

Hinweis

Informationen, die inhaltlich, paraphrasierend oder wörtlich aus Power Point Folien entnommen werden, sind genauso zu behandeln wie Zitate aus anderen Publikationen und mit den üblichen bibliographischen Hinweisen auf die Quelle zu versehen, z.B.:

„[Autorenname]. (2023). [Titel der Präsentation]. Vortrag bei der Jahrestagung der Sektion Organisationspädagogik der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE), 16./17.2.2023, Johannes Kepler Universität Linz.“

Note

Information taken from power point slides (either literally or paraphrasedly or in terms of content) has to be quoted in the same way as that from other publications, with the usual bibliographical details indicating its source, e.g.:

„[Author]. (2022). [Title of presentation]. Presentation at the annual conference of the Division Organizational Education of the German Educational Research Association (GERA), February 16/17, 2023, Johannes Kepler University Linz.“

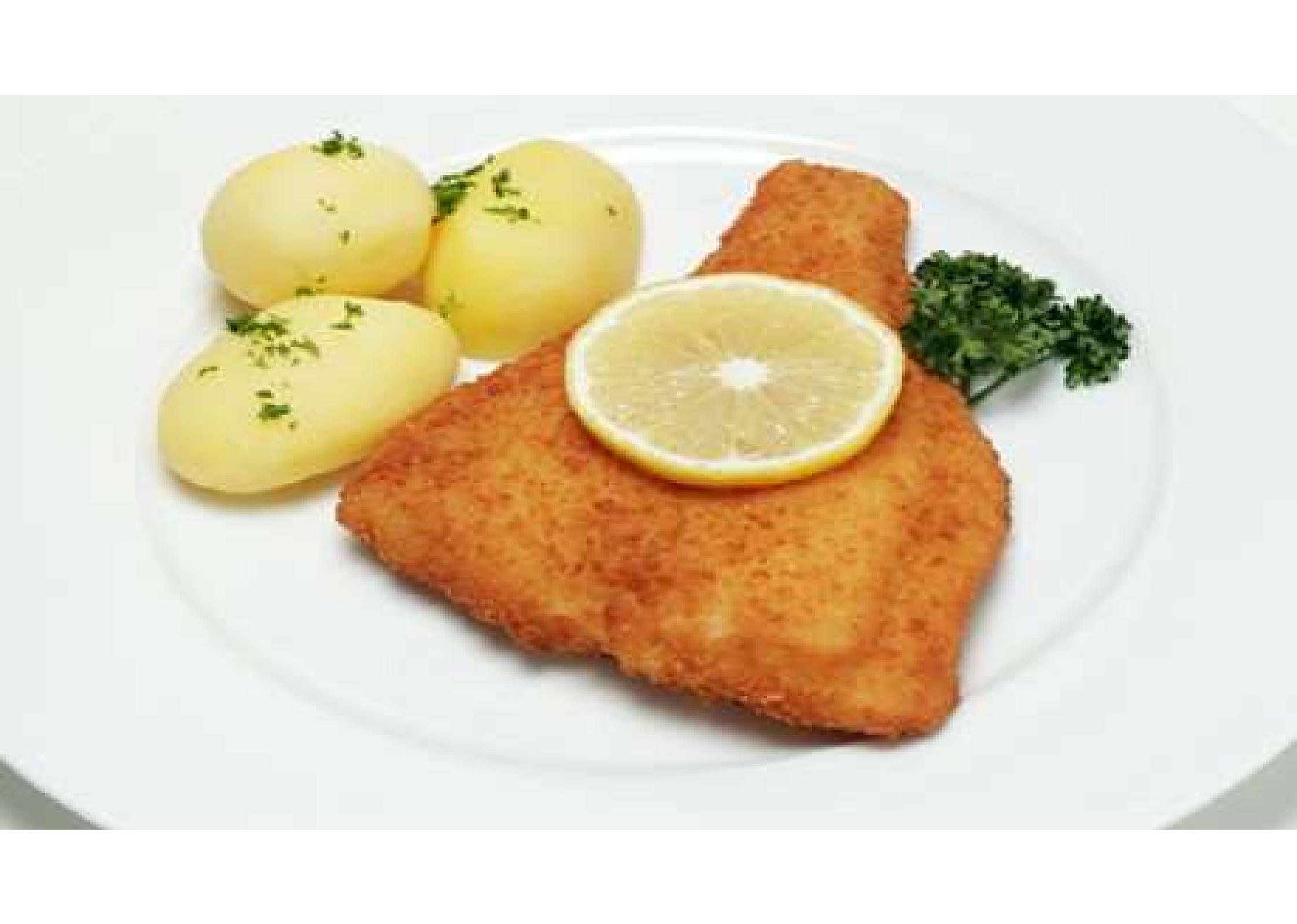
Widersprüche zwischen Organisation & Innovation



Jahrestagung der Sektion
Organisationspädagogik
Organisation & Innovation
JKU Linz, 16.-17. Februar 2023

Michael.Meyer@wu.ac.at





Das Menü

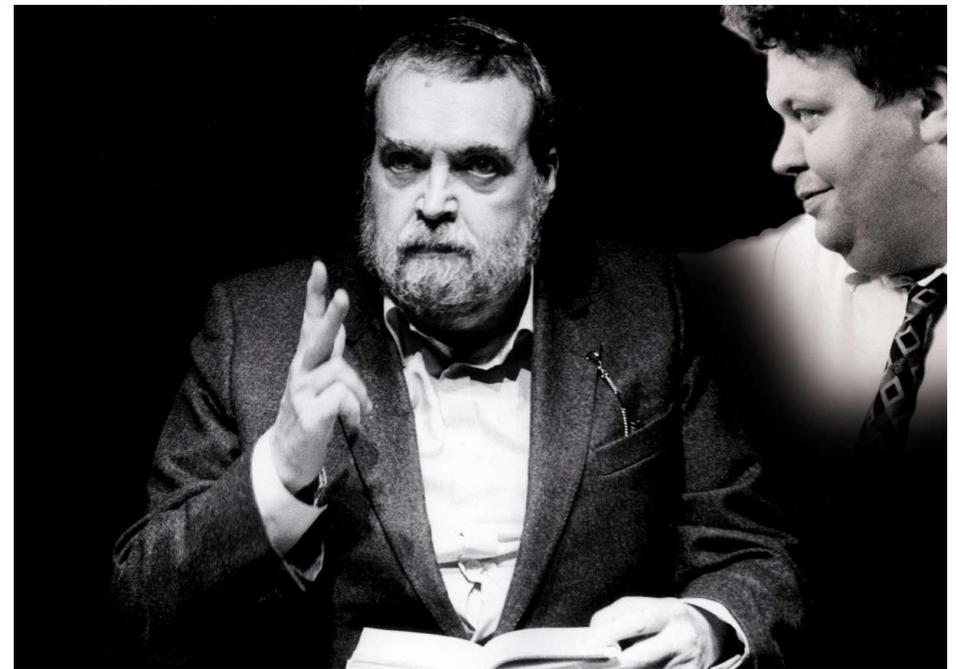
- Widersprüche auf der Mikro-Ebene:
 - #1 Gegen den Strom
 - #2 Permente Kreativität
 - #3 Durchhalten vs. Aussteigen
- Widersprüche auf Organisationsebene:
 - #4 Berechenbarkeit vs. Neuerung
 - #5 Redundanz vs. Varietät
 - #6 Innovation vs. Effizienz
- Und dennoch: Wie lässt sich Innovation organisieren?
 - Instrumente, Prozesse, Techniken
 - Strukturen

Interaktionelle Innovationsbarrieren

Das haben wir schon immer so gemacht.



