

STEPHANIE STADELBACHER UND FRITZ BÖHLE

Selbstorganisation als sozialer Mechanismus der reflexiv-modernen Herstellung sozialer Ordnung?

– Zur gesellschaftlichen Verortung
von Selbstorganisation und ihre
theoretisch-konzeptuelle Bestimmung

Ausgangspunkt unserer Fragestellung ist die diesem Sammelband zugrunde liegende gesellschaftstheoretische Diagnose: Im Zuge reflexiver Modernisierung kommt es zu einem grundlegenden qualitativen Wandel der Her- und Sicherstellung sozialer Ordnung. Auf der Basis von Individualisierung, Deinstitutionalisierung und (kultureller) Pluralisierung verändert sich das Verhältnis von Individuen und gesellschaftlichen Institutionen, die bislang als regulierter und regulierender Rahmen sozialer Ordnung fungierten.

Am deutlichsten lässt sich dieser Wandel am Prinzip der Organisation als »Paradigma der Vergesellschaftung durch Institutionalisierung« veranschaulichen (vgl. Einleitung in diesem Band, S. 16). Die bisher in Organisationstheorien als Rand- oder gar Widerständigkeit gerahmten (informellen) subjektiven Handlungsspielräume rücken zunehmend ins Zentrum organisationalen Handelns: Das Subjekt wird sowohl strukturell als auch kulturell »entdeckt«. Die Herstellung sozialer Ordnung erfolgt immer weniger durch (Fremd)Regulierung der Individuen und wird stattdessen zum Produkt aktiv auf die Ziele der Organisation einerseits und auf andere Individuen andererseits bezogenen subjektiven Handelns. Die Dimension der Reintegration des Einzelnen in Gesellschaft und damit auch die Herstellung sozialer Ordnung – beispielhaft an der Organisation festgemacht – verläuft somit nicht mehr (nur) entlang normenorientiertem und regelgeleitetem Anpassungshandeln in Institutionen, die immer schon mehr oder weniger klar vorgeben, was von wem erwartet wird. Durch den Umbau gesellschaftlicher Institutionen und deren Funktionsprinzipien wird das Subjekt selbst zum Reintegrationsagent – seiner selbst und des Kollektivs. Soziale Ordnung bzw. ihre Art und Ausformung wird nicht mehr vorgegeben, sondern muss selbst hergestellt werden – Vergesellschaftung wird damit zunehmend zu einer Frage der Selbst-Organisation von Subjekten. In Abgrenzung zur (erstmodernen) Fremdorganisation, die dem Einzelnen

und dem Kollektiv klare Regeln, feste Ziele und konkrete Handlungsbedingungen zur Verfügung stellte und eine gewisse ›Unterordnung‹ unter diese organisationalen Rahmenbedingungen verlangte, werden institutionelle Regelungen zunehmend auf abstrakte Handlungsorientierungen beschränkt und zur Auffüllung den Subjekten überlassen, also zugleich ›individualisiert‹. Was früher Aufgabe der Organisation war, wird jetzt an die Subjekte, die bzw. deren Handeln ›organisiert‹ werden soll/en, weitergegeben. Dabei ist die Frage zu stellen, wie, mit welchen Mechanismen die Subjekte dieser Handlungsanforderung nachkommen. Eine Fortführung der klassischen Antwort der Soziologie, soziales Handeln führe auf der Basis gemeinsamer Werte und normativer Orientierungen zu sozialer Ordnung (vgl. Weber, Durkheim, Parsons), scheint dabei immer weniger zu greifen, wenn ehemals verbindliche kulturelle Muster sich vervielfältigen, pluralisieren und damit auch relativieren.

