
Konventionen und Routinen

Beiträge der *Économie des conventions* zur Forschung zu organisationalen Routinen

Arjan Kozica, Stephan Kaiser

1 Einleitung

Die *Économie des conventions* (EC) bietet zahlreiche Möglichkeiten, um das Phänomen ‚Organisation‘ zu verstehen und die existierende Organisationsforschung zu bereichern. Hervorzuheben sind die Beiträge, die sich unmittelbar mit Organisationen beschäftigen und einen eigenständigen Standpunkt der Organisationsforschung bieten (Thévenot 1984, 2001a; Eymard-Duvernay 2002, 2011; Eymard-Duvernay et al. 2011). Insgesamt beschäftigen sich Organisationsforscher zunehmend mit der EC, insbesondere seit dem die zentralen Publikation „De la justification“ in die deutsche und englische Sprache übersetzt wurde (dt. Übersetzung Boltanski und Thévenot 2007). Den Arbeiten von Diaz-Bone (2007, 2011a, 2011b, 2011c; Diaz-Bone und Thévenot 2010) ist es zu verdanken, dass die EC für die Organisationsforschung aufbereitet wurde und zunehmend angewandt wird. Aufbauend auf dieser Entwicklung beschäftigt sich der vorliegende Beitrag mit der spezifischen Frage, was die EC dazu beitragen kann, um das Phänomen *organisationale Routinen* – also wiederholt gleiche vernetzte Handlungen mehrerer Akteure in Organisationen (Parmigiani und Howard-Grenville 2011; Kaiser und Kozica 2013) – zu verstehen.

Diese Frage zu stellen ist insbesondere deswegen interessant, weil sich die Forschung zu organisationalen Routinen sowie die Konventionentheorie von unterschiedlichen ‚Enden‘ her dem Problem von Stabilität und Regelmäßigkeit im Handeln von Akteuren nähern.¹ Konventionenforscher wie Luc Boltanski gehen

1 Für zahlreiche Hinweise danken wir den TeilnehmerInnen des Kommentierungsworkshops zu diesem Band am 17./18. September 2013 an der Universität Hamburg,

„nicht von der Gegebenheit ... sozialer Ordnungen aus, sondern von der Unwahrscheinlichkeit ihres Zustandekommens und ihrer Beständigkeit“ (Bogusz 2010, S. 9). Regelmäßigkeit im Handeln ist damit eine Leistung, die durch die Akteure erst mühsam hergestellt werden muss (Thévenot 1984) – und die vor allen Dingen in jeder einzelnen Interaktion prinzipiell zur Disposition steht. Wie Thévenot feststellt, sind soziologische Ansätze die Ordnung und Stabilität durch „such notions as values, collective representations, rules or habitus“ erklären wollen, der Konventionentheorie fremd (Thévenot 2001a, S. 406). Der Konventionentheorie geht es darum, die Möglichkeit gelingender Koordination zu erkunden. Sie sieht Akteure als reflexiv und kritisch kompetent an. Cloutier und Langley (2013, S. 375) kritisieren daher, dass in der französischen *Économie des conventions* die soziale Ordnung auf einer organisationalen Analyseebene bislang ungenügend erklärt wird.

Die Routinenforschung denkt dagegen traditionell von der Stabilität sozialer Ordnungen her. Die Ursache für Regelmäßigkeit im Handeln wurde zunächst darin gesehen, dass sich bei den Organisationsmitgliedern auf einander abgestimmte Handlungsmuster kognitiv derart verankern, dass gemeinsam ein stabiles Handlungsmuster (also eine organisationale Routine) produziert wird. March und Simon (1958, S. 163) beispielsweise argumentieren aus einer behavioristischen Perspektive folgendermaßen: „We will regard a set of activities as routinized, then, to the degree that choice has been simplified by the development of a fixed response to defined stimuli.“ In der neueren soziologisch orientierten Routinenforschung wird die Ursache für die Stabilität der Routine in einer sozialen Handlungsstruktur gesehen (Feldman und Pentland 2003). Mit Bezug auf das Konzept der Dualität der Struktur von Giddens (1986) wird dabei zwar das Phänomen des Wandels organisationaler Routinen verstärkt in den Blick genommen (siehe unten) – jedoch eben ausgehend von der Dauerhaftigkeit der Routine und mit Problemen, den Wandel von Routinen theoretisch zu erfassen. Nach wie vor ist damit die Frage der Dynamik und des Wandels von Routinen ein zentrales Thema in der Routinenforschung (siehe bspw. Pentland et al. 2012).