Ein Pessimist ist ein Optimist mit Erfahrung.



Widerspruch #1: Gegen den Strom

Starke Kräfte der Bewahrung sind in unserem Sozialverhalten dominant:

1) Soziale Bewährtheit

- Schwarmdummheit
- Analogien und Alltagstheorien

2) Konsistenz und Commitment

- Hypothesenbestätigende Informationssammlung
- Eskalierendes Commitment

3) Vertrauen in Autoritäten

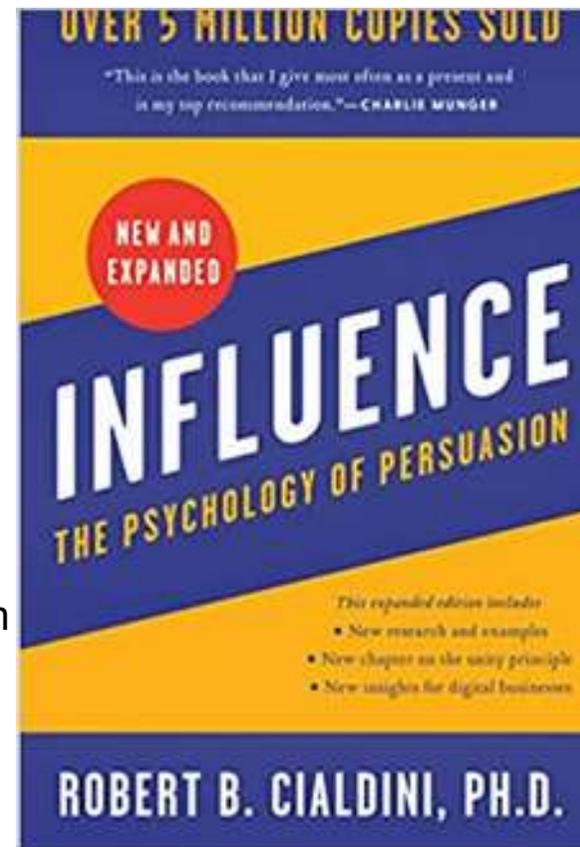
- Von der Compliance bis zum blinden Gehorsam

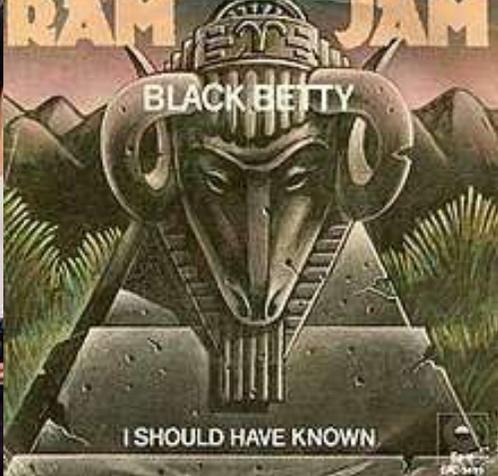
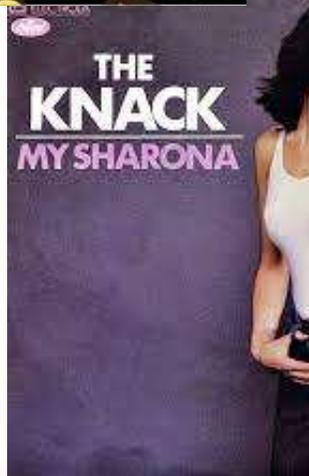
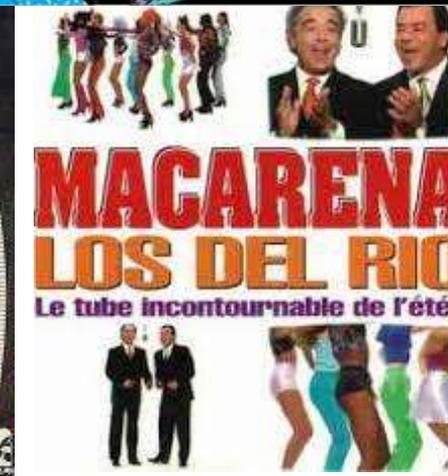
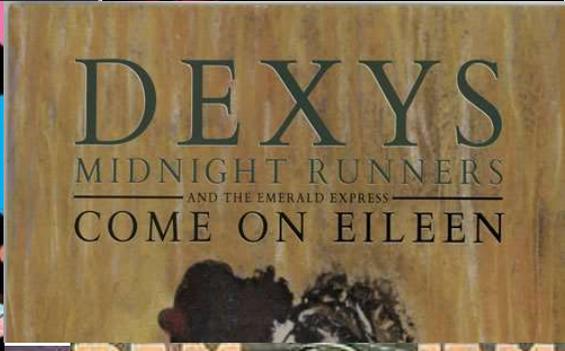
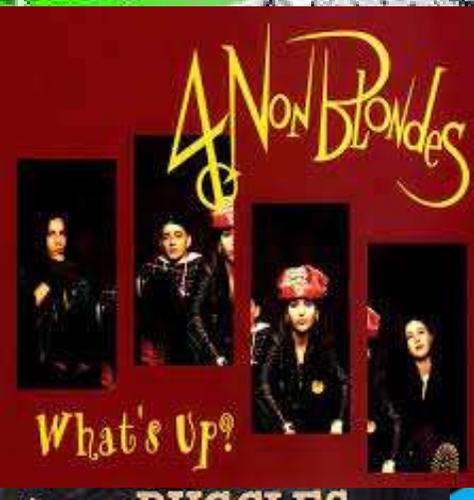
4) Knappheit

