

Organisation und Gesellschaft – Forschung

RESEARCH

Waldemar Kremser

Interdependente Routinen



Springer VS

Organisation und Gesellschaft – Forschung

Herausgegeben von

G. Ortmann, Hamburg, Deutschland

A. Windeler, Berlin, Deutschland

Wie wünscht man sich Organisationsforschung?

Theoretisch reflektiert, weder in Empirie noch in Organisationslehre oder -beratung sich erschöpfend. An avancierte Sozial- und Gesellschaftstheorie anschließend, denn Organisationen sind in der Gesellschaft. Interessiert an Organisation als Phänomen der Moderne und an ihrer Genese im Zuge der Entstehung und Entwicklung des Kapitalismus. Organisationen als Aktionszentren der modernen Gesellschaft ernstnehmend, in denen sich die gesellschaftliche Produktion, Interaktion, Kommunikation – gelinde gesagt – überwiegend abspielt. Mit der erforderlichen Aufmerksamkeit für das Verhältnis von Organisation und Ökonomie, lebenswichtig – nicht nur aber besonders – für Unternehmungen, die seit jeher als das Paradigma der Organisationstheorie gelten. Gleichwohl Fragen der Wahrnehmung, Interpretation und Kommunikation, also der Sinnkonstitution, und solche der Legitimation nicht ausblendend, wie sie in der interpretativen resp. der Organisationskultur- und innerhalb des Ethik-Diskurses erörtert werden. Organisation auch als Herrschaftszusammenhang thematisierend – als moderne, von Personen abgelöste Form der Herrschaft über Menschen, über Natur und materielle Ressourcen. Kritisch gegenüber den Verletzungen der Welt, die in der Form der Organisation tatsächlich oder der Möglichkeit nach impliziert sind. Verbindung haltend zu Wirtschafts-, Arbeits- und Industriesoziologie, Technik- und Wirtschaftsgeschichte, Volks- und Betriebswirtschaftslehre, und womöglich die Abtrennung dieser Departments voneinander und von der Organisationsforschung revidierend. Realität mächtig im Sinne von: empfindlich und aufschlussreich für die gesellschaftliche Realität, und mit Neugier und Sinn für das Gewicht von Fragen, gemessen an der sozialen Praxis der Menschen.

So wünscht man sich Organisationsforschung. Die Reihe „Organisation und Gesellschaft – Forschung“ ist für Arbeiten gedacht, die dazu beitragen.

Herausgegeben von

Günther Ortman
Helmut-Schmidt-Universität
Hamburg, Deutschland

Arnold Windeler
Technische Universität Berlin
Berlin, Deutschland

Waldemar Kremser

Interdependente Routinen

Mit einem Geleitwort von
Prof. Dr. Dr. h.c. Georg Schreyögg

 Springer VS

Waldemar Kremser
Berlin, Deutschland

Dissertation Freie Universität Berlin, 2016

Organisation und Gesellschaft – Forschung
ISBN 978-3-658-15275-8 ISBN 978-3-658-15276-5 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-15276-5

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Strasse 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Danksagung

Dieses Buch hat von der tatkräftigen Unterstützung, der Kritik und dem Wohlwollen einer ganzen Reihe von Menschen profitiert. Ihnen möchte ich an dieser, also an allererster Stelle meinen Dank aussprechen.

Allen voran möchte ich meinen Doktorvater Prof. Dr. Dr. h. c. Georg Schreyögg stellen. Ihm habe ich sehr viel zu verdanken. Von unschätzbarem Wert für diese Arbeit, aber auch für mich persönlich, waren die zahllosen, mitunter auch recht hitzigen Diskussionen, die wir miteinander geführt haben. Mit viel Geduld und persönlichem Aufwand hat mich Herr Schreyögg vor so manchem Fehler bewahrt und mir dabei geholfen, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Das Gefühl, mich auf ihn verlassen zu können, wusste und weiß ich sehr zu schätzen.

Auch meinem Zweitbetreuer, Prof. Dr. Günther Ortman, bin ich zu großem Dank verpflichtet. Obwohl er natürlich schon sehr viel mehr geleistet und verstanden hat als ich, hat mir Günther Ortman immer das Gefühl gegeben, dass wir auf Augenhöhe miteinander sprechen können. Dadurch war der Austausch mit ihm immer von einer großen kreativen Energie geprägt, und nicht zuletzt auch durch sehr viel Spaß.

Im Wesentlichen ist diese Arbeit am DFG-Graduiertenkolleg „Pfade organisatorischer Prozesse“ entstanden. Der DFG sowie allen Mitgliedern des Kollegs gebührt mein großer Dank dafür, dass sie einen so tollen Rahmen für die Umsetzung vieler, äußerst interessanter Forschungsprojekte geschaffen haben. Im Speziellen möchte ich hier meinem Drittbetreuer, Prof. Dr. Leonhard Dobusch, genauso wie auch Prof. Dr. Jörg Sydow danken. Während mir Herr Dobusch gerade in der Anfangsphase immer mit Rat und Tat zur Seite gestanden hat, wäre vor allem der Abschluss dieser Arbeit ohne die wohlwollende Unterstützung von Herrn Sydow nur sehr schwierig möglich gewesen.

