

Heiko Roehl*

Zwischen Nicht mehr und Noch nicht. Organisationale Routinen als Grundlage des Wandels

Zusammenfassung

Routinen nehmen in der vielgestaltigen Diskussion um den organisationalen Wandel noch immer vornehmlich die Rolle bewahrender Elemente ein. Sie behindern die Veränderung, hemmen die Entwicklung und sind überhaupt störend, wenn es um die Gestaltung von Zukunft geht. Mit dem vorliegenden Beitrag wird diese Perspektive im Hinblick auf die identitätsstiftende Funktion von organisationalen Routinen erweitert. Routinen werden als elementare Bestandteile des Wandels konzeptualisiert. Daraus werden wesentliche Konsequenzen für das Interventionshandeln abgeleitet.

JEL-Classification: M1.

Keywords: Change Management; Intervention; Leadership; Organizational Change; Routines; Social Systems.
Change Management; Führung; Intervention; Organisationaler Wandel; Routinen; Soziale Systeme.

1 Einleitung

Im Zuge globaler Umbrüche wird ein organisationaler Wandel überlebenswichtig, der sich in den letzten zwei Jahrzehnten selbst verändert hat. Während die Diskussion um organisationale Veränderung und Transformation bis in die 90er Jahre von Phasenmodellen und linearen Projektarchitekturen dominiert war, mit denen die immer wieder notwendige Anpassung der Organisation an ein sich stets und immer schneller wandelndes Umfeld auf struktureller, prozessualer und personaler Ebene gelingen sollte, haben sich inzwischen auch die Paradigmen der Veränderung an die Veränderung angepasst¹. Die Konzepte und Modelle sind zyklischer, lernender und agiler geworden². Vor allem:

* Hon.-Prof. Dr. rer. soc. Dipl. Psych. *Heiko Roehl*, Ehrenbergstraße 31, 14195 Berlin, E-Mail: hr@heikoroehl.de.

1 Vgl. *Quinn/Weick* (1999).

2 Vgl. etwa *Wimmer* (2011); *Minxi/Mutius* (2013)

Sie zielen nun regelmäßig umfassender auch auf die tieferen Schichten organisationaler Selbstverständnisse in Geschäftsmodell, Kultur und Identität der Organisation ab.³

Damit rückt ein Aspekt organisationaler Wirklichkeit in das Zentrum des Interesses, der bislang eher ein Nebenschauplatz der Diskussion um adäquate organisationale Veränderungsansätze war: Die Routine. In der Welt der linearen Veränderungsansätze ist die Routine als Antipode der Veränderung konzeptualisiert, als Kontrapunkt zur Innovation des angestrebten Wandels.⁴ Sie ist eng verwandt mit dem Widerstand, der sinnbildlich die Veränderungsenergie hemmt, sie absorbiert und neutralisiert. Bereits in den Urtexten der Organisationsentwicklung sind Routinen und Widerstände negativ belegt.⁵

Ganz im Gegensatz dazu stehen die Auffassungen der Systemtheorie zweiter Ordnung, in denen die Frage der Routine gleichzeitig auch die Frage der Steuerung auf den Plan ruft. *Willke* (2013)⁶ zufolge geht es in einem Rekurs auf Luhmanns Texte zur Ehrenrettung der Routine von 1964 bereits zu diesem frühen Zeitpunkt darum, „der Hoffnungslosigkeit bloß naturwüchsiger Evolution das Prinzip Steuerung entgegenzusetzen.“⁷ Die Routine wird dabei eben nicht als Kontrapunkt zur Veränderung konzeptualisiert: „Nota Bene: Sie sind nicht Bollwerke gegen Veränderung, sondern die Absicherung der Systeme gegen misslingende Veränderung, gegen die Hybris von sogenannten Managern oder Machern, die meinen, Veränderungen gegen die Dynamik komplexer Systeme erzwingen zu können. Deshalb springen Systeme nach dem ersten Strohofer eines (teuren) Transformationsprogramms schnell in ihre routinisierten Bahnen zurück und schützen sich vor den unkalkulierbaren Folgen gut gemeinter Zweckprogramme.“⁸

