

---

# **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

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	13
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	14
<b>1</b> 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**

<b>2</b> 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
<b>3</b> 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
<b>4</b> 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: Flaschenhalsproblem .....	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
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>227</b>

## 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