

Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse

Band 111

Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation

Von

Elisabeth Göbel



Duncker & Humblot · Berlin

ELISABETH GÖBEL

Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation

Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse

Begründet von

Prof. Dr. Dres. h. c. Erich Kosiol †

Fortgeführt von

Prof. Dr. Dr. h. c. Knut Bleicher, Prof. Dr. Klaus Chmielewicz, Prof. Dr. Günter Dlugos,
Prof. Dr. Dres. h. c. Erwin Grochla, Prof. Dr. Heinrich Kloidt, Prof. Dr. Heinz Langen,
Prof. Dr. Siegfried Menrad, Prof. Dr. Ulrich Pleiß, Prof. Dr. Ralf-Bodo Schmidt,
Prof. Dr. Werner Vollrodt, Prof. Dr. Dres. h.c. Eberhard Witte

Herausgegeben von

Prof. Dr. Marcell Schweitzer

Eberhard-Karls-Universität Tübingen

in Gemeinschaft mit

Prof. Dr. Franz Xaver Bea

Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Prof. Dr. Erich Frese

Universität zu Köln

Prof. Dr. Oskar Grün

Wirtschaftsuniversität Wien

Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Hauschildt

Christian-Albrechts-Universität Kiel

Prof. Dr. Wilfried Krüger

Justus-Liebig-Universität Gießen

Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper

Ludwig-Maximilians-Universität München

Prof. Dr. Dieter Pohmer

Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Prof. Dr. Henner Schierenbeck

Universität Basel

Prof. Dr. Dr. h. c. Norbert Szyperski

Universität zu Köln

Prof. Dr. Ernst Troßmann

Universität Hohenheim

Prof. Dr. Dr. h. c. Rütger Wossidlo

Universität Bayreuth

Band 111

Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation

Von

Elisabeth Göbel



Duncker & Humblot · Berlin

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Göbel, Elisabeth:

Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation / von Elisabeth

Göbel. – Berlin : Duncker und Humblot, 1998

(Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse ; Bd. 111)

Zugl.: Tübingen, Univ., Habil.-Schr., 1997

ISBN 3-428-09434-4

Alle Rechte vorbehalten

© 1998 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fotoprint: Werner Hildebrand, Berlin

Printed in Germany

ISSN 0523-1027

ISBN 3-428-09434-4

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☉

Geleitwort

"Hat sich das Organisieren überlebt?" Mit dieser provozierenden Frage leitet die Verfasserin ihre Arbeit ein. Die Antwort ist eindeutig: Das Organisieren hat sich nicht nur nicht überlebt, es hat im Gegenteil erheblich an Bedeutung gewonnen, weil es wesentlich anspruchsvoller geworden ist. Diese Grundeinstellung kommt programmatisch im Titel der Arbeit zum Ausdruck: "Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation".

Das Thema "Selbstorganisation" ist erst vor wenigen Jahren in die betriebswirtschaftliche Organisationslehre eingeführt worden. Es liegen inzwischen einzelne Beiträge, insbesondere Aufsätze zu Spezialproblemen vor. Im Gegensatz dazu ist "Selbstorganisation" in der Praxis geradezu eine Modeerscheinung geworden. Von "Selbstorganisation" wird gesprochen, wenn einzelne Maßnahmen, wie Entbürokratisierung, Dezentralisierung, Teambildung, Projektorganisation empfohlen und praktiziert werden. Die Diskrepanz zwischen Beachtung in der Praxis und Intensität der wissenschaftlichen Durchdringung ist problematisch, ja gefährlich, da eine organisatorische Gestaltung ohne theoretischen Unterbau im Prinzip nur auf Spekulation beruhen kann. Insofern ist die Arbeit von Frau Göbel nicht nur von wissenschaftlichem, sondern auch von praktischem Interesse.