Zielsetzung dieses Beitrags ist es darzustellen, wie die Soziologie der Konventionen dazu beitragen kann, das Phänomen organisationaler Routinen zu verstehen. Nach einer kurzen Einführung in die aktuelle Routineforschung sowie in die EC werden zwei potentielle Antworten auf die Frage vorgestellt: Erstens, kann die EC dazu beitragen, die vorhandenen Modelle und Konzeptualisierungen von organisationalen Routinen anzureichern. So können über die EC insbesondere

sowie insbesondere Lisa Knoll, die sich intensiv mit dem Beitrag auseinandergesetzt hat und viele wertvolle Anregungen und konkrete Hinweise gab.

Rechtfertigungsprozesse im Routinehandeln erfasst werden, die bislang nicht berücksichtigt wurden. Zweitens kann die EC einen eigenständigen, d.h. genuinen Ansatz für die Beobachtung organisationaler Routinen bilden. Dabei wird der Feststellung von Brandl et al. (2014, S. 314) gefolgt, dass die partielle Übernahme einzelner Gedanken der EC und deren Integration in andere Theoriekonzepte (wie hier der organisationalen Routine) kaum dazu in der Lage ist, das volle Potential der EC zu Erklärung organisationaler Phänomene auszuschöpfen. In diesem Beitrag werden daher die wesentlichen Elemente dargelegt, aus denen ein genuin konventionenbasiertes Verständnis von organisationalen Routinen ausgearbeitet werden könnte. Der Beitrag schließt mit einer Diskussion und einem Fazit ab.

2 Anmerkungen zum aktuellen Stand der Routineforschung

Organisationale Routinen sind ein zentrales Thema in der Organisationsforschung (March und Simon 1958; Nelson und Winter 1982; Cohen et al. 1996; Cohen und Bacdayan 1994; Feldman und Pentland 2003; Becker 2004; Howard-Grenville 2005; D'Adderio 2008; Pentland et al. 2010; Parmigiani und Howard-Grenville 2011). Auf Grundlage einer kürzlich erfolgten Metaanalyse definieren Parmigiani und Howard-Grenville (2011, S. 417) organisationale Routinen als „repetitive patterns of interdependent organizational actions“. Ein kurzes Beispiel zeigt auf, was damit gemeint ist: In einem Schnellrestaurant lässt sich der Verkauf, die Produktion und der Serviervorgang eines Hamburgermenüs durch eine Routine abbilden. Der Servicemitarbeiter nimmt die Bestellung in einem Verkaufsgespräch auf, kassiert und übergibt die Bestellung an die Küche. Die Küchenmitarbeiterin produziert in einem standardisierten Verfahren den zuvor im Verkaufsgespräch spezifizierten Hamburger und händigt ihn auf definiertem Weg an den Servicemitarbeiter aus. Dieser stellt das Menü in festgelegter Reihenfolge (1. Getränk, 2. Burger, 3. Pommes Frites) auf dem Tablett zusammen und übergibt es an den Kunden. Der aufmerksame Beobachter wird feststellen, dass die Handlungen und die Abläufe eines Schnellrestaurants erkennbar gleich bleiben. Es lässt sich ein wiederholtes Muster interdependenter Handlungen, also eine organisationale Routine, erkennen (Parmigiani und Howard-Grenville 2011), nachdem sich die Leistungserstellung vollzieht.