Endgültig wird mit den einflussreichen Arbeiten von *Martha Feldman* (2000) dann auch im Hauptstrom der Organisationstheorie das Unverhältnis von intendiertem Wandel und Routine aufgebrochen.⁹ Routinen werden nun als fundamentale Organisationsprozesse exemplifiziert, die durch Akteure selbst anpassungsfähig sind und ständig angepasst werden. *Feldman/Pentland* (2003) fordern vor diesem Hintergrund schließlich, Routinen als Quelle für Flexibilität und Wandel neu zu verstehen.¹⁰

Damit wird offenkundig, dass, wenn wir organisationalen Wandel verstehen wollen, wir zunächst organisationale Routinen verstehen müssen. Dieser Anerkennung organisationaler Routinen als essenzielle Bestandteile des Wandels steht jedoch noch immer einiges entgegen. Ein wesentliches Hemmnis für eine Beschäftigung mit dieser auch interventionspraktisch relevanten Frage ist sicher der Abstraktionsgrad der Routinenforschung:

3 Vgl. *Kessel/Kugele* (2012).

4 Vgl. *Cummings/Worley* (2014).

5 Vgl. *Lawrence/Lorsch* (1969).

6 Siehe *Willke* (2013), S. 13.

7 ebd.

8 Siehe *Willke* (2013), S. 14.

9 Vgl. *Feldman* (2000).

10 Vgl. *Feldman/Pentland* (2003).

„Das Theorie-Praxis-Gefälle zwischen Wissenschaft und Managementpraxis ist [...] hoch. Dies mag einerseits am hohen Abstraktionsgrad der Routinenforschung liegen. Andererseits ruft dies jedoch geradezu nach Übersetzungsleistungen aus der Wissenschaft in die Praxis als zentrale künftige Herausforderung.“¹¹

Es gilt also, das diffizile Verhältnis von Veränderung und Routine im Hinblick auf die Interventionspraxis näher zu beleuchten. Im Folgenden wird argumentiert, dass dabei insbesondere ein Verständnis von Routinen als implizit, autonom und identitätsstiftend und damit als funktional für den organisationalen Wandel zielführend ist.

2 Routinen: teilweise implizit, oft autonom und immer identitätsstiftend

Organisationale Routinen werden – je nach Provenienz der Autorenperspektive - in der Organisationsforschung als Regelsysteme, Gene, Standardprozesse oder anders in ganz unterschiedlichen Bezugsrahmen thematisiert.¹² Für die Frage der Funktionalität der Routinen in Wandelprozessen ist besonders ihre Konzeptualisierung als Bestandteile des organisationalen Gedächtnisses interessant, die in den 90er Jahren im Zuge der Debatte um die wissensintensive Organisation ihren Ausgangspunkt nahm.¹³

Als prominenteste Vertreter dieses Ansatzes beschreiben *Walsh/Ungson* (1991)¹⁴ das Organisationsgedächtnis als nicht direkt beobachtbaren, lediglich erschließbaren Ort gespeicherten Wissens der Organisation. Dabei postulieren die Autoren sechs Bestimmungstücke dieses Gedächtnisses: (1) Individuen speichern personalisiertes Wissen, (2) die Organisationskultur speichert Wissen über die Sprache der Organisation, über die Verwendung von Symbolen und Artefakten, (3) Transformationsprozesse/Routinen speichern die Art der Umwandlung von Input in Output, (4) die Organisationsstruktur speichert Wissen über die Mythen und Normen der Gesellschaft, (5) Wissen über die Wahrnehmung der Umwelt durch die Organisation wird in Differenzierungen und Abteilungsbildungen gespeichert und (6) externe Archive wie beispielsweise ausgeschiedene Organisationsmitglieder speichern Wissen über die Geschichte der Organisation. Deutlich wird in den Arbeiten der Autoren immer wieder, dass sich das Organisationsgedächtnis im Handeln der Organisation verwirklicht, in dem sich die Organisation in toto auf die in engem Zusammenhang stehenden oben genannten Elemente bezieht. Routinen stehen als Teile des organisationalen Gedächtnisses demnach im Kontext mit den anderen Elementen kollektivierten Wissens, die sich nicht mehr auf einzelne Personen zurückführen lassen, wie etwa die Organisationsstruktur.