Im Folgenden beschäftigen wir uns mit den oben genannten Entwicklungen und fokussieren dabei auf die Frage, wie genau unter diesen Bedingungen soziale Ordnung durch handelnde Subjekte hergestellt werden kann. Ausgehend von den in der Ersten Moderne vorherrschenden Formen und Mechanismen sozialer Ordnung schlagen wir das Konzept der Selbstorganisation als reflexiv moderne ›Antwort‹ auf den skizzierten Wandel von Institutionalisierung und Herstellung sozialer Ordnung vor, weil hier autonomes Handeln als Basis von Kollektivität in den Blick genommen wird.¹ Zugleich erscheint es aber notwendig, die bisher vorliegenden Theorien und Konzepte der Selbstorganisation zu erweitern. Im Folgenden werden wir in einem ersten Schritt das Konzept der Selbstorganisation ins Verhältnis zu anderen Mechanismen sozialer Ordnung setzen und zeigen, inwiefern Selbstorganisation als ein allgemeines Prinzip betrachtet werden kann, das besonders unter reflexiv-modernen Bedingungen als Modell für die *Herstellung* sozialer Ordnung fungieren kann. In einem zweiten Schritt werden wir der Frage nachgehen, welche Rolle den Subjekten und individuellem Handeln in den Theorien und Konzepten der Selbstorganisation zukommt. Dabei wird sichtbar werden, dass eine für unsere Betrachtung zentrale Frage bisher kaum aufgegriffen und geklärt ist: die intentionale Herstellung sozialer Ordnung durch individuelles Handeln oder anders ausgedrückt: die Verbindung von Autonomie und Kollektivität.

1 Dabei soll es nicht um die Selbstorganisation des Subjekts und seiner Handlungs- und Lebensbezüge gehen (vgl. hierzu Voß/Pongratz 1998; vgl. auch den Aufsatz von Nick Kratzer in diesem Sammelband), sondern um die selbstorganisierte Herstellung sozialer Ordnung.

I. Formen sozialer Ordnung und Mechanismen ihrer Herstellung zur Verortung von Selbstorganisation

In den Sozialwissenschaften besteht weitgehend Einigkeit darüber, zwischen Markt und Herrschaft zu unterscheiden. Daneben werden Gemeinschaft, Solidarität, Verhandlung und in den neueren Entwicklungen Netzwerke sowie teils auch Verbände als weitere Formen sozialer Ordnung angeführt.² Wir unterscheiden demgegenüber im Folgenden zwischen Formen sozialer Ordnung und den Mechanismen ihrer Herstellung.³

I.1 Formen sozialer Ordnung

Für unsere Betrachtung soll zwischen drei Formen sozialer Ordnung unterschieden werden: Tausch, Koordination und wechselseitige Unterstützung. Das Unterscheidungsmerkmal ist eine jeweils unterschiedliche Struktur sozialer Beziehungen und zugleich erfolgt damit (noch) keine a priori Zuordnung zu Fremd- oder Selbstorganisation.

In dieser Perspektive erscheint uns anstelle von Markt eher der Tausch und hierzu komplementär die Konkurrenz als eine allgemeine Form sozialer Ordnung. In diesem Sinne hat bspw. Blau den Tausch als eine grundlegende Form sozialer Beziehungen und Ordnung ausgewiesen, die nicht nur auf die Ökonomie beschränkt ist (vgl. Blau 1964). Des Weiteren schlagen wir anstelle von Herrschaft die ziel- und zweckorientierte Koordination vor und knüpfen damit an die Betrachtung von »Organisation« als eine besondere Form sozialer Ordnung an (vgl. Wiesenthal 2000). Das im Unterschied zum Tausch und zur Konkurrenz grundlegende (Vergesellschaftungs-)Prinzip der Organisation ist die auf die Erreichung eines bestimmten Ziels ausgerichtete Koordination einzelner Handlungen und Prozesse. Das Prinzip der Koordination steht in engem Zusammenhang mit Arbeitsteilung (i.w.S.) und gilt sowohl für die formelle, bürokratische Organisation von wirtschaftlichen Unternehmen und staatlicher Verwaltung als auch für die spontane, informelle Zusammenarbeit.

2 Siehe hierzu und zum Folgenden insbesondere den Überblick und die Systematisierung bei Wex 2004, S. 231 sowie die Diskussion bei Huchler/Voß/Wehrich 2007, S. 81f. und Streeck/Schmitter 1996, S. 123ff.