Erwähnenswert ist, dass sich organisationale Routinen vom (betriebswirtschaftlichen) Begriff des Prozesses unterscheiden. Während ein Prozess lediglich eine Beschreibung eines (idealen) Ablaufs in Organisationen darstellt, versucht die (soziologisch orientierte) Routineforschung mit einer Routine ein Set möglicher

und sich wiederholender Muster in Organisationen zu erfassen und die grundlegenden Ursachen für diese Muster zu verstehen (Pentland und Rueter 1994; Feldman 2000). Sie ist insbesondere daran interessiert, wie Routinen entstehen (Nelson und Winter 1982), wie sie sich wandeln (Feldman 2000, 2003; Feldman und Pentland 2003) und wie sie von einer Organisation(-seinheit) auf eine andere Organisation(-seinheit) repliziert werden können (Friesl und Larty 2013; Winter und Szulanski 2001; Becker und Lazaric 2003; Konlechner 2012). Die Routinenforschung liefert somit unter anderem Erkenntnisse zum organisationalen Wandel, zum strategischen Management und zum organisationalen Lernen. Sie ist dementsprechend nicht nur ein relevantes und zugleich stetig wachsendes Feld der Organisationsforschung, sondern auch eine Art Grundlagenforschung, deren Erkenntnisse in unterschiedliche Bereiche der Management- und Organisationsforschung eingehen.

Das Forschungsfeld der organisationalen Routinen ist durch zahlreiche unterschiedliche theoretische Ansätze und Konzeptionen geprägt (für einen Überblick siehe Becker 2004; Kaiser und Kozica 2013; Parmigiani und Howard-Grenville 2011; Pentland und Feldman 2005). Trotzdem lässt sich Parmigiani und Howard-Grenville (2011) folgend die Routinediskussion in zwei breite Strömungen einteilen: die *capabilities perspective* und *practice perspective*.

Die *capabilities perspective* spiegelt eine ressourcenbasierte Sichtweise wider, die daran interessiert ist, wie sich spezifische Fähigkeiten (*capabilities*) in Organisationen herausbilden. Im Fokus steht daher die Frage, wie sich organisationale Routinen auf die Performance von Organisationen auswirken und wie Routinen zur Entwicklung organisationaler Fähigkeiten beitragen. Allerdings betrachtet dieser Ansatz organisationale Routinen weitgehend als geschlossene Analyseeinheiten und damit symbolisch gesprochen als ‚black box‘ (Parmigiani und Howard-Grenville 2011).

Die auf interne Dynamiken bedachte *practice perspective* hingegen „emphasizes the processes inside the ‚black box‘: it focusses on how routines are enacted in the day-to-day and with what consequences“ (Parmigiani und Howard-Grenville 2011, S. 417). In dieser praxisorientierten Strömung werden die einzelnen Teile der Routine betrachtet, um zu verstehen wie die genauen Abläufe der Routine sind und welchen Einfluss Akteure und Artefakte haben. Organisationale Routinen bestehen in dieser Perspektive aus einem strukturellen Element (*ostensive aspect*) und den konkreten formgebenden Handlungen (*performative aspect*) (Pentland und Feldman 2005).² Der *ostensive* Anteil der Routine umfasst die Regeln und

2 Die Begriffe „ostensive“ und „performative“ übernimmt Feldman (2000) aus Arbeiten von Bruno Latour – ohne aber dessen Theorie systematisch zu verarbeiten. Im Wesent-

Prozessbeschreibungen sowie die kognitiven Vorstellungen der Akteure, wie eine Routine gestaltet ist. Mit dem performativen Anteil der Routine sind die konkreten Handlungen gemeint, die Akteure in einer bestimmten Situation tatsächlich tätigen und die der Routine ihre kontextabhängige Form geben (Feldman und Pentland 2003, S. 101-102). Beide Elemente der organisationalen Routine sind zirkulär miteinander verbunden: der performative Anteil der Routine (re-)etabliert den ostensiven Anteil, der wiederum als Struktur den Handlungsspielraum der Akteure beeinflusst. Da der strukturelle Anteil der Routine (ostensive aspect) nicht deterministisch ist, sind Akteure in gewissen Bandbreiten dazu in der Lage, die konkreten (Routine-)Handlungen an die jeweilige Situation anzupassen (Bruns 2009; Essén 2008; Feldman und Pentland 2003). Basierend auf den Handlungsmöglichkeiten der Akteure (agency) können Routinen damit als endogen wandlungsfähig betrachtet werden.

