

Strategische Tabus

Wie organisationale Identität Innovation beeinflusst

Claus D. Jacobs
Universität Bern
SGVW Sommertagung 2016
St. Gallen, 1. Juni 2016



Strategischer Wandel bedingt eine effektive strategische Agenda



- Eine strategische Agenda benennt die zur Umsetzung angestrebten strategischen Optionen der Organisation
- Ein variantenreicher Pool an Handlungsoptionen ist für strategischen Wandel notwendig
- Eine zu frühe, einseitige Reduktion der Handlungsoptionen führt zu einer verkürzten Agenda
- Demnach gilt es, dem Risiko einer voreiligen Disqualifikation einer valablen Option vorzubeugen

Organisationale Identität (OI) stellt einen zentralen "Filter" bei der Erstellung der Agenda dar

- Organisationale Identität (OI) meint das geteilte Selbstverständnis der Organisation
- Typischerweise bezieht es sich Zentralität, Dauerhaftigkeit und Besonderheit der Organisation
- Es werden oftmals nur Optionen für die strategische Agenda akzeptiert, die mit der OI übereinstimmen



Was ist ein strategisches Tabu?

- Organisationale Tabus demnach Handlungen, die organisationalen Normen zuwiderlaufen (Google China)
- Ein strategisches Tabu bezeichnet eine disqualifizierte strategische Option, die als inkonsistent mit der OI wahrgenommen wird
- Strategische Tabus erzeugen "no-go areas", die mögliche Alternativen von der strategischen Agenda ausschliessen



Strategische Tabus - Strategieentwicklung in der EKD

- 2006: Veröffentlichung eines '**Strategischen White Papers**' welches 12 strategische Optionen vorschlug
- Partizipativer Vernehmlassungsprozess mit einer hohen Beteiligung verschiedenster Akteure
- 2010: Veröffentlichung der strategischen Agenda



ORGANISATIONALE IDENTITÄT

STRATEGISCHE TABUS

**Priesterschaft aller
Gläubigen**



**Zentralisierung
administrativer Verantwortung
bei Priestern**

**Keine Herrschaft über
Andere**



**Definition von Führungsrollen
für Priester**

Identifizierung der strategischen "Tabuzone"