11 Siehe *Kaiser/Kozica* (2013), S. 18.

12 Vgl. *Kaiser/Kozica* (2013).

13 Vgl. etwa *Cohen/Bacdayan* (1994). Zur Übersicht: *Roehl* (2000).

14 Vgl. *Walsh/Ungson* (1991).

Das Organisationsgedächtnis ist nach Auffassung nahezu aller Autoren der Wissensdebatte¹⁵ in einer dauernden Bewegung und Entwicklung, die man im systemischen Sinne „evolutionär“ nennen kann. Neues findet über unterschiedliche Kanäle in das Organisationswissen Eingang, Altes wird obsolet und vergessen. An der Frage allerdings, ob und unter welchen Bedingungen dieser Prozess als steuerbar verstanden werden kann, scheiden sich die Geister. Die Systemtheorie erteilt diesem aus ihrer Sicht trivialisierenden Ansinnen eine klare Absage.¹⁶ Die Betriebswirtschaft ist, insbesondere mit dem Paradigma des Wissensmanagements, hoffnungsvoller und bietet seit den 1990er Jahren eine nicht enden wollende Anzahl von Modellen zur Gestaltung organisationalen Wissens an.¹⁷

Dass die bewusst gestaltende und steuernde Veränderung von organisationalen Routinen in jedem Fall ein voraussetzungsvolles Unterfangen sein kann, ist spätestens seit den Arbeiten von *Starbuck* (1983) bekannt¹⁸. In seiner Argumentation spielt die Autonomie der Routinen eine wichtige Rolle. Die Routinen in *Starbucks* (1983) Diktion („Programms“) fördern wegen ihrer „unreflektierten“ Abkopplung von den Individuen der Organisation per se ‚Verhärtungen‘ der Organisation. Das liegt mitunter daran, dass auch mit dem Entschluss einiger Mitarbeiter, etwas zu ändern, nicht die autonom handelnden Routinen veränderbar sind: „Programms are not merely convenient and amenable tools that people control. Programs construct realities that match their assumptions – by influencing their users‘ perceptions, values, and beliefs, by dictating new programs‘ characteristics, by filtering information and focusing attention. [...] most importantly, *programs act unreflectively*.“¹⁹ *Eisenhard/Riley* (1988) liefern eine interessante Erklärung zur Entstehung dieser Programme. Einen wesentlichen Anteil hieran haben ihrer Auffassung nach die in der Organisation vorherrschenden Kommunikationsmuster: „The development of routines and taken-for-granted procedures become linked through ordinary interactions and conversation to embedded practices and long-term actions. Conversations which may appear trivial or ‚idle‘ at first [...] form patterns of contact and convention when repeated often enough, and can evolve into frames of reference and habits of thought that are difficult to break.“²⁰

Organisationale Routinen werden vor diesem Hintergrund als funktional für die Herstellung und Reproduktion von organisationaler Selbstvergewisserung erkennbar, die ein gewisses Eigenleben aufweist. Dieses Eigenleben stellt ein identitätsstiftendes Konstituens der im Selbstdialog stehenden Organisation dar.²¹ Es liefert die Grundlage der Reproduktionsmechanismen von Organisationsidentität, den regelhaften Bezugsrahmen, auf dem geschriebene und ungeschriebene Regeln der Organisation basieren. Obschon nur ein Teil der in der Organisation aktiven Routinen beobachtbar ist, ist ihre Wirkung auf die

15 Vgl. *Roehl* (2000), S. 16ff.

16 Vgl. *Baecker* (1998).

17 Vgl. stellvertretend *Probst/Raub/Romhardt* (1997); siehe zuletzt kritisch resümierend *Haas/North* (2014).

18 Vgl. *Starbuck* (1983).

19 Siehe *Starbuck* (1983), S. 93.

20 Siehe *Eisenberg/Riley* (1988), S. 143.

21 Vgl. etwa *Weick* (1985).

handelnden Akteure unabweisbar. Routinen reproduzieren die impliziten und expliziten Regeln, denen Personen in der Organisation folgen, ohne dass ein einzelnes Individuum sie in der bestehenden Form jemals installieren würde.