Mein besonderer Dank gilt auch allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jenes Unternehmens, das mir als Fallbeispiel gedient hat. Während meiner Besuche in der Konzernzentrale bin ich immer mit Herzlichkeit und Offenheit empfangen worden. Die zahlreichen Interviews, die ich dort führen durfte, haben mir nicht nur Einblicke in die spannende Unternehmensgeschichte gewährt, sondern auch gezeigt, was deutscher Mittelstand im allerbesten Sinne bedeutet. Es ist ein mit viel Verantwortungsgefühl und strategischem Weitblick geführtes Unternehmen, vor dessen Leistungen ich große Hochachtung habe.

Nicht nur für Unterstützung in akademischen Belangen, sondern vor allem auch für die oft sehr lustige, manchmal auch sehr anstrengende, immer aber schöne, weil gemeinsam verbrachte Zeit, bin ich meinen Kolleginnen und Kollegen vom Pfadkolleg und vom Management-Department der Freien Universität Berlin dankbar. Ganz besonders möchte ich mich hier bei Dr. Blagoy Blagoev, Dr. Nora Lohmeyer, Erik Schäfer, M. Sc., und Dr. Thomas Schmidt bedanken, die ich mittlerweile zu meinen Freunden zählen darf.

Zu guter Letzt will ich auch meiner Familie und meinen Freunden aus Wien meinen Dank aussprechen. Sie haben mir zu jeder Zeit einen herzlichen Empfang bereitet und Wien zu einem für mich oft dringend erforderlichen Zufluchtsort und sicheren Hafen gemacht. Besonders meine Mutter, Eveline Kremser, war immer für mich da, hat mir bei unzähligen größeren und kleineren Problemen weitergeholfen und mir damit die notwendige Sicherheit gegeben. Für die unerlässliche Leichtigkeit bedanke ich mich vor allem bei Ingo Kummer, einem gleichermaßen kreativen, herzlichen, witzigen und wichtigen Freund.

Widmen möchte ich diese Arbeit meinem Vater, der leider zu früh gestorben ist, um ihre Fertigstellung noch mitzuerleben.

Waldemar Kremser

Berlin-Neukölln, im Mai 2016

Geleitwort

Routinen sind jahrzehntelang primär unter Optimierungs-Gesichtspunkten analysiert worden (Wiederholungseffekte, Schnelligkeit usw.). Immer schon war man sich dabei zugleich der Gefahr bewusst, dass Routinisierung leicht zu Erstarrung führen kann. In den letzten Jahren hat sich eine ganz andere Perspektive Gehör verschafft, die die Dynamik von Routinen in den Vordergrund stellt. Ja mehr noch, Routinen werden jetzt sogar als Auslöser und Quelle für Wandelprozesse gesehen. Mit dieser Perspektive rückt das emergente Prozessgeschehen des Routinenvollzugs in das Zentrum der Analyse. Diese endogen-dynamische Routinentheorie versteht sich als expliziter Gegenpol zur herkömmlichen Verfestigungsthese.

Vorliegende Arbeit setzt sich kritisch mit dieser Dynamisierungsperspektive auseinander, insbesondere dort, wo die an der Einzelroutine beobachtete endogene Entwicklung mehr oder weniger pauschal auf den Wandel der Gesamtorganisation übertragen wird. Kernthese der Arbeit ist es, dass die Fokussierung auf die Einzelroutine die Essenz von Organisationen verpasst, nämlich die (Vorzüge der) Arbeitsteilung und die daraus fließenden Aufgabeninterdependenzen. Organisationale Routinen stehen niemals allein, sondern sind eigentlich nur im Konzert mit den anderen Routinen in ihrer organisationalen Natur verstehbar. Aus dieser Einsicht heraus entwickelt der Verfasser ein Konzept zur Analyse interdependenter Routinen und untersucht theoretisch und empirisch, wie sich der Tatbestand der Interdependenz auf die Dynamik von Routinen auswirkt. Er kommt zu dem Schluss, dass eine operative Einheit interdependenter Routinen (dort Cluster genannt) eine eigene Dynamik entfaltet, die im Wesentlichen von sich selbst verstärkenden Komplementaritäten zwischen Routinen getrieben wird. Diese Perspektive kulminiert in der These, dass ein Routinencluster bei Vorhandensein gewisser Voraussetzungen eine Tendenz zur Ausbildung eines Pfades hat, die schließlich in ein Lock-in mündet. So ergeben sich als Schlussfolgerung zwei gegenläufige Dynamiken: Auf der Ebene der Einzelroutine lässt sich eine kontinuierliche Veränderung beobachten, auf der Ebene operativer Routineeinheiten (-cluster) dagegen eine übergreifende Verfestigungsdynamik des Beziehungsmusters zwischen den Routinen.

Um einen Einblick in das tatsächliche Wirkungsgeschehen zu geben, hat der Verfasser eine historische Intensivfallstudie durchgeführt. Dieser Fall aus der Fo-

tobranche ist hervorragend geeignet, Prozesse der Interdependenz-Dynamik aufzuzeigen und die Effekte zu verdeutlichen, die solche emergente Entwicklungen vorantreiben.

Der Verfasser hat mit dieser Mehrebenenperspektive für die jüngere Routinenforschung in sehr origineller Weise eine neue Dimension erschlossen, die rasch in der Routinenforschungs-Gemeinschaft auf großes Interesse gestoßen ist, aber auch Verblüffung hervorgerufen hat. Ohne Zweifel wird hier eine außerordentlich originelle und wissenschaftlich fruchtbare Forschungsarbeit vorgelegt, die unser Verständnis von Routinen fundiert zu bereichern vermag.

