

Zusammengestellt von:  
Christopher Dorn, Ramy Youssef und Sylvia Marlene Wilz

unter Mitarbeit von  
Benedikt Engelmeier

# Routine und Praxis der Organisation

Fakultät für  
**Kultur- und  
Sozialwissen-  
schaften**

---

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Wir weisen darauf hin, dass die vorgenannten Verwertungsalternativen je nach Ausgestaltung der Nutzungsbedingungen bereits durch Einstellen in Cloud-Systeme verwirklicht sein können. Die FernUniversität bedient sich im Falle der Kenntnis von Urheberrechtsverletzungen sowohl zivil- als auch strafrechtlicher Instrumente, um ihre Rechte geltend zu machen.

Der Inhalt dieses Studienbriefs wird gedruckt auf Recyclingpapier (80 g/m<sup>2</sup>, weiß), hergestellt aus 100 % Altpapier.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung: Routine und Praxis der Organisation .....</b>	<b>5</b>
	Christopher Dorn, Ramy Youssef .....	5
<b>2</b>	<b>Organisation – ein komplexer Begriff.....</b>	<b>9</b>
	Was heißt Organisation? Beobachtungen und Begriffe	
	Gerd Bender, Sylvia Marlene Wilz .....	11
	Organisation als Instrument oder als organisierte Anarchie: die Infragestellung der Kohäsion von Organisationen	
	Erhard Friedberg .....	58
<b>3</b>	<b>Organisation in praxistheoretischer Perspektive.....</b>	<b>86</b>
	Die Strukturierungstheorie	
	Peter Walgenbach .....	87
	Skizze zur praxistheoretischen Debatte um Organisation	
	Sylvia Marlene Wilz .....	116
	Praxistheorie und Organisationsforschung. Anthony Giddens	
	Sylvia Marlene Wilz .....	135
<b>4</b>	<b>Organisierte Routinen der Kommunikation.....</b>	<b>155</b>
	Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden. Organisieren als Kommunizieren	
	Alfred Kieser .....	157
<b>5</b>	<b>Formale Entscheidungsriten.....</b>	<b>188</b>
	Lob der Routine	
	Niklas Luhmann .....	191
<b>6</b>	<b>Informale Routinen .....</b>	<b>222</b>
	Kaffeetrinken in Organisationen	
	Eike Emrich, Jens Flatau .....	223
	„Wenn ich auftauche, verschwinden alle!“	
	Jo Reichertz .....	240
<b>7</b>	<b>Die materielle Produktion von Entscheidungen .....</b>	<b>254</b>
	The Work of the Work Order: Document Practice in Face-to-face Service Encounters	
	Robert J. Moore, Jack Whalen, E. Cabell Hankinson Gatham .....	256
<b>8</b>	<b>Kognitive Routinen .....</b>	<b>284</b>
	The Mindlessness of Organizational Behaviors	
	Blake E. Ashforth, Yitzhak Fried .....	285

<b>9</b>	<b>Das Scheitern von Routinen .....</b>	<b>311</b>
	The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster	
	Karl E. Weick .....	312
<b>10</b>	<b>Wandel als Routine .....</b>	<b>338</b>
	Reform als Routine	
	Nils Brunsson .....	340
	Alles nur Mode? Organisation und Sprache in den Creative Industries	
	Raimund Hasse, Judith Nyfeler .....	358

# 1 Einleitung: Routine und Praxis der Organisation

## Christopher Dorn, Ramy Youssef

Ein "Lob der Routine" (Luhmann 1971) in Organisationen hört man eher selten. Stattdessen wird geklagt über die Trägheit und starre Regelorientierung von Ämtern, Krankenhäusern, Parteien, Verbänden aber auch Unternehmen. Anstatt sich an die Bedürfnisse von BürgerInnen, PatientInnen, Mitgliedern oder KundInnen anzupassen, folgen diese Organisationen gedankenlos und geradezu mechanisch ihren Regeln. Sie agieren damit entsprechend dem berühmten „Schema F“, einem Ausdruck der ursprünglich auf die Aktenführung in der preußischen Armee zurückgeht, bei der Abweichungen von den Vorgaben nicht toleriert wurden. Aber auch die Organisationsmitglieder selbst bemängeln das tägliche Einerlei aus organisationalen Regeln und Routinen, dem Kreativität und Individualität bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zum Opfer fallen. Insgesamt überrascht es nicht, dass Stichworte wie „Bürokratieabbau“, „flache Hierarchien“ und „selbstgesteuerte Teams“ zu zentralen Elementen in Reformanstrengungen von Organisationen geworden sind.