3 Zwei Prozesse der Veränderung sozialer Systeme

Zur weiteren Klärung des Verhältnisses von organisationaler Veränderung und Routine ist es von grundlegender Bedeutung, Routinen zu einem guten Teil als implizit, autonom und identitätsstiftend zu verstehen. Mit der eingangs dargestellten Bewegung der Veränderungsparadigmen hin zu permanenter und oft tiefgreifender und umfassender Transformation stellt sich für jede Organisation irgendwann die Frage, wie mit Routinen umzugehen ist, die als nicht mehr funktional identifiziert werden, deren genauere tiefere Einbettung in die Reproduktionsmechanismen der Organisationsidentität aber unbekannt ist.

Die Daumenregel, dass die Interventionstiefe der Veränderungsmaßnahmen der Verankerungstiefe der zu verändernden Elemente in der Organisation entsprechen sollte,²² führt hier nicht ohne weiteres zum Ziel. Im Gegenteil: Auch kluge, gut gemeinte und exzellent implementierte Veränderungsstrategien scheitern in der Praxis häufiger, als sie gelingen.²³ Der Erfolg von Veränderungsprozessen ist genau an denjenigen Stellen besonders gefährdet, an denen sie an die tiefer verankerten Routinen des Systems stoßen und dort Veränderungsdruck entfalten. Die Routine reagiert aufgrund ihrer Eigendynamik eigenständig und kreativ, sie immunisiert sich gegen die Zumutung des Wandels²⁴, um das System weiterhin darüber versichern zu können, wer es ist, wie es funktioniert und warum es so ist, wie es ist.

Dass sich diese Phänomene auf individueller Ebene spiegeln, zeigt die Kognitionspsychologie bereits seit den 70er Jahren mit den Arbeiten von *Tversky/Kahneman* (2000) und anderen.²⁵ Unsere Psyche ist auf Routineprozesse hin angelegt, die nur unter besonderen Umständen und mit hohem Aufwand veränderbar sind.²⁶ *Kahneman* (2000) verdeutlicht in seinen Arbeiten immer wieder, dass Menschen auf individueller Ebene nur schwer zu verändern sind, weil Gewohnheiten zum nur eingeschränkt bewusst operierenden Routinesystem des Gehirns gehören. Um gewohnheitsmäßiges Verhalten zu verändern, muss Kraft aufgewendet werden. Veränderung ist nämlich Aufgabe eines anderen Systems unseres Gehirns, sie gelingt nur durch bewussten Aufwand. *Kahneman* (2000) macht deutlich, dass dieser Teil des Gehirns nicht geneigt ist, diese Anstrengung ohne weiteres zu unternehmen: „Als erstes müssen Sie Ihr ganz natürliches und gewohnheitsmäßiges Verhalten unterlassen, wenn Sie Veränderung wollen. Als zweites müssen Sie etwas an-

22 Vgl. *Doppler/Fröhlich/Gergen* (2008).

23 Vgl. *Kotter* (2008).

24 Vgl. *Argyris* (1990); zum Immunsystem der Organisation siehe *Luhmann* (1994), S. 504.

25 Vgl. *Tversky/Kahneman* (2000).

26 Vgl. *Kahneman* (2011; 2013).

ders machen – und das geht mit bewusster und absichtlicher Anstrengung einher. Eines meiner grundlegenden Argumente [...] ist, dass das bewusste System [...] recht faul ist.“²⁷

Die für die Frage intendierten, tiefgreifenden organisationalen Wandels zentrale Aussage der Arbeiten *Kahnemans* (2013) korrespondiert mit den oben kursorisch dargestellten Ergebnissen der Routinenforschung: Veränderung von sozialen Systemen vollzieht sich in zwei Prozessen, die ganz unterschiedliche Anforderungen an das soziale System Organisation stellen. Erstens muss mit etwas Bestehendem aufgehört werden. Zweitens muss etwas Neues begonnen werden.

4 Zwischen Nicht mehr und Noch nicht

Für die intendierte Veränderung der Organisation löst ein Zwei-Prozess-Modell eine Reihe von Anschlussüberlegungen aus. Es stellt sich etwa die Frage, wie sich diese beiden Prozesse im organisationalen Wandel zueinander verhalten. Ob sie etwa am ehesten sequenziell zu organisieren sind, um die Gelingenswahrscheinlichkeit des Veränderungsvorhabens zu maximieren. Oder ob die beiden Prozesse besser parallel, überlappend oder synchron zu gestalten sind? Der Blick auf die empirische Praxis des Change Management²⁸ legt nahe, diesem Thema einige Aufmerksamkeit zu schenken.