3 Über die Zuordnung einzelner Konzepte zu Formen oder Mechanismen sozialer Ordnung lässt sich sicherlich diskutieren (vgl. Huchler/Voß/Wehrich 2007). Die hier vorgenommene Unterteilung ist als eine heuristische Möglichkeit zu verstehen, beansprucht aber nicht die allein gültige zu sein.

Die Frage ›wie‹ die Koordination⁴ hergestellt wird, ist dabei zunächst – ebenso wie beim Tausch – erst in einem weiteren Schritt zu diskutieren. Als ein drittes grundlegendes Prinzip sozialer Ordnung betrachten wir die soziale Unterstützung und hierauf bezogenen Solidarität. Im Unterschied zum Tausch beruht diese nicht auf der unmittelbaren Reziprozität von Leistung und Gegenleistung, konstitutiv ist vielmehr eine Asymmetrie von Hilfsbedürftigkeit und Hilfe. Sie kann zwischen einzelnen Akteuren bestehen, wie aber auch zwischen einem Akteur und einem Kollektiv. Dabei können die Beteiligten sowohl Unterstützung geben als auch empfangen. Entscheidend ist jedoch, dass dies im Unterschied zum Tausch weder zeitlich noch sachlich aufeinander bezogen ist noch nach dem Äquivalenzprinzip erfolgt.

Huchler u. a. haben angesichts der Veränderung wirtschaftlicher Organisation durch Dezentralisierung und Subjektivierung von Arbeit vorgeschlagen, Subjektivität als ein weiteres Prinzip aufzunehmen (Huchler/Voß/Wehrich 2007, S. 94ff.). In anderen Untersuchungen werden ebenfalls unter Bezug auf neuere Entwicklungen Netzwerke sowie auch Selbststeuerung und (subjektive) Selbstorganisation angeführt (vgl. Wex 2004, S. 234). Wir sehen hierin wichtige Hinweise auf Erscheinungsformen der Vergesellschaftung; sie beziehen sich u. E. jedoch im Unterschied zu der zuvor getroffenen Unterscheidung auf eine andere Ebene der Betrachtung: zum einen auf die Entgrenzung und Interpenetration verschiedener Formen sozialer Ordnung und zum anderen auf das ›wie‹, d. h. die Mechanismen, mit denen die unterschiedlichen Formen sozialer Ordnung hervorgebracht werden bzw. werden können. Zunächst zu Ersterem.

Bei den zuvor genannten Formen sozialer Ordnung handelt es sich um idealtypische Unterscheidungen. Dies besagt, dass in der Praxis wechselseitige Vermischungen vorkommen können. Ein Beispiel hierfür sind in Organisationen offiziell nicht vorgesehene wechselseitige Hilfestellungen. Charakteristisch für eine solche Vermischung ist ihr überwiegend informeller Charakter im Sinne einer Abweichung gegenüber den Grundprinzipien sozialer Ordnung. Eine andere Form der Vermischung ist die Entgrenzung und Interpenetration, wobei die Dominanz eines Prinzips (tendenziell) aufgehoben wird und eine hybride, durch unterschiedliche Prinzipien konstituierte Form der Vergesellschaftung entsteht. So werden Netzwerke zwar oft als eine eigenständige Organisationsform betrachtet, zugleich aber zwischen Markt und Hierarchie oder nach unserer Unterscheidung zwischen Tausch und Koordination verortet. Auch die Vermarktlichung der Unternehmensorganisation (vgl. Sauer 2010)

4 Wir verwenden im Folgenden der Einfachheit halber nur die Begriffe Koordination oder Tausch. Es muss hierbei aber jeweils die Existenz und die Herstellung von Arbeitsteilung oder Konkurrenz ›mitgedacht‹ werden.

führt (in der Tendenz) zu einem Nebeneinander von Koordination einerseits und Tausch andererseits. Betrachtet man Subjektivität (Huchler/Voß/Wehrich 2007) als eigenständiges Prinzip sozialer Ordnung, so wäre die Dezentralisierung hierarchisch strukturierter (Unternehmens-) Organisation ein weiteres Beispiel für eine solche Entgrenzung und Interpenetration. Es handelt sich hier jedoch eher um einen Wechsel in den sozialen Mechanismen, durch die unterschiedliche Formen sozialer Ordnung hervorgebracht werden.