- Not macht selten erfinderisch und meistens dumm

5) Einigkeit

- Gruppendruck
- Konformismus





Widerspruch #2: Innovation vs. Permanenz

- “We shall consider an innovation any idea, practice, or material artifact perceived to be new by the relevant unit of adaption” (Zaltman/Lin 1971: 655f)
- Auszeichnung für die erste machen eine zweite Innovation unwahrscheinlicher: Bedrohung der Identität blockiert die Kreativität (Deichmann/Bär 2023)
- Der Pfad zu stetigem Erfolg und zu stetiger Kreativität wird durch die frühen Portfolios bestimmt: Viele gute Songs schon vor dem ersten Hit tragen signifikant zur Vestetigung des Erfolges bei (Berg 2022)



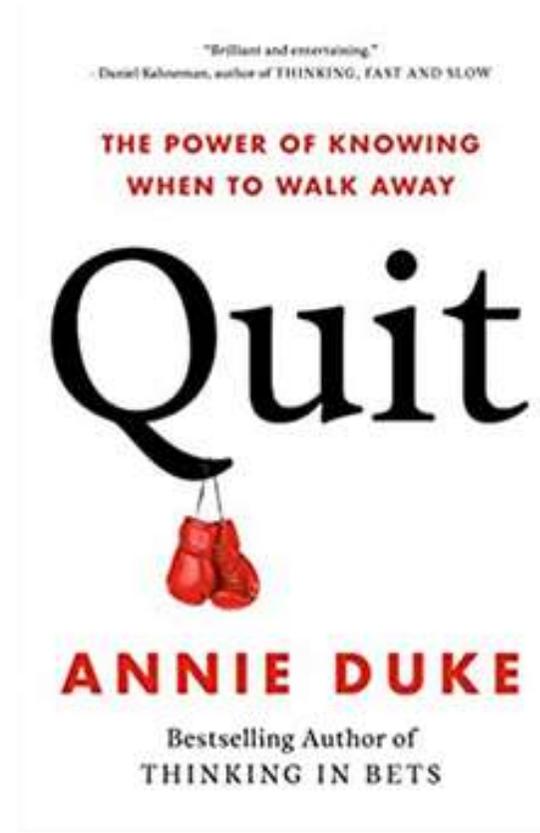
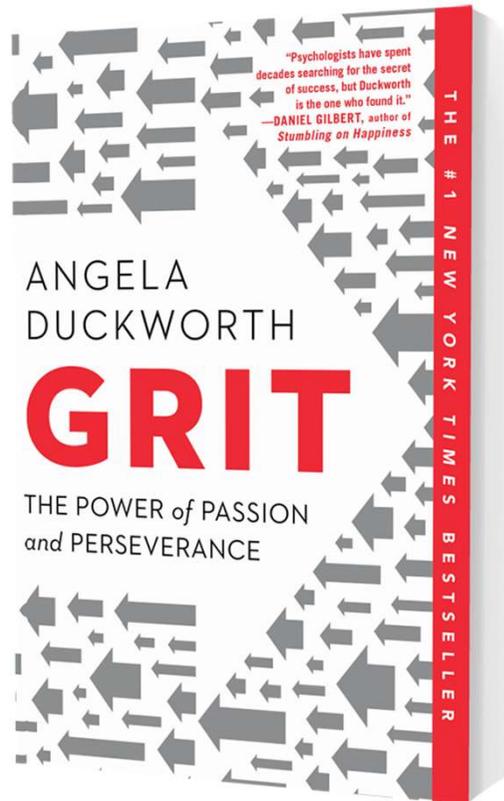
Eskalierendes Commitment

1957: Planfertigstellung 10 J	7 Mio AUD
1961:	18,6 Mio AUD
1963:	29,6 Mio AUD
1964:	49,4 Mio AUD
1965: Architekt Jorn Utzon resigniert	
1967:	85 Mio AUD
1972: Eröffnung, Endkosten:	103 Mio AUD

- Selbstrechtfertigung und Selbstbild
- Überzogener Optimismus
- Externe Rechtfertigung und Gesichtswahrung
- Konsistenznormen
- Sunk Costs
- Bürokratie, politischer Druck, Reputation



Widerspruch #3: Durchhalten vs. Aussteigen



Organisationale Innovationsbarrieren

Nur keine Wellen.



Stolz sollte ein Volk vor allem auf Traditionen sein, die es nicht hat.



Legitimität durch Institutionen

- Isomorphismus = Prozess, der eine Organisation dazu bewegt, sich anderen Organisationen anzugleichen, die mit gleichen Umweltbedingungen konfrontiert sind
- Strukturierung eines organisationalen Feldes führt zu Homogenisierung der Organisationen in diesem Feld
- Zwangsisomorphismus
- Mimetischer Isomorphismus
- Normativer Isomorphismus

DiMaggio/Powell 1983



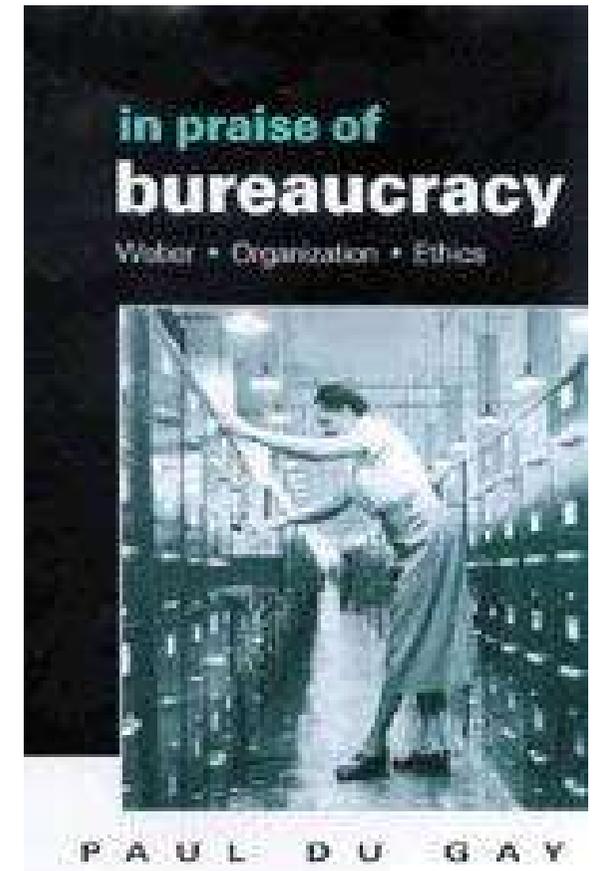
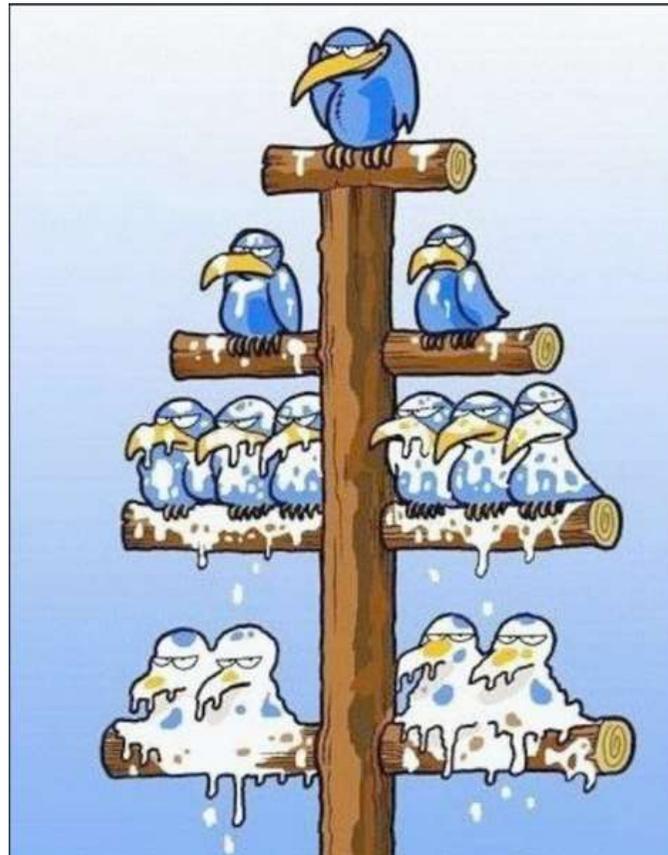
Widerspruch #4: Berechenbarkeit vs. Neuerung