Eine aktuelle Frage der praxisorientierten Forschungsperspektive ist, wie sich Artefakte auf das Handeln von Akteuren in Routinen auswirken. Artefakte, die in Routinen relevant sein können, sind bspw. Technologien, räumliche Gestaltung oder schriftliche Regeln. Die Forschung über den Einfluss von solchen Artefakten auf das Handeln der Akteure ist nicht eindeutig. Zwar konnten empirische Studien nachweisen, dass Artefakte eine hohe Relevanz in organisationalen Routinen haben (D'Adderio 2003, 2008), andere Studien jedoch argumentieren, dass Artefakte nur geringfügig die Handlungen der Akteure beeinflussen und sich damit kaum auf die organisationale Routine auswirken (Hales und Tidd 2009). Eine offene Forschungsfrage der practice perspective ist daher, wann Artefakte relevant sind (und wann nicht) und wie diese Stabilität und Wandel von organisationalen Routinen beeinflussen. Neuere Arbeiten beschäftigen sich zudem mit Fragen, wie organisationale Routinen in andere organisationale Elemente eingebettet sind (wie bspw. organizational schemata, Rerup und Feldman 2011). Allerdings besteht hier weiterer Forschungsbedarf, wie Parmigiani und Howard-Grenville (2011, S. 445) betonen, indem sie feststellen, dass: „further work from the practice perspective could explore the nestedness of routines within organizational and industrial contexts“.

Insbesondere die practice perspective bietet gute Ansatzpunkte, um organisationale Routinen aus Sicht der EC zu thematisieren. Um ein besseres Verständnis von organisationalen Routinen zu entwickeln und vor allem, um zu verstehen, wie Akteure in Routinen eingebunden sind, bezieht sich die practice

lichen basiert das Verständnis organisationaler Routinen auf der Dualität der Struktur von Giddens (1986), auch wenn in Studien zu organisationalen Routinen regelmäßig auch auf Latour oder Bourdieu verwiesen wird.

perspective auf Arbeiten von Giddens (1986) und Bourdieu (1977, 1990). Damit liegen der praxistheoretischen Sichtweise organisationaler Routinen Theorien zugrunde, von denen sich die EC durch ihre *pragmatistische* Fundierung abgrenzt und damit einen eigenständigen soziologischen Ansatz bietet (Joas und Knöbl 2004, S. 738-744). Dies kann, wie später ausgeführt wird, als Ausgangspunkt dienen, um den Beitrag der EC zu organisationalen Routinen zu diskutieren.

3 **Économie des conventions: Die pragmatische Soziologie der Kritik**

Jede soziale Situation, in der Akteure sich koordinieren wollen oder müssen, ist durch Unsicherheit gekennzeichnet (Gomez und Jones 2000, S. 697-698). Die *Économie des conventions* (EC) beschäftigt sich mit der Frage, wie es möglich ist, dass sich Akteure trotz dieser prinzipiellen Unsicherheit koordinieren können. Soziale Koordination gelingt, weil Akteure sich wechselseitig unterstellen, dass sie den gleichen sozialen Regeln folgen, dass sie die jeweilige Situation als (hinreichend) gleich interpretieren und dass sie dieselbe Koordinationslogik anwenden. Akteure beziehen sich bei diesen Unterstellungen auf Konventionen (Diaz-Bone und Thévenot 2010; Diaz-Bone 2011b). Konventionen können umschrieben werden als „shared templates for interpreting situations and planning courses of action“ (Biggart und Beamish 2003, S. 444).

Akteure, die unterstellen, dass eine Konvention gilt, machen dies entweder hypothetisch oder auf Basis von Vorwissen, also erfolgreichen Koordination in ähnlichen Situationen (Storper und Salais 2007, S. 16-17). Konventionen können sich verfestigen und einen dauerhaften Bestand annehmen, wenn sie in sozialen Situationen angewandt werden. Konventionen entstehen jedoch stets, indem Akteure konkret interagieren und Koordination aushandeln (beziehungsweise sind, wenn sich Akteure auf bereits etablierte Konventionen beziehen, historisch betrachtet durch die Interaktionen entstanden). Daher ist es in jeder sozialen Situation möglich, dass Konventionen hergestellt und etabliert werden. Die bereits etablierten Konventionen, auf die Akteure sich beziehen, werden zudem nicht ‚ausgeführt‘ oder ‚angewandt‘ (von Akteuren, die als „cultural dopes“ gesehen werden, wie dies Garfinkel (1967) umschrieben hat). Vielmehr (re-)interpretieren Akteure die Konventionen jedes Mal, wenn sie diese anwenden (sich also auf diese beziehen) und passen sie den spezifischen Erfordernissen der Situation an. Zudem geht die EC davon aus, dass in sozialen Situationen mehrere Konventionen angewandt werden können („Pluralität verschiedener pragmatischer Handlungslogiken“, Diaz-Bone 2011b, S. 12). Dies alles verweist auf den umfang-