1.2 Mechanismen der Herstellung sozialer Ordnung

Wir unterscheiden im Folgenden drei grundlegende Mechanismen, durch die die diskutierten Formen sozialer Ordnung hergestellt werden bzw. werden können: Herrschaft, Autonomie und Kollektivität. Auf dieser Grundlage wird sich zeigen, dass Selbstorganisation einerseits ebenfalls ein Mechanismus zur Herstellung sozialer Ordnung ist, andererseits aber durch unterschiedliche Verbindungen der genannten (Grund-)Mechanismen entsteht bzw. entstehen kann und sich hieraus unterschiedliche Ausprägungen von Selbstorganisation ergeben. Des Weiteren ist zu zeigen, dass Selbstorganisation nicht – wie bei den bisher vorliegenden Konzepten und Theorien vorherrschend – auf eine bestimmte Form sozialer Ordnung wie entweder Tausch/Markt oder Koordination beschränkt ist, sondern als ein allgemeiner Mechanismus der Herstellung sozialer Ordnung zu begreifen ist. Um dies im Weiteren genauer zu klären, seien zunächst die genannten drei grundlegenden Mechanismen näher dargestellt.

Herrschaft

In vorliegenden Untersuchungen wird häufig Herrschaft dem Tausch und Markt gegenübergestellt. Wir begreifen demgegenüber Herrschaft als einen sozialen Mechanismus,⁵ mittels dem unterschiedliche Formen sozialer Ordnung hergestellt werden bzw. werden können. Bei der Koordination ist dies unmittelbar offensichtlich. Sie wird daher auch oft mit Herrschaft und Hierarchie gleichgesetzt. Exemplarisch hierfür ist die zentralistisch organisierte, bürokratische Organisation. Die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Akteuren wird hier durch die formelle Organisation festgelegt. Die Koordination erfolgt ›von oben‹ und erscheint aus der Perspektive der Akteure als ›Fremdorganisation‹. Max Weber bestimmt die bürokratische Organisation bekanntlich als eine

5 Wir knüpfen hier an eine Begriffsbestimmung von Huchler/Voß/Wehrich (2007) an, beziehen dies aber nicht auf die Formen der Vergesellschaftung, sondern den Prozess ihrer Herstellung, worauf sich u. E. auch die Ausführungen bei Huchler/Voß/Wehrich zu großen Teilen beziehen.

Herrschaftsform; Klaus Türk hat in dieser Perspektive das Prinzip der Organisation als eine für moderne Gesellschaften typische Form der Herrschaft ausgewiesen (vgl. Türk 1995). Doch ist das arbeitsteilige Zusammenwirken zwischen einzelnen Akteuren auch noch auf eine andere Weise herstellbar. Karl Marx verweist hierauf beispielsweise bei der Unterscheidung zwischen der Manufaktur und industriell-kapitalistischer Produktion. Werden in der Manufaktur zwar einerseits unterschiedliche Arbeiter und Arbeiten durch den Unternehmer organisatorisch verbunden und »unter einem Dach« vereint, so wird andererseits zugleich die Koordination durch die Kooperation durch die Arbeiter selbst hergestellt. In der industriell-kapitalistischen Produktion tritt dagegen den Arbeitern der Zusammenhang ihrer Arbeit »als Macht eines fremden Willens, der ihr Tun seinem Zweck unterwirft« gegenüber (Marx 1972, S. 351, 401). Mit der Entkoppelung von Koordination und Herrschaft wird nicht nur der Blick auf andere Möglichkeiten der Herstellung von Koordination geöffnet, sondern auch die Frage möglich, in welcher Weise auch noch andere Formen sozialer Ordnung durch Herrschaft hervor gebracht werden bzw. werden können.