Georg Schreyögg

Berlin-Dahlem, im Mai 2016

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	13
Tabellenverzeichnis	14
1 Einleitung	15
1.1 Routineninterdependenz als Leerstelle der Routinenforschung	16
1.2 Routineninterdependenz als Folge organisationaler Arbeitsteilung...	18
1.3 Aufbau der Arbeit	20

Teil I: Theoretische Exploration

2 Die stabile Routine als Konzept der Organisationstheorie	25
2.1 Die Routine als Programm	26
2.2 Die habituelle Routine	29
2.2.1 Stabilisierungsmechanismen	29
2.2.2 Die Veränderungsresistenz der habituellen Routine	32
2.2.3 Zusammenfassung	35
3 Kritik der stabilen Routine	36
3.1 Die Routine als komplexes Handlungsmuster	37
3.2 Die Routine als dynamisches Handlungsmuster	38
3.3 Zusammenfassung	39
4 Die dynamische Routine als organisationale Praxis	41
4.1 Die Form der dynamischen Routine	41
4.1.1 Die Routine als komplexes und dynamisches Handlungsmuster ..	42
4.1.2 Agency als generativer Mechanismus	44
4.1.3 Der sozio-materielle Kontext als generativer Mechanismus	47
4.2 Die dynamische Routine und das Verhalten der Organisation	51
4.3 Zusammenfassung	54

5	Kritik der dynamischen Routine.....	57
6	Forschungsfragen	62
7	Die interdependente Routine als Teil eines Ganzen	63
7.1	Arbeitsteilung als Ursprung der interdependenten Routine	65
7.1.1	Informationelle Interdependenz	66
7.1.2	(Non-)Korrespondenz von Interessenlagen.....	67
7.1.3	Schnittstellenmanagement	68
7.2	Die Form von Interdependenzbeziehungen zwischen Routinen	70
7.2.1	Was ist die Einheit der Routine?.....	71
7.2.2	Die strukturelle Kopplung als Form der Interdependenzbeziehung	76
7.3	Das Schnittstellenmanagement als eigenständiger Prozess.....	78
7.3.1	Entschärfung des Korrespondenzproblems durch Gruppierung ...	79
7.3.2	Entschärfung der informationellen Probleme durch Programmierung	81
7.4	Der Routinencluster als Verhaltenseinheit.....	84
7.5	Die Dynamik des Routinenclusters.....	87
7.5.1	Realisierung von Komplementaritäten als Treiber pfadabhängiger Entwicklungen	88
7.5.2	Der Lock-in des Routinenclusters.....	92
7.5.3	Erfolg des Schnittstellenmanagements als Voraussetzung	94
7.6	Zusammenfassung	95

Teil II: Empirische Illustration

8	Studiendesign	101
8.1	Fallauswahl	102
8.2	Datenerhebung	107
8.2.1	Interviews.....	108
8.2.2	Archivmaterialien und Dokumente	111
8.2.3	Beobachtungen.....	114
8.3	Datenanalyse.....	114
8.4	Zusammenfassung	121
9	Einbettung des Falles: Die Geschichte von Best-Photo	124
9.1	Gründerjahre (1961–1975).....	124
9.2	Konsolidierung und deutsche Expansion (1976–1989)	127

9.3	Europäische Expansion und Beginn des digitalen Zeitalters (1989–2003).....	132
9.4	Zusammenfassung	138
10	Die Form des 35-mm-Clusters	140
10.1	Gruppierung der Routinen	141
10.2	Programmierung der Schnittstellen.....	142
10.3	Programmierung der Schnittstellen als eigenständiger Prozess	148
10.4	Realisierung von Komplementaritäten.....	151
10.5	Zusammenfassung	154
11	Die Dynamik des 35-mm-Clusters	163
11.1	Inkrementelle Innovation: Printen & Papierentwicklung 2.0.....	167
11.1.1	Veränderungsimpuls: Flaschenhalbsproblem	168
11.1.2	Design einer neuen Routine & antizipierter (Mis-)Fit.....	169
11.1.3	Integration einer neuen Routine & realisierter (Mis-)Fit.....	169
11.1.4	Akzeptanz.....	170
11.2	Modulare Innovation: Einführung der Kodak PhotoCD	171
11.2.1	Veränderungsimpuls: Markteinführung durch Kodak	171
11.2.2	Design einer neuen Routine & antizipierter (Mis-)Fit.....	172
11.2.3	Integration einer neuen Routine & realisierter (Mis-)Fit.....	172
11.2.4	Akzeptanz.....	175
11.3	Architektonische Innovation: Einführung des PhotoIndex	175
11.3.1	Veränderungsimpuls: Produktidee.....	176
11.3.2	Design einer neuen Routine & antizipierter (Mis-)Fit.....	177
11.3.3	Integration einer neuen Routine & realisierter (Mis-)Fit.....	178
11.3.4	Anpassung der neuen Routine & realisierter (Mis-)Fit.....	180
11.3.5	Akzeptanz.....	181
11.4	Radikale Innovation: Ablehnung des digitalen Fotofinishings	183
11.4.1	Veränderungsimpuls: Produktidee.....	183
11.4.2	Design einer neuen Routine & antizipierter (Mis-)Fit.....	184
11.4.3	Integration einer neuen Routine & realisierter (Mis-)Fit.....	186
11.4.4	Ablehnung	188
11.5	Zusammenfassung	190
12	Der 35-mm-Cluster im Lock-in?	193
12.1	Kontrafaktual 1: Die Stabilität der etablierten Routinen.....	193
12.2	Kontrafaktual 2: Die Dynamik der neuen Routinen.....	195
12.3	Die pfadabhängige Entwicklungslogik des 35-mm-Clusters.....	197
12.4	Zusammenfassung	201