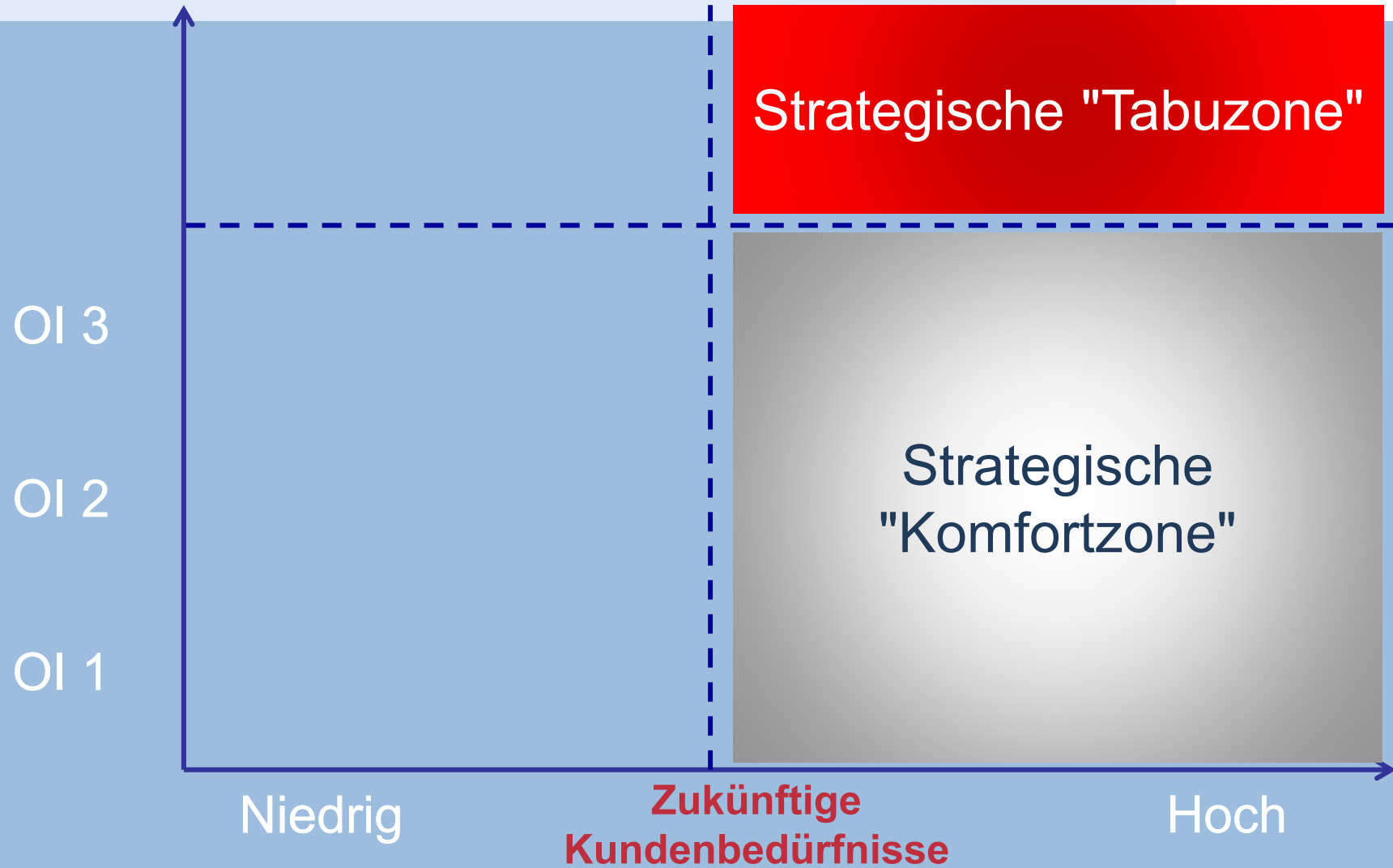
Organisationale
Identität

- X: Welches sind relevante zukünftige Bedürfnisse unserer Kunden?
- Y: Welches sind Kernattribute unseres Selbstverständnisses?

Strategische "Komfortzone":
Aktivitäten, die hohe kritische
Kundenbedürfnisse adressieren
und gleichzeitig mit der
Organisationalen Identität
kompatibel sind

Zukünftige Kundenbedürfnisse

Identifizierung der strategischen "Tabuzone"



Was haben diese Firmen gemeinsam?