Der Tausch ist keineswegs – so wie dies von Hayek unterstellt – herrschaftsfrei. Zu verweisen ist hier nicht nur auf asymmetrische Machtverhältnisse, speziell im ökonomischen Bereich die Marktmacht; maßgeblich ist vor allem auch die herrschaftsmäßige Durchsetzung tauschmäßiger Vergesellschaftung selbst. So entwickelte sich in der Geschichte industrieller Gesellschaften der ökonomische Warentausch keineswegs allein durch die beteiligten Akteure, sondern erst im Zusammenhang mit grundlegenden Veränderungen in der politisch-staatlichen Ordnung. Auch wenn auf dem Markt Vertragsfreiheit besteht, so werden gleichwohl (erst) durch staatliche Regulierungen die hierfür notwendigen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen wie der rechtlichen Garantie von Vertragsfreiheit, Gewerbefreiheit usw. und damit verbunden auch die Freihaltung der ökonomischen Sphäre von unmittelbarer physischer Gewalt geschaffen. Des Weiteren zeigt sich die herrschaftsmäßige Vergesellschaftung durch Tausch bei unmittelbaren staatlichen Interventionen in die Regulierungen des Tauschs, so wie dies vor allem auf dem Arbeitsmarkt der Fall ist. Auf den ersten Blick erscheint die soziale Unterstützung und Solidarität als eine primär freiwillige Angelegenheit, die weder erzwungen noch verordnet werden kann. Doch wie bspw. die Geschichte des modernen Wohlfahrtsstaates zeigt, war es vor allem der Staat, der mit der Institution der Sozialversicherung eine Zwangssolidarität einführte. Die auf freiwilliger Basis entstandenen sozialen Hilfsvereine der Arbeiter wurden damit in rechtlich verbürgte und regulierte Solidarverbände überführt.

Autonomie

In der Tradition der Aufklärung wird Autonomie als Gegenpol zu Herrschaft gesehen. Mit ihr verbinden sich der Anspruch und die Möglichkeit zur Selbstbestimmung. Autonomes Handeln sei hier im Sinne eines selbstverantwortlichen Handelns, das sich primär auf die Gestaltung des ›eigenen Lebens‹ bezieht, verstanden. Dem entspricht ein Handeln als »bewusste[r] Selbstbestimmung in relativer Freiheit gegenüber gegebenen Bedingungen« und »aktiver Widerstand oder systematische Gegenwehr gegen Anforderungen und Zwänge; bewusster Eigensinn und der kontinuierliche Versuch der Selbstbehauptung [...] selbstbewusste Selbstbestimmtheit und gelungene reflektierte Identität als individuelles Projekt, die umfassende Entfaltung der individuellen und gattungsmäßigen Wesenskräfte [...]« (Huchler/Voß/Wehrich 2007, S. 101). In der neueren Diskussion wird darauf aufmerksam gemacht, dass selbstbestimmtes Handeln nicht a priori im Gegensatz zu Herrschaft steht, sondern selbst in Herrschaftsverhältnisse eingebunden sein kann und ggf. eine besondere Herrschaftsform und -technik darstellt (vgl. Bonß/Lau 2011).⁶ Zunächst unabhängig von solchen Verschränkungen mit Herrschaft sei im Folgenden Autonomie als ein eigenständiger Mechanismus begriffen, durch den soziale Ordnung in ihren unterschiedlichen Formen hervorgebracht wird bzw. werden kann. Charakteristisch ist hier, dass soziale Ordnung zwar durch autonomes Handeln hervorgebracht werden kann, das Handeln der Akteure hierauf aber nicht intentional ausgerichtet ist. Die soziale Ordnung entsteht demnach ›hinter dem Rücken‹ der Akteure, so wie dies Adam Smith unter Bezug auf die »invisible hand« der Marktsteuerung (vgl. Smith 2009) oder später Giddens mit der Theorie der Strukturation (vgl. Giddens 1988) oder auch Bourdieu mit dem Konzept des Habitus (Bourdieu 1987; Bourdieu/Wacquant 1996) konzipiert haben. Dabei erscheint die soziale Ordnung – auch wenn sie selbst hervorgebracht wird – als »von außen« gesetzte, die es zu beachten und zu respektieren gilt, aber kaum einer intentionalen Kontrolle und Beeinflussung zugänglich ist. Damit bleibt es aber unbestimmt und ungewiss, ob und in welcher Weise durch autonomes Handeln (überhaupt) eine soziale Ordnung entsteht oder ob sie eher beeinträchtigt und gefährdet wird.