Eine neue Idee, ein neuer Forschungsansatz brauchen eine bestimmte "Gemengelage", um von der etablierten Wissenschaft zumindest ernst genommen zu werden. Diese Voraussetzung ist z.Z. offensichtlich in hohem Maße erfüllt, da hie und da schon (warnend) von "Selbstorganisationseuphorie" gesprochen wird. Die Gründe für die wachsende Bereitschaft, den Selbstorganisations-Ansatz aufzugreifen, dürften in den offensichtlichen Mängeln der Fremdorganisation, dem Gegenstück zur Selbstorganisation, liegen: Fremdorganisation geht von einer asymmetrischen Verteilung der Rationalität aus. Diese Prämisse führt im Ergebnis dazu, daß Wissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter suboptimal genutzt werden. In einer Umwelt, die durch Dynamik, Flexibilitätbedarf und Informationsunsicherheit gekennzeichnet ist, kann auf dieses ungenutzte Potential nicht verzichtet werden.

Zu loben ist die kritische Distanz der Verfasserin. Sie läßt sich von der Selbstorganisationseuphorie nicht anstecken, sondern sie hinterfragt ständig die Aussagen im Hinblick auf ihr wissenschaftliches Fundament. Dabei vermeidet

sie versteckte Werturteile, indem sie in aller Deutlichkeit die von ihr gewählte Position für die Bewertung offenlegt.

Ich wünsche dieser anregenden und innovativen Monographie eine interessierte Leserschaft.

Tübingen, im Februar 1998

Professor Dr. F.X. Bea

Vorwort

Das vorliegende Buch ist die leicht überarbeitete Fassung meiner im Sommersemester 1997 von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Eberhard-Karls-Universität Tübingen angenommenen Habilitationsschrift. Ich danke allen, die zum Gelingen dieses Werkes beigetragen haben, besonders meinem verehrten akademischen Lehrer, Prof. Dr. Franz Xaver Bea, der mich in meinem Habilitationsvorhaben stets ermutigt und aktiv unterstützt hat. Die Zeit, die ich an seinem Lehrstuhl als Assistentin verbringen durfte, wird mir – auch dank der liebenswerten Kollegen – immer in guter Erinnerung bleiben. Herzlich danken möchte ich weiterhin Herrn Prof. Dr. Marcell Schweitzer, der meinen akademischen Werdegang schon lange hilfreich begleitet. Als Zweitberichterstatter im Habilitationsverfahren hat er viel kritisch-konstruktive Verständnisbereitschaft gezeigt.

Das Schreiben dieser Arbeit war ein langwieriges Unterfangen und erforderte eine akribische Organisation des Alltags. Ich bin meinem Mann Wolfgang sehr dankbar, daß er jede Art von job enlargement, job enrichment und job rotation bereitwillig mitgemacht und mir immer wieder den Rücken gestärkt hat. Ich danke schließlich auch unserer Tochter Lisa Maria, die sich fröhlich und unkompliziert in unseren hochorganisierten Familienbetrieb einfügte und dabei ein erstaunliches Maß an Selbstverantwortung entwickelt hat.

Tübingen, am Dreikönigstag 1998

Elisabeth Göbel

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	17
I. Die Pluralität der Selbstorganisationsperspektiven	17
II. Ziel der Untersuchung	21
III. Methodische Probleme	24
IV. Verhaltensannahmen	28
V. Gang der Untersuchung	31

Erster Teil

"Selbstorganisation" als Forschungsfeld

A. Die naturwissenschaftlichen Ursprünge des Selbstorganisationsansatzes	36
I. Die Selbstorganisation des Forschungsfeldes	36
II. Selbstorganisationskonzepte in den Naturwissenschaften	39
1. Überblick	39
2. Der systemtheoretisch-kybernetische Ansatz von Heinz von Foerster	40
3. Die Theorie dissipativer Strukturen von Ilya Prigogine	41
4. Die Synergetik Hermann Hakens	42
5. Die Theorie autokatalytischer Hyperzyklen Manfred Eigens	43
6. Das Autopoiesekonzept von Humberto R. Maturana und Francesco J. Varela	44
7. Das Konzept elastischer Ökosysteme (C. S. Holling; Eugene P. Odum)	45
8. Die Theorie des (deterministischen) Chaos (E. Lorenz; B. Mandelbrot)	47
III. Die Selbstorganisation der Selbstorganisationsforschung in den Naturwissenschaften	49
B. Die Diffusion des Selbstorganisationsansatzes in die betriebswirtschaftliche Organisationstheorie	53
I. Das wirtschaftswissenschaftliche Urkonzept: Ordnung als Ergebnis menschlichen Handelns, aber nicht menschlichen Entwurfs (F. A. von Hayek)	53
1. Gewachsene Ordnung (Kosmos)	53
2. Bewußt hergestellte Ordnung (Taxis)	56
3. Spontanes Verhalten, spontane Regelentstehung und spontane Ordnung	58

