

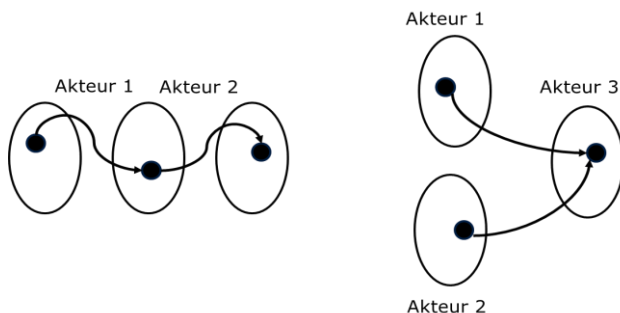
Wie Routinen entstehen – und wie sie verändert werden können

Routinen in Organisationen haben viele Vorteile: Sie sorgen dafür, dass Tätigkeiten effizient erledigt werden, der Abstimmungsaufwand zwischen Beteiligten minimiert ist und die Ergebnisse weitgehend konstant bleiben. Allerdings sind Routinen schwer zu verändern, da sie oftmals unbewusst ablaufen.

Sei es der Ablauf von Meetings in einem Architekturbüro, die morgendliche Visite in einem Krankenhaus oder die Fertigung eines Autos in einer Fabrik - die meisten Tätigkeiten in Organisationen finden in Routinen statt.

Was sind Routinen?

Unter dem Begriff „Routine“ versteht man wiederkehrende Handlungsabläufe, an denen mehrere Personen beteiligt sind und deren Handlungen wechselseitig voneinander abhängig sind. Entweder ist das Ergebnis eines Akteurs der Input für den nächsten Akteur (z.B. die Teamleiterin setzt ein Meeting fest, die Assistentin bucht daraufhin einen Raum) oder die Handlungen unterschiedlicher Akteure tragen zum selben gewünschten Ergebnis bei (eine Assistentin bucht den Raum, ein anderer Assistent das Catering für das festgesetzte Meeting; siehe Abbildung; nach Cohen, Levinthal & Warglien, 2014).



Wie entstehen Routinen?

Routinen basieren auf den individuellen Gewohnheiten der beteiligten Akteure. Gewohnheiten sind erlernte Handlungen, die in bestimmten Situationen „automatisch“ zum Einsatz kommen. Sie entstehen, wenn die Handlungen in der Vergangenheit in der jeweiligen Situation zu einem zufriedenstellenden Ergebnis geführt haben. Dadurch, dass Gewohnheiten unbewusst ausgeführt werden, werden sie in der Regel nicht hinterfragt. Beispielsweise hat der für das Catering verantwortliche Teamassistent aus dem obigen Beispiel gute Erfahrungen mit einem bestimmten Caterer gemacht und bucht diesen jetzt immer wieder „aus Gewohnheit“ und ohne darüber nachzudenken, obwohl er grundsätzlich die Möglichkeit hätte, anders zu handeln (z.B. einen anderen Caterer zu buchen). Gewohnheiten sind also individuelle, automatisierte Handlungsabläufe, um in bestimmten Situationen die gewünschten Ziele zu erreichen.

Kollektive Routinen entstehen durch wiederholte Interaktionen der beteiligten Personen. Über die Zeit zeigt jeder Akteur bestimmte gewohnheitsmäßige Verhaltensweisen, und die Akteure entwickeln wechselseitige Erwartungen darüber, wie sich die anderen Akteure verhalten werden (z.B. welche Assistentin wofür zuständig ist). Weil die gleichen Verhaltensweisen immer wieder gezeigt werden, ohne darüber nachdenken zu müssen und weil sich die Akteure nicht mehr abstimmen müssen, sind Routinen so effizient. Allerdings sind sie gerade dadurch, dass sowohl gewohnheitsmäßige Handlungen als auch wechselseitige Erwartungen auf automatisierten und damit auch unbewusst gewordenen Mechanismen (die durch das prozedurale Gedächtnis gesteuert werden) basieren, in der Regel „hartnäckig“ und schwer veränderbar. Dies ist mit ein Grund dafür, warum organisationale Veränderungen oft schwer umzusetzen sind.

Wie können Routinen verändert werden?

Um bereits etablierte Routinen absichtlich zu verändern, muss also bei den Gewohnheiten der beteiligten Personen angesetzt werden. Dazu gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder kann man (1) direkt beim Ziel des gewohnheitsmäßigen Verhaltens in der jeweiligen Situation ansetzen. Z.B. könnte das Ziel nicht mehr heißen, „den billigsten Caterer auszuwählen“, sondern ergänzt werden durch „vegetarische Speisen anbieten“. Alternativ kann man (2) in einer bestimmten, wiederkehrenden Situation bewusst „aus dem Trott ausbrechen“ und neues Verhalten (z.B. bei einem anderen Caterer bestellen) wiederholt anwenden, bis das neue Verhalten schließlich zur Gewohnheit wird.

Eine Veränderung von Routinen erfordert das Bewusstmachen des eigenen Verhaltens bzw. der wechselseitigen Erwartungen. Der Schlüssel zur Veränderung von Routinen ist also individuelle oder kollektive Reflexion der Ziele und des Verhaltens – gepaart mit aktivem „Verlernen“ der alten Gewohnheiten.

Quelle: Cohen, M. D., Levinthal, D. A., & Warglien, M. (2014). Collective performance: Modeling the interaction of habit-based actions. *Industrial and Corporate Change*, 23(2), 329–360.



Dr. Barbara Kump

schreibt auf www.wissensdialoge.de zu den Themen: Wissenskonstruktion und Lernen am Arbeitsplatz, Wissensmanagement, organisationales Lernen

Bitte zitieren als: Kump, B. (2016). Wie Routinen entstehen – und wie sie verändert werden können. *wissens.blitz* (169). <http://wissensdialoge.de/routinen/>