- **Risikoaversion** – „Cover my ass“ und „Nobody ever got fired for buying IBM“
- **Betriebsblindheit** und das „not invented here“ Syndrom
- **Funktionale Gebundenheit** – „Ich bin mein Job“
- **Hohe Motivation** – „Der Wilde mit seiner Maschin“ (Qualtinger/Bronner)
- **Gruppendruck** und **kollektive Vermeidung**
- **Kontraproduktive Incentive-Strukturen** – „The Candle Problem“

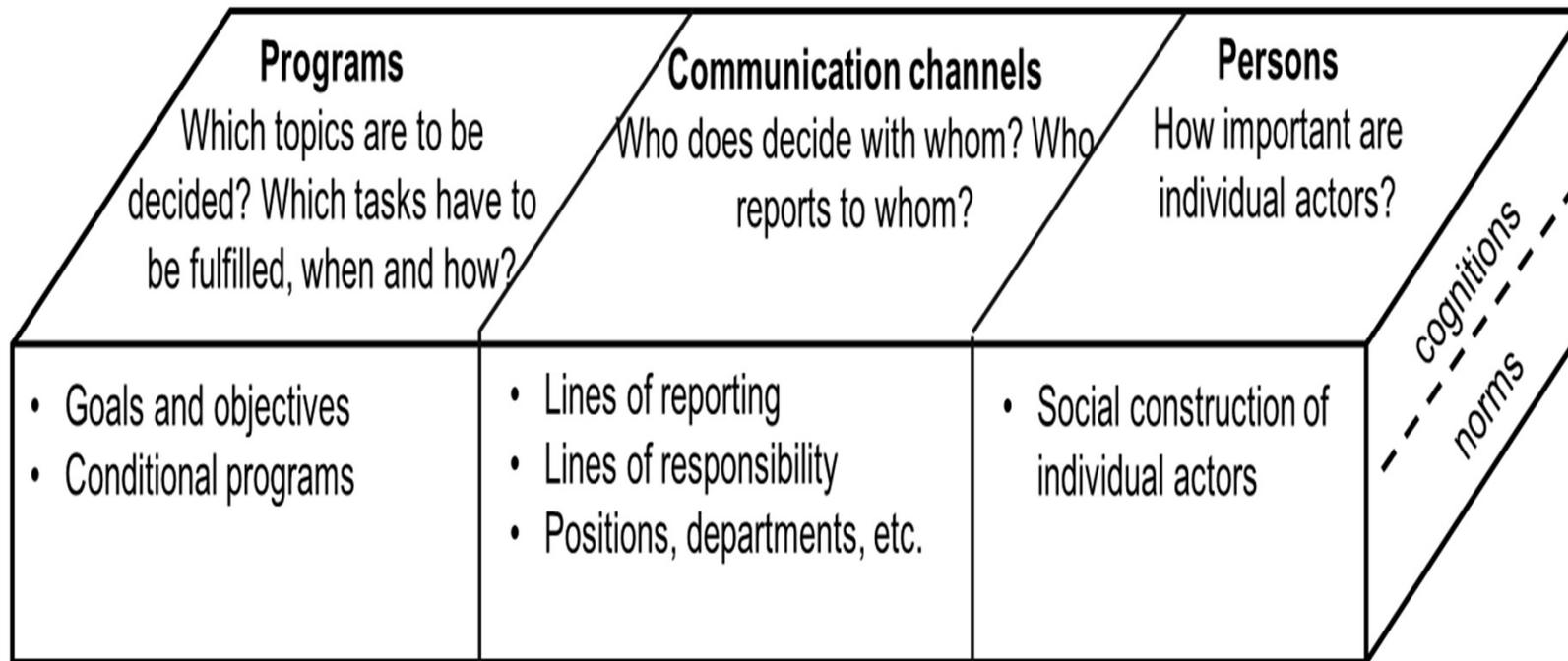


Wer Vorurteile revidieren kann, hat keine

- Aus Fehlern kann man lernen
- Hierarchie verhindert Innovation
- Not macht erfinderisch



Widerspruch #5: Redundanz vs. Varietät



Meyer/Simsa 2018

Widerspruch #6: Innovation vs. Effizienz

- Exploitation & Exploration (March 1991)
- Ambidexterity: Die beidhändige Organisation (Andriopoulos/Lewis 2009)
- Dynamic Capabilities (Teece 1997)
- Organizational Slack (Nohria/Gulati 1996, Meyer/Leitner 2018)



Against all odds:

Wie lässt sich Innovation dann doch irgendwie organisieren?



Viele tun etwas nur deshalb nicht, weil es ihnen keiner verbietet.