II.	Selbstorganisation in der Wirtschaft aus der Sicht von Naturwissenschaftlern	61
III.	Evolution und Selbstorganisation in der Theorie der Unternehmensführung	65
	1. Das Konzept von Malik: Evolutionäres Management	65
	2. Das Konzept von Kirsch: Fortschrittfähige Organisation	69
	3. Das Konzept von Luhmann: Unternehmung als autopoietisches System	73
	a) Darstellung des Konzepts	73
	b) Weiterführende Überlegungen	76
	4. Das Konzept von Probst: Ordnung als emergentes Produkt des Systems	79
IV.	Folgerungen für die Organisationstheorie	85

Zweiter Teil

Bausteine einer Theorie der Selbstorganisation

C.	Der Begriff der Selbstorganisation	91
	I. Der Begriff der "Ordnung"	91
	II. Der Begriff "Selbst"	94
	III. Selbstorganisation als autonome und autogene Normierung im Bereich des Handelns und Deutens	99
	1. Organisation als Normierung im Bereich des Handelns und Deutens	99
	2. Fremdorganisierte, autonome und autogene Normenbildung	101
D.	Entstehungsprozesse selbstorganisierter Ordnung	107
	I. Transformation von Kontingenz	107
	II. Problemlösungsprozesse	109
	1. Das synoptische Modell	109
	2. Das Modell begrenzter Rationalität	110
	III. Lernprozesse	114
	1. Entscheidungsstrom versus Einzelentscheidung	114
	2. Individuelles Lernen in Organisationen	115
	3. Organisationales Lernen	119
	IV. Evolutionäre Prozesse	121
	1. Gruppenselektion	121
	2. Regelselektion	125
	V. Zufallsgesteuerte Prozesse	130
	1. Synergetische Organisationsentwicklung	130
	2. Das "garbage-can"-Modell	132
	VI. Schlußfolgerungen	135

E. Die Selbstorganisation der Deutungsnormen organisationaler Wirklichkeit	138
I. Erkenntnistheoretische Vorbemerkungen	138
II. Deutungsnormen in Organisationen	140
III. Prozesse der Entstehung von Deutungsnormen organisationaler Wirklichkeit	142
1. Erklärung der Entstehung von Deutungsnormen	142
2. Kommunikative Verständigung über Deutungsnormen	144
3. Übernahme der Deutungsangebote der Vorgesetzten	144
4. Unbewußte Internalisierung von Deutungsnormen	145
5. Unbewußte Gestaltung von Deutungsnormen	146
IV. Integration der Prozesse der Entstehung organisationaler Deutungsnormen auf der Basis der Lerntheorie	147
V. Funktionalität und Dysfunktionalität selbstorganisierter Deutungsnormen	151
1. Einheitlichkeit und Stabilität der Normen	151
2. Inhalte der Deutungsnormen	153
a) Fremdbestimmte Deutungsnormen als Maßstab "richtiger" Deutung	153
b) Selbstorganisiertes hierarchisches Denken	154
c) Selbstorganisiertes Konkurrenzdenken	157
VI. Schlußfolgerungen	158
F. Die Selbstorganisation der Normen sozialen Handelns	161
I. Fremdbestimmte soziale Handlungsnormen	161
II. Spielräume für die Selbstorganisation sozialer Handlungsnormen	164
III. Prozesse der Normbildung	165
IV. Beispiele für selbstorganisierte soziale Handlungsnormen	167
1. Normen der Information und Kommunikation	167
2. Normen der Zusammenarbeit	169
3. Normen des Umgangs zwischen Vorgesetzten und Untergebenen	169
V. Ausgewählte Einflußfaktoren auf die Selbstorganisation sozialer Handlungsnormen in Gruppen	171
VI. Funktionalität und Dysfunktionalität selbstorganisierter sozialer Handlungsnormen	173
VII. Schlußfolgerungen	175
G. Die selbstorganisierten Normen der Aufbauorganisation und des Ablaufs der betrieblichen Prozesse	177
I. Überblick über verschiedene Formen der selbstorganisierten Aufbau- und Ablauforganisation	177
1. Die autonome komplementäre Selbstorganisation	177
2. Die autonome parallele Selbstorganisation	179