Teil III: Integration von Theorie & Empirie

13	Diskussion	205
13.1	Die Form der Routineninterdependenz	205
13.1.1	Konzeptuelles Argument	205
13.1.2	Empirisches Beispiel	206
13.1.3	Implikationen für die Forschung	206
13.2	Unmittelbare Konsequenz: Schnittstellenmanagement als eigenständiger Prozess	208
13.2.1	Konzeptuelles Argument	208
13.2.2	Empirisches Beispiel	209
13.2.3	Implikationen für die Forschung	210
13.3	Mittelfristige Konsequenz: Die Herausbildung von Routinenclustern	211
13.3.1	Konzeptuelles Argument	211
13.3.2	Empirisches Beispiel	211
13.3.3	Implikationen für die Forschung	212
13.4	Langfristige Konsequenz: Risiko von Pfadabhängigkeit & Lock-in	213
13.4.1	Konzeptuelles Argument	213
13.4.2	Empirisches Beispiel	214
13.4.3	Implikationen für die Forschung	215
14	Fazit	217
14.1	Die interdependente Routine als neue Form der Organisationstheorie?	217
14.2	Weiterführende Fragestellungen	223
	Literaturverzeichnis	227

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1:</i>	Der idealtypische Verlauf pfadabhängiger Prozesse	93
<i>Abbildung 2:</i>	Kameraverkäufe in Deutschland	103
<i>Abbildung 3:</i>	Verkaufszahlen analoge Fotos	104
<i>Abbildung 4:</i>	Umsatzentwicklung der wichtigsten Produktgruppen 1981–1990.....	106
<i>Abbildung 5:</i>	Saisonverlauf analog (Jahr).....	126
<i>Abbildung 6:</i>	Saisonverlauf analog (Woche)	127
<i>Abbildung 7:</i>	Vergleich der Wachstumsraten BRD vs. Best-Photo	131
<i>Abbildung 8:</i>	Umsatz pro analogem Foto	133
<i>Abbildung 9:</i>	Der PhotoIndex	136
<i>Abbildung 10:</i>	Weisungshierarchie Produktion	140
<i>Abbildung 11:</i>	Der 35-mm-Cluster	141
<i>Abbildung 12:</i>	Auftragseingang	142
<i>Abbildung 13:</i>	Splicen.....	143
<i>Abbildung 14:</i>	Filmentwicklung	143
<i>Abbildung 15:</i>	Printen & Papierentwicklung – Arbeitsplatz Filterbestimmerin	144
<i>Abbildung 16:</i>	Cutten & Eintaschen	145
<i>Abbildung 17:</i>	Auftragsausgang – Sortieranlage.....	145
<i>Abbildung 18:</i>	Chronologie der ausgewählten Integrationsereignisse	164
<i>Abbildung 19:</i>	Genereller Ablauf der Integrationsereignisse.....	166
<i>Abbildung 20:</i>	Verlauf des ersten Integrationsereignisses	168
<i>Abbildung 21:</i>	Verlauf des zweiten Integrationsereignisses	171
<i>Abbildung 22:</i>	Pufferung der PhotoCD-Routine	173
<i>Abbildung 23:</i>	Verlauf des dritten Integrationsereignisses	176
<i>Abbildung 24:</i>	Verlauf des vierten Integrationsereignisses.....	183
<i>Abbildung 25:</i>	Jährlich pro gewerblichem Mitarbeiter produzierte Fotos – Konzernebene.....	198

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1:</i>	Liste der geführten Interviews	110
<i>Tabelle 2:</i>	Dokumente und Archivmaterialien	113
<i>Tabelle 3:</i>	Operationalisierung der Innovationstypen	118
<i>Tabelle 4:</i>	Produktionsstandorte Best-Photo	132
<i>Tabelle 5:</i>	Der Routinencluster für 35-mm-Fotofinishing	156
<i>Tabelle 6:</i>	Liste aller identifizierten Integrationsereignisse (1980–2000)..	164

1 Einleitung

Das Erste steht uns frei, beim Zweiten sind wir Knechte.
(Faust I)

Nur wenige Konzepte wurden in der Organisationsforschung schon auf so vielfältige Weise und in so vielen Zusammenhängen verwendet wie das Konzept der organisationalen Routine. Lange Zeit ist die Routine vor allem als stabiles, habitualisiertes Verhaltensmuster (Gersick und Hackman 1990, Stene 1940) oder informationsverarbeitendes Programm (March und Simon 1958) konzipiert worden. Die mit der so konzipierten Routine in Verbindung gebrachte Reduzierung des Entscheidungs- und Denkaufwands diente einerseits als Erklärung dafür, warum Organisationen in der Lage sind, komplexe Aufgaben reliabel und effizient zu erfüllen, andererseits auch als Erklärung dafür, warum organisationaler Wandel oftmals ein Problem ist (Cyert und March 1992, Hannan und Freeman 1984, Luhmann 1971, Nelson und Winter 1982). Heute wird die Routine ganz anders, nämlich als „effortful accomplishment“ (Pentland und Rueter 1994) und generatives Handlungssystem (Feldman und Pentland 2003, Pentland et al. 2012) verstanden, welches nur durch die Handlungsmacht und Reflektionsfähigkeit der die Routine ausführenden Akteure überhaupt möglich ist. Von der Reduzierung des Entscheidungs- und Denkaufwands durch eine Routinisierung der Abläufe, oder gar von der Routine als „mindless behavior“ (Ashforth und Fried 1988), ist in der neueren Forschung zur dynamischen Routine also keine Rede mehr. Der Fokus liegt auf der endogenen Dynamik einzelner Routinen.