reichen ethnomethodologischen Anteil der EC, der auch den Ausgangspunkt konventionentheoretischen Denkens bildet. Die EC ist daher eine „middle-range perspective [that] begins from mirco foundations, not structural ones“ (Biggart und Beamish 2003, S. 451; siehe auch Knoll 2012, S. 60).

Indem die EC annimmt, dass es eine Pluralität von Konventionen gibt, und dass Akteure Konventionen interpretieren müssen, wenn sie sie anwenden wollen, spricht die EC den Akteuren umfangreiche Kompetenzen zu (siehe auch Dodier 2011). Zwar können sich Akteure auch implizit und vorreflexiv auf Konventionen beziehen. Grundsätzlich jedoch sind Akteure in der Lage, Konventionen reflexiv zu durchdringen, zwischen verschiedenen Konventionen situativ zu wechseln und zwischen den verschiedenen Konventionen, die in bestimmten Situationen relevant sein können, Kompromisse herzustellen (Thévenot 2001a). Lazega und Favereau (2002, S. 23) umschreiben Konventionen zusammenfassend wie folgt:

„Conventions are often agreements about how one should coordinate with others, but grounded on interpretation as much as on calculation. But to the extent they are rules, they do not determine behaviour mechanically because they have to be interpreted and applied. They are sometimes resources, sometimes constraints, depending on the situation and on where the individual is in the structure.“

Insbesondere in Situationen, in denen Koordination nicht gelingt (sogenannte kritische Momente, siehe Boltanski und Thévenot 2011, S. 43; sowie Wagner 1994, S. 272) müssen Akteure die jeweilige Konvention aushandeln, die der sozialen Situation zugrunde liegt. Sie machen dies, indem sie ihre jeweils implizit unterstellten Konventionen explizit machen. Sie offenbaren also diejenigen Prinzipien, an denen sie sich in ihren (tatsächlichen oder beabsichtigten) Handlungen orientieren. Dies kann die Form der Kritik oder der Rechtfertigung annehmen (Boltanski und Thévenot 1999, 2007). Die Akteure wechseln in solchen Situationen von einem Handlungsregime, indem sie sich auf Basis stillschweigend angenommener Konventionen koordinieren hin zu einem Handlungsregimen indem auf „gehobenem Reflexionsniveau“ Regeln diskutiert werden (Boltanski 2010, S. 106, 2012).

Objekte haben in der EC eine wesentliche Bedeutung. Niedergeschriebene Pläne, bestimmte Anordnungen von Dingen beispielsweise im Büro, oder Produktionstechnologien haben häufig eine inhärente Beziehung zu bestimmten Konventionen. Preisschilder an Waren beispielsweise legen eine Koordination nahe, die sich an der Konvention des Marktes orientiert. Die Akteure können sich folglich auf Objekte beziehen, um eine Situation der Unsicherheit oder Ambivalenz in eine Situation zu überführen, in der Koordination gelingt (Dodier

2011). Dabei gilt es zu beachten, dass sich Objekte nicht zwingend einer Welt zuordnen lassen, sondern dass es auch ‚Kompromissobjekte‘ gibt, in denen sich verschiedene Welten verkörpern (dazu Knoll 2013).