a)	Kennzeichnung der "informalen Organisation"	179
b)	Das Verhältnis von Selbstorganisation und informaler Organisation	181
c)	Erscheinungsformen der autonomen parallelen Selbstorganisation	182
3.	Die autogene Selbstorganisation	184
II.	Die Bereiche der selbstorganisierten Aufbau- und Ablauforganisation im einzelnen	186
1.	Überblick	186
2.	Selbstorganisierte Gruppenbildung	187
a)	Fremd- und selbstbestimmte Gruppen	187
b)	Gruppenziele	189
3.	Selbstorganisierte Arbeitsteilung	191
4.	Selbstorganisierte Koordination	194
5.	Selbstorganisierte Konfiguration	198
6.	Selbstorganisierte Formalisierung	201
7.	Selbstorganisierte Informations- und Kommunikationsstruktur	204
8.	Selbstorganisierte Ablauforganisation	206
III.	Funktionalität und Dysfunktionalität selbstorganisierter Aufbau- und Ablaufnormen	210
1.	Zur Problematik der Bewertung von Organisationsstrukturen	210
a)	Notwendigkeit der Bewertung von Organisationsstrukturen	210
b)	Ziele der Organisation und Effektivitätskriterien zur Bewertung organisatorischer Maßnahmen	210
c)	Bewertung organisatorischer Maßnahmen hinsichtlich der Zielerfüllung	214
2.	Positive Effekte der selbstorganisierten Aufbau- und Ablaufnormen	216
a)	Motivation	216
b)	Flexibilität	218
c)	Lenkbarkeit	220
d)	Zeitaufwand und Kosten	221
3.	Negative Effekte der selbstorganisierten Aufbau- und Ablaufnormen	223
a)	Überforderung	223
b)	Konflikte	224
c)	Organisationale Trägheit	225
d)	Hohe Anforderungen an die Führung	226
e)	Zeitaufwand und Kosten	227
IV.	Schlußfolgerungen	228

Dritter Teil

Bausteine einer Gestaltung der Selbstorganisation

H.	Beeinflussung der Selbstorganisation im Rahmen der Strukturgestaltung	231
----	---	-----

I.	Der Begriff "Beeinflussung"	231
II.	Entbürokratisierung	233
	1. Die Bürokratie und ihre Pathologien	233
	2. Reduktion der Spezialisierung	236
	a) Vor- und Nachteile der Spezialisierung	236
	b) Maßnahmen zur Reduktion der Spezialisierung	238
	3. Jenseits der Hierarchien	241
	a) Vor- und Nachteile der Hierarchie	241
	b) Maßnahmen zum Abbau negativer Folgen der Hierarchie	245
	4. Abbau der Formalisierung	248
III.	Entwicklung innovativer Strukturen	250
	1. Basis-Baustein "Gruppenstruktur"	250
	2. Basis-Baustein "Prozeßorientierung"	255
	3. "Zelte statt Paläste"	258
	4. Vom Projektmanagement zum "Management by Projects"	261
	5. Netzwerke	264
	6. Das fraktale Unternehmen	268
I.	Beeinflussung der Selbstorganisation im Rahmen der Personalführung	270
I.	Modelle für die Führung in selbstbestimmten Strukturen	270
	1. Die "neue" Führung	270
	2. Die "kollektive" Führung	271
	3. Die "rotierende" Führung	272
	4. Die "geteilte" Führung	273
II.	Aufwertung der Führung durch die Selbstorganisation	274
<i>Vierter Teil</i>		
Selbstorganisation im Gesamturteil		
J.	Vor- und Nachteile der autonomen Selbstorganisation	277
I.	Positive Aspekte	277
	1. Humane und effizienzfördernde Arbeitsbedingungen	277
	2. Subsidiäre Strukturen	278
	3. Vertrauen in den Menschen	280
II.	Negative Aspekte	280
	1. Ausbeutung mit anderen Mitteln?	280
	2. Streß durch Unsicherheit	281
	3. Gefahren der Autonomie	283
K.	Vor- und Nachteile der autogenen Selbstorganisation	286

I.	Spontane Unordnung	286
II.	Spontane Ordnung	287
III.	Rahmenbedingungen für positive autogene Selbstorganisation	290
	1. Gelenkte Evolution	290
	2. Gestaltung des Lernkontextes	292
	Resümee	297
	Literaturverzeichnis	301
	Sachwortregister	335

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Unterschiedliche Auffassungen von Selbstorganisation	21
Abb. 2	Das erweiterte Grundmodell der analytischen Variante des situativen Ansatzes	26
Abb. 3	Nicht-triviale Maschine	41
Abb. 4	Modell eines Ökosystems	47
Abb. 5	Ordnungs-(System)arten und Problemlösungsarten	67
Abb. 6	Alte und neue Grundannahmen der Organisationstheorie	89
Abb. 7	Merkmale zur Beschreibung von unterschiedlichen Formen der Selbstorganisation	105
Abb. 8	Das Grundmodell der sozial-kognitiven Lerntheorie	116
Abb. 9	Teilprozesse der Entstehung von Deutungsnormen	144
Abb. 10	Die Unterschiede zwischen formaler und informaler Organisation	180
Abb. 11	Kriterien zur Kennzeichnung von Gruppenstrukturen	252

Abkürzungsverzeichnis

ASQ	Administrative Science Quarterly
DBW	Die Betriebswirtschaft
DU	Die Unternehmung
HBR	Harvard Business Review
LRP	Long Range Planning
OE	Organisationsentwicklung
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZFO	Zeitschrift Führung und Organisation
ZOE	Zeitschrift der Gesellschaft für Organisationsentwicklung

Einleitung

I. Die Pluralität der Selbstorganisationsperspektiven

"Hat sich das Organisieren überlebt?" Diese Frage von Schreyögg/Noss (1994) bringt eine Diskussion auf den Punkt, welche zur Zeit die Organisationstheorie beherrscht und zu tiefer Verunsicherung über die Möglichkeit und Erfolgsträchtigkeit des rationalen Organisierens – im Sinne eines Einrichtens effizienter Organisationsstrukturen durch bestimmte Organisatoren – geführt hat. Insbesondere das neue Konzept der "Selbstorganisation" hat diese Diskussion provoziert.

"Selbstorganisation" ist ein zur Zeit nicht nur in der Betriebswirtschaftslehre populärer Begriff. Seine breite Resonanz verdankt er sicher zu einem großen Teil seiner anscheinend fast universellen Anwendbarkeit in den verschiedensten wissenschaftlichen Disziplinen. Physiker, Biologen, Meteorologen, Neurologen, Philosophen, Kognitionsforscher, Soziologen und Ökonomen beschäftigen sich, neben anderen, mit dem Phänomen "Selbstorganisation". Dabei wird man fast immer zugleich auf die interdisziplinäre Gültigkeit und Anwendbarkeit bestimmter Grundprinzipien der Selbstorganisation verwiesen und die engen Grenzen des eigenen Fachgebietes werden regelmäßig überschritten. Von der Molekularbiologie über die Physik und Kybernetik wird eine Brücke geschlagen zur gesellschaftlichen Evolution, zur Ethik, zur Erkenntnistheorie und zur Betriebswirtschaftslehre (vgl. z.B. von Foerster, 1994; Maturana/Varela, 1987; Eigen/Winkler, 1987; Haken, 1983; Probst, 1987a).

Der gemeinsame Nenner, auf den sich alle diese Überlegungen bringen lassen, ist die Frage nach der Entstehung von Ordnung. Ordnung, welche näher bestimmt wird mit Begriffen wie "Vorhersehbarkeit", "Gesetzlichkeit", "Bestimmbarkeit", "Determination", "Wiederholung", "Bestätigung", "Muster" ist für unser Denken und Leben notwendig. "Eine Welt ohne Ordnung wäre weder erkennbar noch denkbar" (Riedl, 1990, S. 25). Ohne Ordnung "könnte niemand von uns seinen täglichen Geschäften nachgehen oder seine elementarsten Bedürfnisse befriedigen" (von Hayek, 1980, S. 57).

Das wachsende Interesse an der Entstehung von Ordnung kann auf zweierlei Weise erklärt werden. Zum ersten scheint Ordnung mehr denn je ungewiß und bedroht. In der Physik besagt das Entropiegesetz, daß jeglicher Vorgang in diesem Universum eine Vergrößerung der Unordnung zur Folge hat; die

Chaostheorie klärt uns darüber auf, daß in nicht-linearen, dynamischen Systemen eine beliebig kleine Änderung der Anfangsbedingungen zu völlig unvorhersehbaren Ergebnissen führen kann; die Evolution beruht auf Zufällen; Werte, Einstellungen, soziale Handlungsnormen und Lebensformen werden immer uneinheitlicher und unverbindlicher. Nach der radikal konstruktivistischen Erkenntnistheorie ist sogar fraglich, ob es reale Ordnung überhaupt gibt, oder ob wir sie erfinden, weil sie für uns denknotwendig ist (vgl. Riedl, 1990, S. 28).

Zugleich lehrt die Erfahrung, daß sich die bewußte Herstellung von Ordnung im sozialen Bereich als umso schwieriger erweist, je größer und vernetzter die zu ordnenden Systeme werden. Das Eigenverhalten, um nicht zu sagen der "Eigensinn", komplexer dynamischer Systeme führt zu gänzlich unerwarteten Mustern, die spontan emergieren, ohne daß irgendjemand es wollte. Nicht einmal eine Verständigung über eine gemeinsame Weltsicht scheint möglich, wenn die Individuen ihre subjektive Wirklichkeit autopoietisch konstruieren (vgl. Kirsch, 1992, S. 207ff.). Gewißheit wird zur "Versuchung" (Maturana/Varela, 1987, S. 20), rationale Konstruktion zur "Illusion" (von Hayek, 1980, S. 50). So rückt die Ordnung aufgrund ihrer Gefährdung in den Vordergrund.

Je unwahrscheinlicher der Ordnungszustand wird, desto wunderbarer mutet zum zweiten die (selbsttätige) Entstehung von Ordnung an. Daß lebende Organismen aufgrund ihrer Selbstorganisation der Entropie entgehen und Ordnung aufrechterhalten, daß in den weitaus meisten Fällen eine identische Replikation des Etablierten die Evolution bestimmt, daß sich in intakten Ökosystemen von selbst ein Gleichgewicht ausbildet, daß in der Regel die Mitmenschen sich so verhalten, wie wir es vorausgesetzt haben, daß Verständigung auf der Basis einer geteilten Wirklichkeitskonstruktion gelingt, daß also in unserer Alltagswelt Ordnung vorherrscht, und nicht "Ratlosigkeit, Willkür und Chaos" (Riedl, 1990, S. 413), das weckt ebenfalls das Interesse am Thema "Ordnung".

Zwischen der Gefährdung und dem offensichtlichen Vorhandensein von Ordnung bildet sich ein Spannungsfeld, das in Gegensatzpaaren zum Ausdruck kommt wie Naturgesetze und Zufall (vgl. Eigen/Winkler, 1987), Zufall und Notwendigkeit, Freiheit und Sklaverei (vgl. Riedl, 1990, S. 30, 185), Chaos und Ordnung (vgl. Cramer, 1993). So könnte die Furcht vor dem Chaos angesichts der schwierigen Gestaltbarkeit von komplexen, dynamischen Systemen unversehens umschlagen in eine optimistische Gelassenheit, weil sich Ordnung "selbstorganisierend", etwa durch evolutionäre Prozesse ergibt.