Und obwohl die Forschung zu organisationalen Routinen gerade in den letzten 20 Jahren zu sehr vielen wichtigen Einsichten geführt hat (vgl. Parmigiani und Howard-Grenville 2011), muss doch festgestellt werden, dass die Routine in den allermeisten Fällen noch immer als vereinzelt, also einzeln zu denkendes, Phänomen konzipiert wird. Der empirische Normalfall dürfte jedoch ein anderer sein. Es ist davon auszugehen, dass praktisch jede Routine in mehr oder weniger komplexen Abhängigkeitsverhältnissen zu anderen Routinen derselben Organisation steht. Oder, wie es Pentland (2011) ausdrückt: „[R]eal routines occur in complex ecologies, nested hierarchies and networks“ (S. 290). Das Faktum der Routineninterdependenz aber wurde im wissenschaftlichen Diskurs bislang weitestgehend ignoriert¹.

1 Hier beziehe ich mich auf die explizite Auseinandersetzung mit Interdependenzen zwischen Routinen. Natürlich ist das Thema der Interdependenzen zwischen Aufgaben oder organisationalen

Dementsprechend ist es das Ziel dieser Arbeit, auf systematischem Wege herauszuarbeiten, was man unter Routineninterdependenz verstehen kann und welche Konsequenzen sich daraus für unser Verständnis der Routine und der Organisation ergeben. Das Ansinnen dieser Einleitung ist es, eine erste Annäherung an die Problemstellung zu liefern, um dann das weitere Vorgehen zu skizzieren.

1.1 Routineninterdependenz als Leerstelle der Routinenforschung

Routineninterdependenz war schon immer eine Leerstelle in der Organisationstheorie. Zu Beginn vor allem deswegen, weil man davon ausging, dass es nur *die* organisationale Routine – Einzahl! – gibt. In der wissenschaftlichen Literatur wurde die Routine als Routine zum ersten Mal in einem Aufsatz von Stene (1940) erwähnt: „Organization routine is that part of any organization’s activities which has become habitual because of repetition and which is followed regularly without specific directions or detailed supervision by any member of the organization“ (S. 1129). Auch Simon, der sich mit der Routine nur am Rande beschäftigt, folgt zumindest in seinem ersten Buch noch diesem monolithischen Verständnis der organisationalen Routine, wenn er schreibt: „If a formal criterion were needed, it might be said that a matter has become part of the organization routine when it is settled by reference to accepted or approved practices rather than by consideration of the alternatives on their merits“ (Simon 1997: 100). So definiert erscheint die organisationale Routine als Form, die, ähnlich wie ein gezüchteter Kristall, zwar wachsen kann, sich dazu aber nicht ausdifferenzieren muss.

In der weiteren Verwendungsgeschichte des Konzepts der Routine finden sich dann immer öfter Definitionen, die implizieren, dass die Organisation nicht nur eine, sondern mehrere Routinen hat (z. B. Cyert und March 1992, Luhmann 1971, March und Simon 1958, Nelson und Winter 1982). Die einzelne Routine beziehungsweise das Routineprogramm wird in diesen Publikationen als ein auf eine spezifische Aufgabenstellung bezogenes Verhaltenspotenzial der Organisation verstanden. Das zeigt sich beispielsweise in der Definition von Cohen und anderen (1996). Sie definieren die Routine als „executable capability for repeated performance in some context that has been learned by an organization in response to selective pressures“ (S. 684). In diesem Verständnis der Routine ist Interdependenz dann zumindest insofern impliziert, als dieselbe Organisation in der Regel Zugriff auf mehrere Routinen haben wird und sich für diese Routinen damit schon über den geteilten Ressourcenpool eine Form gegenseitiger Abhängigkeit ergibt. Denn auf Ressourcen, die von einer Routine verbraucht worden sind, können die

Subeinheiten von zentraler Bedeutung, gerade für die klassische Organisationstheorie. Das zeigt auch mein Literaturüberblick in Kapitel 7.1.

anderen Routinen nicht mehr zugreifen (vgl. Thompson 1967). Nichtsdestotrotz hat auch dieses spezifischere Verständnis der (Einheit der) Routine nicht dazu geführt, dass man sich intensiver mit Routineninterdependenz auseinandergesetzt hat. Stattdessen findet sich in diesen Klassikern der Organisationstheorie, abgesehen von dem Hinweis auf „slack that reduces the interdependence among its several performance programs“ (March und Simon 1958: 171), nur sehr wenig zu diesem Thema.

Auch in der neueren Organisationstheorie sucht man vergeblich nach einer systematischen Aufarbeitung, die über eine sehr allgemein gehaltene Beschreibung der Tatsache hinausgeht, dass in Organisationen grundsätzlich von Interdependenzen zwischen Routinen auszugehen ist (z. B. March et al. 2000). Da man das (kompetente) Verhalten der Organisation damit auch nicht mehr einfach aus der *Summe* der einzelnen Routinen erklären kann, sondern es vor allem auch darauf ankommen wird, wie die einzelnen Routinen aufeinander abgestimmt sind (vgl. Galunic und Weeks 2005), ergeben sich sowohl für die Organisationstheorie als auch für die organisationale Praxis relevante Fragestellungen, die so bislang noch nicht gestellt worden sind.