Auf der anderen Seite legt die weite Verbreitung von Regeln und Routinen nahe zu überlegen, ob diese für die Abläufe in modernen Organisationen, wie staatliche Verwaltungen, industrielle Großbetriebe oder Universitätskliniken, nicht auch mit Vorteilen verbunden ist. Erst durch bürokratisch-routinemäßige Regeln lässt sich die Zusammenarbeit der oftmals zahlreichen Organisationsmitglieder koordinieren und eine kontinuierliche Verrichtung der Tätigkeiten gewährleisten. Ohne die Gewissheit, bestimmte Tätigkeiten sicher und gewohnt ausführen zu können und sich auch bei den Kolleginnen und Kollegen darauf verlassen zu können, wären die kommerzielle Luftfahrt, der Betrieb von Atomkraftwerken oder die professionelle Brandbekämpfung wohl kaum möglich. Neben diesen Gewinnen bei der organisationalen Arbeitsteilung bedeuten die Regelorientierung und verlässliche Leistungsproduktion aber auch für die Umwelt der Organisation, d. h. die BürgerInnen, PatientInnen und KundInnen einen Gewinn, da sie eine faire, dauerhafte und effiziente Erbringung der jeweiligen organisationalen Leistung begünstigen. Organisationale Regeln ermöglichen z. B., dass in der öffentlichen Verwaltung auf Rechtsgrundlage und nicht nach persönlichem Gutdünken entschieden wird.

Im Rahmen dieses Kurses stellen wir Ihnen Texte zur Verfügung, die diese alltagsweltlichen Erfahrungen in und mit Organisationen und ihren Routinen aufnehmen. Dabei zeigt eine soziologische Interpretation organisationalen Geschehens, dass dieses durchaus durch Regeln und Routinen geprägt ist. Allerdings ist dies noch nicht alles, was Organisationen ausmacht. Um dies zu verdeutlichen, greifen wir in diesem Kurs in doppelter Hinsicht auf den Begriff der Praxis zurück. In einem alltäglichen Sinne spricht man von Praxis, wenn es darum geht zu beschreiben, „was Leute so machen“. Es geht dabei um konkrete und routinisierte Handlungsabläufe und Verrichtungen, die den Alltag prägen und „geübte Praxis“ darstellen. Häufig grenzt man Praxis in diesem Sinne auch von offiziellen Normen ab: Bestimmte Handlungs- und Verhaltensweisen sind nicht explizit normiert, aber eben Praxis, oder es gibt „totes Recht“, das zwar formal gilt, aber nicht praktiziert wird. Und schließlich unterscheidet man gemeinhin Praxis von Theorien, die allgemeine Aussagen über die Welt treffen, während die Praxis davon abweichen kann. In der soziologischen Verwen-

derung des Praxisbegriffs schwingen diese Konnotationen zwar mit, da es in der einschlägigen Forschung tatsächlich häufig um empirische Beobachtungen des Alltäglichen geht, um eine gewisse Übung im Vollzug von Abläufen und auch um eine Ebene des sozialen Lebens, die nicht vollständig von abstrakten Regeln, Normen und Theorien erfasst werden kann. Die Soziologie geht aber über diese Alltagsbegriffe hinaus, indem sie den Praxisbegriff sozialtheoretisch auffasst und damit auch zu einem anderen Verständnis von Organisationen gelangt.