OSRAM

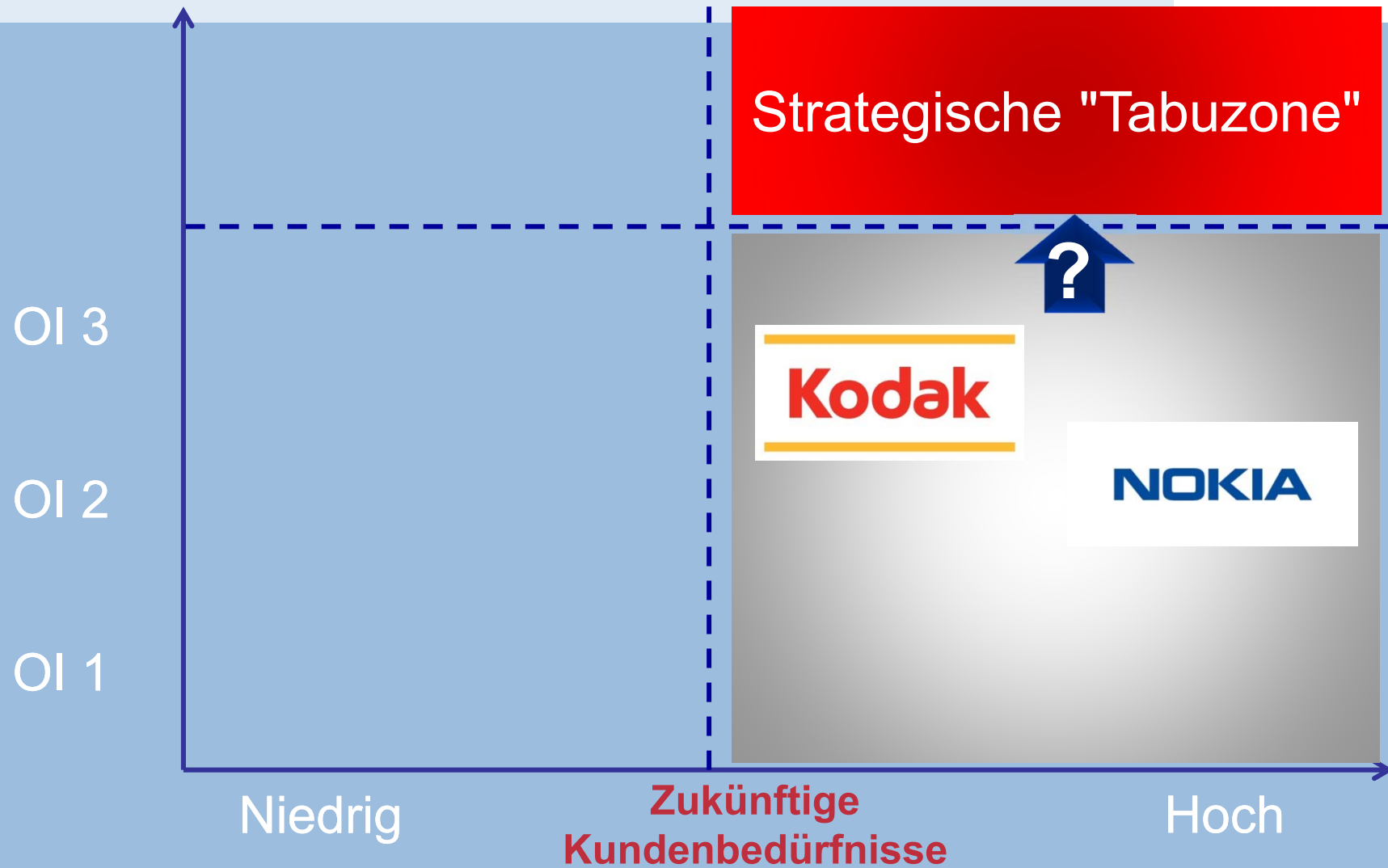


NOKIA

Kodak

Nintendo®

Was haben diese Firmen gemeinsam?