Auch in der den momentanen Diskurs zur organisationalen Routine prägenden, sehr stark empirisch ausgerichteten Forschung zur endogenen Dynamik einzelner Routinen wird das Thema Routineninterdependenz außen vor gelassen (Parmigiani und Howard-Grenville 2011). Diese Forschungsrichtung zielt sehr viel stärker auf das faktisch *in* Organisationen beobachtbare Verhalten ab, als es die gerade diskutierte Literatur zur stabilen Routine tut². In diesem Diskurs wird die Routine als „repetitive, recognizable pattern of *interdependent* actions, involving multiple actors“ (Feldman und Pentland 2003: 96; eigene Hervorhebung) verstanden. Es spielen also hauptsächlich die Interdependenzbeziehungen zwischen den eine Routine konstituierenden Einzelhandlungen, also die Interdependenzen *innerhalb* der Routine, eine Rolle (vgl. Feldman und Rafaeli 2002). Diesbezüglich kann dann auch recht überzeugend argumentiert werden, dass hauptsächlich die ausführenden Akteure mit den gegenseitigen Abhängigkeiten innerhalb der Routine befasst sein werden (Feldman und Pentland 2003).

Und während für Interdependenzen innerhalb der Routine also sowohl in der Definition als auch in der Konzeption der dynamischen Routine zumindest ein klarer Platz (zwischen den Handlungen) vorgesehen und eine Umgangsform (Agency) angedacht ist, lässt sich dasselbe keinesfalls für Interdependenzen zwischen Routinen sagen. Es bleibt vollkommen unklar, wie individuelle Akteure bei der wiederholten Erfüllung einer operativen Aufgabe damit umgehen, dass sie da-

2 Diese Forschung beschäftigt sich mit der Erklärung des Verhaltens *von* Organisationen.

bei im Regelfall in zahllosen Abhängigkeitsbeziehungen zu anderen Routinen stehen. Denn im Normalfall wird man bei der Ausführung einer Routine nicht nur darauf angewiesen sein, sondern auch davon ausgehen, dass andere Routinen verlässlich bestimmte Teilergebnisse liefern. Und auch die Frage des durch die Ergebnisse einer Routine realisierbaren Nutzens verkompliziert sich durch das Faktum der Routineninterdependenz. Denn in diesem Fall wird der Nutzen einer fokalen Routine auch davon abhängen, wie gut oder schlecht in anderen Routinen mit der spezifischen Form ihrer (Teil-)Ergebnisse umgegangen werden kann.

Gerade wenn man davon ausgeht, dass jede einzelne Routine sich jederzeit aus sich heraus ändern kann, und genau das tun die Proponenten der dynamischen Routine, scheinen diese Fragestellungen höchst relevant zu sein. Sie werden einen großen Einfluss auf die empirisch beobachtbare Form der Routine haben, betreffen also den Kern des Erkenntnisinteresses der Forschung zur dynamischen Routine. Gleichzeitig erscheint es mehr als unwahrscheinlich, dass sich diese Fragen mit dem zentralen Explanans der Theorie der dynamischen Routine – die Handlungsmacht und Reflektionsfähigkeit der *die Routine ausführenden* Akteure³ (vgl. Feldman und Pentland 2003; siehe Kapitel 4.1) – erklären lassen. Dafür ist die schon bei wenigen interdependenten Routinen zu erwartende sachliche, soziale und zeitliche Komplexität der Koordinationsaufgabe schlicht zu hoch.

Insgesamt lässt sich also sowohl für die klassische, vor allem auf konzeptionellen Überlegungen basierende Literatur zur stabilen Routine als auch für die neuere, vor allem auf empirischen (ethnografischen) Studien basierende Literatur zur dynamischen Routine feststellen, dass das Thema der Routineninterdependenz trotz seiner Relevanz bisher weitestgehend unbehandelt geblieben ist. Diese Arbeit will einen Beitrag dazu leisten, diese Lücke zu schließen.

1.2 Routineninterdependenz als Folge organisationaler Arbeitsteilung

Um sich mit der Frage der Interdependenz zwischen Routinen auseinandersetzen zu können, muss zuallererst eine Entscheidung bezüglich des grundsätzlichen Zugangs zu diesem Thema getroffen werden. So kann das Thema Interdependenz beispielsweise aus einer komplexitätstheoretischen Perspektive unter dem Stichwort der Modularität diskutiert werden (z. B. Simon 1962, Garud et al. 2003). Andere Forschungsrichtungen nähern sich diesem Thema aus einer netzwerktheore-

3 Tatsächlich spielt auch der sozio-materielle Kontext eine große Rolle in der Konzeption der dynamischen Routine. Da dieser aber als sehr offen für die Interpretationen der ausführenden Akteure verstanden wird, ist man letztlich wieder auf die Akteure verwiesen, wenn es um die Frage der (momentan beobachtbaren) Form der Routine geht (siehe dazu Kapitel 4.1.3).

tischen Perspektive und diskutieren dann unter anderem die aggregierten Eigenschaften der Kanten (englisch „ties“) eines Netzwerks (z. B. Brass et al. 2004) oder auch das Fehlen derselben (z. B. Burt 1992). Wiederum andere sprechen vor dem Hintergrund eines evolutionstheoretischen Frameworks von (intraorganisationalen) Ökologien (z. B. Baum und Singh 1994, Galunic und Weeks 2005). Am intensivsten wurde zum Thema der Interdependenz aber wohl aus der der Organisationsforschung am nächsten liegenden Perspektive der Arbeitsteilung geforscht. Frühestens seit Adam Smith (1776), spätestens aber seit der Studie von Lawrence und Lorsch (1967) wird Interdependenz als aus Differenzierung resultierendes Integrationsproblem betrachtet: „Because the results of the efforts so divided must be integrated back, the division of labor results in interdependence between the agents performing the tasks contributing to the overall goal of the organization“ (Puranam und Raveendran 2013: 193).

