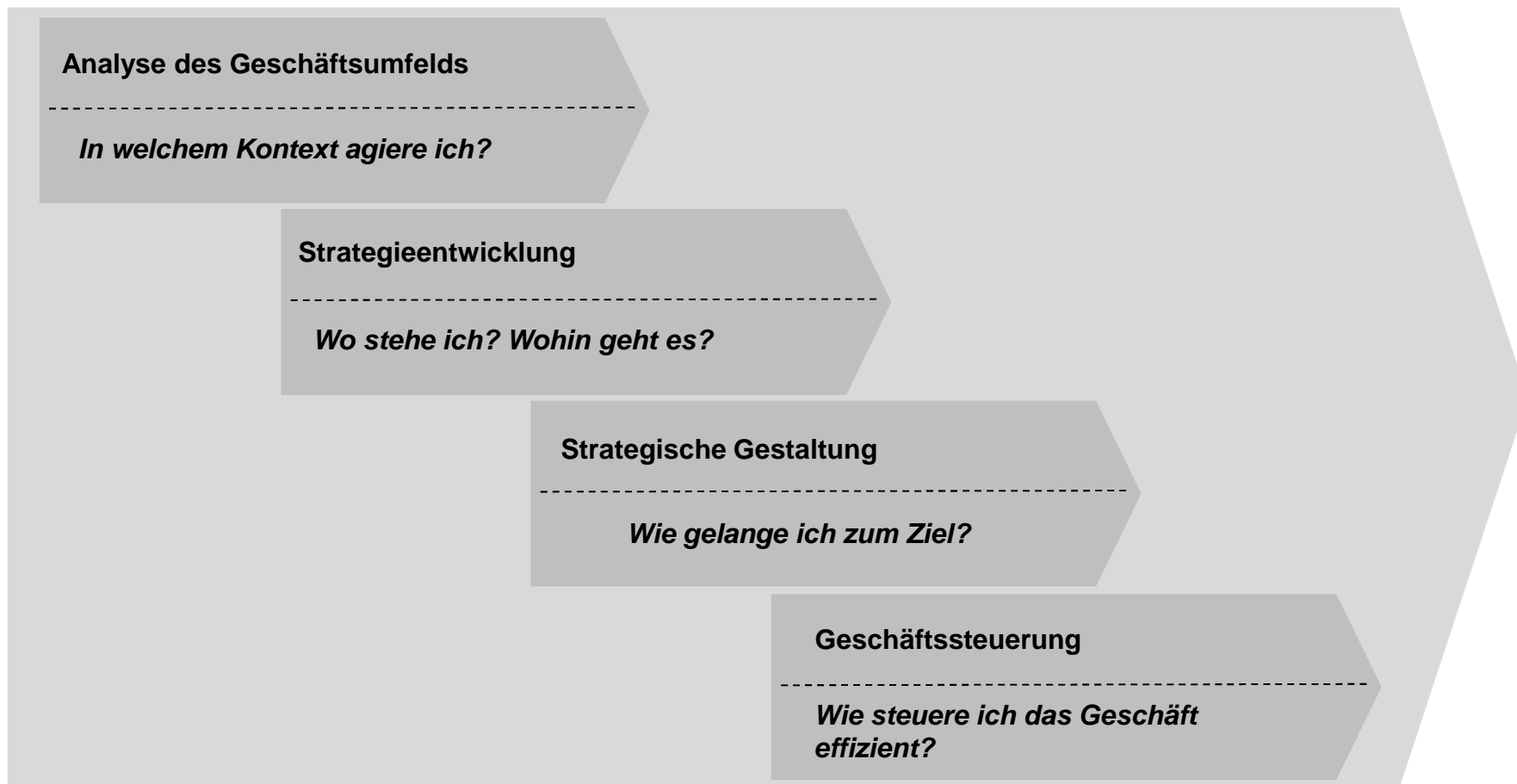
- Deregulierung und rapider Wandel der rechtlichen Rahmenbedingungen des Wirtschaftens, neue Wettbewerber
- Steigende Komplexität im Umfeld der Organisationen (Beispiel: Co-Opetition)
- Wertewandel, gesellschaftlicher Differenzierungsprozess
- Globalisierung – Globaler Wettbewerb
- Flächendeckende Informatisierung
- Entstrukturierung der Organisationen
(Raum: Grenzen in Netzwerken, Zeit: „always on“, 24/7)
- Beschleunigung (Beispiel: Produktlebenszyklen)
- Rasant steigende Binnenkomplexität in Organisationen
- ...

