



Diskussionspapierreihe  
Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Research Papers on  
Innovation, Services and Technology

# 1/2012

Burr, Wolfgang/Frohwein, Torsten

**Regelbrüche in Organisationen**



**Universität Stuttgart**

Betriebswirtschaftliches Institut  
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

ISSN 2193-2301



Diskussionspapierreihe  
Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Research Papers on  
Innovation, Services and Technology

# 1/2012

Burr, Wolfgang/Frohwein, Torsten

**Regelbrüche in Organisationen**

# *Regelbrüche in Organisationen*

Burr, Wolfgang / Frohwein, Torsten

## *Abstract*

Regelabweichungen sind das Ergebnis von Erwartungen über Mängel in bestimmten Regel-funktionen, die sich auf der Ebene des Regeldesigns, der Ebene organisationaler Routinen sowie im Zusammenhang mit Innovationen finden lassen. Die unternehmerischen Innovati-onsstrategien des Compliance oder Escape sind die Antworten auf die durch Regeln und Rou-tinen gesetzten innovationsbeeinflussenden Parameter.

Rule deviation is the result of expecting significant shortcomings in particular rule functions. These deficits can typically be found on the level of the rule design, on the level of organisa-tional routines, and on the level of innovative activities. Compliance and escape as distinct innovation strategies are the answers of rule-based alteration of parameters, relevant in the firm's decision making process.

## *Keywords*

Regeln, Regelbruch, Routinen, Innovation

# 1 Einführung und Problemstellung<sup>1</sup>

## 1.1 Regelbefolgung, Routinen und Innovation - eine Vorbemerkung

In Unternehmen wird Koordination, verstanden als Verhaltensanpassung und -abstimmung, durch unterschiedliche Arten von Institutionen realisiert. Richter/Furubotn präzisieren den Institutionenbegriff: „[A]n institution will be defined as a set of formal and informal rules, including their enforcement arrangements. ... [A]n institution provides structure to everyday activity and thus reduces uncertainty.“ (Richter/Furubotn 2005, S. 7, vgl. hierzu auch Franck 1995). Regeln sind akzeptierte institutionelle Strukturen, die als Zweckbestimmung individuelles Verhalten in eine bestimmte Richtung lenken. Regeln haben die Aufgabe arbeitsteilige Aufgabenerfüllung zu organisieren, zu steuern und zu reglementieren. Zusammengefasst besteht der Aufgabenkomplex von Regeln in einer Koordinationsfunktion, einer Motivationsfunktion und einer Kontrollfunktion.

Das Problem der Wahl zwischen Regelbefolgung und Regelabweichung stellt eine typische Entscheidungssituation in der unternehmerischen Praxis und ein Forschungsthema in der Wissenschaft dar. In einer durch immer zahlreichere und umfangreichere staatliche Regeln und durch vielfältige unternehmensinterne geschriebene und ungeschriebene Regeln gekennzeichneten Wirtschaftspraxis nehmen auch Regelabweichungen tendenziell zu. Auch in einer Reihe von Ansätzen der betriebswirtschaftlichen Literatur (entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre, vgl. Heinen 1978; verhaltenswissenschaftliche Theorie der Firma, vgl. Cyert und March 1963; Verhaltensökonomik, vgl. Ariely 2008; deskriptive und normative Entscheidungstheorie, vgl. Laux 2007) nehmen Fragen der Entscheidungsanalyse und Alternativenwahl eine zentrale Rolle ein. Dennoch kommt dem Diskurs um Regelbefolgung und Regelabweichung auch in diesen Ansätzen nur eine Nebenrolle zu. Die Regelbefolgung ist oftmals gegebene Voraussetzung und wird nicht erklärt bzw. nicht hinterfragt. Auch kann nicht auf Ursachen für Regelabweichungen geschlossen werden, d. h. die Frage warum und unter welchen Bedingungen Akteure vorgegebene Regeln verletzen bleibt weitgehend unbeantwortet.

Unter *Regelbruch* (im Folgenden synonym auch Regelabweichung, Regelverletzung) soll im Folgenden die Nichteinhaltung einer Regel durch eine Organisation oder ein Individuum verstanden werden. Das Nichteinhalten kann bewusst oder unbewusst erfolgen. Eine Regel gilt als verletzt bzw. als nicht eingehalten in den folgenden zwei Fällen: eine Regel wird auf einen Fall nicht angewandt, obwohl sie auf den Sachverhalt anzuwenden wäre (Regelbruch 1. Ordnung); eine Regeln wird auf einen Fall angewandt, obwohl sie auf den Sachverhalt nicht zutrifft (Regelbruch 2. Ordnung). Die Verletzung von Regeln betrifft formelle und informelle Regeln als auch externe und interne Regeln unabhängig davon, ob sie als Gebote oder Verbote formuliert sind.

Die vorliegende Abhandlung will zur ökonomischen Erklärung von Regelverletzungen einen Beitrag leisten. Die Autoren gehen davon aus, dass die Suche nach den Ursachen für Regelabweichungen sich (i) auf die Ebene der Regel und ihrer Formulierung selbst, (ii) auf die

---

<sup>1</sup> Für kritische Kommentare und wertvolle Anregungen zu unserem Papier danken wir Dr. Jan Pieper, Universität Zürich.

Ebene der Transmission von Regeln in das Verhalten von Individuen und Unternehmen über das Konzept der Routine als auch (iii) auf die Ebene der Auswirkungen von innovativem Verhalten konzentrieren muss. In allen drei Ebenen finden sich Zusammenhänge, die auf Mängel in der Koordinations-, Motivations- oder Kontrollfunktion von Regeln hindeuten. Diesem Erklärungsansatz folgt auch die Gliederung des vorliegenden Beitrags. Ziel des Beitrags ist es zu erklären, unter welchen Bedingungen es aus ökonomischer Sicht zu regelabweichendem Verhalten kommen kann.

## **1.2 Vorgehensweise**

Nach den einleitenden Bemerkungen im ersten Kapitel stehen im zweiten Kapitel die zentralen Inhalte des Untersuchungsgegenstandes der ‚Regel‘ im Mittelpunkt. Thematisiert finden sich Arten und Funktionen von Regeln. Im dritten Kapitel werden die einzelnen Ebenen für Regelabweichungen erörtert: Regelformulierung und Regeldesign als Ursachen für Regelabweichungen, Routinen als Ursache für Regelabweichungen sowie, unter welchen Bedingungen innovatives Verhalten zu Regelabweichungen führt. Auch werden die Lockerung von Regeln und die Definition von Regelausnahmebereichen thematisiert, um die Anreize zum Regelbruch zu senken und die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen. Kapitel vier schließt den Beitrag mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse zu einer ökonomischen Analyse von Regelabweichungen.

## **2 Regeln aus ökonomischer Sicht**

### **2.1 Definition und Arten von Regeln**

Eine allgemein anerkannte Definition von Regeln hat sich bisher weder in einer einzelnen Wissenschaftsdisziplin noch disziplinübergreifend durchsetzen können. Oftmals wird das Definitionsproblem auch umgangen. Regeln sind bei Gutenberg Vorgaben, nach denen sich bestimmte Vorgänge vollziehen sollen (1958, S. 49) bzw. Anordnungsrechte der betrieblichen Leitung (1983, S. 237). Nur implizit kann bei Gutenberg die Unterscheidung nach externen und internen sowie formellen und informellen Regeln gefunden werden. Ortmann (2003, S. 11, 34) lehnt sich an die Definition von Giddens (1984, S. 21) an und definiert Regeln als formal oder informal existierende verallgemeinerbare Verfahren der Praxis. Bei Reynaud findet sich die Definition von Regeln als „explicit and public statements that trigger an action with a certain degree of predictability, but do not determine it“ (Reynaud 2005, S. 850). Regeln geben eine logische Struktur von Bedingung und Handlung vor, die permanente Beziehungen zwischen Hypothesen und ihren Konsequenzen beschreibt (Reynaud 1996, S. 701).

Im vorliegenden Beitrag wird unter einer Regel eine *sanktionierbare, für eine Mehrzahl von Entscheidungs- und Handlungsfällen in einer gegebenen Situation formulierte Handlungsanweisung* verstanden. Eine Regel bedarf Handlungsspezifikationen, Kontrollmechanismen und Sanktionen. Die Sanktionierbarkeit erfolgt entweder durch die übergeordnete Regelinstanz

oder durch andere Regelbefolger. Die in Regeln definierte Handlungsanweisung kann Ziele und Mittel oder nur eines der beiden Kriterien beinhalten.

Eine weitergehende Verdeutlichung des Regelverständnisses wird durch die nachfolgende Unterscheidung der verschiedenen Arten von Regeln und die Erörterung der Regelentstehung erreicht.

In der Betriebswirtschaftslehre hat als einer der ersten Wissenschaftler Erich Gutenberg die Regelthematik aufgegriffen. Organisation ist für Gutenberg ein Instrument zur effizienten Führung von Unternehmen. Als dauerhaft angelegtes System von Regeln dient Organisation als unterstützendes Instrumentenbündel der Leistungserstellung als auch der übergeordneten Realisierung unternehmerischer Ziele. Organisation als System von Regeln beinhaltet nach Gutenberg (1958, S. 49) sowohl formelle (Vorschriften, Anweisungen, Richtlinien) als auch informelle (Gewohnheiten) Regeln, die internen oder externen Ursprungs (Umsetzung von gesetzlichen Bestimmungen) sein können und als Instrument der Betriebsorganisation gelten. Organisation hat die Aufgabe, den durch Planung entwickelten Entwurf von Ordnung zu realisieren (Gutenberg 1958, S. 47ff; 1983, S. 235) sowie den Anforderungen von Stabilität bei der Aufgabenerfüllung und von Flexibilität in der Anpassung an unternehmensexterne Variablen situationsgerecht zu erfüllen.

Dass aus Regeln Organisation entsteht, folgert Gutenberg „Alles Geregeltere aber ist...organisierter Sachverhalt.“ (Gutenberg 1983, S. 238; auch Gutenberg 1958, S. 49). Organisation wird in diesem Zusammenhang von Gutenberg verstanden als Ordnung schaffendes Instrument. Damit unterscheidet Gutenberg die Auffassung von Organisation gleich Unternehmen (institutioneller Organisationsbegriff) und die Auffassung von Organisation gleich Führungsinstrument (instrumenteller Organisationsbegriff) (Gutenberg 1958, S. 49). Für diesen Aufsatz sind beide Deutungen des Organisationsbegriffs relevant. Insbesondere die institutionelle Sichtweise des Organisationsbegriffs erweitert den engen Blickwinkel der instrumentellen Sicht eines rationalen Entwurfs organisationaler Regeln und Strukturen um das gesamte soziale Gebilde, um geplante und ungeplante Prozesse, in denen Regeln entstehen, angewandt, verlernt oder verletzt werden. Ermöglicht wird der Blick auf Funktionen und Dysfunktionen des organisierten sozialen Systems Unternehmen, auf das Entstehen und auf die Veränderung von Strukturen (Schreyögg 2006, S. 11).

Die Realisierung von Ordnung kann nach Gutenberg entweder durch eine *fallweise Regelung* oder durch eine *generelle Regelung* erfolgen. Erich Gutenberg hat darauf hingewiesen, dass bei gleichförmigen und häufig vorkommenden betrieblichen Tatbeständen Effizienzvorteile erzielt werden können, wenn fallweise Regelungen durch generelle Regelungen ersetzt werden (Gutenberg 1983, S. 239 ff). Als Kernaussage hat Gutenberg formuliert „Die Tendenz zur generellen Regelung nimmt mit abnehmender Variabilität betrieblicher Tatbestände zu.“ (Gutenberg 1983, S. 204). Das von ihm formulierte *Substitutionsprinzip*<sup>2</sup> der Organisation (Gutenberg 1983, S. 240) empfiehlt den Einsatz von generellen Regeln bei gleichartigen und häufig wiederkehrenden Aktivitäten. Die von Gutenberg auf den einzelnen variablen Tatbestand bezogenen fallweisen ad-hoc Regelungen sind hingegen der Managementaufgabe

---

<sup>2</sup> In „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“ (1958) spricht Gutenberg vom *Substitutionsgesetz* der Organisation. In „Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre“ (1983) wandelt er diese Aussage in die (abgeschwächte) Version des *Substitutionsprinzips* der Organisation um.

Unternehmensführung zuzuordnen und entsprechen ihrem Charakter nach einer fallweisen Anordnung (Steinmann/Schreyögg 1997, S. 395; Schreyögg/Koch 2007, S. 290). Diese begriffliche Trennung ist sinnvoll, weil mit den unterschiedlichen begrifflichen Inhalten von Regel und Anordnung auch unterschiedliche Managementfunktionen verbunden sind.

Das Unternehmen ist nicht nur mit gleichartigen und häufig wiederkehrenden Aktivitäten und Aufgaben konfrontiert, die eine gewisse Stabilität und Vorhersehbarkeit und damit eine Regelstruktur erfordern. Je mehr in einem gegebenen Handlungskontext variable, neuartige, unbestimmte oder unbestimmbare Tatbestände vorzufinden sind, umso weniger kann von der Substitution fallweiser durch generelle Regeln Gebrauch gemacht werden. Veränderungen in internen und externen Faktoren erfordern differenzierte Einzelfallentscheidungen, deren Organisation mit generellen Regeln ineffizient wäre. Gutenberg leitet daraus ab, dass es bei gegebener Menge an gleichartigen, wiederkehrenden und flexibel zu handhabenden Aktivitäten einen optimalen Organisationsgrad gibt, der sich durch ein ausgewogenes Verhältnis von Stabilität und Flexibilität auszeichnet. Das Substitutionsprinzip fordert den Ersatz fallweiser durch generelle Regeln, bis der Grenzertrag der Substitution gleich Null ist (Steinmann/Schreyögg 1997, S. 394). Während eine generelle Regelung variabler Tatbestände auf eine Überorganisation hinweist, bei der der erwartete Rationalisierungsaspekt durch falsche Problemlösungsverfahren, Nachkorrekturen und FehlAbstimmungen überkompensiert wird, ist die fallweise Regelung gleichartiger und regelmäßig wiederholter Vorgänge ein eindeutiges Kennzeichen für eine Unterorganisation, bei der Rationalisierungsreserven nicht ausgeschöpft werden (Schreyögg 2006, S. 111; Schreyögg/Koch 2007, S. 290f.). Um negative Folgen (Nicolai 2009, S. 13) von Unterorganisation und Überorganisation möglichst zu vermeiden, sind regelmäßige Überprüfungen der prinzipiellen Regelnotwendigkeit ebenso notwendig, wie das bewusste Zulassen von Improvisationen. Wird das Substitutionsprinzip der Organisation umgesetzt, können Unternehmensprozesse effizienter gestaltet und das Management von Routineentscheidungen entlastet werden.

Jedoch gilt zu beachten, dass mit dem zunehmenden Einsatz von Regeln auch die individuellen Entscheidungsspielräume und damit die Anpassungsfähigkeit der unternehmerischen Führung verlorengehen, (Gutenberg 1983, S. 240) und die Tendenz zur allgemeinen Verhaltensstarrheit und zu Motivationsdefiziten einhergeht (Steinmann/Schreyögg 1997, S. 394).

Nachfolgend werden verschiedene Kategorien von Regeln im Überblick dargestellt. Derart werden die Grundlagen für ein besseres Verständnis des Phänomens der Regelverletzung geschaffen.

### **2.1.1 Gebotsregeln und Verbotsregeln - ein Effizienzvergleich**

Ein erster Weg der Unterscheidung ist die Einteilung von Regeln in Gebote und Verbote. Während Gebote erlaubte Handlungsräume und Problemlösungsschritte verbindlich festlegen, schließen Verbote Handlungsräume gezielt aus. Gebots- und Verbotsregeln definieren (schützen, beschränken) Freiräume für individuelles Handeln auf zwei unterschiedliche Weisen, indem sie auf unterschiedliche Art erlaubte von nichterlaubten Handlungsmöglichkeiten tren-

nen und die im individuellen Kompetenzbereich liegenden Verhaltensmöglichkeiten unterschiedlich festlegen. Gebote schreiben dem Regeladressaten ein genau definiertes Verhalten vor. Jenseits des Gebotenen werden dem Akteur keine grundsätzlich erlaubten Handlungsspielräume eingeräumt. Bei Geboten konzentrieren sich die Freiheitsgrade auf den positiv geregelten Bereich, sie drücken sich in einem anerkannten und für den Akteur geschützten Handlungsbereich aus, der es gestattet, Chancen wahrzunehmen.

Auch Verbotsregeln schränken den prinzipiell denkbaren Bereich der Handlungsmöglichkeiten ein. Verbote setzen mit der Gewährung größerer Freiheitsgrade jedoch erweiterte Möglichkeiten, Unsicherheit zu begegnen, als es Regeln in Form von Geboten ihrer Natur nach erlauben (Schwalbe 2009, S. 66; Walterscheid/Wegehenkel 2009, S. 128 f.) - ein Ergebnis, dem auf den ersten Blick eine gewisse Paradoxie nicht abzusprechen ist. Indem Verbote in einem mehr oder weniger eng bestimmten Bereich ein exakt definiertes Handeln verhindern, entsteht gleichzeitig jenseits des Verbotsbereiches unregelter Raum für erlaubte Handlungen. Regeln mit Verbotscharakter selektieren also negativ. Verbote setzen mit der Gewährung größerer Freiheitsgrade für die Akteure mehr Möglichkeiten, Unsicherheit der Umwelt oder Veränderungen der zu erfüllenden Aufgabe z. B. durch neue Problemlösungsansätze zu begegnen, als Regeln in Form von Geboten es gestatten.

Verbote erscheinen auch ökonomisch effizienter als Gebote, denn Verbote transportieren in Relation zu Geboten weniger Anweisungsinformationen, da nur das Regelziel (das Verbote) und nicht auch die Wege zum Regelziel (z. B. einzusetzende Ressourcen, Verfahren, Instrumente, Vorgehensweisen) festzulegen sind. Regeln mit Verbotscharakter sind effizient (sofern sie geeignet formuliert sind, um die Aufgabenerfüllung der Akteure zu unterstützen), denn sie erlauben es dem Akteur, bestimmte Umfeldaspekte zu negieren, da diese im ausgeschlossenen Handlungsbereich liegen. Individuen als Entscheidungsträger im komplexen sozialen System Unternehmen werden so von Transaktionskosten befreit, da sie sich nicht mit einer unüberschaubaren Zahl an möglichen Zuständen auseinandersetzen müssen.

### **2.1.2 Konkrete und allgemeine Regeln – Steuerung durch den Regelsetzer versus Handlungsautonomie für den Regelunterworfenen**

Eine wesentliche Unterscheidung von Regelarten ist die Differenzierung von allgemeinen und konkreten Regeln.

Allgemeine Regeln (z. B. viele staatliche Gesetze) mit offenem und relativ unbestimmtem Charakter abstrahieren in starkem Maß von konkreten Adressaten, Orten und Zeitpunkten. Mit dem Grad der Abstraktion von Regeln steigen die Menge der Handlungsmöglichkeiten und die damit verbundenen verfügbaren Freiheitsgrade für den Akteur, die erst durch die individuelle Regelauslegung und -anwendung für den Einzelfall bestimmt werden. Mit dem steigenden Grad an Allgemeinheit von Regeln steigt die Handlungsautonomie der Akteure (Röpke 1977, S. 50). Je abstrakter Regeln ausgestaltet sind, desto größer fallen auch die Ansprüche an die Kapazität und Kompetenz der handelnden Individuen (z. B. zur Regelauslegung und situationsadäquaten Regelanwendung) aus.



Konkrete Regeln mit hohem Detaillierungsgrad (z. B. Befehle, Vorschriften) determinieren Handlungsvorschriften. Ziele und Mittel sind typischerweise fixiert (Röpke 1977, S. 52). Handlungsmöglichkeiten des Akteurs sind ohne Interpretationsspielräume auf den Bereich der in den konkreten Regeln definierten Verhaltensbereiche konzentriert (Becker 2005, S. 254). Konkret formulierte Regeln können sich im Extremfall der Einzelfallregelung annähern. Die Spezifität von konkreten Regeln qualifiziert ihre Anwendung nur auf fallspezifische Regelungsbereiche mit genau auf die vorliegende Fallkonstellation zugeschnittenen Regelinhalten. Bei konkreten Regeln sind die Anforderungen an die Fähigkeiten der Akteure zur Regelinterpretation geringer ausgeprägt, ebenso ist der Handlungsspielraum der Akteure geringer. Mehrdeutigkeiten von Handlungsvorschriften sind bei konkreten Regeln vom Regelsetzer meistens nicht beabsichtigt. Allerdings fallen auch die Handlungsspielräume und Möglichkeiten der Produktion von Vielfalt in den Handlungsergebnissen geringer aus.

Der Hauptunterschied zwischen allgemeinen und konkreten Regeln ist in folgendem Punkt zu sehen: Allgemeine Regeln gewähren relativ hohe Freiheitsgrade und Auslegungsspielräume, was der Intention konkreter Regeln diametral entgegensteht.

### **2.1.3 Formelle und informelle Regeln - dokumentierte Autorität von Hierarchieinstanzen versus geübte Praxis der Regelunterworfenen**

Neben den vorgenannten Regelarten ist die Unterscheidung von formellen und informellen Regeln zu nennen. Formelle Regeln sind in Verfassungen, Gesetzen, Eigentumsrechten kodifiziert und wiedergegeben (Budzinski 1998, S. 9; in Bezug auf Routinen auch Hodgson 2003, S. 376). Implizit finden sich in formellen Regeln auch Vorstellungen der zu erreichenden ökonomischen Ziele (Beschorner 2001, S. 323). Eine Ausprägung formeller Regeln sind unternehmensspezifisch ausdifferenzierte Kontroll- und Bewertungssysteme. Änderungen formeller Regeln bedürfen eines formgebundenen und offiziell verabschiedeten und implementierten Prozesses.

Unter informellen Regeln sind typischerweise nicht-kodifizierte Verhaltensvorschriften, wie z. B. Konventionen, Tabus, Gebräuche und Sitten, Traditionen, sowie andere ungeschriebene kulturell verankerte Verhaltensregeln zu verstehen. Informelle Regeln erfordern ebenso wie formelle Regeln einen Situationsbezug, sie können nur an einem bestimmten Ort und für einen bestimmten Personenkreis Geltung beanspruchen und Beachtung finden. Informelle Regeln entwickeln und festigen sich im Zeitablauf durch wiederholtes Akteurshandeln.

Formelle Regelstrukturen erlangen ihre Gültigkeit *de jure* (staatliche Regelungen, offizielle Vorgaben der Unternehmensleitung, Entscheidungen höherer Hierarchieebenen und fachlicher Spezialisten gegenüber niedrigeren Hierarchieebenen) und *de facto* durch wiederholt bewährtes und belohntes regelkonformes Verhalten von Akteuren. Analoges gilt für informelle Regeln (z. B. ungeschriebene Regeln, Traditionen, Bräuche, Tabus im Unternehmen), mit dem Unterschied, dass sie meistens nicht von einer Zentralinstanz erlassen werden, sondern sich durch alltägliche Praxis allmählich und zunächst lokal bzw. dezentral im Unternehmen herausbilden. Die Akzeptanz und fortdauernde Geltung von informellen Regeln hängt von der fortgesetzten Regelbefolgung durch die handelnden Akteure ab, d. h. von der Belohnung re-

gelkonformen und der Sanktionierung regelabweichenden Verhaltens durch Vorgesetzte oder gleichgestellte oder hierarchisch nachrangige Mitarbeiter im Unternehmen.

#### **2.1.4 Externe und interne Regeln – Exogene Umweltvorgaben versus unternehmensinterne Selbstregulation**

Das Verhalten von Unternehmen als komplexes soziales System unterliegt einer doppelten Kontrolle durch externe Regeln (Außen- oder Fremdkontrolle) und interne Regeln (Innen- oder Selbstkontrolle) (Röpke 1977, S. 47).

Externe Regeln markieren den gesetzlichen Rahmen, der gegeben ist und von Unternehmen durch marktliche Handlungen im Allgemeinen nicht beeinflusst werden kann. Externe Regeln schließen das gesamte Rechtsgefüge inklusive der Verfügungsrechtestrukturen in einem Land ein. Interne Regeln entwickeln sich innerhalb des Unternehmens, sie sind von Unternehmen durch Entscheidungen und Handlungen direkt beeinflussbar. Zu denken ist hier beispielsweise an unternehmensspezifisch konzipierte Anreiz- und Belohnungssysteme, aber auch Kontrollsysteme innerhalb eines Unternehmens.

#### **2.1.5 Rational geplante versus evolutionär entstandene Regeln**

Steinmann/Scheyögg (1997, S. 393) beschreiben die Ordnung eines Unternehmens als ein Geflecht organisatorischer Regeln, die Verhalten steuern, Funktionen definieren und Strukturen determinieren. Durch ein Regelsystem gestaltet Organisation das Unternehmen rational und zielorientiert (Siedenbiel 2010, S. 2f.). Der Ursprung für organisatorische Regeln kann entweder formal und explizit in der hierarchischen Autoritätsmacht gefunden werden oder aber aus dem spontanen Handeln der Unternehmensangehörigen informell und implizit entstehen (Steinmann/Schreyögg 1997, S. 393; Schreyögg 2006, S. 12).

Hayek (1969) unterscheidet die rationale Regelkonstruktion und die Regelevolution als die zwei grundlegenden Alternativen der Regelentstehung. Regeln lassen sich als rationale Regelkonstruktion bewusst entwerfen und formulieren. Die rationale Regelkonstruktion ist bei wiederholt und ähnlich auftretenden Einzelfällen Voraussetzung für die Ableitung allgemeiner abstrakter Regeln (Schwalbe 2009, S. 64 f.). Rationale Regelkonstruktionen erfolgen typischerweise durch einzelne Entscheidungsträger, die Regeln für andere Organisationsmitglieder verbindlich festsetzen. Regeln können aber auch das rationale Ergebnis von Verhandlungsprozessen zwischen mehreren Akteuren sein oder als externe Regeln von außerhalb des Unternehmens vorgegeben (z. B. staatliche Gesetzesvorschriften) als auch als interne Regeln innerhalb der Organisation erlassen werden.

Die Alternative zur rationalen Regelkonstruktion ist die Regelevolution, also die Entwicklung von Regeln in Prozessen der Regelvariation, -selektion und -retention, d. h. ihre Bewährung bzw. Durchsetzung in der alltäglichen Praxis des Entscheidens und Handelns (Kappelhoff 2002; Schotter 1986). Somit ist denkbar, dass sich im Zeitablauf aus mehreren Einzelfallent-

scheidungen heraus ein sich konkretisierendes und verstärkendes Handlungsmuster entwickelt, das wiederum eine Regel hervorbringt. Regelevolution zeigt sich auch darin, dass sich unter bestimmten Umständen Regeln in Organisationen unkontrolliert vermehren (z. B. Bürokratisierung einer Organisation) und allgemeine Regeln wiederum neue, detaillierte Regeln hervorbringen bzw. erforderlich machen.

## **2.2 Regelfunktionen im Unternehmen**

Regeln erfüllen bestimmte Funktionen. In der Literatur herrscht weitgehende Übereinstimmung bezüglich der wichtigsten Regelfunktionen (Becker 2004, S. 662). Die nachfolgenden Ausführungen rücken vor allem die Sicht der Wirtschaftswissenschaften, d. h. die ökonomischen Funktionen von Regeln (hierzu Burr 1999) in den Vordergrund.

Aus ökonomischer Sicht zielen Regeln als Institutionen auf Effizienz- und Effektivitätssteigerung ab (Franck 1995). Sie erreichen dieses Ziel, indem sie die folgenden wichtigen Funktionen erfüllen: die Koordinationsfunktion, Motivationsfunktion und Kontrollfunktion von Regeln.

### **2.2.1 Koordinationsfunktion von Regeln**

Regeln erfüllen wichtige Koordinationsfunktionen (Koch 2009, S. 196.). Koordination in Unternehmen wird erreicht durch die Funktion der Regel als Informationsvermittler und Wissensspeicher.

Regeln entsprechen einem Zustand geordneter Informationen. Institutionalisierte Regeln realisieren ihre Koordinationsfunktion in dem komplexen System des Unternehmens über die effiziente Vermittlung von Informationen. Sie schaffen damit mehr Eindeutigkeit in der Aufgabenwahrnehmung und in Entscheidungsprozessen (Becker 2004, S. 654). Indem Regeln ‚vorgefertigte‘ Lösungen bieten, senken sie den Informationsbedarf für die handelnden Akteure. Regeln erfüllen damit innerhalb von Organisationen gleiche Funktionen wie das Preisystem in einem Markt (von Hayek 1945). Der einzelne Akteur richtet sein Verhalten an bekannten oder geänderten Regeln aus. Die Kenntnis der Gründe, die zur Änderung der Regeln führten, ist für den einzelnen Akteur nicht entscheidungsrelevant bei seiner Aufgabenerfüllung, fördert aber die Regelakzeptanz beim Akteur. Wenn beispielsweise in einer Organisation die Regel gilt: „Bei gleicher Qualifikation sind für Positionen des gehobenen Managements Frauen bei der Einstellung zu bevorzugen, bis eine Frauenquote im Management von 30 % erreicht ist.“, dann müssen die mit Personaleinstellung befassten Akteure diese Regel beachten. Informationen darüber, warum die Unternehmensleitung diese Regel erlassen hat (mögliche Gründe könnten sein: Gender-Politik, drohender Fachkräftemangel in der Zukunft, Einfluss des staatlichen Großaktionärs, persönliche Präferenzen des Vorstandsvorsitzenden, Erschließung neuer Märkte, in denen die Kaufkraft vor allem bei weiblichen Kunden liegt, interne Machtkämpfe und Intrigen gegen den (männlichen) Vorstandsvorsitzenden etc.) muss

der Regelausführende nicht kennen. Regeln besitzen damit ähnlich wie Preise in Märkten die Funktion als Wissensspeicher und Transporteure für verhaltensrelevante Informationen in Organisationen. Regeln senken damit den Informationsbedarf für die handelnden Akteure.

Regeln sind niemals vollständig, denn die Regelinstanz hat ein grundsätzliches Informationsdefizit, weil ihr das Wissen über die besonderen Umstände von Ort und Zeit fehlt, vor allem wenn sich dieses auf zukünftige Situationen bezieht. Die Regelinstanz kann nicht alle möglichen Zustände der späteren Regelanwendung bei der Regelformulierung berücksichtigen. Hayek hat dieses Prinzip in seinem Aufsatz ‚Anmaßung von Wissen‘ behandelt (Hayek 1996). Beschränktes Lenkungswissen nimmt auch Streit als Ausgangspunkt für Überlegungen zu regulativen Steuerungsansätzen. „Weil es sich um Zwecke und Umstände handelt, die niemand in ihrer Gesamtheit bekannt sein können, müssen sich Regeln notwendig von der Herbeiführung konkreter Ergebnisse lösen“ (Streit 1999, S. 10). Für Streit führt die Erkenntnis beschränkten Regelwissens und eines dementsprechenden Regeldesigns zu einer veränderten Akzeptanz der Regelanwendung.

Regeln organisieren nicht nur den Informationsfluss, sondern auch den Einsatz des dezentral verteilten Wissens im Unternehmen. In der Funktion des Wissensspeichers sind Regeln das Abbild eines Teils des organisationsspezifischen Wissens. Regeln fungieren als kollektive Wissensspeicher und machen damit effiziente Formen der arbeitsteiligen Leistungserstellung oftmals erst möglich.

Die Koordination in Unternehmen wird durch Regeln verbessert, weil Regeln, sofern sie nicht häufig geändert werden, Stabilität begünstigen, die ihrerseits die Vorhersagbarkeit der Handlungen anderer Akteure und die Möglichkeiten zum langfristigen Wissensaufbau erhöht (Becker 2004, S. 658 f.). Die durch Regeln erfolgte Ausgestaltung von Handlungsspielräumen und Handlungsautonomien bestimmt nicht nur über den Grad an Motivation und Selbstorganisation der Mitarbeiter, sondern schafft auch Berechenbarkeit und Kontinuität im Auftreten gegenüber Dritten (Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber etc.). Indem organisatorische Regeln in der Form genereller Regelungen Situationen vorstrukturieren, machen sie nicht nur das Verhalten der unternehmensinternen Regeladressaten untereinander erwartbar (Steinmann/Schreyögg 1997, S. 393; Schreyögg/Koch 2007, S. 289), sondern erhöhen auch die Verhaltensvorhersehbarkeit für Unternehmensexterne. Becker weist zu Recht darauf hin, dass die Stabilitätsfunktion von Regeln auch pathologisch werden kann, wenn erstarrte und nicht mehr hinterfragte Regeln und Routinen zur Trägheit der Organisation führen.

Zusammengefasst koordinieren und integrieren Regeln in einer funktionalen Notwendigkeit individuelles Handeln und ermöglichen damit eine Erwartungsstabilisierung in der Exploitation. Der Preis von Erwartungsstabilisierung ist die Reproduktion von Leblosigkeit, Monotonie und Zwanghaftigkeit von erfahrungslosen Erwartern (Ortmann 2003, S. 53). In einer weiteren funktionalen Notwendigkeit müssen Regelverletzungen situations- und lenkungswissenbedingt stattfinden, um explorativ Neues stattfinden zu lassen und situative Probleme überhaupt angemessen lösen zu können (Ortmann 2003, S. 38).

### **2.2.2 Motivationsfunktion von Regeln**

Regeln können auf verschiedene Arten motivieren. Es lassen sich explizite und implizite Anreize konstatieren, die Akteure zur fortgesetzten Regelbefolgung motivieren. Regelbefolgung kann mit der kalkulierenden, der normativen und der sozialen Motivation erklärt werden (Winter/May 2001, S. S. 676 ff.).

Die kalkulierte Form der Anreizmotivation gilt als erfüllt, wenn Ziele und Mittel der Regelbefolgung den Zielfunktionen und Interessen der Regeladressaten entsprechen. Die Motivation zur Einhaltung bzw. Akzeptanz von Regeln ist ein Hinweis für eine selbstdurchsetzende und anreizeffiziente Regelgestaltung. Aus ökonomischer Sicht haben Regeln das Potenzial zur extrinsischen Motivation von Akteuren. So führt die durch Regeln mögliche Effizienzsteigerung betrieblicher Abläufe zu der (extrinsisch) motivierenden Funktion von Regeln. Auf Akteursebene ist bei leistungsbezogener Entlohnung die Regelbefolgung rational, wenn dadurch ein effizienter Prozessablauf erreicht werden kann. Extrinsische Motivation kann durch Regeln auch erreicht werden, wenn die Befolgung der Regeln, d. h. regelkonformes Verhalten, mit expliziten Belohnungen (Beförderung, Gehaltssteigerung) für den Akteur verbunden ist.

Die normative Motivation der Regelbefolgung entspringt dem Duktus der moralischen Pflicht („ziviler Gehorsam“) (Winter/May 2001, S. S. 677) und ist als stark kontextabhängig einzustufen. Normative Motivation kann ebenso mit dem Ziel des Ausweises bzw. Beweises von Legitimität getroffener Entscheidungen und gewählter Handlungsweisen verbunden sein.

Dem hingegen ist soziale Motivation der Regelbefolgung in erster Linie auf dem Wunsch nach Befürwortung und Anerkennung der Regelbefolger durch für sie bedeutende Mitakteure und nach Mitgliedschaft in der sozialen Gruppe regelbefolgender Akteure begründet. Der soziale Druck hat seine Ursachen im Verhalten von Wettbewerbsunternehmen, Handelsvereinigungen und Verbänden bis hin zu Medien und anderen Kontaktgruppen oder -personen (Winter/May 2001, S. 678). Gesteuert wird dieser Mechanismus mittels kollektiver Erwartungen über ein wünschenswertes Maß an Regelbefolgung bzw. ein gerade noch toleriertes Maß an Regelabweichung.

### **2.2.3 Kontrollfunktion von Regeln**

Koordination wird erreicht durch einen gewissen Grad der Ausübung von Kontrolle. Regeln und die später noch erörterten Routinen erleichtern die Kontrolle von Individuen und Kollektiven: „A possible reason is „that routine behavior is easier to monitor and measure than non-routine behavior. ... The more standardized, the easier to compare. The easier to compare, the easier to control.“ (Becker 2004, S. 655). Weil Regeln das Handeln und Verhalten von Unternehmensmitgliedern vergleichbar machen, sind Regeln also nicht nur Koordinations- sondern auch Kontrollinstrumente zur Etablierung, Überwachung und Bewertung der Koordination eines Unternehmens in seinen Innen- und Außenbeziehungen.

Die Kontrollfunktion von Regeln ist an die Existenz flankierender Informationssysteme gebunden. Allgemein gilt, dass sich die Einhaltung formeller Regeln durch objektive Kennzah-

len zur Leistungsmessung kontrollieren lässt. Die Kontrolle der Einhaltung informeller Regeln gestaltet sich naturgemäß problematischer. Sie wird oft durch informelle Sanktionen anderer Unternehmensangehöriger bei Regelverletzung (z. B. Ausschluss der Regelverletzer aus der sozialen Gruppe) und seltener durch formale Sanktionen sichergestellt.

### **3 Ursachen für Regelabweichungen und -verletzungen**

Nachfolgend werden drei ausgewählte Ursachenkomplexe (Fehler im Regeldesign, die Problematik der Umsetzung von Regel in Routinen, die Innovationsproblematik) erörtert, die das Entstehen von Regelverstößen begünstigen bzw. erzwingen können.

#### **3.1 Zur Notwendigkeit des Regelbruchs**

Regelverletzungen sind nach Ortmann (2003, S. 13) nicht nur unvermeidlich, sondern auch notwendig. Die Begründung für die Notwendigkeit der Regelverletzung findet Ortmann in der dadurch entstehenden Freiheit, Neues zu erfinden, was die Verbindung zur Innovationsthematik herstellt. Eine weitere Begründung der Regelverletzung wird in dem dadurch sichergestellten Funktionalzusammenhang der Organisation gesehen, was die Verbindung zur nachfolgende erörterten Routinethematik herstellt. Regelverletzungen sind pragmatische Verhaltensweisen, die in bestimmten Situationen Flexibilität und Angemessenheit von Handlungen gewährleisten. Dazu gehören auch ‚patterned evasions‘, die einer Umgehung von Regeln nach festgelegten Regeln (regelförmige Regelverletzung) entsprechen (Ortmann 2003, S. 84ff). Angemessenheit regelabweichenden Handelns steht unter dem Vorbehalt gesellschaftlicher bzw. unternehmensinterner Anerkennung oder Tolerierung, während Flexibilität an der wirtschaftlichen Notwendigkeit gemessen wird.

Noch grundlegender formuliert: „If it were impossible to violate rules, there would be nothing for rules to regulate... The possibility of rule-breaking is the necessary condition of possibility of every rule” (Ortmann 2010, S. 206). Die Sinnhaftigkeit von Regeln kommt weder in ihrer reinen Notwendigkeit noch in ihrer Unmöglichkeit zum Ausdruck. Ortmann plädiert für kontextabhängige Bedingtheit als sinnstiftendes Kriterium einer Regel.

Ortmann folgert, dass jede Regelanwendung einen potenziellen Regelverstoß in sich birgt. Regelverletzungen müssen möglich sein, nicht um der Sache zu schaden, sondern um ihr zu nützen und das nützliche Regelwerk nicht zur Disposition zu stellen. Die Bestimmung der Grenze tolerierter Regelverletzungen durch Regelanwendung obliegt Juristen oder allgemein der geltenden (aber undefinierten) ‚Zonen der Toleranz‘ Beteiligter (Ortmann 2003, S. 166ff). Die von Ortmann vorgetragene Argumentation gilt nur, solange keine dauerhafte Regelverletzung beabsichtigt ist, die die etablierte Regel weder strikt befolgt noch konstruktiv interpretiert, sondern bewusst bricht und auch fortlaufend missachtet, um Vorteile zu gewinnen. Weil „die Regelbefolgung für den Einzelnen umso vorteilhafter wird, je mehr andere Akteure die Regel ebenfalls befolgen“ (Burr 1998, S. 319), besitzen Regeln Eigenschaften eines Netzwerkutes. Unstete und unkoordinierte Abweichungen einzelner Akteure können die generelle Geltung einer Regel nicht beeinflussen. Fortgesetzte Regelverletzungen durch viele Akteu-

re unterminieren jedoch langfristig die Regelgültigkeit und damit das Fundament der Regelanwendung.

Dass Regeln Ausnahmen vorsehen, entspricht dem Sinn der Regel (Ortmann 2003, S. 73ff). Jedoch kann die Regel nicht die Bestimmung der Ausnahme situationspezifisch vornehmen und damit Wege der Nichtbeachtung der Regel eröffnen. Allgemeine Geltung bedeutet nicht ausnahmslose Geltung. Die Regel braucht die Ausnahme. Es gilt zu beachten, dass der Umgang mit der Ausnahme nur nachträglich festgestellt werden kann. Der Grund liegt in der fehlenden Antizipierbarkeit der Ausnahme. Wenn Ausnahmen antizipierbar wären, ließen sie sich regeln. „Die echte Ausnahme ist nicht spezifizierbar und daher nicht regelbar“ (Ortmann 2003, S. 77). Das ‚Management by exception‘, das der fallweisen Regelung durch das höhere Management bei Gutenberg gleichkommt, entspricht einer Auflösung der paradoxen Regelung von Ausnahmen durch eine Ebenenhierarchie. Die Ausnahme wird dann zur Regel und überwindet damit ihren Ausnahmecharakter.

### **3.2 Ursachen für Regelverletzungen**

Grundsätzlich liegt eine Ursache von Regelverletzungen in der Nichtkenntnis der Regel durch den Akteur (unintentionally rule-breaking). Diese Ursache der Regelverletzung liegt nicht im Fokus der nachfolgenden Erörterungen. Im Weiteren gehen wir von absichtlichen Regelverstößen (intentionally rule-breaking) aus.

Ortmann (2003, S. 33ff.) betrachtet Regelverletzungen im Dienste der Sache. Es gilt, dass es sich jeweils um eine fallweise Missachtung einer Regel handelt - die grundsätzliche Geltung der Regel wird nicht angezweifelt. Fallweise Regelverletzungen sind zweckbezogen, sind akzeptiert oder sind akzeptabel, wenn die Regel nicht grundsätzlich in Frage gestellt wird.

Absichtlichen Regelverstößen liegt die Erwartung einer höheren Auszahlung, als es die Regelbefolgung ermöglichen würde, zugrunde. Der Hintergrund für absichtliche Regelverstöße sind wahrgenommene oder erwartete Mängel in der Koordinationsfunktion, in der Motivationsfunktion und in der Kontrollfunktion von Regeln. Mitunter sind absichtliche Regelverstöße in der Organisation durch die Erlaubnis von Vorgesetzten legitimiert. Beispielsweise wird eine formale Regel legitim durch eine informale ersetzt, ergänzt oder unterlaufen. Diese informale Regel wird dann wieder unterlaufen durch Entscheidungen und Handlungen einzelner ausführender Mitarbeiter. Erlaubte Verletzungen formeller Regeln sind Instrumente der Machtausübung und Machtsicherung in Organisationen (Ortmann 2003, S. 104). Absichtliche Regelverstöße sind auch der Komplexität des situativen Umstandes geschuldet, was in einem Nichtwissen um adäquate regelgerechte Problemlösungen oder dem Mangel an regelgerechten Problemlösungen begründet liegt. Absichtliche Regelverstöße treten auch als Verhaltensmuster der „Toleranz des Verbotenen“ in Form der Imitation des Handelns anderer auf (Ortmann 2003, S. 146).

In diesem Beitrag werden drei konkrete Ebenen für absichtliche Regelabweichungen herausgearbeitet, die mangelnde Koordinations-, Motivations- und Kontrollfunktionen induzieren: erstens die Ebene dysfunktional formulierter Regeln (ein Problem falschen Regeldesigns),

zweitens die Ebene der Transmission von Regeln in Routinen und drittens die Ebene von Innovationsaktivitäten.

Erstens können Regeln durch Akteure verletzt werden, wenn sie ineffektiv oder ineffizient formuliert sind und derart unzureichende Regelergebnisse erzeugen. Eine Regelabweichung kann dabei durch das Management des Unternehmens absichtlich erfolgen, z. B. wenn die etablierten Regeln des Unternehmens in einer sich verändernden Umwelt dysfunktional geworden sind und angepasst bzw. abgeschafft werden müssen. Dysfunktionalität von Regeln bezeichnet aus ökonomischer Sicht den Sachverhalt, dass Regeln bei ihrer Umsetzung und hinsichtlich der erzielten Regelfunktionen (Koordination, Motivation, Kontrolle) nicht effektiv und effizient sind. Dysfunktionalität kann dabei beurteilt werden aus Sicht des Regelsetzers, aus Sicht des Regelunterworfenen oder aus Sicht eines externen Dritten (z. B. staatliche oder regierungsnahen Instanzen, wie die Regierungskommission zur Corporate Governance, die die Regeln zur Corporate Governance von deutschen Unternehmen kritisch begleitet und weiterentwickelt). Zweitens können Regeln verändert werden bei ihrer Umsetzung in Routinen, weil der Zusammenhang zwischen Regel und Routine nicht deterministisch ist. Die Umsetzung von Regeln in Routinen kann ihrerseits wiederum Rückwirkungen auf die ursprünglichen Regeln, z. B. ihre Veränderung oder Abschaffung, haben. Drittens können Regelabweichungen durch innovative Aktivitäten erforderlich werden. Innovationsaktivitäten werden einerseits durch Regeln und Routinen gefördert und unterstützt, haben aber andererseits auch das Potenzial, Regeln zu zerstören oder zumindest ihre Weiterentwicklung anzustoßen.

### **3.2.1 Fehler im Regeldesign: Inadäquate Ausgestaltung von Regeln als Ursache für Regelverstöße**

Die nachfolgend behandelten Fehler im Regeldesign, die zu Regelverletzungen führen können, sind erstens die unklare Formulierung von Regelvoraussetzungen und Regelfolgen und Regelkonkurrenz, was zu einem Koordinationsversagen der Regeln führt, zweitens die unzureichenden Motivationsanreize zur Regelbefolgung und drittens die unzureichende Kontrolle der Regelbefolgung.

#### *A. Unklare Formulierung von Regelvoraussetzungen und Regelfolgen sowie Konkurrenz zwischen Regeln: Koordinationsversagen als Ursache für Regelverstöße*

Regeln führen nicht in jedem Fall zu effizienten und effektiven Problemlösungen. Aus einer Regelbefolgung können auch nicht-intendierte, vielleicht sogar nachteilige Ergebnisse resultieren. Gründe hierfür liegen oftmals in einer fehlerhaften Regelformulierung, die sich in zu weiten, zu engen oder auch zu wenig präzise definierten Verbotsbereichen ausdrückt. Denkbar ist auch, dass Regeln und Routinen dysfunktional werden, weil die positiv erlaubten Handlungsbereiche zu eng, zu weit oder zu wenig präzise abgesteckt sind. Dysfunktionalität von Regeln kann auch hervorgerufen werden durch eine fehlerhafte Regelformulierung, die die Konsequenzen und Kosten von regelgeleiteten Handlungen nicht oder nur unzureichend berücksichtigt. Aus unklarer Regelformulierung können zudem Rechtsunsicherheit und wirt-



schaftliche Risiken bei Entscheidungen entstehen (Schwalbe 2009, S. 69, 75). Überschreiten die dysfunktionalen Wirkungen der Regelanwendung ein bestimmtes Ausmaß, so wachsen für die Akteure die Anreize zum Regelbruch bzw. die durch die Formulierung der Regeln geschaffenen Koordinationslücken fordern einen Regelbruch heraus.

Dysfunktionale Wirkungen von Regeln werden insbesondere durch die Regelformulierung, d. h. das Design der Regel hervorgerufen. Die Dysfunktion von Regeln ist in erster Linie, aber nicht ausschließlich ein Problem konkreter Regeln. Der bei konkreten Regeln vergleichsweise enge Regelkorridor, der Handlungsvorschriften determiniert als auch Ziele und Mittel festlegt, stellt oft die Ursache für dysfunktionale Wirkungen von Regeln dar.

Konkrete Regeln setzen beim Regelsetzer ein hohes Wissen über den Regeladressaten sowie den räumlichen und zeitlichen Kontext der Regelanwendung voraus, aus denen sich die Regelabsicht, das Regelziel und die korrespondierenden Regelinhalte ableiten. Ein beschränkt rationaler Regelsetzer kann Fehler und Irrtümer bei der Regelgestaltung nie ausschließen. Dysfunktionalitäten von Regeln manifestieren sich in einer ex post-Abweichung zwischen den als Sollzustand angestrebten Regelergebnissen und den als Ist-Zustand realisierten Regelergebnissen. Der eng abgesteckte Regelkorridor konkreter Regeln ist in starkem Maße kontextabhängig. Bei veränderten Kontexten stehen die Effektivität und Effizienz der in der konkreten Handlungsvorschrift determinierten Mittel und Ziele in Frage. Regelabweichungen sind die logische Folge zu eng formulierter und vom Regelbefolger nicht akzeptierter, da als nicht situationsadäquat und als nicht effizient empfundener, konkreter Regeln. Dysfunktionale Regelwirkungen führen aber nicht automatisch zum Regelbruch, sondern nur dann, wenn die dysfunktionalen Regelwirkungen ein gewisses Ausmaß überschreiten und die Zielerreichung des Akteurs signifikant beeinträchtigen. Unter diesen Bedingungen wird der Akteur den Nutzen einer fortgesetzten Regelbefolgung mit den Chancen und Risiken der Regelverletzung vergleichen

Dysfunktionalität ist aber auch bei allgemeinen Regeln grundsätzlich möglich, denn auch hier ist das ex ante Wissen der Regelsetzer um die durch die Regeln ausgeschlossenen und nicht-ausgeschlossenen Handlungsbereiche und deren Abgrenzung voneinander unvollkommen und beschränkt. Auch bei allgemeinen Regeln sind die Regelabsicht, die Regelziele und die Regelinhalte zwar allgemein aber doch für einen bestimmten bzw. bestimmbaren Zeit- und Raumkontext sowie für einen grundsätzlich definierbaren Personenkreis formuliert. Fehler des Regelsetzers bei der Benennung und Einschätzung eines dieser Regelparameter führen zu einer Abweichung von intendiertem und tatsächlich realisiertem Regelergebnis, so dass sich auch hier Risiken für das Auftreten von dysfunktionalen Regelwirkungen und nachfolgende Regelverletzungen verbergen. Bei allgemeinen Regeln kommt noch das Problem der falschen Interpretation und inkorrekten Anwendung der Regel durch den der Regel unterworfenen Akteur hinzu. Bei allgemeinen Regeln hat dieser Akteur Ermessens- und Handlungsspielräume, die er bewusst oder unbewusst zu einer eigennutzorientierten Regelauslegung einsetzen kann. Eine falsche Regelauslegung bedeutet in diesem Zusammenhang eine Regelauslegung bzw. -anwendung, die den Zielen und Interessen des Regelsetzers widerspricht. Zur Regelverletzung kommt es durch Handlungen des Regelunterworfenen, die der Regelsetzer nicht antizipiert hat oder durch Handlungen des Regelunterworfenen, die Grauzonen und Unschärfbereiche von

allgemeinen Regeln austesten und überschreiten oder durch Handlungen des Regelunterworfenen, die die Regeln absichtlich verletzen.

Koordinationsversagen von Regeln kann ferner durch Konkurrenz zwischen Regeln begünstigt werden. Nachfolgend wird zunächst die Konkurrenz zwischen formellen und informellen Regeln und nachfolgend die Konkurrenz zwischen externen und internen Regeln als Ursache für das Auftreten von Regelabweichungen erörtert.

#### *A.1 Konkurrenz zwischen formellen und informellen Regeln als Ursache für Regelverstöße*

Informelle Regeln ergänzen den Regelbereich formeller Regeln, z. B. indem sie verbliebene Lücken der formellen Regeln ausfüllen. North (1990, S. 46) sieht die Effizienz von informellen Regeln unmittelbar an die Existenz formeller Regeln gebunden. Formelle und informelle Regeln können in Ergänzung zueinander und ohne Widerspruch nebeneinander stehen. Probleme erwachsen, wenn beide Regelformen parallel bestehen, jedoch unterschiedliche Handlungsspielräume und Handlungsergebnisse intendieren (Wegner 1998, S. 35 f.). Regelbruch kann dann die Folge einer Divergenz von formellen und informellen Regeln im Unternehmen sein. Erlauben formelle Regeln bestimmte Handlungsweisen, die von informellen Regeln untersagt sind bzw. vice versa, entsteht eine Problemsituation, die einen Regelbruch wahrscheinlich macht. Die Ursache hierfür liegt in der dysfunktionalen Konstruktion bzw. Auseinanderentwicklung (im Sinne einer Regelevolution) der beiden Regelarten, aus denen sich für die beteiligten Akteure keine konsistente Handlungsanweisung ergibt. Gerade Konflikte zwischen Regeln können Möglichkeiten und Anreize zum Regelbruch geben.

Es ist vorstellbar, dass informelle Regeln formelle Regeln überlagern oder diese partiell außer Kraft setzen. Dieser konfliktäre Geltungsanspruch äußert sich beispielsweise darin, dass von Gruppen gesetzte informelle Normen die Produktivität regulieren (Schreyögg 2006, S. 420). Zur Zielerreichung der Organisation stehen informelle Regeln nicht unbedingt nur in Konkurrenzbeziehungen zu formellen Regeln, sondern dienen als Korrektiv der formalen Organisationsgestaltung. So kann einer steigenden Umfeldkomplexität mit (zunächst) informellen Regeln begegnet werden, die der Organisation aber neue Orientierungen eröffnen. Eine konsequente und frühzeitige Formalisierung der Organisation beschränkt die Entwicklungs- und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens.

Eine duale Ordnung zwischen formaler und informaler Organisation sichert sowohl den Erhalt der Organisation als auch die Leistungsfähigkeit der Organisation. Ein effektiver Umgang mit der dualen Ordnung fordert eine situativ angepasste Trennung von formalen und informellen Regeln. Ein steter Wechsel von formaler und informaler Organisation führt zwangsweise jedoch dazu, dass den Anforderungen der formalen Regeln nicht entsprochen werden kann, gleichzeitig die problemnahe und flexible Problemlösung auf der Basis allein informeller Regeln aufgrund von Konflikten mit den formalen Regeln auch nicht realisiert werden kann. Erwartbare Regeltreue gegenüber formalen und informellen Regeln wird zu einer unsicheren Größe. Es entspannt sich eine paradoxe Situation, in der Unternehmen auf der einen Seite aus formalen Regeln eine Organisationsstruktur ableiten und sich auf der anderen Seite zur Erreichung von Leistungszielen gezwungen sehen, informelle Regeln zuzulassen, die aber das Potenzial des Abweichens von formalen Regeln bergen. In einer Logik von Differenz und Er-

gänzung muss im Unternehmen ein Nebeneinander von formalen und informalen Regeln gestattet werden.

#### *A.2 Konkurrenz zwischen externen und internen Regeln als Ursache für Regelverstöße*

Gutenberg (1983 S. 237) bezeichnet (interne) Regeln als den konkreten Inhalt der Betriebsorganisation. Die Art und die Notwendigkeit von Regelabweichungen diskutiert Ortman (2003) ausführlich, dessen Argumentation insbesondere für interne Regeln und deren Verletzungen aufschlussreich ist. Interne Regeln können in konfliktärer Beziehung zu externen Regeln stehen. Als externe Regeln werden in erster Linie gesetzliche Vorgaben gesehen. Externe Regeln können aber auch Regeln anderer Unternehmen sein. Ein besonderer Fall entsteht dann, wenn durch Kooperationen zwischen Unternehmen ein direktes oder ein indirektes Hineintragen „fremder“ Regeln in die eigene Organisation verursacht wird. Mitunter entsteht eine Situation, in der diese „fremden“ importierten Regeln existierende eigene formelle oder informelle Regeln konterkarieren. Denkbar sind aber auch Situationen, in denen externe Regeln des Gesetzgebers durch interne Regeln verletzt sind. Jedoch ist anzumerken, dass es sich weniger um formalisierte interne Regeln handeln kann, da daraus eine direkte Nachweisbarkeit und Sanktionierbarkeit folgen würde, sondern die Regelverletzung sich im Bereich der informellen Regelstruktur findet. Ein gutes Praxisbeispiel hierfür ist die jahrelange, stillschweigende Tolerierung von Korruption durch einzelne Führungskräfte im Unternehmen Siemens.

#### *B. Falsche oder zu schwache Anreize zur Regelbefolgung: Motivationsversagen als Ursache für Regelverstöße*

Motivationsprobleme treten auf, wenn individuelle und kollektive Vorteilhaftigkeit der Regelbefolgung auseinanderfallen (Burr 1998, S. 317). Individuelles und kollektives Rationalverhalten kollidieren in diesen Fällen. Regelverletzendes Verhalten ist das Ergebnis, wenn die Vorteilhaftigkeit der Regelbefolgung allein auf der kollektiven Ebene erreicht, Regelbefolgung auf der individuellen Ebene jedoch mit Nachteilen verbunden ist. Abhilfe schaffen positive Anreize entfaltende Belohnungen oder Sanktionen bei Regelmissachtung. Beides erfordert die Implementierung von Mechanismen der Performancemessung und Kontrolle. Regelabweichungen eines rational kalkulierenden Akteurs sind eine Funktion der Erwartungen über die Höhe der Sanktionskosten und die Wahrscheinlichkeit des Eintritts der Sanktionen (Eckhardt 1998, S. 158 ff). Ob Regeln beachtet oder verletzt werden wird bestimmt durch ein Geflecht von positiven Anreizen bei weiterer Regelbefolgung und zu erwartenden Sanktionen (mit vorbestimmter Sanktionshöhe und Sanktionswahrscheinlichkeit) bei Regelverletzungen.

#### *C. Falsche oder zu schwache Kontrolle der Regelbefolgung: Kontrollversagen als Ursache für Regelverstöße*

Zum ersten kann eine inadäquate Ausgestaltung der Regel in der fehlenden oder unzureichenden Sanktionierbarkeit von Regelverstößen liegen. Das schließt ein fehlendes Sanktionskönnen ein, weil in der Realität nur unzureichende Information über die Menge und das Ausmaß an Regelverletzungen vorliegt. Zum anderen kann nicht von einem vollständigen Sanktions-

Wollen ausgegangen werden, weil (i) vollständige Sanktionierung aller möglichen Regelverletzungen zu akzeptablen Kosten nicht durchsetzbar wäre und „wir sonst ein Volk von Richtern, Polizisten und Gefängniswärtern würden“ (Ortmann 2003, S. 33) sowie weil (ii) das Stillschweigen über eine einzelne Regelverletzung nicht die generelle Geltung der Regel unterminiert und auf diese Weise die Erwartung der Duldung einer fallweisen Regelverletzung bei den regelunterworfenen Akteuren entsteht.

Zur Kontrolle von Regeln gehören auch die Akzeptanz und die Folgen eines festgestellten Regelbruchs. „When the rules do not match, pragmatic individuals adjust their behavior accordingly“. In short, they break formal rules and deviate from standards of acceptability. (Ortmann 2010, S. 209f.). Das absichtliche Abweichen von formalen Regeln bezeichnet Ortmann (2010, S. 2010) als „practical drift“. Gemeint ist ein aus der Situation heraus und für einen bestimmten Zeitraum geltendes als effektiv angesehenes Verhalten.

Die Etablierung von Kontrollsystemen für Regelbrüche gestaltet sich schwierig. Es muss zwischen der Nützlichkeit des Regelverstößes für das Unternehmen und damit der Duldung bzw. der Akzeptanz von Verstößen gegen interne formale oder informale Regeln einerseits und der negativen Beurteilung der Regelverletzung aus Sicht der externen Regelinstanz unterschieden werden. Im ersteren Fall ist die Frage zu klären, wie ex-ante der Bereich der akzeptablen Regelverletzungen umrissen werden soll, was auf die paradoxe Aufgabe hinführt, Regelverstöße durch Regeln zu bestimmen. Eine Lösung hierfür ist wichtig, sollen Abweichungsspiralen verhindert werden. Eine ordnende Kraft verbirgt sich in Unternehmenskulturen. Die formale Festlegung einer akzeptierten Regelabweichung ist problematisch, weil die genaue Form von Regelverletzungen situationsspezifisch ist und ex-ante nicht formell verankert werden kann (Schreyögg 2006, S. 422ff). Sanktionieren, ignorieren und tolerieren sind denkbare Reaktionsmuster auf für das Unternehmen nützliche Regelabweichungen. Die Gefahr dabei ist allerdings eine langfristige Regelerosion und die Etablierung einer Unternehmenskultur, in der Regeln als dehnbar, umgehbar und beliebig verletzbar verstanden werden. Offensichtliche Regelbrüche sind für die Unternehmensleitung nicht tolerierbar, weil sie den Sanktionswillen und die Durchsetzungsfähigkeit der Unternehmensleitung in Frage stellen und Spielräume für Abweichungsspiralen eröffnen.

Das Abweichen von Regeln ist zudem bisweilen in einer bestimmten Gruppe von Akteuren (Insider) stillschweigend akzeptiert (zu ‚Zonen des Schweigens‘ Ortmann 2003, S. 198ff), wird von Dritten (outsider) jedoch als Regelverstoß gesehen. Der hinter dem Regelbruch stehende Anreiz ist die Erwartung auf zukünftige Anpassung der Regel durch die Regelinstanz. Damit verbunden sind Erwartungen auf eine höhere Auszahlung und der Verzicht auf sanktionierende Maßnahmen durch den Regelsetzer.

### **3.2.2 Routinen als Ursache für Regelabweichungen**

Im Mittelpunkt des Ansatzes der organisatorischen Routinen steht die Untersuchung, wie Unternehmen wiederholte Handlungsmuster entwickeln und verändern, die die Basis der Leistungserstellung darstellen (u.a. Feldman 2000, 2003; Pentland 1995; Feldman/Pentland 2003; Nelson/Winter 1982; Pentland/Feldman 2005; Pentland/Rueter 1994). Das Konzept der orga-

nisatorischen Routine ist noch immer unscharf und wird in der Wissenschaft sehr unterschiedlich definiert und angewandt (Becker 2005, S. 249; Cohen et al. 1996, S. 661; Reynaud 2005, S. 853ff; für eine Übersicht Felin/Foss 2009). Bei Nelson/Winter sind Routinen bezeichnet als „all regular and predictable behavioral patterns of firms“ (Nelson/Winter 1982, S. 14). Die einzelne Handlung (action) innerhalb einer Routine besteht dabei aus Abstimmung und Koordination mit anderen Akteuren (interaction): „The type of action that ‚routines‘ consist of is interaction.“ (Becker 2005, S. 256). Koch definiert eine Routine als „... ein sich wiederholendes Verhaltens- bzw. Handlungsmuster, das nach Eintritt eines spezifizierten, auslösenden Ereignisses praktisch automatisch vollzogen bzw. ausgeführt wird.“ (Koch 2009, S. 195). Dieser Definition schließen sich auch die Autoren dieses Beitrags an.

Ebenso wie Regeln erfüllen Routinen wichtige Koordinationsfunktionen, Routinen betonen stärker die Umsetzung und Wirkungen im alltäglichen Handeln des Unternehmens, Regeln stärker die mentale Repräsentation beim individuellen Akteur und die Auswirkungen bei der Entscheidungsfindung. Wie Regeln erfüllen auch Routinen die Funktion der Wissensspeicherung in Organisationen: „routines store knowledge“ (Becker 2004, S. 660). Routinen sind somit gleichzeitig kollektive Wissens- und kollektive Handlungsmuster. Die Umsetzung von Regeln in kollektives Verhalten der Unternehmung erfolgt durch organisationale Routinen. Die Verbindung von Regeln und Unternehmensverhalten ist indirekt und bedingt die Betrachtung von Routinen, weil Regeln erst bei ihrer Umsetzung in Routinen zu einem regelgemäßen Verhalten des Unternehmens führen. Routinen transportieren die inhaltlichen und funktionalen Merkmale von Regeln in das Unternehmen. Routinen sind damit im Unternehmen institutionalisierte und praktizierte Regeln, die die Zusammenarbeit von Menschen lenken und steuern. Regeln sind damit die grundlegenden institutionellen Mechanismen, die zur Entstehung wiederholter Handlungsmuster in Form von Routinen führen können (Becker 2005, S. 251). In abstrakter und allgemeiner Form weisen Regeln keine spezifizierten Handlungsmuster zu. Diese ergeben sich erst im Zusammentreffen der Regel mit den die Regeln interpretierenden und anwendenden Akteuren sowie dem konkreten unternehmerischen Entscheidungs- bzw. Handlungskontext, der auf die Akteure einwirkt. Erst bei wiederholter Anwendung einer Regel durch mehrere Unternehmensakteure ist es möglich, dass sich daraus unternehmensbezogene Routinen entwickeln, die sich als wiederholtes Handlungsmuster etablieren. Routinegeleitete Handlungsmuster entwickeln sich aus regelgebundenen Interaktionen von mehreren Akteuren und sind abhängig von dem jeweiligen situationsspezifischen Unternehmensumfeld der Regelentstehung bzw. Regelanwendung.

Weil der Zusammenhang von Regeln und Routinen nicht deterministisch ist, sind auch die Wirkungen von Regeln auf die mit ihrer Hilfe hervorgebrachten Ergebnisse bzw. Problemlösungen nicht deterministisch. Das Verhältnis von Regeln und Routinen ist nicht-deterministisch in dem Sinne, dass Regeln die Herausbildung von Routinen nicht eindeutig bestimmen. Der erste Grund hierfür ist, dass Störeinflüsse zwischen Regel und Routine treten können. Zweitens erfahren Regeln bei ihrer Anwendung vom Regelanwender eine einzelfallabhängige Interpretation: „rules always need to be supplemented by judgement in order to be applied.“ (Becker 2005, S. 253; hierzu auch Reschke 2005, S. 19). Aus der Distanz von Regel und Lösung folgt zwangsläufig eine Interpretierbarkeit von Regeln (Reynaud 1996, S. 701ff, 2005, S. 850). Regeln ermöglichen die Lösungsfindung, geben jedoch keine uneingeschränkt

geltende Lösung vor. Eine Regel anzuwenden heißt, die Regel in doppelter Weise in ihrer Bedeutung und der konkreten Situation zu interpretieren. Der Auslegung der Regel oder der konstruktiven Interpretation haftet ein schöpferischer Akt an (Ortmann 2003, S. 35) oder anders formuliert, die Anwendung einer Regel verlangt nach Interpretation und Entscheidung, die von der Regel selbst nicht vollkommen gesteuert werden kann. Regeln müssen daher unter Berücksichtigung von beschränktem Lenkungswissen und Unsicherheit eher als variable Leitplanken ausgestaltet werden (so beispielsweise in der Umweltpolitik, vgl. Hansjürgens/Frohwein 2008). Regeln stecken eher einen Korridor für mögliche individuelle und kollektive Handlungen ab. Aus diesen Gründen kann von einem bestimmten Verhalten auf dem Weg der Induktion nicht eindeutig auf eine zugrundeliegende Regel geschlossen werden. Genauso wenig lässt sich aber auch aus einer Regel deduktiv ein bestimmtes Verhalten ableiten (Becker 2005, S. 253 f.). „... rules do not determine action. They influence action, however, and can be underlying mechanisms that give rise to recurrent action patterns.” (Becker 2005, S. 254).

Regeln und Routinen stehen in einer interdependenten rückgekoppelten Beziehung zueinander. Rückwirkungen von Routinen auf Regeln und auf die Anreize zum Regelbruch kann in folgendem Punkten gesehen werden: Das Festhalten an etablierten organisatorischen Routinen und deren pfadabhängiger Weiterentwicklung ist dem Effizienzgedanken und den hohen Kosten der Auflösung von Lock-In's geschuldet. Aber das zunächst als effizient eingestufte Festhalten und die Weiterentwicklung entlang etablierter Routinen können sich langfristig als ineffizient herausstellen. Neue Wettbewerber stoßen mitunter neue informelle und formelle Regeln an (z. B. nach denen der Wettbewerb in einem Markt bestritten wird). Dies setzt das eigene Unternehmen unter Anpassungsdruck und zwingt zur Weiterentwicklung vorhandener und Aufbau neuer Routinen. Auch neue formale Regeln des Gesetzgebers sind oft nur schwer mit den etablierten Routinen des Unternehmens umzusetzen. Hier ist das Merkmal von Routinen als Wissensspeicher betroffen. Neue externe Regeln erfordern oft neues Wissen, das noch nicht in die vorhandenen Routinen gebunden ist. In der Folge können unter Umständen nicht alle Regelerfordernisse sofort erfüllt werden.

Der Aufbau vollkommen neuer Routinen kann nicht sofort und unmittelbar erfolgen. Hier ist eine Übergangszeit des Lernens von neuen Routinen einzukalkulieren, in der zwangsläufig bisher gültige Regeln verletzt werden.

### **3.2.3 Regelverletzungen und Regelveränderungen durch Innovationsprozesse**

Eine feststehende Definition des Begriffs der Innovation fällt aufgrund seiner Multidimensionalität schwer. Allgemein umfasst der Begriff der Innovation jegliche nichtantizipierte (Hauck 1994, S. 28) Einführung einer zuvor zumindest im betrachteten Zusammenhang von einem Individuum oder einer Gruppe von Individuen nicht angewandten Handlungsmöglichkeit (Witt 1987, S. 18).

Regeln und die durch sie bestimmten Handlungsspielräume sind wichtige Voraussetzungen für Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit durch Möglichkeiten der Anpassung des Unter-

nehmens an veränderte Umweltsituationen (Nicolai 2009, S. 10; Steinmann/Schreyögg 1997, S. 393).

Den komplexen Zusammenhang von organisationalen Routinen und Innovation beschreiben Nelson/Winter (1982, S. 128) mit „The term, ‚innovation‘ involves change in routine.“ überaus treffend. An anderer Stelle setzen Nelson/Winter (1974, S. 894) Innovationen gleich mit „change of existing decision rules“. Innovationen setzen Veränderungen von organisationalen Routinen und Regeln voraus. Innovationen in der Leistungserstellung (als Prozessinnovation) oder bei Sachgütern und Diensten (als Produktinnovation) verlangen eine graduelle Evolution oder eine radikale Revolution der den Innovationsentstehungs- und den nachfolgenden Leistungserstellungsprozess begleitenden Regeln und Routinen. Die spezifischen Charakteristika eines Innovationsprojektes (seine Unsicherheit, der Neuheitsgrad, die Ähnlichkeit oder Unähnlichkeit zu bisherigen Innovationsprojekten) beeinflussen die Regeln und Routinen im Innovationsprozess. Diese Regeln und Routinen haben wiederum einen rückgekoppelten Einfluss auf das betreffende Innovationsprojekt sowie ggf. sogar auf andere gegenwärtige und zukünftige Innovationsprojekte im Unternehmen. Dies deutet auf einen ko-evolutionären Prozess zwischen Innovationsergebnissen, Innovationsprozess und den Regeln bzw. Routinen im Innovationsprozess hin.

Die Ausgestaltung der Ko-Evolution kann durch vorauseilende, nacheilende oder begleitende Regeln und Routinen erfolgen. Grupp et al. (2009) zeigen dies exemplarisch am Beispiel der Regeln für das junge Technologiefeld der Nanotechnologie. Das zentrale Problem des Gesetzgebers in diesem jungen, hinsichtlich seiner Chancen und Gefährdungspotenziale noch nicht vollständig abschätzbaren Technologiefeld ist das Finden von Regeln, die die Entwicklung der Technologie nicht behindern, gleichzeitig aber die potenziellen Gefahren (z. B. Emissionen von Mikropartikeln als Gesundheitsgefährdung für Mensch und Tier) der Technologie minimieren. Der Gesetzgeber muss die die Nanotechnologie betreffenden Regeln ex ante erlassen oder ex post bei Auftreten von Gefahrenpotenzialen oder Deutlichwerden von Behinderungen der Technologieentwicklung nachregulieren. Die entsprechenden Regeln müssen somit in einer Situation hoher Unsicherheit bezüglich der Technologiepotenziale und Technologiefolgen erlassen werden (Grupp et al. 2009).

Neue Herstellverfahren verändern die bisherigen Regeln und Routinen im Unternehmen. Auch die Einführung neuer Produkte (Produktinnovation) hat Auswirkungen auf die Regeln und Routinen im Unternehmen. Denkbar ist sogar infolge einer Produktinnovation die völlige Neudefinition informaler Regeln, nach denen der Wettbewerb in einer Branche bestritten wird. Je nach Innovationsgrad (inkrementale versus radikale, modulare versus architekturelle Innovation) sind auch unterschiedliche Auswirkungen auf bzw. Anforderungen an die im Unternehmen vorhandenen Regeln und Routinen zu erwarten. Der notwendige Grad in der Anpassung der verschiedenen Regeln steht in direkter Beziehung zum Grad der Innovation. Radikale Innovationen verlangen als Voraussetzung und in der Rückkopplung radikale Änderungen von etablierten organisationalen Routinen, also eine Routinerevolution im Unternehmen. Die umgekehrte Kausalität ist hingegen nicht gültig. Eine vergleichsweise große Veränderung in Unternehmensroutinen erlaubt keine Vorhersage der Innovationshöhe, insbesondere keine Erfolgsgarantie für radikale Innovationen. Handelt es sich hingegen um inkrementelle Innovationsprojekte, so können diese oftmals innerhalb des vorhandenen Rahmens von Re-

geln und Routinen im Unternehmen bewältigt werden, es sind wenn überhaupt dann nur inkrementelle Änderungen von Regeln und Routinen im Sinne einer Regelevolution erforderlich.

#### *A. Unternehmerische Innovationsstrategien als Reaktion auf Regeln: Anpassung an Regeln, Umgehung von Regeln oder Bruch von Regeln*

Detailliert und bürokratisch formulierte Regeln können Innovationen hemmen. Selbst im Falle sehr detailliert formulierter Regeln (z. B. Regulierungsvorschriften des Staates) ist aber Innovation nicht ausgeschlossen. Die Innovationsanstrengungen der Unternehmen werden dann oftmals in Details korrigiert bei Beibehaltung der grundsätzlichen Innovationsausrichtung oder in ganz andere Innovationsfelder gelenkt. Für ein Unternehmen sind mit einer Compliance- und einer Escape-Strategie zwei Möglichkeiten der Reaktion auf die Beschränkung und Entwertung von innovationsbezogenen Handlungsmöglichkeiten durch Regeln denkbar.

Eine defensive Reaktion (*Compliance-Strategie*) meint das Ausweichen auf bekannte und innerhalb der spezifischen Regel erlaubte Handlungsmöglichkeiten, die weitgehend durch das bereits bestehende Set an Routinen ermöglicht werden (Budzinski 1998, S. 16). Der mit defensiven Strategien verbundene dauerhaft verengte Handlungsspielraum bedeutet die Beibehaltung einer bestehenden technologischen Entwicklungsrichtung. Charakteristisch für die defensive Anpassungsreaktion sind Anpassungen der Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten (Staudt et al. 1997, S. 46). Defensive Anpassungsmaßnahmen sind typische Reaktionen auf die determinierten Handlungsvorschriften konkreter Regeln.

Dem entgegengesetzt beschreiben offensive Anpassungsreaktionen eine qualitative Neuausrichtung der Innovationstätigkeit. Das Unternehmen löst sich mithin von der Regelbetroffenheit (*Escape-Strategie*). Der durch die Regel verengte Handlungsspielraum wird durch Veränderungen von innovationsbezogenen Handlungen auf Bereiche außerhalb des nicht-erlaubten Regelbereiches erweitert. Die Kenntnis des Regelbereiches (d. h. der verbotenen Handlungen) bedeutet gleichermaßen, dass sich außerhalb des von Regeln definierten Handlungsbereiches möglicherweise Raum für innovative Verhaltensmuster befindet. Ziel ist die Suche und Entdeckung neuer, bislang eventuell unbekannter Handlungsmöglichkeiten. Im Ergebnis offensiver Anpassungsreaktionen wird der bestehende unternehmerische Handlungsspielraum beibehalten oder um neue Freiheitsgrade erweitert. Offensive Anpassungsreaktionen sind typischerweise bei allgemeinen Regeln zu erwarten.

Als dritte Handlungsoption, falls eine Escape- oder eine Compliance-Strategie nicht möglich oder zu aufwändig für das Unternehmen sind, verbleibt die Möglichkeit des bewussten Regelbruchs unter Inkaufnahme der zu erwartenden Sanktionen des Regelsetzers bzw. Regulators.

Regelbruch kann im Innovationskontext auch durch die Trägheit von Regeln verursacht werden. Das synergetische Modell (Haken 1990) unterscheidet schnelle und langsame Variablen, die in ihrer Entwicklung und Veränderung dynamisch aneinander gebunden sind. Schnelle Variablen passen sich in ihren Entwicklungsmomenten und in ihrer zeitlichen Veränderung langsameren Variablen an (Versklavungsprinzip). Klassisches Beispiel für langsame Variablen sind gesellschaftliche oder ökonomische Institutionen (Beschorner 2001, S. 327), die sich



beispielsweise in formellen und informellen Regeln wiederfinden und nicht zuletzt in Gestalt von Routinen die unternehmensinterne Ordnung formen. Regeln wohnt ebenso wie Routinen eine spezifische Verharrungstendenz inne. Sie reagieren auf veränderte Anforderungen, die Auswirkungen von Innovationsaktivitäten und neue Regeln seitens des Gesetzgebers (z. B. verschärfte Grenzwerte im Umweltschutzbereich) nur begrenzt (Gilbert 2005, S. 742). Regeln und Routinen des Unternehmens verändern sich oftmals nur langsam und vor diesem Hintergrund laufen die aktuellen Innovationsaktivitäten im Unternehmen ab. Oftmals ergeben sich daher zeitliche Verzögerungen („time lag“) und Konflikte in der Co-Evolution von Regeln, Routinen und den laufenden Innovationsaktivitäten mit ihren Innovationsergebnissen. Laufende Innovationsaktivitäten lassen im Zusammenspiel mit „langsamen Routinen“ und ebenfalls „langsamen“ Regeln eine Dilemmasituation entstehen. Laufende Innovationsaktivitäten stoßen Veränderungsprozesse in etablierten Regeln und Routinen an, die fallabhängig einen Austausch spezifischer Subroutinen erforderlich machen. Der Grund für Regelabweichungen wird offensichtlich: Das „schnelle“ Streben nach Innovationen, ob als Anpassung an marktliche Nachfrage und Veränderungen, als innovative Pionierleistung in der Leistungserstellung von Sachgütern und Dienstleistungen oder als Anpassung an eine veränderte Regelumgebung, wird durch die langsamen Variablen Regel und Routine eingeschränkt. Diese Konstellation erzeugt einen starken Anreiz zum Regelbruch oder zur Zerstörung von Routinen.

#### *B. Innovationsförderung und Vermeidung von Regelbrüchen durch Verzicht auf Regeln oder durch Schaffung von Ausnahmereichen von Regeln*

Zu weit getriebene und zu detailliert formulierte Regeln und Routinen können innovationshemmend wirken. „Innovationsresistent sind solche Organisationen, die auf Erfüllung genau definierter Aufgaben und Prozessabläufe ausgerichtet sind. Mit anderen Worten: solche Organisationen erlauben keine Freiheitsgrade für individuelles Handeln.“ (Schweizer 1990, S. 127).

Innovation kann manchmal durch temporäre Lockerung oder endgültige Aufhebung von Regeln gefördert werden. Denkbar ist auch die auf einen Teilbereich der Organisation oder des inhaltlichen Aufgabenfeldes beschränkte lokale Regelaufhebung bzw. Regellockerung, dies führt dann zu auf den organisationalen Ort bezogenen Ausnahmereichen von Regeln. Die temporäre oder lokale Lockerung oder endgültige Aufhebung von Regeln schlägt James March vor mit seiner Idee der organisatorischen Torheit und Verspieltheit. March weist darauf hin, dass gerade durch die Lockerung oder Aufhebung von Regeln die Innovativität von Organisationen stimuliert werden kann. Er schlägt in seinem 1971 erschienenen Beitrag „Die Technologie der Torheit“ eher ungewöhnliche Ansatzpunkte zur Förderung des Neuen vor (March 1971, 1990). March spricht Unternehmen die Empfehlung aus, festgefügte Glaubenssätze, existierende Ziele, stringente Anforderungen der Konsistenz, z. B. früherer Entscheidungen mit heutigen Entscheidungen, vorübergehend außer Kraft zu setzen, um sich ein größeres Maß an Innovationskompetenz anzueignen. March plädiert für ein gewisses Maß an Verspieltheit in Organisationen. Damit soll eine temporäre, vorübergehende Lockerung von Regeln (Burr 1998) erreicht und Raum für das Experimentieren und die Erforschung von Neuem in Unternehmen geschaffen werden. (vgl. auch Auer und Edlinger 2006, S. 144). Eine solche Verspieltheit garantiert nicht zwingend den Innovationserfolg, trotzdem vertritt March

die Ansicht: „ein striktes Beharren auf Zweck, Konsistenz und Rationalität schränkt unsere Fähigkeit ein, neue Zwecke zu finden.“ (March 1990, S. 291). March hält es für „unerlässlich, der Technologie der Vernunft, also der rationalen Entscheidungslogik, eine Technologie der Torheit hinzuzufügen. Individuen und Organisationen kommen nicht ohne Wege aus, Dinge zu tun, für die sie keine guten Gründe haben.“ (March 1990, S. 288). March plädiert insgesamt für eine vernünftige Torheit, d. h. für törichte Entscheidungen, die zu attraktiven Konsequenzen führen (March 1990, S. 289).

Statt Lockerung oder temporäre Aufhebung von Regeln kann Innovation gleichwohl auch durch Schaffung von Ausnahmbereichen, in denen die Regeln der Organisation nicht oder weniger stark gelten, gefördert werden. Wenn Organisationen Freiheitsgrade für individuelles Handeln einräumen, besteht zumindest großes Potenzial für eine Stimulierung von innovativen Aktivitäten (Schweizer 1990, S. 127). Entsprechende Freiräume für innovationsbegeisterte Mitarbeiter sind in einzelnen Unternehmen heute schon eingerichtet. Zu denken ist hier beispielsweise an die 15%-Regel von 3M (Wentz 2008, S. 186; Wüthrich et al. 2001, S. 84; Gassmann 2008, S. 5), bzw. die 20%-Regel des von Google. Diese Regeln garantieren den Mitarbeitern Zeit und Freiräume für eigene Forschungsprojekte. Für diese persönlichen Forschungsprojekte ist keine Genehmigung erforderlich. Der Mitarbeiter muss die Vorgesetzten auch nicht darüber informieren, an welchem Forschungsthema er gerade arbeitet. Ob diese Regeln in den beiden Unternehmen tatsächlich auch so gehandhabt werden, sollte empirisch intensiv untersucht werden (erste Zweifel an der tatsächlichen Einhaltung der Regel bei 3M wecken Gassmann/Wecht 2006, S. 21). Innovation kann gefördert werden durch Schaffung von Regelausnahmbereichen, die auf die Bedürfnisse des Innovationsprojektes zugeschnitten sind und für die Innovation besonders günstige Entwicklungsbedingungen bieten. Dieses Prinzip liegt beispielsweise dem Einsatz von Spin-offs (innovative Projekte werden aus der Routineorganisation ausgegliedert) oder von ambidextren Organisationsstrukturen (z. B. isolierte oder parallele Organisationslösungen, die den Besonderheiten des Innovationsprojektes besser Rechnung tragen) zugrunde (Güttel 2006, S. 17ff). Solche Regelausnahmbereiche haben den Zweck, etablierte Regeln, die in der sonstigen Organisation gelten, zu brechen oder zumindest für die neu geschaffene Organisationseinheit außer Kraft zu setzen, um Innovation zu ermöglichen und zu stimulieren. Durch die Beförderung alternativer organisatorischer Kulturen wird der Grundstein für temporäre Regelverletzungen gelegt.

Durch temporäre Lockerung von Regeln oder durch Definition von Ausnahmbereichen kann nicht nur die Innovativität eines Unternehmens gesteigert werden, sondern auch Regelabweichungen vorgebeugt werden, insbesondere wenn die Regeleinhaltung nicht oder nur zu hohen Kosten kontrolliert werden kann durch den Regelsetzer.

#### **4 Fazit: Regelabweichung durch falsches Regeldesign, Routine und Innovation**

Regelabweichungen und Regelverletzungen sind auf vielfältige Ursachen zurückzuführen. Wenn es zu Widersprüchen oder Konflikten zwischen verschiedenen Arten von Regeln, z. B. zwischen Verbots- und Gebotsregeln, zwischen unternehmensexternen und -internen Regeln, zwischen formellen und informellen Regeln, zwischen bewusst gestalteten und evolutionär entwickelten Regeln kommt, steigt die Wahrscheinlichkeit für Regelabweichungen. Wenn Regeln die ihnen zugedachten Regelfunktionen der Koordination, der Motivation und der Kontrolle nicht (mehr) erfüllen, z. B. aufgrund falscher bzw. unpräziser oder nicht-anreizkompatibler Regelformulierung, können für Akteure Anreize entstehen, Regeln nicht mehr zu beachten und zu verletzen. Fehlen beispielsweise durch unzureichende Sanktionierbarkeit die Anreize für eine fortgesetzte Regelbefolgung, steigt die Wahrscheinlichkeit von Regelverletzungen. Umgekehrt betrachtet können starke Anreize zu Regelbrüchen (z. B. große Gewinnmöglichkeiten oder sonstige Vorteile für den Akteur bei Regelverletzung) oder große Nachteile für den Akteur bei fortgesetzter Regelbefolgung (z. B. der Akteur befolgt weiterhin Regeln, die infolge von Umfeld- oder Aufgabenveränderungen dysfunktional geworden sind und wettbewerbliche Nachteile bedeuten) ebenfalls die Wahrscheinlichkeit späterer Regelverletzungen erhöhen.

Auch wurde deutlich, dass Fehler im Regeldesign, d. h. bei der Formulierung der Regel, Fehler bei der Regelumsetzung in Routinen sowie innovationsorientierte Aktivitäten Ursachen für Regelabweichungen darstellen können. Innovation wird bisweilen erst wieder möglich, wenn dysfunktionale Regeln und Routinen durch handelnde Mitarbeiter ignoriert und durchbrochen werden. Regelabweichung erscheint in diesem Falle als innovationsförderliche Maßnahme. Innovation wird auch gefördert, wenn durch Entscheidungen der Unternehmensleitung temporäre oder lokale Lockerungen und Aufhebungen von Regeln implementiert werden mit der Zielsetzung, die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu steigern. Alle diese Ursachenkomplexe für Regelverletzungen zeigen deutlich, dass Regeln und Regelverletzungen nur verstanden werden können, wenn man auf die Regel selbst und das organisatorische Umfeld, insbesondere die Anreize und Sanktionen zur Regeleinhaltung, blickt.

Auch die Grenzen des Managements mit Hilfe von rational geplanten und eingesetzten Regeln treten deutlich hervor. Regeln stellen hohe Anforderungen an den Regelsetzer und den Regelbefolger z. B. bezüglich des ex ante Wissens über die zu regelnden Sachverhalte beim Regelsetzer oder die Interpretation der Regel bei ihrer Anwendung durch den Regelbefolger. Es gibt keine deterministische Verbindung zwischen Regel, Regelumsetzung und Regelergebnis, weil Regelumsetzer und Regelbetroffener im Normalfall der beschränkt rationale, seinen individuellen Nutzen maximierende Mensch ist. Die Probleme der Regelanwendung und Regelabweichung potenzieren sich nochmals, wenn es nicht um das alltägliche Routinemanagement sondern die Hervorbringung von Innovationen in Unternehmen geht.

Es gilt aber auch: Kein Unternehmen kann auf die spontane Ordnungsleistung und Flexibilität verzichten, die durch gelegentliche Regelverletzung seiner Mitglieder ermöglicht wird. Organisationen brauchen ein dosiertes Maß an gelegentlichen Regelverletzungen, um flexibel und entwicklungsfähig zu bleiben.

Zusammenfassend sind Ausnahmen und Verletzungen von Regeln inhärente Bestandteile von Regelsystemen. Mehr noch - erst die Verletzung von Regeln ermöglicht Innovation und eröffnet die Möglichkeit des Lernens von Organisationen (Güttel 2006, S. 8). Das Unternehmen steht vor der dualen Problemstellung, einerseits Regelverletzungen zur Stimulation von Innovation und Lernen zuzulassen als auch andererseits Regelverletzungen zu reduzieren, um Effizienzvorteile zu generieren und die Funktionsfähigkeit der Organisation zu erhalten. Ansatzpunkte zur Lösung dieses Spagats zwischen Stabilität und Wandel liegen in den „dynamic capabilities“ des Unternehmens (u.a. Barreto 2010; Eisenhardt/Martin 2000; Helfat/Peteraf 2009; Katkalo/Pitelis/Teece 2010; Teece/Pisano/Shuen 1997) sowie in ambidextren Organisationsstrukturen (Güttel 2006).

## Literaturverzeichnis / References

Ariely, D. (2008): Denken hilft zwar, nützt aber nichts: Warum wir immer wieder unvernünftige Entscheidungen treffen, 1. Auflage, München 2008.

Auer, M./Edlinger, G. (2006): Begeisterung, Befähigung, Ermöglichung. Der Einfluss des Personalmanagements auf die Innovativität von Organisationen. In: Pikkemat, B./Peters, M./Weiermair, K. (Hrsg.): Innovationen im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch neue Ideen und Angebote. Berlin, S. 137-149.

Barreto, I. (2010): Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the future. *Journal of Management*, 36, 1, S. 256-280.

Becker, M. C. (2004): Organizational routines: a review of the literature. In: *Journal of Industrial and Corporate Change*, Vol. 13, 2004, No. 4, S. 643-677.

Becker, M. C. (2005): The concept of routines: some clarifications. In: *Cambridge Journal of Economics*, 2005, Vol. 29, S. 249-262.

Beschorner, A. (2001): Institutionen - lebendiges Wissen und „Intelligenz“ einer Organisation. In: de Gijssel, P. et al. (Hrsg.): *Ökonomie und Gesellschaft. Jahrbuch 17: Komplexität und Lernen*, Metropolis, S. 319-342.

Budzinski, O. (1998): Die Theorie der Wirtschaftspolitik aus evolutorischer Sicht. Bericht zum Stand der Forschung II, Ordnungs- und Prozesspolitik, Universität Hannover 1998.

Burr, W. (1998): Organisation durch Regeln. In: *Die Betriebswirtschaft*, H. 3, S. 312-331.

Burr, W. (1999): Koordination durch Regeln in Unternehmensnetzwerken. In: *ZfB*, H. 10, S. 1159-1179.

Cohen, M. D./Burkhart, R./Dosi, G./Egidi, M./Marengo, L./Warglien, M./Winter, S. (1996): Routines and Other Recurring Action Patterns of Organizations: Contemporary Research Issues. In: *Industrial and Corporate Change* (1996), Volume: 5, Issue: 3, S. 653-698.

Cyert, R.M./March, J.G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, New York, Prentice-Hall.

Eckhardt, M. (1998): Rechtsentwicklung und technologische Innovation. In: Wegner, G./Wieland, J. (Hrsg.): Formelle und informelle Institutionen. Institutionelle und Evolutionäre Ökonomik. Band 6, Metropolis, Marburg, S. 153-209.

Eisenhardt, K.M./Martin, J.A. (2000): Dynamic Capabilities: What Are They? Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 10/11, Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities, S. 1105-1121.

Feldman, M.S. (2000): Organizational Routines as Source of Continuous Change. Organization Science, 11, S. 611-629.

Feldman, M. S. (2003): A Performative Perspective on Stability and Change in Organizational Routines. Industrial and Corporate Change, 12(4), S. 727-752.

Feldman, M.S./Pentland, B. T. (2003): Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. Administrative Science Quarterly, 48, S. 94-118.

Felin, T./Foss, N. (2009): Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations. In: Scandinavian Journal of Management, Volume 25, Issue 2, June 2009, S. 157-167.

Franck, E. (1995): Die ökonomischen Institutionen der Teamsportindustrie. Eine Organisationsbetrachtung. 1. Auflage, Wiesbaden 1995.

Gassmann, O. (2008): Innovation - Zufall oder Management. In: Gassmann, O./Sutter, P. (Hrsg.): Praxiswissen Innovationsmanagement - Von der Idee zum Markterfolg. München, S. 1-23.

Gassmann, O./Wecht, C.H. (2006): Innovation – Zufall oder Management? In: MB-Revue, Das Schweizer Industriemagazin, S. 18-22.

Giddens, A. (1984): *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press, Berkeley and Los Angeles.

Gilbert, C. (2005): *Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity*. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 5, S. 741–763.

Grupp, H./Burr, W./Funken-Vrohlings, M. (2009): *Regulierung und Produkthaftung in einem jungen Technologiefeld, am Beispiel der Nanotechnologie*. In: v. Scherzberg, A./Wendorff, J.H. (Hrsg.), *Nanotechnologie*. 1. Auflage, Berlin, S. 249-275.

Gutenberg, E. (1958): *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. Gabler-Verlag. Wiesbaden.

Gutenberg, E. (1983): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band: Die Produktion*, 24. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York.

Güttel, W.H. (2006): *Innovation, Change and Rule-breaking*. Konferenzbeitrag (OLKC) University of Warwick, März 2006.

Haken, H. (1990): *Synergetik*. 3. erw. Aufl., Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York.

Hansjürgens, B.; Frohwein, T. (2008): *Ordnungsökonomische Ansatzpunkte für eine innovationsorientierte Umweltpolitik*. In: Ebner, Alexander; Heine, Klaus; Schnellenbach, Jan (Hrsg.): *Innovation zwischen Markt und Staat*. Nomos, Baden-Baden, S. 89-116.

Hauck, M. (1994): *Evolutorische Ökonomik und private Transaktionsmedien*, Frankfurt/M.

Hayek, F.A. v. (1945): *The use of knowledge in society*. In: *American Economic Review*, Vol. 35, Nr. 4, S. 519-530.

Hayek, F.A. v. (1969): *Bemerkungen über die Entwicklung von Systemen von Verhaltensregeln*. In: ders. *Freiburger Studien - Gesammelte Aufsätze*. Mohr, Tübingen.

Hayek, F.A. v. (1996): *Die Anmaßung von Wissen: neue Freiburger Studien / von F. A. von Hayek*, hrsg. von Wolfgang Kerber. Tübingen Mohr.

Helfat, C.E./Peteraf, M.A. (2009): Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7 (1), S. 91-102.

Heinen, E. (1978): *Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Ein entscheidungsorientierter Ansatz*, Wiesbaden, 1. Auflage 1978.

Hodgson, G.N. (2003): The Mystery of the Routine: The Darwinian Destiny of an Evolutionary Theory of Economic Change: In: *Revue Economique*, Vol. 54, S. 355-384.

Kappelhoff, P. (2002): Zur Evolution von Regelsystemen. In: Maurer, A./Schmid, M. (Hrsg.): *Neuer Institutionalismus - Zur soziologischen Erklärung von Organisation, Moral und Vertrauen*. Campus Verlag, Frankfurt/Main, S. 57-86.

Katkalo, V.S./Pitelis, C.N./Teece, D.J. (2010): Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 19 (4), S. 1175–1186.

Koch, J. (2009): Innovation, organisationale Routinen und strategische Pfade. In: *Zeitschrift für Management*, 4, S. 189-208.

Laux, H. (2007): *Entscheidungstheorie*, 7. Auflage, Berlin u. a. 2007.

March, J.G. (1971): The Technology of Foolishness. In: *Civiløkonomen (Copenhagen)*, Vol. 18, No. 4, 4-12.

March, J.G. (1990): Die Technologie der Torheit,. In: March, J.G. (Hrsg.) (1990): *Entscheidung und Organisation. Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven*. Wiesbaden , S. 281–295.

Nelson, R.R./Winter, S.G. (1974): Neoclassical vs. Evolutionary Theories of Economic Growth: Critique and Prospectus. In: *The Economic Journal*, Vol. 84, No. 336, (Dec., 1974), S. 886-905.

Nelson, R.R./Winter, S.G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press. Cambridge, London.

Nicolai, C. (2009): *Betriebliche Organisation*. Lucius&Lucius Stuttgart.



North, D. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge.

Ortmann, G. (2003): *Regel und Ausnahme*. Suhrkamp, Frankfurt/M.

Ortmann, G. (2010): On drifting rules and standards. In: *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 26, S. 204-214.

Pentland, B.T. (1995): Grammatical Model of Organizational Processes. *Organization Science*, 6, S. 541-556.

Pentland, B.T./Feldman, M.S.( 2005): Organizational Routines as a Unit of Analysis. *Industrial and Corporate Change*, 14(5), S. 793-815.

Pentland, B.T./Rueter, H.H. (1994): Organizational Routines as Grammers of Action. *Administrative Science Quarterly*, 39, S. 484-510.

Reschke, C.H. (2005): Routines, economic selection and economic evolution: critique and possibilities. Paper Druid Tenth Anniversary Summer Conference 2005, Copenhagen 27.-29.6.2005.

Reynaud, B. (1996): Types of Rules, Interpretation and Collective Dynamics: Reflections on the Introduction of a Salary Rule in a Maintenance Workshop. *Industrial and Corporate Change*, 5(3), S. 699-721.

Reynaud, B. (2005): The Void and the Heart of Rules: Routines in the Context of Rule-Following. The Case of the Paris Metro Workshop. *Industrial and Corporate Change*, 14(5), S. 847-871.

Richter, R./Furubotn, E.G. (2005): *Institutions and Economic Theory*. Second Edition, University of Michigan Press.

Röpke, J. (1977): *Die Strategie der Innovation. Eine systemtheoretische Untersuchung der Interaktion von Individuum, Organisation und Markt im Neuerungsprozess*. 1. Aufl., J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen.

Paetow, K. (2005): Organisationsidentität : Eine systemtheoretische Analyse der Konstruktion von Identität in der Organisation und ihrer internen wie externen Kommunikation. Dissertation, Universität Hamburg, FB Sozialwissenschaften, 2005.

Schotter, A. (1986): The Evolution of Rules. In: Langlois, R. (Hrsg.): Economics as a Process - Essays in the new Institutional Economics, Cambridge University Press, S. 117-134.

Schreyögg, G. (2006): Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 4. Auflage 2003, Nachdruck 2006. Gabler-Verlag Wiesbaden.

Schreyögg, G./Koch, J. (2007): Grundlagen des Managements. 1. Auflage. Gabler-Verlag, Wiesbaden.

Schwalbe, U. (2009): Per se Regeln und der "More Economic Approach". In: Vanberg, V.J. (Hrsg.): Evolution und freier Wettbewerb, 1. Aufl., Tübingen, S. 61-77.

Schweizer, G. (1990): Die Bedeutung von Leistungsanreizen für das Innovationsmanagement wissenschaftlicher Fachverlage. Dissertation zur Erlangung des wirtschaftswissenschaftlichen Doktorgrades des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Universität Göttingen.

Siedenbiel, G. (2010): Organisation...leicht verständlich. Lucius&Lucius Stuttgart.

Staudt, E./Auffermann, S./Schroll, M./Interthal, J. (1997): Innovation trotz Regulation: Freiräume für Innovationen in bestehenden Gesetzen. Untersuchung am Beispiel des Chemikaliengesetzes. IAI Schriftenreihe "Innovation - Forschung und Management" - Band 13, Bochum.

Steinmann, H./Schreyögg, G. (1997): Management: Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte - Funktionen - Fallstudien. 4. überarb. und erw. Auflage. Gabler-Verlag, Wiesbaden.

Streit, M. (1999): Rechtsordnung und Handelsordnung. Diskussionsbeitrag 6/99. MPIEW Jena.

Teece, D.J./Pisano, G./Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, 18 (7), S. 509-533.

Walterscheid, H./Wegehenkel, L. (2009): Wettbewerbspolitische Leitbilder aus institutionell-evolutorischer Perspektive. In: Vanberg, V.J. (Hrsg.): Evolution und freiheitlicher Wettbewerb. 1. Aufl., Tübingen, S. 127-167.

Wegner, G. (1998): Entstaatlichung der Umweltpolitik durch innere Institutionen? Verhandlungslösungen als Komplement regulativer Umweltpolitik. In: Wegner, G./Wieland, J. (Hrsg.): Formelle und informelle Institutionen. Institutionelle und Evolutorische Ökonomik. Band 6, Metropolis, Marburg, S. 35-68.

Wentz, R.-C. (2008): Die Innovationsmaschine. Wie die weltbesten Unternehmen Innovationen managen, Berlin und Heidelberg.

Winter, S.C./May, P.J. (2001): Motivation for Compliance with Environmental Regulations. In: Journal of Policy Analysis and Management, Vol. 20, No. 4, S. 675–698.

Witt, U. (1987): Individualistische Grundlagen der evolutorischen Ökonomik, Bd. XI, Mohr-Siebeck, Tübingen.

Wüthrich, H.A./Winter, W./Philipp, A.F. (2001): Die Rückkehr des Hofnarren. Einladung zur Reflexion - nicht nur für Manager!. 1. Aufl., Herrsching am Ammersee.



Diskussionspapierreihe  
Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Research Papers on  
Innovation, Services and Technology

Bisher erschienen / Published Papers:

1/2011	Frohwein, Torsten / Burr, Wolfgang	Emerging Issues in the further Development of the Resource- Based View of the Firm
2/2011	Reuter, Ute / Burr, Wolfgang	International market assessment – Site selection in service firms
3/2011	Reuter, Ute	Der ressourcenbasierte Ansatz als theoretischer Bezugsrahmen –Grundlagen, Theoriebausteine und Prozessorientierung
4/2011	Reuter, Ute	Der relationale Ansatz als Weiterentwicklung des ressourcenbasierten Ansatzes unter Einbezug externer Ressourcen
5/2011	Reuter, Ute	Die empirische Überprüfbarkeit des ressourcenbasierten Ansatzes
1/2012	Burr, Wolfgang / Frohwein, Torsten	Regelbrüche in Organisationen

Herausgeber / edited by

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart  
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und  
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17  
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

© by the author