Für die Bearbeitung des hier gewählten Themas hat dieser Zugang mindestens zwei große Vorteile. Zum einen ist die Forschung zu organisationaler Arbeitsteilung als Problem der Differenzierung und Integration wohl am weitesten fortgeschritten. Es gibt inzwischen zahlreiche Studien, die sich mit diesem „generischen Problem der Organisationsgestaltung“ (Schreyögg und Geiger 2016) auseinandersetzen (siehe dazu Kapitel 7.1). Es kann klar zwischen zwei grundlegenden, mit organisationaler Differenzierung einhergehenden Problemen – informationelle Koordinationsprobleme und die aus divergierenden Nutzenfunktionen resultierenden Kooperationsprobleme – unterschieden werden (vgl. Puranam und Raveendran 2013). Und auch zu der Frage, wie diese Probleme durch das Design passender Koordinationsmechanismen gelöst werden können, ist viel geforscht worden (vgl. z. B. Galbraith 1974, Okhuysen und Bechky 2009). Zum anderen ist dieser Zugang wohl am besten mit der auf die organisationale Handlungspraxis fokussierten, aktuellen empirischen Forschung zur Routine vereinbar. Denn auch in der organisationalen Praxis wird Routineninterdependenz wahrscheinlich vor allem in Form von Problemen der Arbeitsteilung (handlungs)relevant werden. Routineninterdependenz konfrontiert das (Schnittstellen-)Management mit spezifischen Designproblemen, während sich aus einer operativen Perspektive die Frage ergibt, wie man produktiver Teil der Erledigung einer Aufgabe sein kann, deren Komplexität jeden Einzelnen, und auch jede einzelne Gruppe, hoffnungslos überfordern muss.

Und genau das ist mein Forschungsinteresse. Es geht um die Frage, welche Konsequenzen sich aus Routineninterdependenz ergeben. Mein Analysefokus liegt dementsprechend auch nicht auf der Mikroebene, also auf den eine Einzelroutine konstituierenden Handlungen. Auch die Makroebene der Organisation steht nicht im Zentrum dieser Arbeit. Meine Aufmerksamkeit richtet sich vielmehr

auf eine dazwischenliegende Mesebene arbeitsteilig organisierter Bündel komplementärer Routinen, die ich im weiteren Verlauf Routinencluster nenne (siehe dazu v. a. Kapitel 7.4).

1.3 Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit teilt sich in drei große Abschnitte. Im Zuge einer (1) *theoretischen Exploration* wird zuerst die Entwicklung des Konzepts der Routine kritisch nachvollzogen. Darauf aufbauend wird dann ein Thesengerüst zur Form und Dynamik interdependenter Routinen entwickelt. Im zweiten Abschnitt, (2) der *empirischen Illustration*, wird dieses Thesengerüst an einem Fallbeispiel exemplifiziert und weiter ausgearbeitet. Den Schlusspunkt bildet (3) die *Integration* meiner Ergebnisse in den wissenschaftlichen Diskurs zur organisationalen Routine.

(1) Als Fundierung wird in einem ersten Schritt nachvollzogen, welche Rolle die ursprünglich vor allem als stabil entworfene Routine in der klassischen Organisationstheorie gespielt hat (Kapitel 0). Darauf aufbauend wird die Kritik an diesem Verständnis der Routine diskutiert (Kapitel 3). In Kapitel 4 steht dann die aktuelle Forschung zur dynamischen Routine als organisationale Praxis im Vordergrund. Die Schwächen und blinden Flecken dieser Fassung des Konzepts der Routine zeigen sich immer dann, wenn versucht wird, daraus etwas über die Organisation zu lernen. In meiner Kritik (Kapitel 5) führe ich diesen Umstand vor allem darauf zurück, dass von den Proponenten der dynamischen Routine (zumindest implizit) so getan wird, als könnte man mit den Interdependenzen innerhalb einer Routine genauso umgehen wie mit den Interdependenzen zwischen mehreren Routinen. Daraus leiten sich dann die Forschungsfragen ab, die ich in Kapitel 6 formuliere. Im letzten Kapitel der theoretischen Exploration (Kapitel 7) arbeite ich eine Antwort auf diese Forschungsfragen aus. Im Kern gehe ich dabei davon aus, dass Interdependenzen zwischen Routinen als programmierte Schnittstelle konzeptualisierbar sind. Im Zuge des damit notwendigen Schnittstellenmanagements kann es dann zur Herausbildung von Routinenclustern kommen, die aus komplementären Routinen bestehen. Unter Bezugnahme auf die Theorie der organisationalen Pfadabhängigkeit argumentiere ich schließlich, dass sich wegen der Komplementaritäten zwischen den Routinen für diese Routinencluster – anders als für einzelne Routinen – das Risiko der Pfadabhängigkeit ergibt.