Der Umgang mit Widerstand

Mangel an Verständnis

- Idee ist (noch) nicht gut genug
- Nicht genügende Information, um die Idee zu verstehen



Verbesserungen
Information
Business Plan

Strategischer Widerstand

- Jede Innovation produziert auch Verlierer
- Abwertung bisheriger Fähigkeiten und Wettbewerbsvorteile



Die Verlierer irgendwie an Bord holen

Klassische sozialpsychologische Innovationsbarrieren

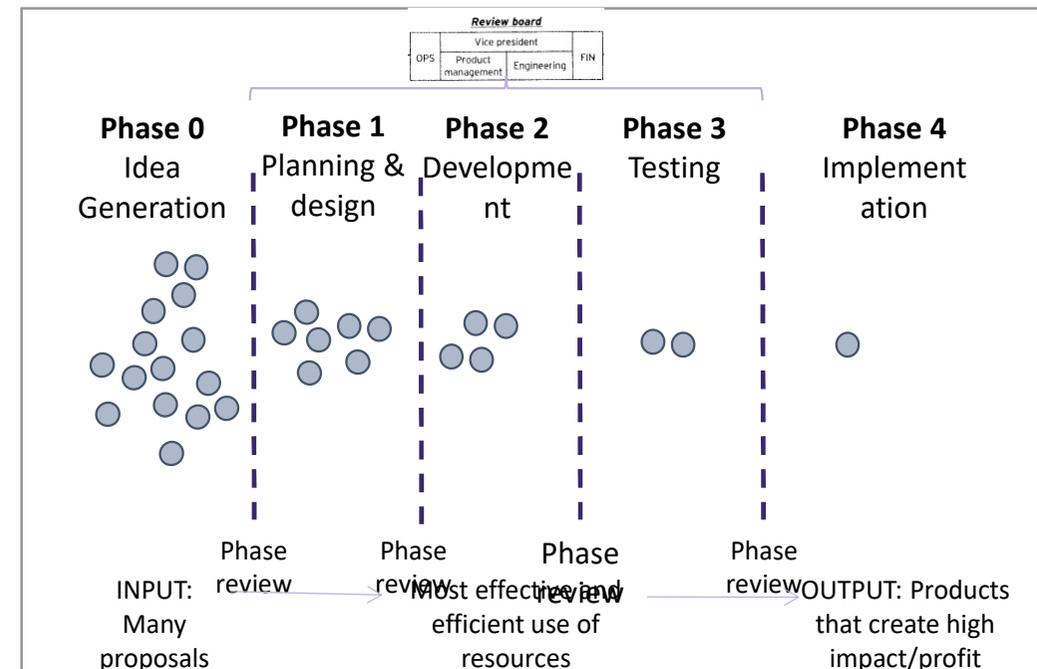
- Neid und Eifersucht („Not-invented- here-syndrome“)
- Funktionale Beschränktheit
- Angst vor jeder Veränderung
- Bedrohungen für den Status



Emotionale Überzeugungsarbeit
Offenes Klima und Organizational Slack
Transparente Prozesse
Macht-, Fach- und Prozesspromotoren

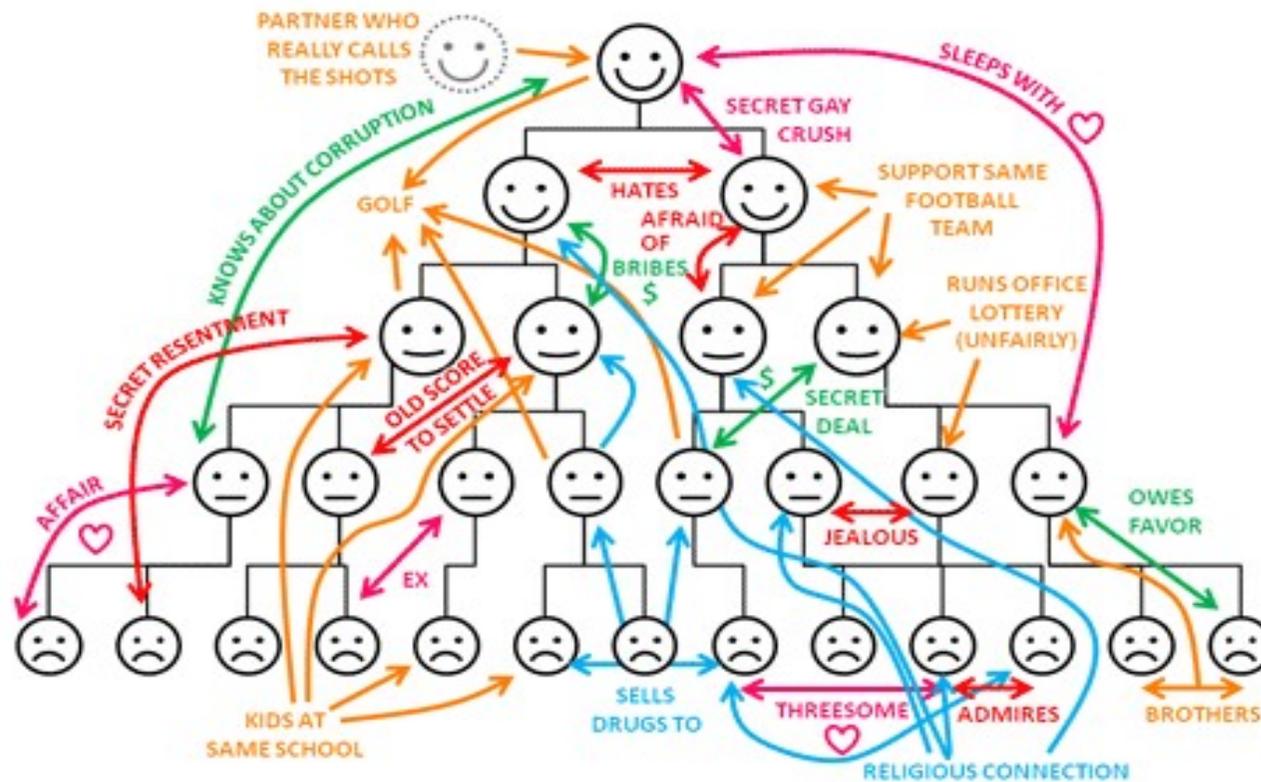
Innovation organisieren

- Kreativitätstechniken: keinesfalls Brainstorming (Diehl/Stroebe 1987, Stroebe/Frey 1982, Brown/Paulus 1996)
- 20% Regel: Arbeitszeit für Ideenfindung reservieren (Google)
- Open Innovation
- Stage Gate Model (Caritas – Caridee)
- Innovation Events (Friday for Ideas – Diakonie)
- Design Thinking
- MVP Minimal Viable Product