Beide Prozesse werden in der Praxis des Change Management mit einer Reihe typischer Instrumente unterstützt²⁹, die in ihren Interventionsschwerpunkten aber jeweils nur einen der beiden Prozesse fokussieren. In Bezug auf den Prozess, der im Schwerpunkt das veränderungswürdige Bestehende ins Auge fasst, beinhaltet dieses Instrumentarium ein breites Spektrum möglicher Methoden und Vorgehensweisen zur Organisationsdiagnose für die Interventionsplanung, das Klarheit über die herrschenden im- und expliziten Routinen herstellen soll: Kulturdiagnosen³⁰, Kostenstrukturanalysen³¹, Management Audits³², Schwachstellenanalysen, Surveys und deren Feedbacks³³ und einige weitere. Für den Prozess, der sich dem Verständnis und dem Erproben des Neuen, Besseren in der Organisation widmet, sind dies üblicherweise Instrumente wie Visions- und Leitbildarbeit³⁴, Forecasts und Szenariotechnik³⁵, Roadmapping³⁶, neu definierte Verhaltensanforderungen und ähnliches. Bei näherer Hinsicht scheint es fast, als hätten die beiden Prozesse mit ihren Instrumenten ganz unterschiedliche Paradigmen des Wandels, als fänden diese in zwei getrennten Welten statt.

27 Vgl. *Kahneman* (2013), S. 4.

28 Vgl. etwa *Gerhardt/Frey et al.*

29 Vgl. *Roehl* (2001), *Roehl et al.* (2012).

30 Vgl. *Sackmann* (2012).

31 Vgl. *Kerth/Asum/Stich* (2011).

32 Vgl. *Klebl* (2012).

33 Vgl. *Stieger/Zepke* (2012)

34 vgl. *Senge et al.* (1996).

35 vgl. *Roehl/Minx* (2012).

36 vgl. *Phaal/Farrukh/Probert* (2012).

Meist kommen Veränderungsimpulse aus dem Umfeld der Organisation, das auf eine spezifische Inadäquanz der Organisation verweist. Das Neue, Bessere erscheint als Wunsch einzelner Akteure am Horizont und wird zu einem orientierenden (im- oder expliziten) Zielbild. Erst in einem zweiten Schritt findet der systematisierende Blick auf das Bestehende, Inadäquate statt. Je weiter das Zielbild in die wünschenswerte Zukunft reicht, desto leichter reißt der Faden zu den inadäquaten Routinen der Gegenwart ab. Je tiefer jedoch das Verständnis und die Analyse des Bestehenden und seiner Routinen, desto eher verliert das Zukunftsbild seine Konturen.

In der Praxis führt dies in ein Dilemma. Jeder Veränderungsprozess, der eine gewisse Tiefe aufweist, der also auch stärker identitätsrelevante Routinen betrifft, gerät früher oder später in die heikle Zwischenphase, in der das Alte nicht mehr gültig scheint (aber noch fortwirkt), das Neue jedoch noch nicht erkennbar (aber ersehnt) ist. Kernthese dieses Textes ist es, dass sich in dieser Zwischenphase entscheidet, ob der Veränderungsprozess nachhaltig erfolgreich ist. Denn die Berührung erheblich kontextuell eingebundener organisationaler Routinen in den Reproduktionsmechanismen von Systemidentität bei tiefgreifendem Wandel hat vor diesem Hintergrund eine wesentliche Implikation: Routinen können nicht grundsätzlich „abgestellt“ werden. Sie müssen in der heiklen Zwischenphase gegen neue Routinen ausgetauscht werden.