Ein solches Spannungsfeld baut sich auch in der Betriebswirtschaftslehre auf in Bezug auf die Selbstorganisation in Unternehmen. Auf der einen Seite werden gezielte Machbarkeit und Gestaltbarkeit von Strukturen in Unternehmen prekärer; das Organisieren scheint sich dort überlebt zu haben, wo Systeme ihrem eigenen inneren Determinismus folgen und diskontinuierliche, non-lineare, irreversible Prozesse mit positiven und negativen Rückkopplungen,

unvorhersehbaren Kombinationswirkungen und Kaskadeneffekten die Ergebnisse ordnender Vorgaben ungewiß machen (vgl. Willke, 1993, S. 220ff.). Es ist ja nicht einmal selbstverständlich, daß Organisator und Organisierte die Wirklichkeit in gleicher Weise deuten. Auch Unternehmen sind als komplexe dynamische Systeme zum Teil selbstorganisierend; die Dichotomie von spontaner Ordnung und Organisation (vgl. von Hayek, 1980, S. 14) muß hinterfragt werden. In der Hoffnung auf eine immanente Rationalität der selbstorganisierenden Prozesse lautet die Gestaltungsempfehlung an den Organisator: "Behandle das System mit Respekt" (Probst, 1987a, S. 114). Allenfalls können die "Verhaltensmöglichkeiten von Systemen" (Probst, 1987a, S. 115) gezielt vergrößert werden, um einer als Evolution rekonstruierten Selbstorganisation mehr Varianten zur Selektion anzubieten. Dann – so die Hoffnung – bildet sich Ordnung "von selbst" (autogen).

Auf der anderen Seite wird aber auch in zweifacher Hinsicht eine größere gestalterische Kompetenz mit der Selbstorganisation verbunden. Zum ersten wird den Organisationsmitgliedern, auch und vor allem der unteren hierarchischen Ebenen, ein hohes Eigensteuerungspotential zugetraut. Selbstorganisation im Sinne von Selbstregulation, Selbststeuerung, Selbstmanagement und ähnliches baut darauf, daß alle Wissen und Kompetenz genug besitzen, um in begrenzten und überschaubaren Subsystemen verhaltensregulierende Ordnung selbstbestimmt (autonom) zu schaffen. Fraglos sind die äußeren Bedingungen für eine weitgehende Selbstbestimmung der Organisationsmitglieder durch gezielte (Fremd-)Organisation herzustellen. Die Einführung beispielsweise selbststeuernder teilautonomer Gruppen erfordert einen elaborierten Gestaltungsprozeß.

Zum zweiten wird gegen die Sichtweise eines situativen Determinismus (vgl. Kieser/Kubicek, 1992, S. 214ff.) von Vertretern der Selbstorganisationsspektive ins Feld geführt, daß Unternehmen die Situation, in der sie sich befinden, in nicht unbeträchtlichem Umfang selbst herstellen. In Anlehnung an die autopoietische Organisation auf molekularer Ebene (vgl. Maturana/Varela, 1985) wird dargestellt, wie Unternehmen ihren Rand, ihr Milieu und ihre Grenzen selbst gestalten (vgl. Baitsch, 1993, S. 115ff.) und die Wirklichkeit selbst konstruieren (vgl. Kirsch, 1992, S. 198f.). Vermeintliche Sachzwänge werden so zu Produkten des Systems, und mit der Aufklärung über diese Selbstorganisation der "Umwelt" verlieren die Konstruktionen zugleich ihren zwanghaften Charakter. Aufgabe eines Organistors wäre es demnach, im Sinne eines "double-loop learning" (Argyris/Schön, 1978, S. 24) über die "von selbst" (autogen) entstandenen Prämissen, Sichtweisen und Selbstverständlichkeiten aufzuklären, um sie kritisierbar und änderbar zu machen. Auf die Ebene des Individuums in der Organisation übertragen kann die Erkenntnis der subjektiven Komponente der Wirklichkeitsdeutung entweder durch eine Selbstkultivierung zu mehr Toleranz und Verständigungsbereitschaft führen, oder es