Konventionen stellen nicht lediglich ‚funktionale‘ Ordnungen dar, mit denen Unsicherheit reduziert wird und die Koordination einfach nur ‚gelingen‘ soll. Sie haben viel mehr für die Akteure zugleich eine inhärente Normativität. Dies wird insbesondere im Hauptwerk der EC *Über die Rechtfertigung* deutlich (Boltanski und Thévenot 2007). Akteure rechtfertigen und bewerten Handlungen oder Handlungsabsichten, indem sie sich auf Konventionen beziehen. Eine Rechtfertigung (also ein Argument, eine kritische Bemerkung) gilt dabei als überzeugender und legitimer, wenn sich Akteure auf Konventionen beziehen, die Allgemeingültigkeit beanspruchen. Boltanski und Thévenot (2007) arbeiten in ihrem Grundlagenwerk sechs Konventionen aus, die in grundlegender Art Wertigkeit und Moralität für Koordinationssituationen bereitstellen. Diese höchsten Konventionen, die „Welten“ genannt werden, sind die Welt der Inspiration, des Hauses, der Bekanntheit, des Marktes, der Industrie, sowie die staatsbürgerlichen Welt (zur Übersicht siehe Boltanski und Thévenot 2011, S. 57-63). Jede dieser Welten bietet zugleich eine grundlegende Koordinationslogik für soziale Situationen *und* eine normative Ordnung, vor der Akteure Handlungen und Techniken bewerten können und sich gegenseitig zusprechen können, ‚rational‘ zu handeln.

Konventionenforscher gehen davon aus, dass es neben dem eben beschriebenen Handlungsregime der Gerechtigkeit andere Formen des Engagiertseins von Akteuren gibt. Ein insbesondere mit Blick auf organisationale Routinen relevantes Regime ist das des richtigen Handelns (justesse), indem sich die Akteure unhinterfragt und unausgesprochen koordinieren und dabei Konventionen als gegeben hinnehmen (Boltanski 2012, S. 69, Knoll 2013, S. 374-375). In diesem Handlungsregime erwägen die Akteure keine Alternativen für ihr Handeln und rechtfertigen sich zudem nicht öffentlich mit Bezug auf Konventionen. Aufbrechende Unsicherheit, ein sich anbahnender Konflikt oder ändernde Umstände können Akteure aber dazu veranlassen, das Regime des richtigen Handelns zu verlassen und in das Regime der Rechtfertigung eintreten. Für gelingendes soziales Handeln ist die Möglichkeit des Changierens zwischen verschiedenen Handlungsregimen zentral (Thévenot 2011a, Knoll 2013).

4 Auf dem Weg zu einem konventionentheoretischen Verständnis von Routinen

Im folgenden Teil wird nun diskutiert, was die EC dazu beitragen kann, um organisationale Routinen zu verstehen. Dabei wird zwei grundlegenden Ideen gefolgt, und zwar erstens der fallweisen Integration von einzelnen Gedanken der EC und zweitens der umfassenden Erklärung eines organisationalen Phänomens aus Sicht der EC. Beides findet sich in der Organisationsforschung wider – wobei insbesondere letztes sinnvoll ist, um das hohe Potential der EC zu nutzen, um organisationale Phänomene zu verstehen (Brandl et al. 2014, S. 1).

Zunächst wird demnach also in diesem Kapitel dargestellt, wie die EC die bisherige Forschung zu organisationalen Routinen derivativ ergänzen kann. Dabei wird insbesondere der Aspekt der kritischen Kompetenzen und der Rechtfertigung aufgegriffen (Boltanski und Thévenot 2011), die zentrale und vielfach rezipierte Merkmal der EC darstellen. Im nächsten Kapitel des Beitrags wird dann diskutiert, inwiefern aus der EC eine genuin-eigenständige Konzeptualisierung von organisationalen Routinen entwickelt werden kann. Damit geht dieses Kapitel über eine fallweise Bezugnahme auf einzelne Gedanken wie den „kritischen Kompetenzen“ der Akteure hinaus und greift weitere theoretische Figuren der EC auf. Dadurch werden Ansatzpunkte vorgestellt, die die Basis für eine konventionentheoretische Fassung organisationaler Routinen bilden können.