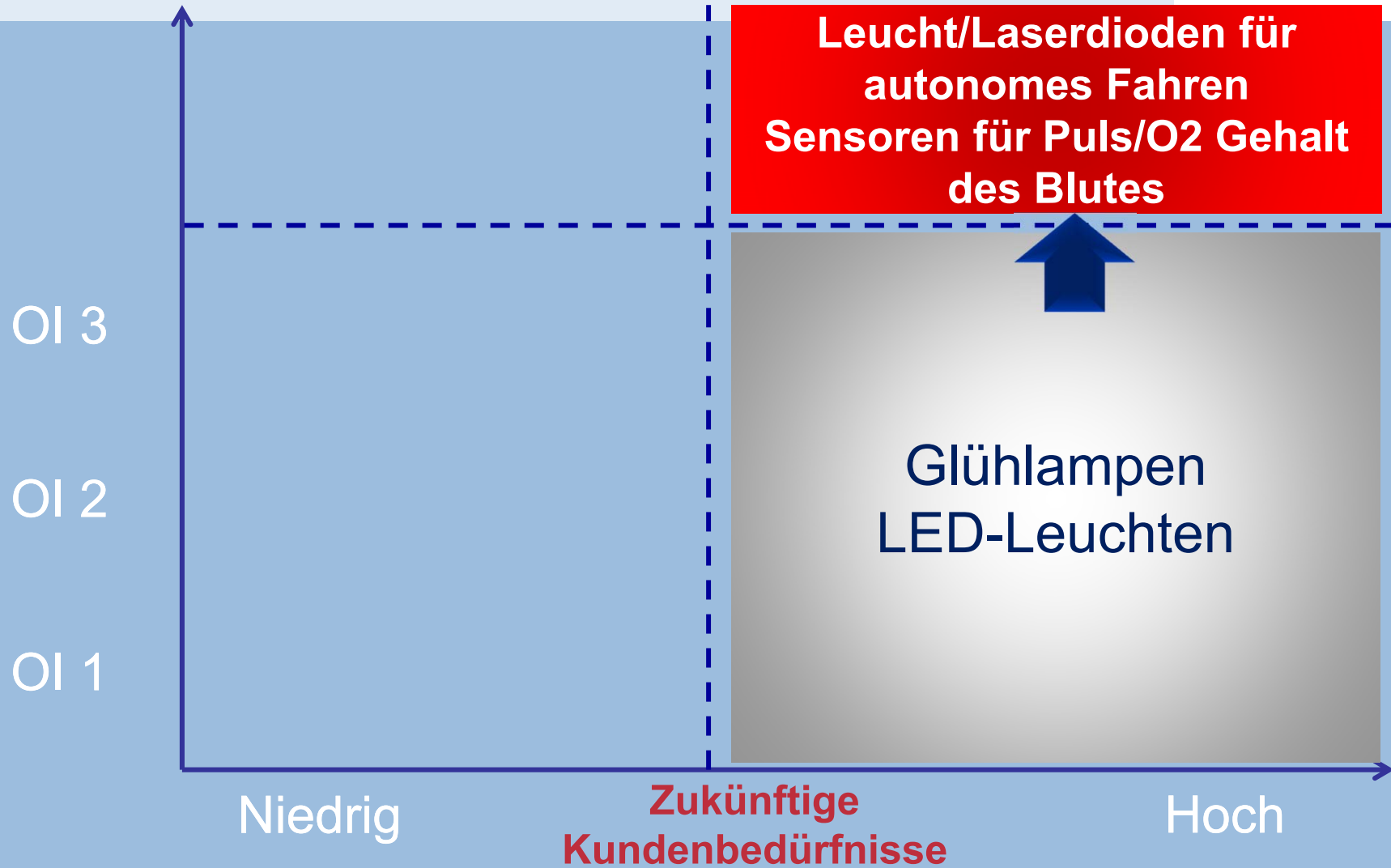


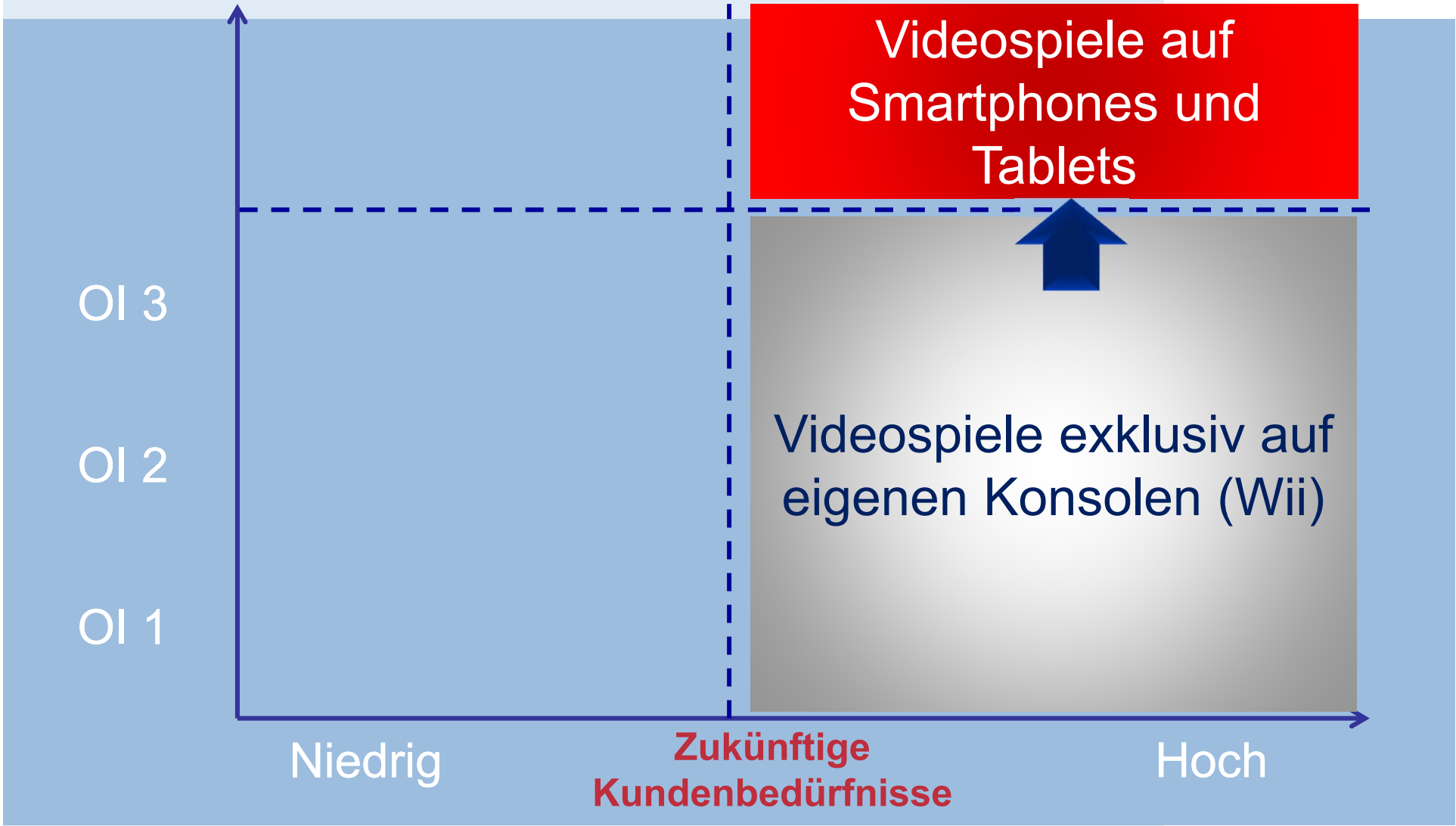
OSRAM



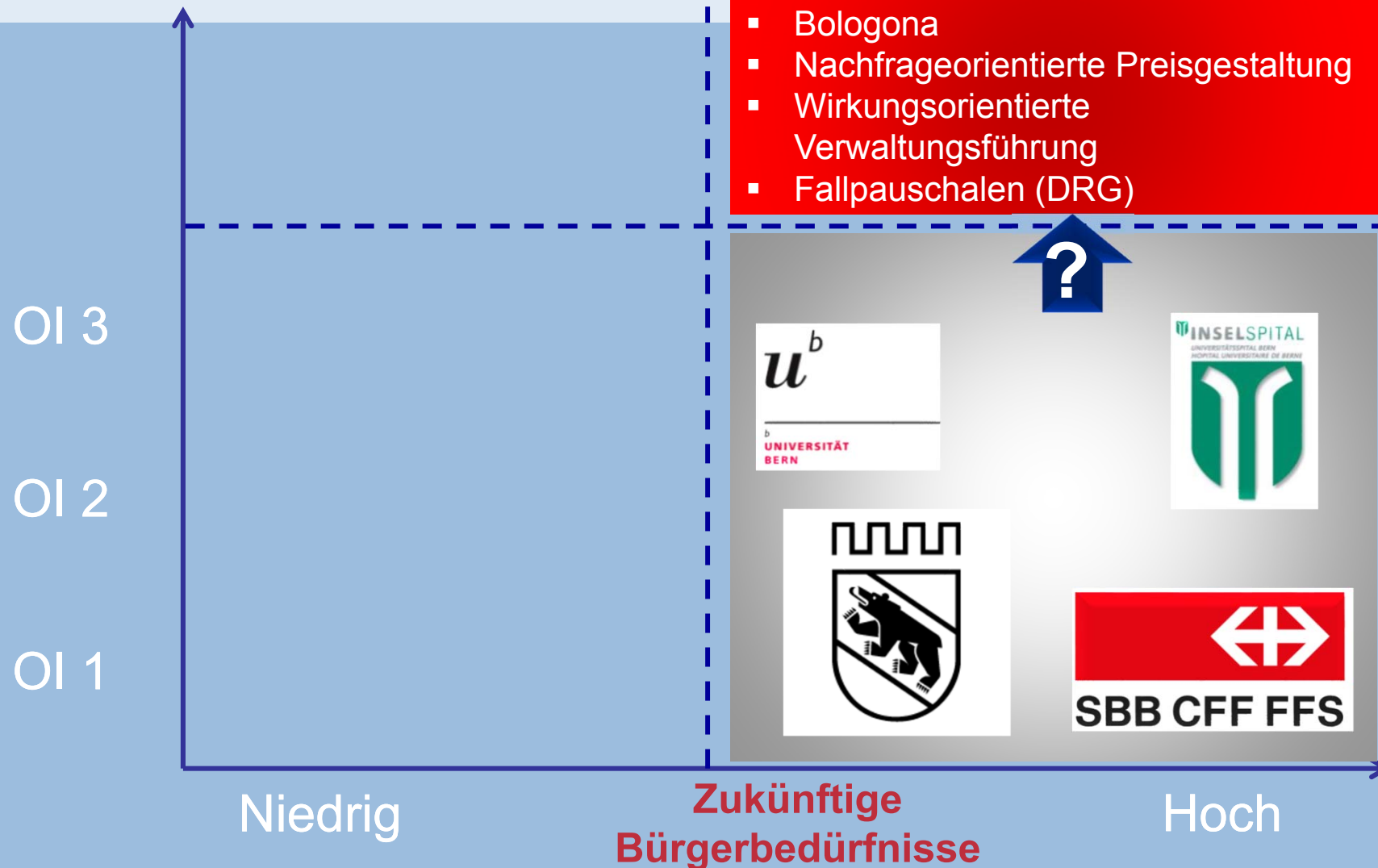
u^b

^b
UNIVERSITÄT
BERN





Strategische Tabus im öffentlichen Sektor (Beispiele)



Frontal und seitwärts! Vielfalt als Bedingung der Möglichkeit von Innovation

- Strategische Tabus bieten die Chance auf zukunftsrelevante Optionen
- Eine Pluralität von Perspektiven hilft bei der Identifikation von strategischen Tabus



- Insofern fällt es der **strategischen Führung einer Organisation** zu, die bewusst Erkundung von strategische Tabuzonen zu orchestrieren!

Literatur

- Hoon, C. and Jacobs, C. 2014. Beyond belief – Strategic taboos and organizational identity in strategic agenda setting. *Strategic Organization*, 12: 244-273.
- Jacobs, C., Oliver, D. and Heracleous, L., 2013. Diagnosing organizational identity beliefs through eliciting complex multi-modal metaphors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49: 485-507.
- Rughase, O. 2007. *Identity and Strategy*: How Individual Visions Enable the Design of a Market Strategy That Works. E. Elgar.
- Shoemaker, P. J. and Tetlock, P. E. 2012. Taboo Scenarios: How to Think About the Unthinkable, *California Management Review*, 54 (2): 5-24.
- Schedler, K. and Rüegg-Stürm, J. 2013. *Multirationales Management*. Bern: Haupt.