In den Arbeiten zur Theorie des Dialogs taucht diese Phase sozialer Veränderungsprozesse häufig als „Zone des Seufzens“ auf, in der eine gewisse Orientierungslosigkeit Raum greift. *Bojer et al.* (2008, S. 22) illustrieren: „Transformative dialogue processes that truly allow for divergence often include a “groan zone” or “grey fog” situation in the middle. The groan zone is that somewhat painful place, where everything is a little too chaotic, unclear and unstructured. Sometimes this is a time of conflict and “storming”; sometimes it’s characterized more by confusion and feeling overwhelmed by complexity or even despairing. This phase is an indispensable part of any process of certain depth. It is here that innovation and breakthrough have a real chance of occurring.“

Offenkundig ist, dass die beiden Prozesse in einer idealen Welt zusammengehören. Es existieren allerdings nur wenige Ansätze des Veränderungsmanagements, die explizit auf diese Zwischenphase eingehen und die eine entsprechend kluge Verbindung der beiden Prozesse nahelegen. Hierzu gehört sicher die einflussreiche Theory U von *Scharmer/Käufer* (2008), bei der Routinen sozialer Systeme mit Hilfe von Dialogtechniken in Gruppen erkenn- und besprechbar gemacht werden und in einem Prozess kollektiven Experimentierens auf einer höheren Erkenntnisebene neu konfiguriert, „aus der Zukunft gedacht“ werden³⁷. *Scharmer/Käufer* (2008) geht es in der beschriebenen Zwischenphase um die bewusste Einleitung des Loslassens überkommener Haltungen und Praktiken. Dabei fungiert das Kollektiv als Katalysator des Wandels. Der strukturierte Kommunikationsprozess in der Gruppe ermöglicht und erleichtert ein gemeinsames Durchschreiten der unsicheren Zwischenzone. Überhaupt scheinen es am ehesten dialogbasierte Ansätze zu

³⁷ Vgl. *Scharmer/Käufer* (2008).

sein, die diesen kollektiven Weg durch die orientierungsarme Phase des Wandels zu ermöglichen scheinen.³⁸

In der Praxis geht es in dieser Zwischenwelt nicht mehr um Tools und Techniken, sondern um die Frage, ob Governance und eingerichtete Kommunikationsgefäße des Veränderungsprozesses eine kollektivierte Arbeit an den identitätsrelevanten Routinen der Organisation überhaupt zulassen. Die vorübergehende Strukturlosigkeit auszuhalten und in der Schwebelage zu halten, mehr noch: systematisch mit ihr zu arbeiten ist eine anspruchsvolle Aufgabe für die Akteure des Wandels.³⁹ Sie besteht ganz wesentlich darin, in der Organisation zu verdeutlichen, dass der Wandel nur dann gelingen kann, wenn beide Prozesse in eine enge und produktive Beziehung gebracht werden können. Ohne dass Neues erkennbar wird, kann Altes nicht losgelassen werden.⁴⁰ Ohne, dass das Alte losgelassen wird, kann sich das Neue nicht etablieren.

5 Implikationen für die Interventionsarbeit

Für die Interventionsarbeit hat die Zwei-Prozess-Modell und die daraus resultierende Relevanz der Zwischenzone vielfältige Konsequenzen. In der Führung und Gestaltung von Interventionsarchitekturen sind drei Aspekte augenfällig:

5.1 Respekt gegenüber der Routine im Wandel

Für das nachhaltige Gelingen organisationalen Wandels ist es unabdingbar, denjenigen Routinen ausreichend Respekt zu zollen, welche die oben angeführten Eigenschaften aufweisen. Sie in Ehren anzuerkennen und zu verabschieden bedeutet, ein vertieftes Verständnis für die Gewordenheit des sozialen Systems Organisation zu zeigen. Diese Routinen haben die Organisation zu dem gemacht, was sie zum Zeitpunkt des Interventionsbeginns ist – im Positiven wie im Negativen.

5.2 Das Neue im Wandel herbeikonstruieren

Für die Arbeit an der Zukunft ist es im Hinblick auf die aufgeworfenen Fragen essenziell, die orientierungsarme Zwischenzone mit festem Blick auf das Neue zu durchschreiten. *Scharmer/Käufer* (2008) empfiehlt dabei, die kollektive Aufmerksamkeit in den zukünftigen Lösungsraum zu richten und dort handelnd wirksam zu werden. Damit wäre die zweite Konsequenz für die praktische Interventionsarbeit beschrieben: Es geht bei der Führung des Wandels in dieser Zone darum, probenhalber anzunehmen, das Neue sei

38 Vgl. *Kabane* (2007).

39 Vgl. *Kessel/Kugeler* (2013).

40 Vgl. *Kahnemans* (2013) Verweis auf die Theorie der Verlustaversion in diesem Zusammenhang.

bereits da, um das eigene Verhalten und schließlich das des sozialen Feldes darauf auszurichten. auszurichten. Dieses quasi-experimentelle Handeln auf Probe macht die „neue Welt“ bereits in ersten Konturen erfahrbar.