4.1 Derivative Beiträge der *Économie des conventions* zur Routinendiskussion

Die practice perspective unterteilt Routinen in einen ostensiven und einen performativen Anteil (siehe oben). Indem Routinen in eine Handlungsstruktur sowie materielle Objekte wie Vorschriften oder Technologien und die performativen Akte aufgeteilt werden, wird vor allem betont, dass Routinen sich ändern können (Bruns 2009; Essén 2008; Feldman und Pentland 2003). Damit stellt sich die Frage, welche Faktoren Akteure dazu bewegen, mehr oder weniger deutlich von der bisherigen Art der Routinehandlung abzuweichen. Aufbauend auf dieser Frage hat die Routinenforschung damit begonnen, Faktoren zu analysieren, die außerhalb der eigentlichen Routine liegen (bspw. Howard-Grenville 2005). Allerdings hat die Forschung zu organisationalen Routinen bislang kaum die Interaktionen betrachtet, mit denen Akteure aushandeln, wie sie sich in organisationalen Routinen verhalten (Kozica et al. 2014). Dies ist insbesondere deswegen verwunderlich, weil die neuere Literatur zu organisationalen Routinen davon ausgeht, dass die

Routinen endogen durch die Akteure geändert werden können. Davon auszugehen, dass die Freiräume durch die Akteure strategisch (d.h. ihren Interessen folgend) oder aufgabenorientiert (im Sinne einer zunehmenden Effizienz der Routine) genutzt werden, greift zu kurz. Vielmehr rekurren Akteure, die Routinehandlungen aushandeln, auch auf Normen, Werte und Institutionen. Dabei beziehen sich Akteure auf Ressourcen, die außerhalb der organisationalen Routine liegen und damit nicht vom ostensiven Anteil der Routine erfasst sind. Dies wurde bislang allerdings nur randständig diskutiert (Kozica et al. 2014).

Die EC kann hierzu einen Beitrag liefern (siehe Kozica et al. 2014). Allgemein sind aus der EC zwei Punkte zu folgern: (1) Akteure beziehen sich auf Konventionen, wenn sie in organisationalen Routinen agieren, um eine erfolgreiche Koordination zu ermöglichen. Dabei verwenden Akteure Konventionen als normative Ordnungen und orientieren ihr Verhalten daran, da sie sich auch in Routinehandlungen potentiell rechtfertigen müssen. Sie können ihre Koordination dabei auf etablierte Formate (Konventionen) stützen. (2) Akteure haben, dem Akteurskonzept der EC folgend, umfangreiche kritische Kompetenzen, die sie in die Routine einbringen können, indem sie die Arrangements die sie vorfinden im Lichte von Rechtfertigungsordnungen prüfen. Auf diese drei Punkte soll nun anhand eines Beispiels, das der Literatur zur Routinen entnommen ist, eingegangen werden (Feldman 2000, 2003; siehe zudem Kozica et al. 2014).

4.1.1 Der Bezug auf Konventionen in Routinehandlungen

Feldman (2000, 2003) hat in ihren Studien zu organisationalen Routinen ein Studentenwohnheim analysiert. Am Ende des akademischen Jahres müssen die Verwalter dieses Wohnheims die Schäden aufnehmen, die in den geräumten Zimmern vorhanden sind und diese Schäden den jeweiligen Bewohnern in Rechnung stellen. Dies wurde zunächst gemacht, wenn die Studenten das Studentenwohnheim verlassen hatten. Diese Routine führte dazu, dass sich die Verwalter oft schriftlich und langwierig mit den Studenten auseinandersetzten mussten, ob der Schaden tatsächlich da ist und wer für diesen verantwortlich ist. Daher änderten die Verwalter des Wohnheims ihre jährlich wiederkehrende „closing routine“. Die Zimmer werden nun im Beisein der (gerade ausziehenden) Bewohner gemeinsam abgenommen, Schäden erfasst und die Verwalter des Wohnheims versuchen die Sachverhalte direkt mit den Studenten zu klären. Dieses Verfahren ist zwar organisatorisch zunächst aufwändiger, reduziert aber die nachfolgenden Streitigkeiten.

Interessant an diesem Fall ist nun, dass der Wandel dieser organisationaler Routine, soweit dies den Angaben von Feldman (2000) zu entnehmen ist, nicht alleine damit begründet wurde, dass die neue Routine effizienter ist. Vielmehr argumentierten die Verwalter, dass „learning how to take care of one’s room was

Organisationen und Konventionen
Die Soziologie der Konventionen in der
Organisationsforschung

Knoll, L. (Hrsg.)

2015, VIII, 351 S. 7 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-02006-4