Zum einen bedeutet Praxis in einem soziologischen Sinne zunächst die konkrete organisatorische Praxis, d. h. die Ausübung von Tätigkeiten im Rahmen des Organisierens, die wir hier mit Streifzügen durch die Organisationssoziologie näher beleuchten werden. Was tun die Akteure, wenn sie im *Organisationsalltag* kommunizieren, Dokumente erstellen, Entscheidungen treffen oder auch scheinbar triviale Dinge tun, wie Kaffeetrinken? Welche Rolle kommt diesen praktischen Tätigkeiten im Prozess des Organisierens zu? Letzteres deutet schon an, dass es nicht nur um die regelhaften Strukturen von Organisationen gehen wird, sondern auch darum, wie die Akteure konkret in ihrem organisationalen Alltag damit umgehen. Schließlich können Regeln nie alle Fälle abdecken und müssen zudem in konkreten Situationen angewendet werden (Suchman 1987).

Zum zweiten ist mit dem Praxisbegriff aber auch eine besondere sozialtheoretische Perspektive auf das soziale Geschehen und die Organisation verbunden. Soziale Praktiken können verstanden werden als:

*„[...] know-how abhängige und von einem praktischen ‚Verstehen‘ zusammengehaltene Verhaltensroutinen, deren Wissen einerseits in den Körpern der handelnden Subjekte ‚inkorporiert‘ ist, die andererseits regelmäßig die Form von routinisierten Beziehungen zwischen Subjekten und von ihnen ‚verwendeten‘ materialen Artefakten annehmen“ (Reckwitz 2003: 289).*

Eine praxistheoretische Perspektive konzentriert sich also auf das alltägliche Handeln der Akteure, das mehr oder minder bewusst reflektiert ausfallen kann, und die Rolle, die Wissen und materiale Gegebenheiten dabei spielen. So ist schon das Schreiben von E-Mails in Organisationen eine grundlegende körperliche als auch wissensbasierte Praktik. Sie erfordert ein Verständnis der dafür notwendigen Handlungen, aber auch konkrete körperliche Vollzüge (z. B. Fingertippen) und ist gestützt von der Interaktion mit technischen Arrangements, wie dem Computer und dem Internet. Solche Tätigkeiten erfolgen aber nicht isoliert, sondern im Verbund mit anderen Aktivitäten z. B. dem Ausfüllen von Dokumenten, die zusammengenommen ein Bündel von Praktiken des Organisierens ergeben. Praxistheoretischen Zugängen ist also die Annahme gemeinsam, „als kleinste Einheit des Sozialen von einer strukturierten Aktivität auszugehen, die als soziale Praxis immer schon zwischen Handeln und Struktur [...] angesiedelt ist“ (Krämer 2019: 4).

Die sogenannten Praxistheorien bilden keinen kohärenten Theorierahmen, sondern eher eine Gruppe von Theorien, die teilweise gemeinsame (teilweise aber auch widersprüchliche) Grundannahmen in Bezug auf Sozialität und gesellschaftliche Vorgänge teilen. Insofern bilden diese praxeologischen Ansätze eher einen „Ideenpool“ (Reckwitz 2003: 289) als ein in sich geschlossenes Theorieangebot. Als ein zentraler Bezugspunkt praxeologischer Forschung ist jedoch das Werk des französischen Soziologen Pierre Bourdieu anzusehen, welches sich explizit der Untersuchung der

„Logik der Praxis“ (Bourdieu 1987: 147) widmet. Trotz dieser immensen Bedeutung ist Bourdieus Theorie aber, abseits einzelner konzeptueller Anleihen, bisher nicht zur Grundlage einer praxistheoretischen Organisationssoziologie geworden (Emirbayer und Johnson 2008). Um hier eine stärkere Annäherung zwischen Organisationssoziologie und Praxistheorie herzustellen, beziehen wir uns auf die Praxistheorie des britischen Soziologen Anthony Giddens. Zentral für dessen *Strukturationstheorie* ist eine vermittelnde Konzeption von Handlung und Struktur: Die Akteure produzieren und reproduzieren mittels ihrer Handlungen die Strukturen, die wiederum Grundlage ihres Handelns sind (Giddens 1979: 5). Zur Erforschung dieses Zusammenhangs gilt es sich auf soziale Praktiken zu fokussieren, denn an ihnen wird die zuvor genannte „Dualität von Strukturen“ (Giddens 1997: 77) sichtbar: „If we look at social practices in one way, we can see actors and actions; if we look at the another way, we can see structures“ (Craib 1992: 3).