Informelle Strukturen

REAL ORGANIZATION CHART



130m Länge, 2.300 Tonnen
1920: 350
40 < 200 < 350

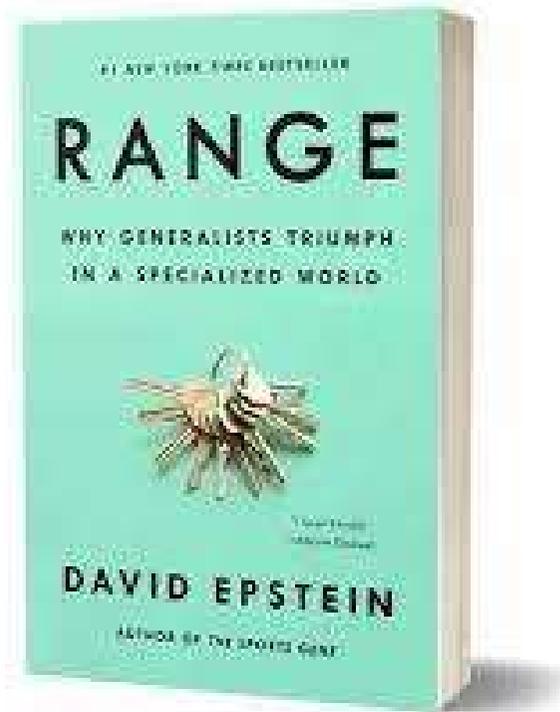
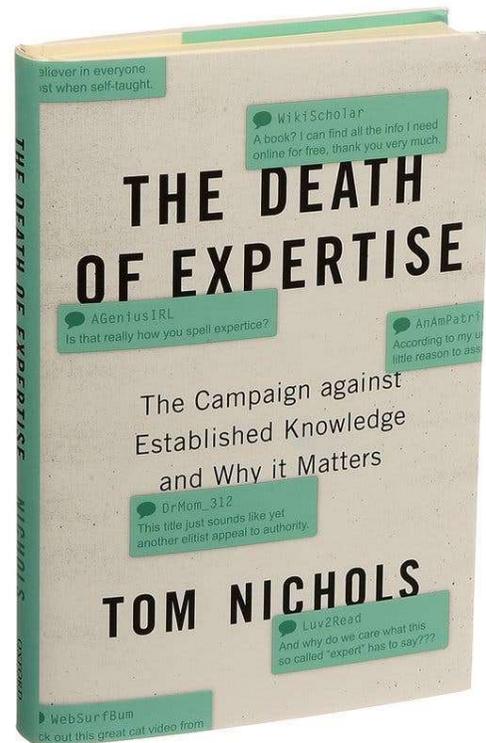






<https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2019/07/future-of-work-expertise-navy/590647/>

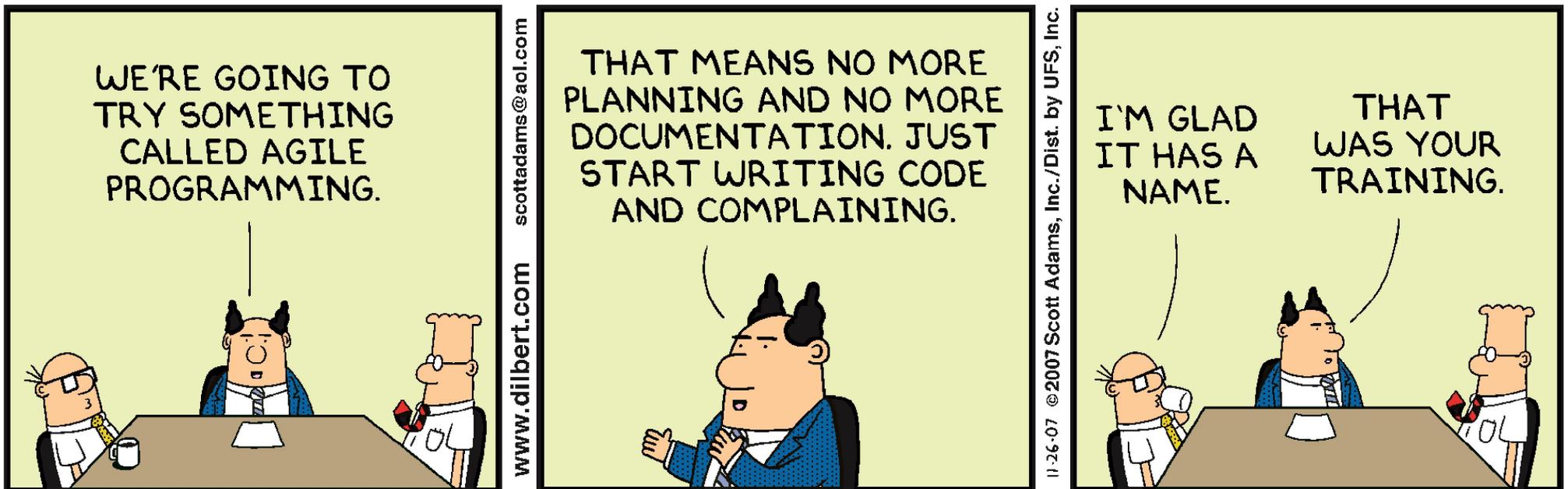
Widerspruch #6: Experten vs. Allrounder



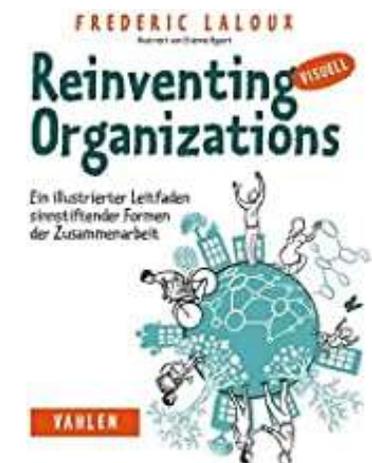
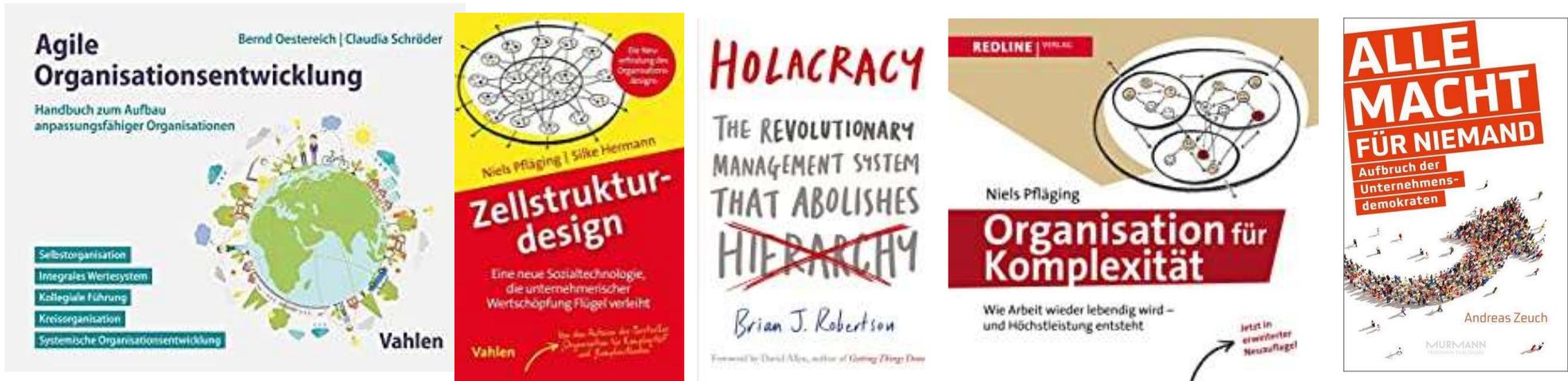
<https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2019/07/future-of-work-expertise-navy/590647/>