5.3 Die Zwischenzone als Schlüsselphase des Wandels verstehen

Die eigentliche Veränderung der tiefer liegenden Routinen muss in der Zwischenzone von statten gehen. Hier verwirklicht sich *Lewins* Diktum, dass die Organisation nur versteht, wer sie zu verändern beginnt. In linearen Ansätzen des Wandels wird diese Zone - ebenso wie oben dargestellt Routine und Widerstand - als wenig produktiv thematisiert. Sie bewusst als teil fundamentalen organisationalen Wandels zu inszenieren und im sozialen System thematisier- und erlebbar zu machen, gehört zu den vornehmsten Aufgaben kluger Intervention.

Literatur

- Argyris, Chris* (1990), *Overcoming Organizational Defences*, Boston u.a.
- Baecker, Dirk* (1998), Wissens als Problem, in: *OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, Heft 3/1998, S. 4–21.
- Cohen, Michael D./Bacdayan, Paul* (1994), Organizational Routines are Stored as Procedural Memory. Evidence from a Laboratory Study, in: *Organization Science*, Vol. 5, S. 554–568.
- Cummings, Thomas G./Wörley, Christopher G.* (2014), *Organization Development and Change*. 10th Edition.
- Doppler, Klaus/Fröhlich, Stephan/ Gergen, Kenneth J.* (2008), Tiefe nach Augenmaß: Drei Autoren, fünf Fragen, in: *OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, Heft 2/2008, S. 12–16.
- Eisenberg, Eric M./Riley, Patricia* (1988), Organizational Symbols and Sense-Making, in: *Goldhaber, Gerald M./Barnett, George A.* (Hrsg.): *Handbook of Organizational Communication*, Norwood, N.J., S. 131–150.
- Feldman, Martha S./Pentland, Brian T.* (2003), Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, S. 94–118.
- Feldman, Martha S.* (2000), Organizational Routines as a Source of Continuous Change, in: *Organization Science*, Vol. 11, S. 611–629.
- Gerkhardt, Marit/Frey, Dieter* (2006), Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells, in: *OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, Heft 4/2006, S. 48–59.
- Haas, Oliver/North, Klaus* (2014), Zwischen Experiment und Routine. Wie wird Wissensmanagement erwachsen?, in: *OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, Heft 3/2014, S. 50–56.
- Kahneman, Daniel* (2011), *Thinking, Fast and Slow*, Allen Lane Paperback.
- Kahneman, Daniel* (2013), Gewohnheitstiere. Im Gespräch mit Daniel Kahneman, in: *OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, Heft 1/2013, S. 4–9
- Kahane, Adam* (2007), *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities*. Berrett-Koehler Publishers.