Im Vergleich zu klassischen Organisationstheorien, werden in diesem praxistheoretischen Ansatz Organisationen „[...] über organisationale Praktiken gekennzeichnet, über in Organisationen wiederkehrend praktizierte Formen des Handelns, und nicht allein über formale Strukturen, strukturelle Eigenschaften oder Input-Output-Relationen, auch nicht nur über Kommunikation oder Entscheidung“ (Ortmann et al. 2000: 317). Routinen werden zwar als wichtige organisationale Praktiken identifiziert, zugleich werden Organisationen aber nicht darauf reduziert oder die Besonderheiten von Organisationen als soziales Phänomen (z.B. Hierarchie) ausgeblendet.

Dieses Organisationsverständnis fungiert als Hintergrundannahme für die Lektüre dieses Kurses. Wir präsentieren Ihnen hier zwar keine abschließend systematisierte Praxistheorie der Organisation; die hier versammelten Beiträge sind diesem Unterfangen jedoch in unterschiedlicher Weise verpflichtet. Das sind zum einen Beiträge, die sich entweder explizit einer praxistheoretischen Sichtweise oder der Ausarbeitung einer von Giddens inspirierten Organisationsanalyse widmen. Zum anderen – und das gilt für die Mehrzahl der Beiträge – nehmen die ausgewählten Texte zentrale Dimensionen des Organisierens auf und geben so Einblicke in den alltäglichen Umgang und die praktische Bedeutung von Artefakten, Handeln, Kommunikation und Wissen in Organisationen. Im Vordergrund steht also weniger der Versuch alle Aspekte einer praxistheoretischen Perspektive aufzunehmen, so fehlen etwa Texte zur Körperlichkeit sozialer Praktiken. Stattdessen fokussiert dieser Kurs auf die Organisation mit ihren Routinen und deren Umsetzung und Veränderungen im Prozess des Handelns der Akteure. Auch wenn einige Beiträge einem praxeologischen Ansatz nicht oder nur implizit verpflichtet sind, lassen sie sich gewinnbringend aus einer solchen Perspektive lesen. Denn im Zentrum der Beiträge steht, „was die Lebenswirklichkeit der Menschen [in Organisationen, C.D./R.Y.] praktisch ausmacht“ (Hillebrandt 2013: 369).

## Literatur

- Bourdieu, Pierre (1987): Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Craib, Ian (1992): Anthony Giddens. London: Routledge.
- Emirbayer, Mustafa; Victoria Johnson (2008): Bourdieu and organizational analysis. *Theory and Society* 37 (1): 1-44.

- Giddens, Anthony (1979): *Central problems in social theory. Action, structure, and contradiction in social analysis*. Berkeley: University of California Press.
- Giddens, Anthony (1997): *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt/Main: Campus.
- Hillebrandt, Frank (2013): *Praxistheorie*. In Georg Kneer und Markus Schroer (Hrsg.): *Handbuch soziologische Theorien*. Wiesbaden: Springer VS, S. 369-394.
- Krämer, Hannes (2019): *Organisationsforschung und Praxistheorie (Pierre Bourdieu und Ethnomethodologie)*. In Maja Apelt; Ingo Bode; Raimund Hasse; Uli Meyer; Victoria von Groddeck; Maximiliane Wilkesmann und Arnold Windeler (Hrsg.): *Handbuch Organisationssoziologie*. Wiesbaden: Springer, S. 1-19.
- Luhmann, Niklas (1971): *Lob der Routine*. In Niklas Luhmann *Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 113-142.
- Ortmann, Günther; Jörg Sydow; Arnold Windeler (2000): *Organisation als reflexive Strukturation*. In Günther Ortmann, Jörg Sydow und Klaus Türk (Hrsg.): *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 315-354.
- Reckwitz, Andreas (2003): *Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken. Eine sozialtheoretische Perspektive*. *Zeitschrift für Soziologie* 32 (4), 282-301.
- Suchman, Lucy A. (1987): *Plans and situated actions. The problem of human-machine communication*. Cambridge: Cambridge University Press.