Episodische vs. kontinuierliche Veränderung

Episodische Veränderung	Kontinuierliche Veränderung
<ul style="list-style-type: none"> • Seltenes Ereignis • Fordert Anpassung der Organisation (bis zum nächsten Change) 	<ul style="list-style-type: none"> • Konstant: Veränderung als Way of Life • Veränderung als Normalzustand
<ul style="list-style-type: none"> • Organisation als Stabilitätsanker, • Veränderung als Last 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation als Selbstorganisation, • Veränderung als Grundeigenschaft d. Systems
<ul style="list-style-type: none"> • Veränderung als Störung der Ordnung 	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderung als dauerhafte Chance
<ul style="list-style-type: none"> • Veränderung kommt von Außen, unterbricht eine Ruhephase der Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderung kommt von Innen und Außen • Produkt von org. Instabilität
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptive Veränderung 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiefgreifende Veränderung (Regeln des Spiels werden verändert)
<ul style="list-style-type: none"> • Phasenmodell von Veränderung (Lewin) 	<ul style="list-style-type: none"> • Zyklisches Modell des Herstellens von Gleichgewichten (ZEN)
<ul style="list-style-type: none"> • Planung 	<ul style="list-style-type: none"> • Improvisation
<ul style="list-style-type: none"> • Kurzfristige Anpassung 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Anpassungsfähigkeit

Weick/Quinn (1999)

Übersetzung von Umfeldsignalen in Strategien und Wertschöpfung



(Kerth/Püttmann 2010)

Übersetzung von Umfeldsignalen in Strategien und Wertschöpfung

Analyse des Geschäftsumfelds

In welchem Kontext agiere ich?

Strategieentwicklung

Wo stehe ich? Wohin geht es?

Strategische Gestaltung

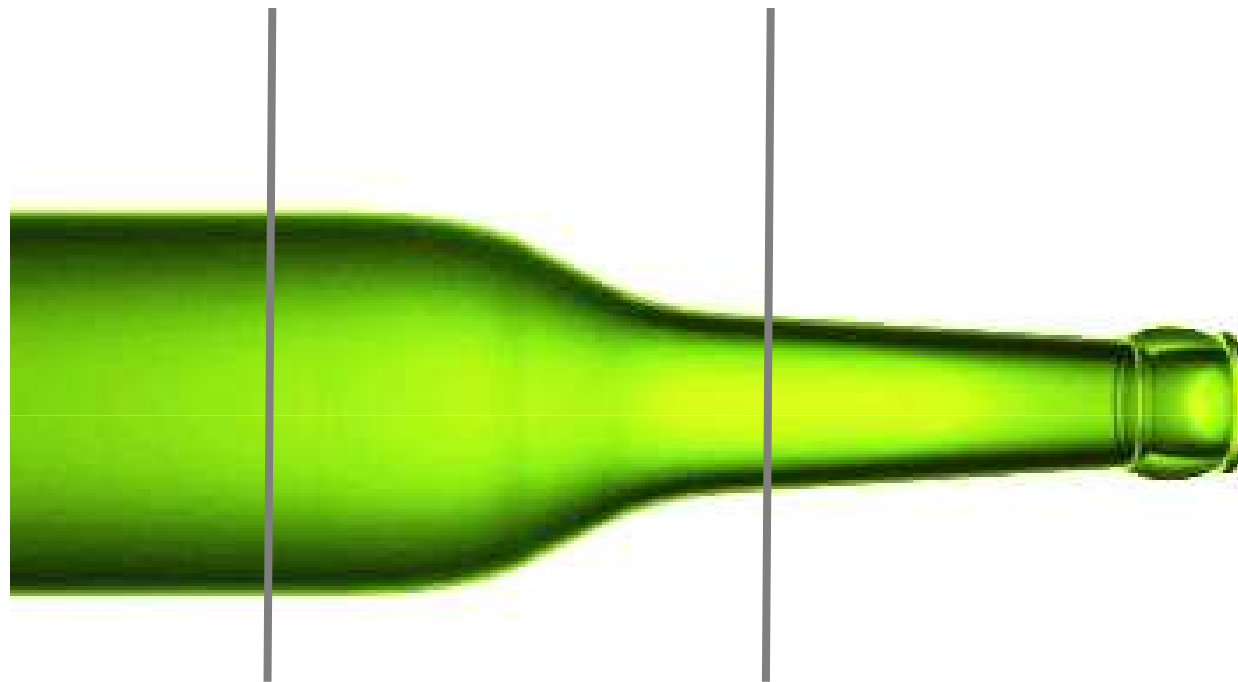
Wie gelange ich zum Ziel?