- Kaiser, Stephan/Kozica, Arjan* (2013), Organisationale Routinen. Ein Blick auf den Stand der Forschung. *OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, Heft 1/2013, S. 15–18.
- Kerth, Kalus/Asum, Heiko/Stich, Volker* (2011), Die besten Strategietools in der Praxis. Hanser.
- Kessel, Bernd/Kugele, Jürgen* (2012), Die Welt anhalten. Das Wirken von Managern und Beratern im Dienste der DNA von Unternehmen, in: *OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, Heft 4/2012, S. 29–36.
- Klebl, U.* (2012), Management Audit. Das Management auf Herz und Nieren prüfen, in: *Roehl, H./Winkler, B./Eppler, M./Fröhlich, C.* (Hrsg.), *Werkzeuge des Wandels: Die 30 wirksamsten Tools des Change Managements*, Stuttgart, S. 43–52.
- Kotter, John P.* (2008): *A Sense of Urgency*. Harvard Business Press.
- Lawrence, Paul/Lorsch, Jay* (1969), *Developing Organizations: Diagnosis and Action*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Luhmann, Niklas* (1994), *Soziale Systeme*, 5. Aufl., Frankfurt a.M.
- Luhmann, Niklas* (1964): Lob der Routine, in: *Verwaltungsarchiv*, Vol. 55, S. 1–33.
- Minx, Eckard/von Mutius, Bernhard* (2013), Kreisförmiger Fortschritt. Ein zirkuläres Prozessmodell für die erneuerungsfähige Organisation, in: *OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, Heft 1/2013, S. 56–74.
- Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai* (1997), *Wissen managen*. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal Nutzen. Wiesbaden u.a.
- Phaal, Robert/Farrukh, Clarel/Probert, David* (2012), Strategisches Roadmapping. Die Verknüpfung von Management, Technologie und Markt, in: *Roehl, Heiko/Winkler, Brigitte/Eppler, Martin/Fröhlich, Casper* (Hrsg.), *Werkzeuge des Wandels: Die 30 wirksamsten Tools des Change Managements*. Stuttgart, S. 132–140.
- Quinn, Robert/Weick, Karl E.* (1999), Organizational change and development, in: *Annual Review of Psychology*, 50. Jg, S. 361–386.
- Roehl, Heiko* (2000), *Instrumente der Wissensorganisation*. Perspektiven für eine differenzierende Interventionspraxis. Stuttgart.
- Roehl, Heiko/Winkler, Brigitte/Eppler, Martin/Fröhlich, Caspar* (2012), *Werkzeuge des Wandels: Die 30 wirksamsten Tools des Change Managements*. Stuttgart.
- Roehl, Heiko/Minx, Eckard* (2012), Szenario-Technik. Zukunft anders denken, in: *Roehl, Heiko/Winkler, Brigitte/Eppler, Martin/Fröhlich, Casper* (Hrsg.), *Werkzeuge des Wandels: Die 30 wirksamsten Tools des Change Managements*. Stuttgart, S. 118–125.
- Sackmann, Sonja* (2012): Diskrepanzanalyse. Ist und Soll der Organisationskultur, in: *Roehl, Heiko/Winkler, Brigitte/Eppler, Martin/Fröhlich, Casper* (Hrsg.), *Werkzeuge des Wandels: Die 30 wirksamsten Tools des Change Managements*. Stuttgart, S. 35–42.
- Scharmer, Otto/Käufer, Katrin* (2008), Führung vor der leeren Leinwand. Presencing als soziale Technik, in: *OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, Heft 2/2008, S.4–11.
- Senge Peter M./Kleiner, Art/Smith, Brian/Roberts, Charlotte/Ross, Rick* (1996), *Das Fieldbook zur Fünften Disziplin*, Stuttgart.
- Starbuck, William* (1983), Organizations as Action Generators, in: *American Sociological Review*, Vol. 48, S. 91–102.
- Stieger, Clemens/Zepke, Georg* (2012), Mitarbeiterbefragung und Survey Feedback. Der Organisation den Spiegel vorhalten, in: *Roehl, Heiko/Winkler, Brigitte/Eppler, Martin/Fröhlich, Caspar* (Hrsg.), *Werkzeuge des Wandels: Die 30 wirksamsten Tools des Change Managements*, Stuttgart, S. 229–237.
- Tversky, Amos/Kahneman, Daniel* (2000), *Choices, Values, and Frames*, Cambridge University Press, New York.

- Walsh, James P./Ungson, Gerardo R. (1991), Organizational Memory, in: *Academy of Management Review*, 16/1, S. 57–91.
- Weick, K. (1985), *Der Prozeß des Organisierens*, Frankfurt a.M.
- Wilke, Helmut (2013), Lob der Routine revisited, in: *OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, Heft 1/2013, S.13–14.
- Wimmer, R. (2011), Die Zukunft des Change Managements, in: *OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, Heft 4/2011, S. 16–20.

Summary

Organizational routines are widely regarded as a counterforce to change. They are mainly seen as impediments hampering, distorting or even derailing transformation processes. The text argues that organizational routines represent an integral part of a sustainable change process and must be carefully taken into account when planning and implementing interventions. Moreover, by relating to recent findings in cognitive psychology, we argue that routines can only be sustainably changed through their replacement by different routines. Special emphasis is given to the difficult phase in the transformation process where the old routine is already devalued while the new routine has not yet been installed.