

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: Fortschrittsfähige 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

Vierter Teil

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