Geschäftssteuerung

Wie steuere ich das Geschäft effizient?

(Kerth/Püttmann 2010)

These: Flaschenhals Organisation



Wahrnehmungs-/
Absorptionsfähigkeit der
Organisation

(Cohen/Levithal 1990)

- Aufbau-
/Ablauforganisation
- Geschäftsmodell
- Organisationskultur
- „DNA“
- ...

Zukunftsfähiges Handeln (?)

Der kollektive Akteur Organisation

Helmut Willke

Organisationen sind Verkörperungen eines Wissens um die Umstände, Ressourcen, Kausalmechanismen, Werthaltungen und Kulturen der eigenen Wertschöpfungen. Sie haben im Gegensatz zu Personen kein Kontrollzentrum, wo alle Stränge des Wissens zusammenlaufen. Aus diesem Grund müssen wir Organisationen als Institutionen verstehen, die als verteilte Wissensnetzwerke die Arbeit ihrer Mitglieder in Wertschöpfungen ummünzen.

(Helmut Willke 1997)

Können Organisationen denken?

Die Kollektive Seite des Wissens

- Organisationales Wissen ist Wissen, das nicht mehr auf Personen zurückgerechnet werden kann,
- Es steckt nach in den personenunabhängigen anonymisierten Regelsystemen, welche die Operationsweise der Organisation definieren (etwa in Form von Leitlinien, Codifizierungen, Arbeitsprozeßbeschreibungen, Rezeptwissen für bestimmte Situationen, Routinen, Traditionen und Merkmalen einer spezifischen Kultur).
- Es gibt eine Reihe von Phänomenen, die man nicht erklären kann, wenn man nicht die Existenz eines kollektiven Akteurs annimmt, der unabhängig von den Individuen handeln kann.
- Angefangen bei der Tatsache, dass intelligente Organisationen dumme Mitglieder haben können (Regierungen) und umgekehrt (Universitäten),
- über das Phänomen, dass die Lebenszeit der Organisationen die Aufenthaltsdauer der Organisationsmitglieder meist übersteigt,
- bis hin zur Tatsache, dass sich Organisationswissen in Handlungen und Produkten manifestiert, die für Personen fraglos unerreichbar wären.

(Helmut Willke 1995, 1997)

Zukunftsfähigkeit = Veränderungs- und Lernfähigkeit

50%-70% der Change – Projekte in Organisationen erreichen ihre Ziele nicht

Schlüsselfaktoren des Scheiterns:

- Die Menschen sehen kein Grund zur Veränderung, Selbstzufriedenheit regiert den Alltag
- Keine mächtige Koalition der Befürworter des Wandels
- Unterschätzung der Kraft positiver Visionen/Zukunftsbilder
- Stolpersteine auf dem Weg ins Neue werden unterschätzt und stören den Change-Prozess
- Keine kurzfristig spürbaren Verbesserungen (“quick wins”)
- Die ersten positiven Signale werden mit dem Erfolg des gesamten Projekts verwechselt
- Die Verankerung der Veränderung in der Organisationskultur wird versäumt

Kotter 1996, 2008

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit