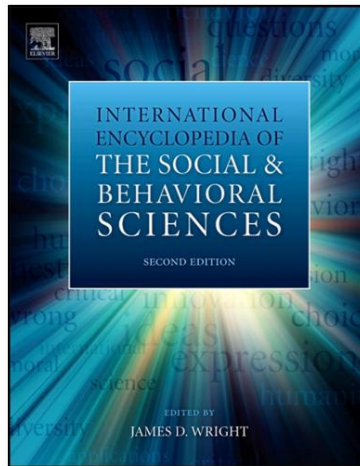


Wird nur für nichtkommerzielle Forschungs- und Bildungszwecke bereitgestellt.

Nicht zur Vervielfältigung, Verbreitung oder kommerziellen Nutzung bestimmt.

Dieser Artikel wurde ursprünglich in der *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2. Auflage, veröffentlicht von Elsevier, veröffentlicht und die beigefügte Kopie wird von Elsevier zum Nutzen des Autors und zum Nutzen der Institution des Autors, für nichtkommerzielle Forschung und zur Verfügung gestellt Verwendung im Bildungsbereich, einschließlich, aber nicht beschränkt auf die Verwendung im Unterricht an Ihrer Einrichtung, das Versenden an bestimmte Kollegen, die Sie kennen, und die Bereitstellung einer Kopie an den Administrator Ihrer Einrichtung.



Jede andere Verwendung, Vervielfältigung und Verbreitung, einschließlich, aber nicht beschränkt auf kommerzielle Nachdrucke, der Verkauf oder die Lizenzierung von Kopien oder Zugriff oder die Veröffentlichung auf offenen Internetseiten, der Website oder dem Repository Ihrer persönlichen Website oder Ihrer Institution, ist untersagt.

In Ausnahmefällen kann eine Genehmigung für eine solche Nutzung über die Genehmigungsseite von Elsevier unter <http://www.elsevier.com/locate/permissionusematerial> eingeholt werden

Aus Sydow, J., Schreyögg, G., 2015. Organizational Path Dependence. In: James D. Wright (Chefredakteur), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2. Auflage, Band 17. Oxford: Elsevier. S. 385–389.
ISBN: 9780080970868

Copyright © 2015 Elsevier Ltd., sofern nicht anders angegeben. Alle Rechte vorbehalten.
Sonst

Abhängigkeit vom organisatorischen Pfad

Jörg Sydow and Georg Schreyögg, Freie Universität Berlin, Berlin, Germany

2015 Elsevier Ltd. Alle Rechte vorbehalten.

Abstrakt

Von Organisationen wird zunehmend verlangt, dass sie sich schnell und radikal verändern, also innovativ sind oder sich an neue Gegebenheiten im technischen und/oder institutionellen Umfeld anpassen. Allerdings erweisen sich solche organisatorischen Veränderungen manchmal als äußerst schwierig, wenn nicht sogar unmöglich. Die Theorie der organisatorischen Pfadabhängigkeit spielt bei der Erklärung dieser etwas rätselhaften Trägheit eine herausragende Rolle. Die Vorgeschichte, Mechanismen und Ergebnisse der Pfadabhängigkeit für Organisationen und interorganisationalen Vereinbarungen wie Allianzen und Netzwerke werden skizziert.

Einführung

Warum sind organisatorische Veränderungen so schwierig, manchmal sogar unmöglich? Wir können fast davon ausgehen, dass große und bürokratische Organisationen schwer zu ändern sind, selbst angesichts des erheblichen Drucks aus dem technischen und/oder institutionellen Umfeld (Amburgey et al., 1993). Bei kleineren Organisationen oder vermeintlich flexibleren interorganisationalen Vereinbarungen wie strategischen Allianzen oder regionalen Netzwerken ist dies jedoch weitaus weniger offensichtlich. Allerdings können diese unter Umständen auch strukturell inert oder institutionell persistent werden. Dies wird durch eine zunehmende Zahl empirischer Studien belegt (z. B. Maurer und Ebers, 2006; Manning und Sydow, 2011). Die Theorie der organisatorischen Pfadabhängigkeit wurde entwickelt, um diese rätselhaften Persistenzen zu erklären, indem sie die Vorgeschichte und Mechanismen hervorhebt, die Organisationen und sogar Netzwerke in die Hyperstabilität treiben.

Die Theorie der organisatorischen Pfadabhängigkeit

Die Theorie der organisatorischen Pfadabhängigkeit baut auf früheren Bemühungen in der Wirtschaftswissenschaft (David, 1985; Arthur, 1994) und der Politikwissenschaft (Mahoney, 2000; Pierson, 2000) auf und zielt darauf ab, die Prozesse zu klären, die Institutionen in einen Lock-in führen. Bisher wurde die Erklärungskraft der Theorie der organisationalen Pfadabhängigkeit in mehreren empirischen Studien nachgewiesen (z. B. Koch, 2011; Schreyögg et al., 2011; Burger und Sydow, 2014).

Der grundlegende Punkt jedes Pfadabhängigkeitsarguments betont die Bedeutung vergangener Ereignisse für aktuelle und zukünftige Handlungen. Diese sehr grundlegende Erkenntnis hat sicherlich den Aufbau eines zeitkritischen Verständnisses organisatorischer Phänomene vorangebracht und dazu beigetragen, die ahistorische, unbegrenzte Perspektive des Rational-Choice-Denkens zu überwinden. Die Hervorhebung der Tatsache, dass „Geschichte wichtig ist“, ist jedoch ein zu vager theoretischer Rahmen. Um ein spezifischeres Verständnis der Pfadabhängigkeit zu entwickeln, müssen die Treiber des Prozesses ans Licht gebracht werden. Der Fokus liegt auf Dynamiken, die durch ein kritisches Ereignis (oder eine Abfolge von Ereignissen) ausgelöst werden, die den Handlungsspielraum einschränken und schließlich zu einem Zustand der Persistenz oder des Lock-in führen. Ein wichtiger Punkt fast aller Pfadabhängigkeitsdenken ist, dass diese Entwicklung nicht als Negativspirale im Sinne der Stabilisierung einer frühen Fehlentscheidung aufgefasst werden muss

Handlungsmuster (wie es beispielsweise bei eskalierendem Commitment der Fall ist; vgl. Staw, 1984). Im Gegensatz dazu beginnen die meisten Pfadabhängigkeitsprozesse recht vielversprechend; Erst später ändert sich die Begründung und die Entwicklung wird durch einen dysfunktionalen Umschwung gestört. Pfadabhängigkeit ist daher von Natur aus ambivalenter Natur.

Im Hinblick auf Vorgeschichte, Mechanismen und Ergebnisse von Pfadabhängigkeitsprozessen in und zwischen Organisationen haben wir drei verschiedene Phasen identifiziert, die von drei unterschiedlichen Regimen gesteuert werden (Sydow et al., 2009). Phase I – die Vorbereitungsphase – kann durch einen weitgehend uneingeschränkten Handlungsspielraum gekennzeichnet sein, bei dem die getroffenen Entscheidungen nicht durch frühere Ereignisse oder Anfangsbedingungen vorhergesagt werden können (Mahoney, 2000: 511). Bis zu einem gewissen Grad ist die erste Phase jedoch auch von der Vergangenheit beeinflusst: Alle Entscheidungen sind historisch bedingt und daher gewissermaßen „eingepägt“. Daher sollten wir davon absehen, diese Phase als eine völlig uneingeschränkte Wahl im Sinne von Rational-Choice-Modellen zu begreifen (wie es David, 1985; Arthur, 1994; in ihren bahnbrechenden Werken tun). Der Schatten in Phase I in Abbildung 1 soll auf diese Idee hinweisen. Unter den getroffenen Entscheidungen – auf welcher Grundlage auch immer – kann sich eine Wahl als „kleines Ereignis“ herausstellen, das weitere Entwicklungen auslöst. Unter dem Gesichtspunkt der Pfadabhängigkeit gewinnt diese eher harmlose oder sogar zufällige Entscheidung genau dann an Bedeutung, wenn sie selbstverstärkende Prozesse in Gang setzt. Zum jetzigen Zeitpunkt kann niemand vorhersagen, dass diese anfängliche Aktion in einer Pfadabhängigkeit enden wird; Dies ist erst zu einem späteren Zeitpunkt des Prozesses möglich. Auch Entscheidungen sind zu diesem Zeitpunkt noch umkehrbar.

In Phase II – wir schlagen vor, sie als Formationsphase zu bezeichnen – wird die Auswahl an Optionen immer enger und es wird immer schwieriger, die ursprüngliche Wahl rückgängig zu machen. In dieser – zumindest am Anfang noch recht offenen und möglicherweise umstrittenen – Phase der Wegfindung übernimmt ein neues Regime die Führung: die Dynamik selbstverstärkender Prozesse. Arthur (1994) geht näher auf diese treibenden Kräfte ein und begriff sie aus ökonomischer Sicht als steigende Renditen (und schließt dabei konstante oder sinkende Renditen als erklärende Kräfte aus). Allgemein betrachtet hebt der Begriff der Renditesteigerung positive Feedback-Prozesse hervor, bei denen der Anstieg einer bestimmten Variablen zu einem weiteren Anstieg dieser Variablen führt. Die Vorstellungen von steigenden Erträgen oder positivem Feedback weisen auf selbstverstärkende Prozesse mit wachsendem Nutzen hin, wenn ein bestimmtes Handlungsmuster oder eine bestimmte Routine angewendet wird. Es gibt eine Dynamik, immer mehr vom Gleichen zu tun. Letztendlich eine dominante Organisation

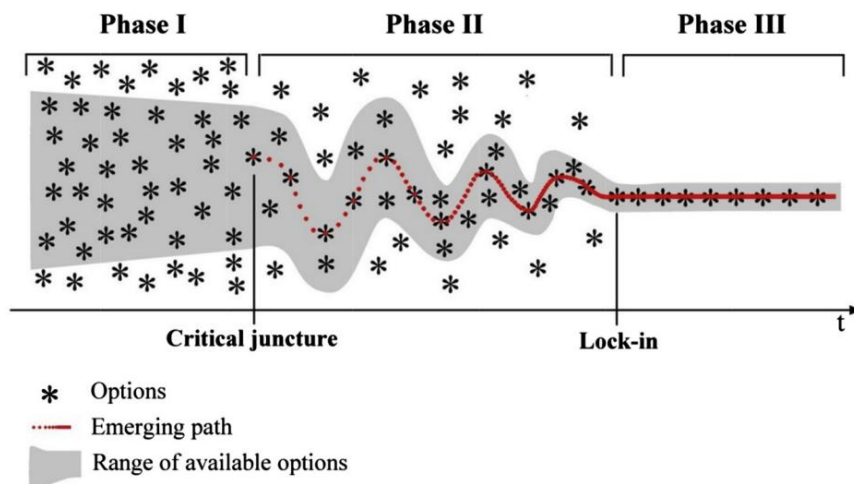


Abbildung 1 Der Aufbau eines Organisationspfades. Sydow, J., Schreyögg, G., Koch, J., 2009. Organisatorische Pfadabhängigkeit: Öffnen der Black Box. *Academy of Management Review* 34 (4), 692.

Lösung entsteht. Die Kehrseite der Medaille ist, dass der gesamte Prozess immer irreversibler wird: Alle Alternativen werden kognitiv und auch materiell in Bezug auf Investitionen immer mehr ausgeschlossen. Entscheidungsprozesse bzw. Handlungsmuster in Phase II sind jedoch weiterhin kontingent; Das heißt, obwohl die Entscheidungen im Wesentlichen eingeschränkt sind, sind sie dennoch möglich. Wie David (1985) es ausdrückte, sind die Prozesse „nonergodisch“, dh sie sind nicht zufällig, konvergieren aber noch nicht vollständig zu einem festen Verteilungspunkt.

In den zuvor erwähnten wirtschaftlichen und institutionellen Studien wurden bisher mehrere Arten selbstverstärkender Dynamiken identifiziert. Dazu gehören (1) Koordinationseffekte, (2) Komplementaritäten, (3) Netzwerkexternalitäten, (4) Lerneffekte und (5) adaptive Erwartungen. Wie empirische Studien zeigen, sind sie auch im Organisationskontext relevant (z. B. Schreyögg et al., 2011; Burger und Sydow, 2014).

Allerdings können sie dort eine andere Bedeutung haben und leicht verändert wirken.

1. Bei der Erklärung der organisationalen Pfadabhängigkeit steht der Koordinationseffekt im Vordergrund. Aufbauend auf den Vorteilen regelgesteuerten Verhaltens bezieht sich dieser Effekt auf den Kern der Organisationstheorie: Je mehr Akteure eine bestimmte Institution (ein Gesetz, eine Norm, eine Routine usw.) übernehmen und anwenden, desto effizienter ist die Interaktion zwischen ihnen diese Akteure, da ihr Verhalten von einer Regel geleitet wird und daher vorhersehbar ist, und so weiter. Je höher der Nutzen aus der gemeinsamen Nutzung einer Regel ist, desto attraktiver (nützlicher) wird es für andere Menschen, diese Institution zu übernehmen und ihr zu folgen.
2. Ebenso wichtig für die Erklärung organisationaler Pfadabhängigkeiten sind Komplementaritätseffekte (siehe auch Dobusch und Schüßler, 2013). Diese resultieren aus Synergien aus der Interaktion von zwei oder mehr separaten, aber miteinander verbundenen Ressourcen, Regeln oder Praktiken. Bei Komplementaritäten summieren sich die Vorteile der wiederholten Kombination zusammenhängender Aktivitäten nicht einfach, sondern erzeugen einen zusätzlichen Mehrwert. In komplementären Settings kommt es zu selbstverstärkenden Prozessen, wenn Routinen und/oder Praktiken so miteinander verbunden sind, dass sie immer mehr werden

attraktiv, um Synergien zu nutzen oder – im Umkehrschluss – Misfit-Kosten einzusparen, die durch von der etablierten Organisationsfähigkeit abweichende Lösungen entstehen. Dadurch werden unterschiedliche Gruppen von Aktivitätsmustern zunehmend dominant und tief in einer Organisation verankert („tiefe Struktur“), dh sie werden organisationspfadabhängig.

3. Selbstverstärkende Effekte werden auch durch direkte und indirekte Netzwerkexternalitäten hervorgerufen. Der Nutzen eines Nutzers aus einer gekauften Ware oder Dienstleistung steigt überproportional, je mehr andere Akteure die gleiche Ware oder Dienstleistung ebenfalls nutzen. Beispielsweise war die Anschaffung eines Telefons umso lohnender, je mehr sich andere dafür entschieden, dieses Gerät ebenfalls zu nutzen. Oder im Fall der Videotechnologie war die Wiederholung der ursprünglichen Wahl für ein System (z. B. VHS) umso lohnender, je mehr Menschen diese Technologie bereits nutzten (Cusumano et al., 1992). Dieser Effekt wird noch erfreulicher und dynamischer, wenn auch indirekte Externalitäten vorhanden sind, das heißt, die Nachfrage wird noch fokussierter, weil mit dem Schwerpunktprodukt ergänzende Produkte und Dienstleistungen einhergehen – wie es beispielsweise bei Videotheken, Videorecordern usw. der Fall war auf, im Fall von VHS. Diese Rückschläge führten schließlich zu einer dominanten Lösung, ungeachtet der Tatsache, dass die ersten Benutzer diese Lösung versehentlich gewählt hatten und eine technisch fortschrittlichere Lösung verfügbar war.

Dieser Effekt funktioniert auch in einer intra- oder interorganisationalen Umgebung. Nehmen wir zum Beispiel Wissensmanagementsysteme. Sie funktionieren umso besser, je mehr Mitarbeiter (ggf. auch Teilnehmer anderer Organisationen) sich bei ihnen anmelden, und der Beitritt zum Netzwerk ist umso attraktiver, je mehr Mitarbeiter es bereits nutzen und je besser es mit anderen Informationssystemen (E-Mail, Portale usw.).

4. Der Lerneffekt besagt, dass die Effizienz bei der Durchführung nachfolgender Iterationen umso höher ist, je öfter eine Operation ausgeführt wird (Argote, 1999). Die Vorgänge werden geschickter (schneller, zuverlässiger und mit weniger Fehlern) durchgeführt, was wiederum eine Senkung der durchschnittlichen Kosten pro Produktionseinheit bedeutet. Und je attraktiver der Auserwählte ist

Je mehr Lösung aufgrund angesammelter Kompetenzen und sinkender Kosten entsteht, desto unattraktiver wird es, zu neuen Lernorten zu wechseln (wo die Akteure bei Null anfangen müssten).

Nur das Festhalten an der einmal gewählten Lösung verspricht weiterhin Rendite – auch wenn die daraus resultierende Kostenkurve bekanntlich nach einiger Zeit abflacht.

Selbstverstärkende Lerneffekte sind auf verschiedenen Organisationsebenen zu finden. Ein bekanntes Beispiel aus dem Lernen auf Organisationsebene zeigt, dass die Konzentration auf die Vorteile des ausbeuterischen Lernens das explorative Lernen zunehmend verdrängen kann (März 1991). Aus verschiedenen Gründen (z. B. vorherrschende Organisationskultur und Belohnungssystem) wird die Motivation, alltägliche Praktiken zu verbessern, wahrscheinlich mehr Akzeptanz oder Legitimität (und damit mehr Belohnungen) von der Organisation erlangen, wohingegen die Motivation, nach neuen Alternativen zu suchen und gründlich zu prüfen, zunimmt -gegründet Organisationspraktiken werden entscheidend zunehmend schrumpfen.

- Der selbstverstärkende Effekt adaptiver Erwartungen bezieht sich ursprünglich auf das Zusammenspiel von Nachfrage und Präferenz: Das heißt, Präferenzen gelten nicht als individuell festgelegt, sondern variieren zusammen mit den Erwartungen an das, was andere tun. Oft zitierte Beispiele verdeutlichen das Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit und den Wunsch, am Ende auf der Seite der Gewinner zu stehen. Der erste ist vor allem als Bandwagon-Effekt bekannt und besagt, dass Menschen auf die Weisheit der Mehrheit vertrauen. Je mehr Menschen ein bestimmtes Gut kaufen (und nicht ein anderes), desto attraktiver wird es für neue Käufer (Leibenstein, 1950). Nutzer sind unsicher, ob sie die richtige Wahl treffen und fühlen sich durch die Tatsache belohnt, dass andere die gleiche Ware oder Dienstleistung gekauft haben oder kaufen werden – und je mehr, desto besser. Aufgrund dieser steigenden Erträge dürfte sich eine dominante Lösung herausbilden (in den meisten Fällen auf der Grundlage mehr oder weniger zufälliger erster Entscheidungen). Die Verbreitung einer Best Practice in Organisationen folgt oft derselben Logik; Organisationsmitglieder sind bereit, eine Praxis zu übernehmen, weil sie erwarten, dass andere dasselbe tun – eine Tendenz, die auch durch das Streben nach Legitimität angetrieben wird. Subsysteme, die sich nicht an die Best Practice halten, laufen Gefahr, ihre Legitimität zu verlieren.

Ein ähnlicher Erwartungseffekt ergibt sich aus dem Wunsch, nicht in eine Situation des Scheiterns zu geraten (z. B. Haller und Norpoth, 1994). Potenzielle Benutzer wählen die Optionen aus, von denen sie erwarten, dass sie gewinnen (z. B. bei der internen Ressourcenzuweisung). Je mehr Akteure diese Erwartung austauschen und teilen, desto mehr werden andere die Lösung unterstützen, von der allgemein angenommen wird, dass sie die beste ist. Je mehr Einzelpersonen diese Erwartung übernehmen und ihre Entscheidungen darauf stützen, desto wahrscheinlicher ist es, dass die favorisierte Lösung die Gewinnerposition erhält – und desto lohnender wird es sein, sich der Gewinnerlösung anzuschließen. Mit anderen Worten: Die sich abzeichnende vorherrschende Lösung resultiert aus einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung und ihren steigenden Erträgen für diejenigen, die sich immer auf die Seite des Gewinners stellen wollen (Pierson, 2000). In Organisationen ist dieser Effekt häufig bei politischen Prozessen und der Koalitionsbildung zu beobachten. Sobald sich ein Vorschlag einer Gruppe als erfolgreich erweist, werden sich wahrscheinlich auch andere Organisationsmitglieder dieser Gruppe anschließen, um nicht in eine misslungene Situation zu geraten.

Wie bereits angedeutet, wurden die meisten dieser Effekte ursprünglich nur eingeschränkt ökonomisch modelliert, das heißt, sie entwickeln sich

Nur wenn die Entscheidung, eine bestimmte Option zu reproduzieren, durch eine Nutzenmaximierungsrechnung eines Individuums im Hinblick auf steigende Renditen nahegelegt wird. Ohne diesen Fall auszuschließen, scheint es ein zu restriktiver Ausgangspunkt für die Erklärung organisatorischer Wege zu sein. Wie aus einer langen Tradition der Organisationsforschung bekannt ist, gibt es in Organisationen auch andere selbstverstärkende Muster, die beispielsweise auf emotionalen Reaktionen, kognitiven Vorurteilen oder politischen Prozessen basieren.

Diese Dimensionen müssen einbezogen werden, wenn es darum geht, die spezifische Dynamik organisatorischer Wege zu verstehen.

Unser Vorschlag besteht daher darin, den Umfang selbstverstärkender Effekte durch die Einbeziehung aller Arten positiver selbstverstärkender Rückkopplungszyklen zu erweitern. Darüber hinaus ist eine breitere Perspektive über die individuelle Entscheidungsfindung hinaus erforderlich, um das soziale Umfeld zu berücksichtigen, in das die Prozesse des positiven Feedbacks eingebettet sind. Es ist der breitere organisatorische Kontext, der die Akteure informiert und zu selbstverstärkenden Prozessen drängt (siehe auch Koch, 2011).

Abschließend ist zu betonen, dass selbstverstärkende Effekte nicht vollständig voneinander getrennt sind; Vielmehr treten sie häufig gemeinsam auf und überschneiden sich (siehe auch Dobusch und Schüßler, 2013). Nehmen wir zum Beispiel die Informations- und Kommunikationstechnologie, wo der Wert eines bestimmten Endgeräts und des gesamten Netzwerks in hohem Maße von der Anzahl der Benutzer abhängt, die dieses System abonniert haben. Diese direkten Netzwerkexternalitäten werden durch indirekte Netzwerkeffekte ergänzt, wenn das System mit anderen bereits verfügbaren Technologien (Drucker, Software usw.) kompatibel ist, die voraussichtlich Synergien (Komplementaritäten) erzeugen. Diese Effekte können wiederum durch steigende Lernerträge in Form von Skaleneffekten verstärkt werden: Die zunehmende Zahl der Systemnutzer ermöglicht ein höheres Volumen und damit sinkende Kosten pro Einheit. Diese Einsparungen können (teilweise) über niedrigere Preise an den Käufer weitergegeben werden, was die Attraktivität des Systems noch weiter erhöht.

Adaptive Erwartungen können den Spiralprozess beschleunigen: Potenzielle Käufer beobachten den Trend zu einer bestimmten Lösung und entscheiden sich daher wahrscheinlich für dasselbe System und ermutigen so andere potenzielle Käufer.

Der Übergang von dieser zweiten Phase zu Phase III – der Lock-in-Phase – kann durch eine weitere Einengung gekennzeichnet sein, die wahrscheinlich (aber nicht unbedingt) zu einem Lock-in führen wird, d. h. das vorherrschende Muster wird fixiert und gewinnt sogar an Bedeutung einen quasi deterministischen Charakter. Weitere Entscheidungen oder Maßnahmen sind an den entstandenen organisatorischen Weg gebunden; Auch Neueinsteiger müssen es übernehmen. Ein Lock-in bedeutet, dass der Weg die Organisation in eine Situation der Irreversibilität geführt hat; Tatsächlich sind alternative Organisationslösungen nicht realisierbar. Ein Lock-in ist am Anfang nicht unbedingt ineffizient, aber aus strategischer Sicht, die organisatorische Flexibilität in zunehmend „turbulenteren Bereichen“ erfordert (Emery und Trist, 1965), ist er immer problematisch. Allerdings wird die Problematik eines Lock-ins, auch aus kurzfristiger Sicht, dann deutlich, wenn eine effizientere Alternative erscheint, ein Wechsel aber nicht mehr möglich ist. Das Ergebnis ist tatsächliche oder potenzielle Ineffizienz. Ein Hauptelement der dritten Phase ist daher (potenzielle) Ineffizienz.

Betrachtet man speziell organisatorische Wege (insbesondere im Gegensatz zu technologischen Wegen in einem Markt), kann es jedoch unzureichend sein, die dritte Phase als eine Situation völliger Starrheit (oder Monopols) im Hinblick auf eine Lösung zu begreifen; Hier scheint eine etwas modifizierte Konzeption des Lock-in erforderlich zu sein.

Aufgrund ihres sozialen Charakters sind organisatorische Prozesse komplexer und mehrdeutiger Natur als die Marktstandardisierung (Cyert und March, 1963). Es ist unwahrscheinlich, dass sie auf eine konkrete monopolistische Lösung hinauslaufen, die weitere Wahlmöglichkeiten ausschließt. Vielmehr neigen sie dazu, ein spezifisches Handlungsmuster hervorzubringen, das sich tief in der Praxis verankert und in verschiedenen Situationen wiederholt. Feste rekursive Handlungsmuster können jedoch nicht mit Determinismus gleichgesetzt werden, da Praktiken reproduziert werden müssen und jede Reproduktion Interpretation und zumindest einige geringfügige Abweichungen beinhaltet (Giddens, 1984).

Aus diesen Gründen sollten wir insbesondere im Hinblick auf Organisationen davon absehen, Wege zu verdinglichen und ihnen eine objektive Qualität zuzuschreiben. Anstelle eines vollständig determinierten Lock-in, egal ob kognitiv, normativ oder ressourcenbasiert, ist eine Theorie organisationaler Pfade gut beraten, die Endphase eines pfadabhängigen Prozesses weniger restriktiv zu konzeptualisieren und dabei einen gewissen Spielraum zu lassen für Variation (ähnlich: Pierson, 2000; Martin und Sunley, 2006). Implizit scheint es angemessener zu sein, den Lock-in-Zustand nicht im Sinne einer völligen Starrheit zu begreifen, sondern eher als eine Frage des Grades, der gewisse Abweichungen bei der tatsächlichen Ausübung des Pfades erklärt. Ein Korridor kann diese Argumentation am besten veranschaulichen; Der Schatten in Phase III in [Abbildung 1](#) soll diesen Korridor anzeigen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die vorgeschlagene Theorie – wie in [Abbildung 1](#) dargestellt – einen organisatorischen Weg als einen historisch geprägten sozialen Prozess konzeptualisiert, der zunächst in Phase I durch eine kontingente Wahl geprägt ist und möglicherweise zu einem kritischen Punkt führt, der durch ein oder mehrere Ereignisse ausgelöst wird. Phase II, die Pfadbildungsphase, wird von einem Regime positiver, sich selbst verstärkender Rückkopplungsschleifen bestimmt, die ein spezifisches Handlungsmuster (soziale Praktiken) konstituieren und etablieren, das zunehmend die Vorherrschaft gegenüber alternativen Lösungen in einem Ausmaß erlangt, dass bei Am wenigsten potenziell führt es in Phase III zu einem Lock-in in Bezug auf ein Muster, das den Handlungen und/oder Praktiken zugrunde liegt. Daher unterliegen alle drei in [Abbildung 1](#) dargestellten Phasen unterschiedlichen Regimen, sodass wir nicht nur im theoretischen Modell, sondern auch in den empirischen Daten zwischen organisatorischen Pfadabhängigkeit und struktureller Trägheit. Obwohl sich dieses Modell auf die Analyseebene der Organisation konzentriert, kann es auch hilfreich sein, die Pfadabhängigkeit auf den unteren Ebenen organisatorischer Subsysteme oder höheren Ebenen wie interorganisationalen Netzwerken oder Feldern zu analysieren und die Wechselbeziehungen zwischen verschiedenen Pfaden zu untersuchen (vgl. Sydow et al., 2012).

Organisationspfadabhängigkeit und verwandte Themen Konzepte

Die Theorie der organisationalen Pfadabhängigkeit liefert nur Erklärungen für ganz bestimmte Arten institutioneller Persistenz und struktureller Trägheit. Daher kann es hilfreich sein, diese spezielle Erklärung von Institutionalisierung und Trägheit zu unterscheiden. Aufgrund der wichtigen Rolle der Prägung, insbesondere in Phase I eines pfadabhängigen Prozesses, ist es sinnvoll, auch auf ihre Besonderheiten einzugehen.

Das Konzept der Prägung spielt eine herausragende Rolle unter den Ansätzen, die sich offenbar mit einem Prozess befassen, der der organisatorischen Pfadabhängigkeit sehr ähnlich ist (Johnson, 2007). Grundsätzlich postuliert dieses Konzept, dass entweder die anfänglichen kognitiven Schemata

oder die Kompetenzen beispielsweise eines Akteurs, eines Gründungsunternehmers oder eines Teams oder spezifische Kontextbedingungen (Organisationsstruktur, Finanzkrise etc.) zum Zeitpunkt der Gründung prägen spätere Organisationsprozesse und münden schließlich in diese ein repliziertes Muster. Während es zweifellos verblüffende Ähnlichkeiten gibt, die dazu führen, Prägung und Pfadabhängigkeit entweder einfach gleichzusetzen oder Ersteres als eine spezifische Variante des Letzteren zu begreifen, unterliegt der Prozess der Pfadabhängigkeit jedoch einer anderen Logik. Erstens ist das replizierte Muster im Prägeansatz zu Beginn fertig; Es handelt sich um ein spezifisches Schema, das fortbesteht und zukünftige Prozesse weiterhin beeinflusst. Im Gegensatz dazu ist die Gestalt eines Organisationsweges im frühen Stadium überhaupt nicht klar; es ist ein unvorhersehbares Produkt späterer Prozesse. Zweitens muss eine Theorie organisatorischer Pfade – im Gegensatz zum Prägungsansatz – die Entfaltung des Prozesses der Pfadbildung erklären, nicht nur die Reproduktion struktureller Eigenschaften aufgrund von Effizienz oder mangelndem Wettbewerb oder das Vorhandensein von Institutionalisierungsprozessen (Johnson, 2007).

Dennoch spielen Abdrücke zweifellos eine wichtige Rolle in vielen Organisationsprozessen. In pfadabhängigen Organisationsprozessen können sie beispielsweise die Einschränkungen in der Präformationsphase erklären.

Ein weiteres Konzept, das auffallende Ähnlichkeiten mit der organisatorischen Pfadabhängigkeit aufweist, ist die strukturelle Trägheit, die hauptsächlich aus der zunehmenden Routinisierung organisatorischer Prozesse im Laufe der Zeit resultiert (Hannan und Freeman, 1984). Wie die Abhängigkeit vom Organisationspfad impliziert strukturelle Trägheit die Hyperstabilität organisatorischer Vereinbarungen trotz Umweltveränderungen. Die Routinisierung organisatorischer Aktivitäten wird als zwingend erforderlich angesehen, um Effizienz, Zuverlässigkeit, Verantwortlichkeit und schließlich das Überleben im Wettbewerbsumfeld zu gewährleisten. Trägheit ist jedoch wie die Pfadabhängigkeit einer Organisation ein zweiseitiges Schwert: Sie wird als Voraussetzung für die Effizienz und Legitimität einer Organisation angesehen, kann aber gleichzeitig das Überleben der Organisation gefährden, wenn sie dazu führt, dass sie sich nicht an veränderte Umweltbedingungen anpasst. Im krassen Gegensatz zur organisatorischen Pfadabhängigkeit entsteht Trägheit jedoch durch die beabsichtigte Etablierung verlässlicher Organisationsstrukturen; es gibt keine Strukturndynamik. Es handelt sich um eine universelle Anforderung, die alle Organisationen erfüllen müssen. Und von allen Organisationen, insbesondere wenn sie wachsen und altern, wird erwartet, dass sie extrem stabil werden und Schwierigkeiten haben, neue Umwelttherausforderungen zu meistern. Im Gegensatz dazu gilt der vorgeschlagene Rahmen der Pfadabhängigkeit nicht für alle Organisationen und hebt nur Sonderfälle hervor.

Bei der Institutionalisierung spielen kontextuelle Gestaltungskräfte eine große Rolle, die ebenfalls einer Pfadabhängigkeit nahe zu kommen scheint (z. B. Scott, 2008). Ähnlich wie strukturelle Trägheit wird die Institutionalisierung von (inter-)organisatorischen Strukturen und Prozessen durch die Umwelt des Systems, insbesondere die symbolisch-normative Umwelt, gefordert. Im Institutionalisierungsprozess werden bestimmte Organisationselemente mit der Zeit sedimentiert und als selbstverständlich angesehen. Trotz der Ähnlichkeiten handelt es sich bei der Institutionalisierung um ein viel weiter gefasstes Konzept, das sich nicht mit der systemischen Logik der eskalierenden Verstärkung eines Handlungsmusters befasst, das zu einem Organisationspfad führt (siehe Berthod und Sydow, 2013; für eine weitere Ausarbeitung der Ähnlichkeiten und Unterschiede).

Implikationen für Organisationsforschung und Managementpraxis

In diesem Artikel wurde eine Theorie organisatorischer Pfade vorgeschlagen, die einerseits auf den bahnbrechenden Werken von David und Arthur aufbaut, um über eine rein metaphorische Verwendung des Begriffs der Pfadabhängigkeit hinauszugehen. Andererseits geht diese Theorie über diese Arbeiten hinaus, indem sie erstens die Regime spezifiziert, unter denen sich der Prozess der Pfadabhängigkeit in und zwischen Organisationen abspielt, und zweitens wichtige Annahmen im Lichte der Organisationsforschung modifiziert. Während unzählige Studien die Beständigkeit von Institutionen und/oder die Starrheit von Organisationen und sogar interorganisationalen Netzwerken untersucht haben (z. B. Amburgey et al. 1993; Maurer und Ebers, 2006), haben bisher nur relativ wenige einen analytischen Ansatz gewählt basierend auf (strikten Konzepten) der oben dargestellten Theorie der Pfadabhängigkeit (z. B. Koch, 2011; Schreyögg et al., 2011; Manning und Sydow, 2011; Burger und Sydow, 2014).

Die Implikationen für die Organisationsforschung sind eindeutig: Prozessbezogenere und detailliertere Studien, möglicherweise sogar unter Verwendung ethnografischer Methoden (Yanow, 2009), sind erforderlich, um besser zu verstehen, wie Ereignisse selbstverstärkende Prozesse auslösen, die – zumindest potenziell – Organisationen oder sogar interorganisationale Prozesse leiten Netzwerke in einen Lock-in; Eine Situation, die zumindest strategisch immer problematisch ist. Solche Studien sollten auch genutzt werden, um die Theorie der organisationalen Pfadabhängigkeit zu einem allgemeineren Ansatz zur Pfadkonstitution weiterzuentwickeln, der uns über Möglichkeiten der Pfadunterbrechung, Pfadverzweigung und sogar der Pfadschaffung informiert (Sydow et al., 2012).

Während das Management möglicherweise besonders an diesen letzten Alternativen interessiert ist, schlagen wir – angesichts des gegenwärtigen Stands der Theorie – einen bescheideneren Ansatz und einen Fokus auf die Überwachung und das Verständnis von Prozessen der organisatorischen Pfadabhängigkeit sowie deren oft verborgene Dynamik vor und zwischen Organisationen (Schreyögg und Sydow, 2010). Obwohl es verlockend ist, über die Möglichkeiten des Wegbrechens oder sogar der Schaffung von Pfaden nachzudenken, bietet der gegenwärtige Stand der Theorie eine solidere Grundlage für das Verständnis der Abhängigkeit von organisatorischen Pfaden.

Siehe auch: Grenzen und neue Organisationsformen; Design und Form: Organisatorisch; Entwicklung: Organisatorisch; Ökologie: Organisationen; Modularität und Organisationen; Narrative Ansätze für Organisationen; Netzwerkparadigma: Anwendungen in der Organisationswissenschaft; Organisation: Übersicht; Organisationen, Soziologie von.

Literaturverzeichnis

- Amburgey, T.L., Kelly, D., Barnett, W.P., 1993. Die Uhr neu stellen: die Dynamik organisatorischer Veränderungen und Misserfolge. *Administrative Science Quarterly* 38 (1), 51–73.
- Argote, L., 1999. *Organisatorisches Lernen: Wissen schaffen, bewahren und übertragen*. Kluwer Academic, Boston.
- Arthur, W.B., 1994. *Steigende Renditen und Pfadabhängigkeit in der Wirtschaft*. University of Michigan Press, Ann Arbor.

- Berthod, O., Sydow, J., 2013. Eingesperrt im eisernen Käfig? wenn Institutionalisierung (nicht) ein pfadabhängiger Prozess ist. In: Sydow, J., Schreyögg, G. (Hrsg.), *Selbstverstärkende Prozesse in und zwischen Organisationen*. Palgrave Macmillan, London, S. 204–229.
- Burger, M., Sydow, J., 2014. Wie interorganisationale Netzwerke pfadabhängig werden können: Verhandlungspraktiken in der Photonikindustrie. *Schmalenbach Business Review* 66 (1), 73–99.
- Cusumano, M.A., Mylonadis, Y., Rosenbloom, R.S., 1992. *Strategisches Manövrieren und Massenmarktdynamik: der Triumph von VHS über Beta. Rückblick auf die Unternehmensgeschichte* 66, 51–94.
- Cyert, R.M., March, J.G., 1963. *Eine Verhaltenstheorie des Unternehmens*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- David, P.A., 1985. Clio und die Ökonomie von QWERTY. *American Economic Review* 75 (2), 332–337.
- Dobusch, L., Schüßler, E., 2013. Theoretisierung der Pfadabhängigkeit: eine Überprüfung positiver Rückkopplungsmechanismen in prominenten Fällen. *Industrieller und unternehmerischer Wandel* 22 (3), 617–647.
- Emery, F.E., Trist, E.L., 1965. Die kausale Struktur organisatorischer Umgebungen. *Menschliche Beziehungen* 18, 21–32.
- Giddens, A., 1984. *Die Verfassung der Gesellschaft*. Polity Press, Cambridge.
- Haller, B.H., Norpoth, H., 1994. Let the good times roll: die wirtschaftlichen Erwartungen der US-Wähler. *American Journal of Political Science* 38, 625–650.
- Hannan, M.T., Freeman, J., 1984. Strukturelle Trägheit und organisatorischer Wandel. *American Sociological Review* 49, 149–164.
- Johnson, V., 2007. Was ist organisatorische Prägung? Kulturelles Unternehmertum bei der Gründung der Pariser Oper. *American Journal of Sociology* 113 (1), 97–127.
- Koch, J., 2011. Eingeschriebene Strategien: Erforschung der organisatorischen Natur strategischer Strategien Lock-Ins. *Organisationsstudien* 32 (3), 337–363.
- Leibenstein, H., 1950. Bandwagon-, Snob- und Veblen-Effekte in der Theorie der Verbrauchernachfrage. *Quarterly Journal of Economics* 64, 183–207.
- Mahoney, J., 2000. Pfadabhängigkeit in der historischen Soziologie. *Theorie und Gesellschaft* 29, 507–548.
- Manning, S., Sydow, J., 2011. Projekte, Wege, Praktiken: Aufrechterhaltung und Nutzung projektbasierter Beziehungen. *Industrieller und unternehmerischer Wandel* 20 (5), 1369–1402.
- März, J.G., 1991. *Erforschung und Nutzung im organisatorischen Lernen*. *Organisationswissenschaft* 2, 71–87.
- Martin, R., Sunley, P., 2006. Pfadabhängigkeit und regionale Wirtschaftsentwicklung. *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* 6, 395–437.
- Maurer, I., Ebers, M., 2006. Dynamik des Sozialkapitals und ihre Auswirkungen auf die Leistung: Lehren aus Biotechnologie-Start-ups. *Administrative Science Quarterly* 51, 262–292.
- Pierson, P., 2000. Steigende Renditen, Pfadabhängigkeit und das Studium der Politik. *American Political Science Review* 94, 251–267.
- Schreyögg, G., Sydow, J. (Hrsg.), 2010. *Die verborgene Dynamik der Pfadabhängigkeit*. Palgrave-Macmillan, London.
- Schreyögg, G., Sydow, J., Holtmann, P., 2011. Wie Geschichte in Organisationen wichtig ist – der Fall der Pfadabhängigkeit. *Management- und Organisationsgeschichte* 6 (1), 81–100.
- Scott, W.R., 2008. *Institutions and Organizations*, dritte Auflage. Salbei, Tausend Eichen.
- Staw, B.M., 1984. Die Eskalation der Verpflichtung zu einer Vorgehensweise. *Academy of Management Review* 6 (4), 577–587.
- Sydow, J., Schreyögg, G., Koch, J., 2009. Organisatorische Pfadabhängigkeit: Öffnen der Black Box. *Academy of Management Review* 34 (4), 689–709.
- Sydow, J., Windeler, A., Müller-Seitz, G., Lange, K., 2012. Pfadkonstitutionsanalyse – eine Methodik zum Verständnis von Pfadabhängigkeit und Pfaderstellung. *Unternehmensforschung* 5 (2), 155–176.
- Yanow, D., 2009. *Organisationsethnographie und methodische Angst: Mythen und Herausforderungen auf diesem Gebiet*. *Qualitative Forschung in Organisationen und Management* 4 (2), 186–199.

Relevante Websites

- <http://economics.stanford.edu/node/105> – Fakultät für Stanford University Wirtschaft.
- <http://www.wiwiwiss.fu-berlin.de/en/forschung/pfadkolleg/index.html> – Freie Universität Berlin.