Alles wird agil

- Softwareentwicklung: Manifest für Agile Software-Entwicklung 2001 (www.agilemanifesto.org)
- Zwölf Prinzipien, z.B.: Schnelle und frühe Auslieferung, Anpassungen in der Entwicklung bis zuletzt, Software muss funktionieren, Einfachheit ist essentiell, ...

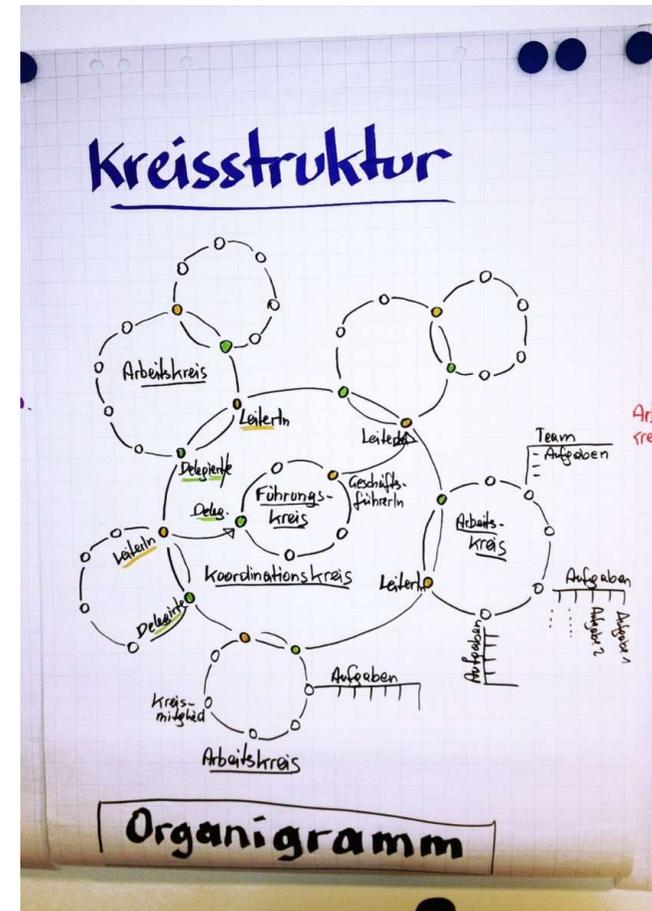


Alle Macht der Selbstorganisation

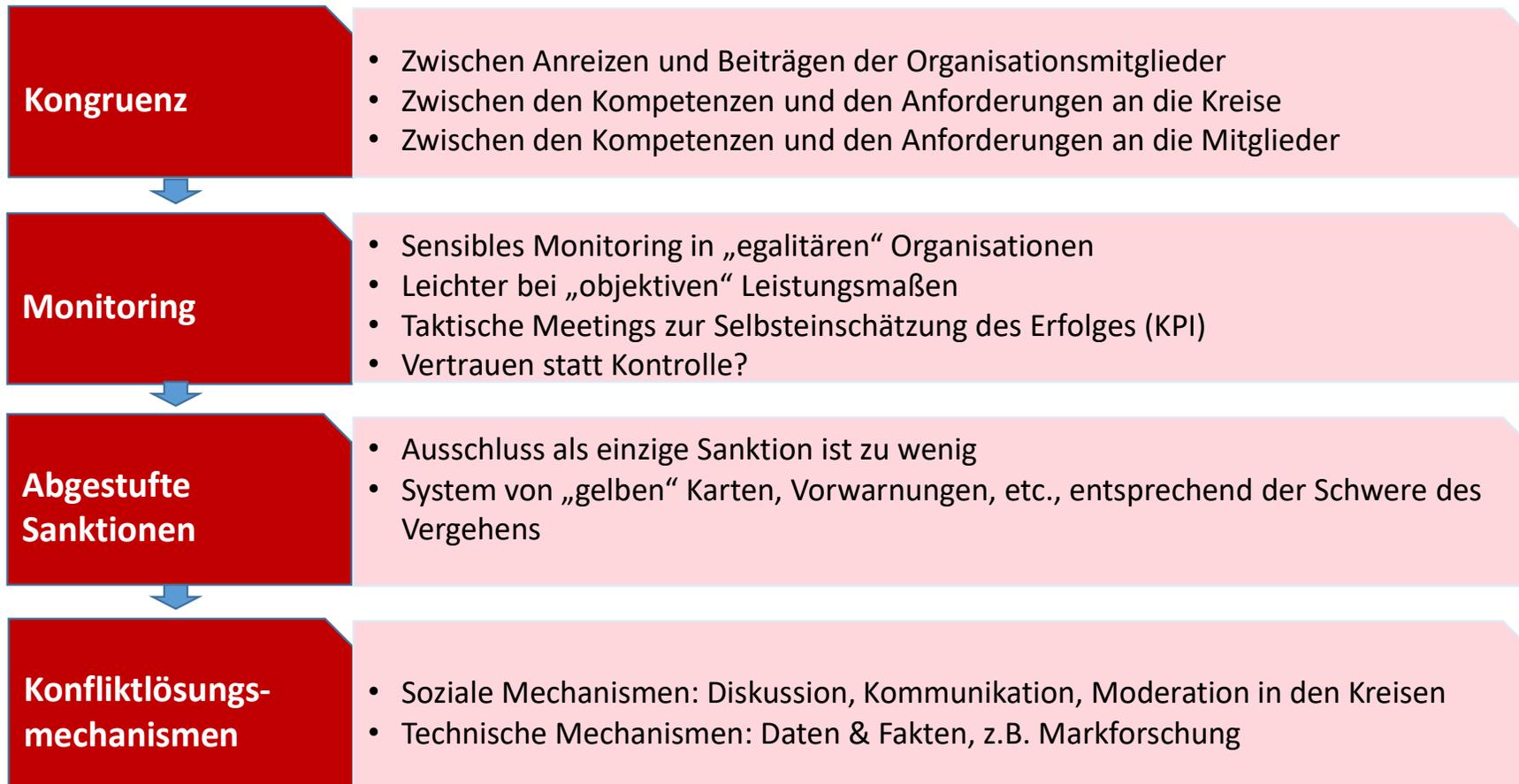


Alles im Kreis

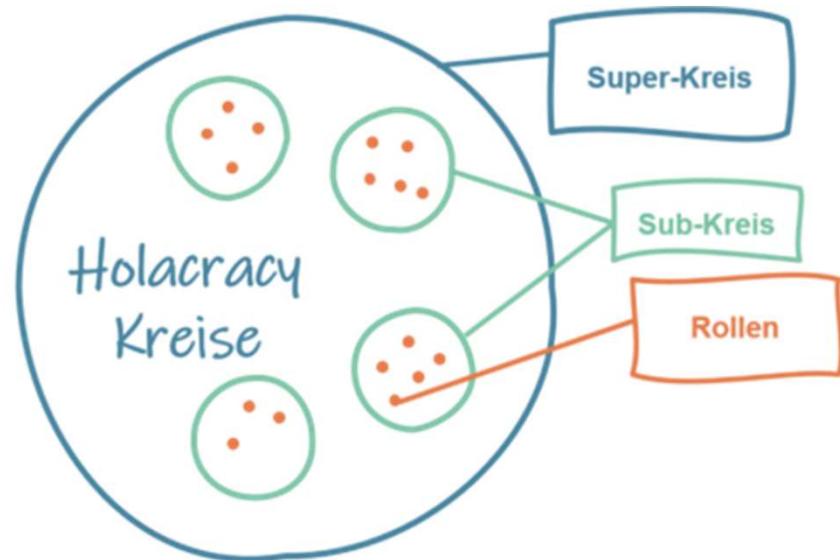
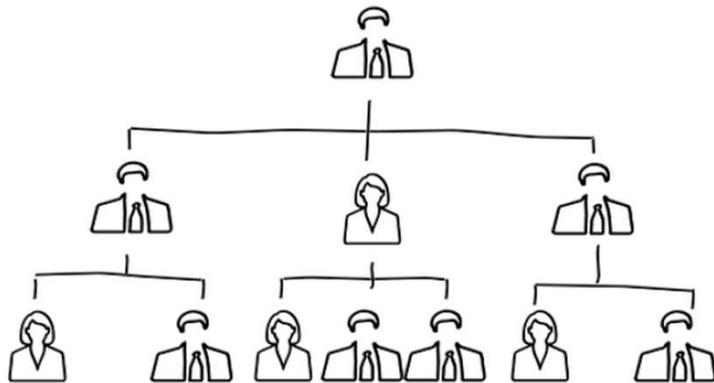
- **Kreise** treffen innerhalb ihrer Kompetenzen autonome Entscheidungen
- **Konsent:** Keiner hat einen schwerwiegenden Einwand in Hinblick auf das gemeinsame Ziel
- **Doppelte Verknüpfung:** Jeweils zwei Personen nehmen an beiden Kreissitzungen teil
- **Wahl von Funktionsträgern:** Die Kreise wählen die Menschen für die Funktionen und Aufgaben offen im Konsent



Vier kritische Bedingungen



Kreisförmig heißt nicht unbedingt einfacher und agiler ...



Fastenzeit? Mahlzeit !

- **Organisation:** Gregor I. legte im Jahre 590 fest, dass in der Fastenzeit der Verzehr von warmblütigen Tieren verboten ist. Auch andere tierische Produkte wie Butter, Eier und Milch sowie Alkohol waren nicht erlaubt.
- **Innovation gegen Organisation:** Fischotter und Biber wurden fast ausgerottet, und auch Enten und andere Wasservögel kurzum redefiniert.
- **Organisation der Innovation:** Um 1280 wurde die Karpfenzucht im Waldviertel etabliert und im Urbar des Stiftes Zwettl wurden erstmals Teiche erwähnt.





Literatur

- Andriopoulos, Constantine, and Marianne W. Lewis. "Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation." *Organization science* 20.4 (2009): 696-717.
- Berg, Justin M. "One-hit wonders versus hit makers: Sustaining success in creative industries." *Administrative Science Quarterly* 67.3 (2022): 630-673.
- Brown, Vincent, and Paul B. Paulus. "A simple dynamic model of social factors in group brainstorming." *Small Group Research* 27.1 (1996): 91-114.
- Cialdini, Robert: *Influence – The Psychology of Persuasion*. New York: Harper 2021