6 In dieser Perspektive lässt sich Autonomie auch als Subjektivierung oder Individualisierung beschreiben. Wir knüpfen damit in gewisser Weise an die Überlegungen von Huchler/Voß/Wehrich an, Subjektivität als einen eigenständigen Mechanismus sozialer Ordnung neben Markt, Herrschaft und Solidarität zu begreifen (Huchler/Voß/Wehrich 2007, S. 104). Wir werden Subjektivität nochmals gesondert unter Bezug auf unterschiedliche handlungsleitende Orientierungen aufgreifen.

Kollektivität

Einen weiteren Mechanismus zur Herstellung sozialer Ordnung sehen wir in der Kollektivität im Sinne gemeinsamen Handelns bzw. pro-sozialen individuellen Handelns. In der soziologischen Theorie wird dies zumeist der Vergemeinschaftung in traditionellen Gesellschaften oder in modernen Gesellschaften der wechselseitigen Unterstützung und Solidarität in Form freiwilliger Solidargemeinschaften oder Interessenverbände zugeordnet. Dabei wird speziell in Verbindung mit Vergemeinschaftung kollektives Handeln als eine Gefährdung autonomen Handelns gesehen und erscheint nur dann mit autonomem Handeln vereinbar, wenn es sachlich, zeitlich und sozial eingrenzbar ist. Ein Beispiel hierfür ist ihre Beschränkung auf wechselseitige Unterstützung. Die Abgrenzung gegenüber anderen Formen sozialer Ordnung, die den Akteuren ebenfalls zugänglich sind und in die sie eingebunden sind, ergibt sich durch die Intentionalität des Handelns auf Ordnung hin.

Es stellt sich jedoch die Frage, in welcher Weise durch Kollektivität und pro-soziales Handeln auch andere Formen sozialer Ordnung, wie der Tausch und die Koordination, hergestellt werden können und eine unmittelbare Verbindung von Autonomie und Kollektivität möglich ist. Bevor dem im Folgenden näher nachgegangen wird, sei zunächst versucht, diese Fragestellung auf der Grundlage der bisherigen Überlegungen gesellschaftstheoretisch zu verorten und zu präzisieren (zur Darstellung der hier getroffenen Unterscheidung von Formen und Mechanismen sozialer Ordnung vgl. die Graphik am Ende des Textes).

1.3 Gesellschaftliche Entwicklung und Selbstorganisation

Wir haben drei Formen sozialer Ordnung – Tausch, Koordination, wechselseitige Unterstützung – und drei Mechanismen der Herstellung dieser sozialen Ordnungen – Herrschaft, Autonomie, Kollektivität – idealtypisch unterschieden. Auf dieser Grundlage wird erkennbar, dass sich in modernen Gesellschaften bisher zum einen die unterschiedlichen Formen sozialer Ordnung ausdifferenziert haben und sich zugleich wechselseitig ergänzen und zum anderen dabei verschiedene Mechanismen der Herstellung sozialer Ordnung wirksam werden sowie auch miteinander verbunden wurden.