(2) Im zweiten Teil dieser Arbeit geht es darum, das im ersten Teil entwickelte Thesengerüst an einem Fallbeispiel zu illustrieren und weiter zu verfeinern. Als Fallbeispiel dient die Entwicklungsgeschichte des zentralen Routinenclusters

von Best-Photo⁴, dem europäischen Marktführer im Fotofinishing, während der beginnenden digitalen Revolution. Dafür wird in Kapitel 8 das gewählte Studiendesign – eine historische, eingebettete Einzelfallstudie – näher erläutert. In Kapitel 9 wird dann, als erste Annäherung an den Fall, die strategische Entwicklung des Unternehmens von seiner Gründung 1961 bis ins Jahr 2003 nachvollzogen. Im Anschluss daran wird die sich unter anderem aus der strategischen Ausrichtung des Unternehmens ergebende, historisch-spezifische Form des zentralen Routinenclusters der Produktion kurz vor Beginn der digitalen Revolution, Ende der 1980er, beschrieben (Kapitel 10). Schritt für Schritt werden die wesentlichen Elemente der im ersten Teil herausgearbeiteten Form des Routinenclusters mit empirischen Daten illustriert. Es wird deutlich gemacht, dass die Realisierung von Komplementaritäten für die Programmierung von Schnittstellen zwischen den Routinen des Clusters eine wichtige Rolle gespielt hat. Im darauffolgenden Kapitel 11 wird dann am Beispiel von vier Integrationsereignissen rekonstruiert, wie der Cluster typischerweise auf unterschiedliche Innovationstypen (inkrementell, modular, architektonisch, radikal) reagiert hat. Die empirischen Analysen abschließend wird dann argumentiert, dass die Entwicklung des Clusters tatsächlich den im Theorieteil entwickelten Thesen entsprechend einen pfadabhängigen Verlauf genommen hat (Kapitel 12). Das unterstützt wiederum die zentrale These dieser Dissertation, dass Routinencluster nicht nur in Bezug auf ihre Form, sondern auch in Bezug auf ihre Dynamik von der Einzelroutine unterschieden werden müssen.

(3) Im dritten und letzten Teil geht es darum, die konzeptionellen und empirischen Ergebnisse dieser Arbeit zusammenfassend zu diskutieren und die Bezüge zu aktuellen Fragen der Routinenforschung klar herauszustellen. Dafür werden zuerst in Kapitel 13 die Ergebnisse entlang der zwei Forschungsfragen diskutiert. In Beantwortung der ersten Forschungsfrage setze ich mich dafür mit der Form der Routineninterdependenz auseinander. In Beantwortung der zweiten Forschungsfrage werden dann die sich daraus unter der Bedingung des langfristig erfolgreichen Schnittstellenmanagements für die Organisation ergebenden Konsequenzen diskutiert. Im abschließenden Fazit (Kapitel 14) gehe ich darauf ein, welche weiterführenden Überlegungen und Fragestellungen sich aus den hier vorgelegten Forschungsergebnissen für die Routinenforschung ergeben.

4 Der Name des Unternehmens wurde geändert, um die Anonymität der Interviewpartner/innen besser gewährleisten zu können.

Teil I: Theoretische Exploration

*It is tempting to think that organizational routines are clearly understood
because the term is so widely used. This is not the case.*
(Feldman und Pentland 2003: 96)

2 Die stabile Routine als Konzept der Organisationstheorie

Alle Organisationstheorien, die mit dem Konzept der stabilen Routine arbeiten, haben als gemeinsamen Ausgangspunkt die Ablehnung orthodoxer ökonomischer Theorien (Cyert und March 1992, March und Simon 1958, Nelson und Winter 1982, Simon 1997). Die Orthodoxie wird im Kern dafür kritisiert, dass sie von der Vorstellung vollständig rational handelnder Akteure ausgeht. Der zentrale Kritikpunkt der hier rezipierten Literaturen ist, dass diese Annahme selbst als vom Einzelfall abstrahierende Näherung stark irreführend ist. Denn „das normale Leben kommt ohne Superlative aus“ (Luhmann 1984: 403).

Trotz der durchaus nachvollziehbaren Kritik an der Vorstellung vollständig rational handelnder Akteure (siehe aber auch Friedman und Savage 1952), wäre es natürlich ebenso irreführend, davon auszugehen, dass sich Organisationen vollkommen irrational verhalten. Stattdessen hat schon Max Weber festgestellt, dass die Organisation „nach allen Erfahrungen die an Präzision, Stetigkeit, Disziplin, Straffheit und Verlässlichkeit, also: Berechenbarkeit für den Herren wie für die Interessenten, Intensität und Extensität der Leistung, formal universeller Anwendbarkeit auf alle Aufgaben, rein technisch zum Höchstmaß der Leistung vervollkommenbare, in all diesen Bedeutungen: formal rationalste, Form der Herrschaftsausübung [ist]“ (Weber 1922: 128).

Die Tatsache, dass die Organisation ein so hohes Maß an Rationalität erreichen kann, wird in den hier rezipierten Organisationstheorien nun aber nicht, wie noch in der klassischen ökonomischen Theorie, mit kognitiven Höchstleistungen der Organisationsmitglieder erklärt. Stattdessen bauen (routinebasierte) Theorien der Organisation auf einer schon von Alfred N. Whitehead formulierten These auf: „Civilization advances by extending the number of important operations which we can perform *without* thinking about them“ (Whitehead 1911: 61; eigene Hervorhebung). Der Lernfortschritt der Organisation lässt sich demzufolge nicht an einer Steigerung, sondern an einer *Reduzierung* der kognitiven Aktivität ihrer Mitglieder erkennen. Die Reduzierung kognitiver Last durch die schrittweise Routinisierung der internen Abläufe wird als Bedingung der Möglichkeit der Organisation als kooperativem Akteur verstanden. Ohne sie wären die individuellen Akteure, die ja als begrenzt rationale Akteure konzipiert sind (Simon 1959), schon sehr bald