- Deichmann, Dirk, and Markus Baer. "A recipe for success? Sustaining creativity among first-time creative producers." *Journal of Applied Psychology* (2022).
- Diehl, Michael, and Wolfgang Stroebe. "Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle." *Journal of personality and social psychology* 53.3 (1987): 497.
- DiMaggio, Paul J., and Walter W. Powell. "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." *American sociological review* (1983): 147-160.
- Du Gay, Paul (2000). *In praise of bureaucracy: Weber-organization-ethics*. London: Sage Publications Ltd.
- Dubner, Stephen: *Freakonomics Radio Ep. 530 – Whats Wrong with Being a One-Hit-Wonder?* <https://freakonomics.com/podcast/whats-wrong-with-being-a-one-hit-wonder/>
- Duckworth, Angie: *Grit – Why Passion and Resilience are the Secrets of Success*. New York: Penguin Random House 2017
- Duke, Annie: *Quit - The Power of Knowing When to Walk Away*. New York: Penguin Random House 2022
- March, James G. "Exploration and exploitation in organizational learning." *Organization science* 2.1 (1991): 71-87.
- Meyer, Michael, and Ruth Simsa. "Organizing the unexpected: How civil society organizations dealt with the refugee crisis." *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 29.6 (2018): 1159-1175.
- Meyer, Michael/Maier, Florentine/Schneider, Hanna (2021). Die agile Kreisorganisation. In: *ZFO - Zeitschrift Führung und Organisation*. 90. Jg. (3). S. 141–147.
- Nohria, N., and R. A. Gulati. "Is slack good or bad for organizations." *Academy of Management Journal* 39 (1996): 1245-1264.
- Staw, Barry M. "The escalation of commitment to a course of action." *Academy of management Review* 6.4 (1981): 577-587.
- Stroebe, Wolfgang, and Bruno S. Frey. "Self-interest and collective action: The economics and psychology of public goods." *British Journal of Social Psychology* 21.2 (1982): 121-137.
- Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen. "Dynamic capabilities and strategic management." *Strategic management journal* 18.7 (1997): 509-533.