Paradigmatisch hierfür ist die Entwicklung des ökonomischen Tauschs. Zum einen sind der Tausch und die Koordination (Markt und Organisation) ausdifferenziert und wechselseitig gegeneinander abgegrenzt sowie zugleich miteinander verbunden. Der Markt steht der betriebsförmigen Herstellung von Produkten voraus und umgekehrt ist der Markt die Voraussetzung für den Verkauf der betriebsförmig hergestellten Produkte. Zum anderen beruhen der Tausch auf autonomem

Handeln und die Organisation auf Herrschaft und zugleich geht aber auch dem Tausch die Verbindung von herrschaftsmäßig, staatlich-rechtlicher Garantie von Freiheitsrechten sowie der Schutz des Privateigentums und der Sanktionierung von Gewalt voraus.⁷ Zugleich entwickelte sich eine solche Verbindung von Autonomie und Herrschaft nur beim Tausch. Bei der Koordination und teils auch wechselseitigen Unterstützung kommt es demgegenüber zur Dominanz von Herrschaft und bei der wechselseitigen Unterstützung zum Nebeneinander von Herrschaft, Autonomie und Kollektivität. Vor diesem Hintergrund lassen sich im Prozess reflexiver Modernisierung weitreichende Veränderungen feststellen:

Die für den (ökonomischen) Tausch typische Verbindung von Autonomie und Herrschaft wird zunehmend auf andere Formen sozialer Ordnung ausgeweitet und in der Tendenz universalisiert. So kommt es nun bei der Koordination zur Dezentralisierung von Verantwortung und Entscheidungen und im Bereich der Unterstützung und Solidarität zu einer neuen Verbindung von »Fördern und Fordern«. Dies korrespondiert mit der als Individualisierung beschriebenen gesellschaftlichen Entwicklung, lenkt dabei aber zugleich (auch) den Blick darauf, dass damit sich die herrschaftsmäßige Vergesellschaftung nicht auflöst, sondern vielmehr nun autonomes Handeln nicht nur zugelassen, sondern Selbstverantwortung als neue Zumutung und Anforderung an die Subjekte wirksam wird.⁸ Letzteres beschränkt sich nicht (mehr) nur auf die selbstverantwortliche Organisation des eigenen Handelns und Lebens, sondern richtet sich zugleich auch auf die Herstellung sozialer Ordnung. Damit wird auch die herrschaftsmäßige Herstellung sozialer Ordnung selbst transformiert. Die Akteure werden hieran nicht nur im Sinne einer Partizipation und Demokratisierung beteiligt, sondern sie wird ihnen – zumindest teilweise – auch überantwortet.

Vor diesem Hintergrund wird erkennbar, dass die Herstellung sozialer Ordnung zunehmend auf Selbstorganisation beruht bzw. dieser überantwortet wird, und zugleich unterschiedliche Ausprägungen von Selbstorganisation möglich sind und entstehen bzw. entstehen können. Dabei lässt sich unterscheiden zwischen einer in der erstmodernen Form der Vergesellschaftung bereits angelegten Selbstorganisation einerseits und einer über diese hinausgehenden und ergänzenden andererseits.

Paradigmatisch für Ersteres sind der (ökonomische) Tausch und eine hierfür konstitutive Verbindung von Autonomie und Herrschaft. Die Selbstorganisation sozialer Ordnung entsteht hier quasi »hinter dem Rücken« der Akteure und ist kein intentional verfolgtes Ziel deren (aktiven)

7 Wir werden diese Verbindung von Autonomie und Herrschaft bei der Herstellung sozialer Ordnung unten nochmals weiter vertiefen (vgl. Kapitel 2).

8 Siehe hierzu in der Perspektive der Individualisierung Beck/Beck-Gernsheim (1994) und in der Perspektive des Wandels von Herrschaft die Beiträge in Bonß/Lau (2011).

Handelns (vgl. hierzu die Diskussion autogener Selbstorganisation unter Kapitel 2.1.). Es dominiert daher die Selbstorganisation des eigenen Lebens und Handelns, wohingegen die Selbstorganisation sozialer Ordnung eine eher nicht-intendierte (Neben-)Folge ist. Wie bekannt, ist dementsprechend auch die hierdurch zuwege gebrachte soziale Ordnung fragil und hängt wesentlich von den herrschaftsmäßig gesetzten Rahmenbedingungen sowie auch der kulturellen Regulierung autonomen Handelns ab.

Zugleich ist hierin aber noch eine weitere Ausformung und Entwicklung von Selbstorganisation angelegt. Zu verweisen ist hier auf das Verständnis des modernen Staates als eine durch die Bürger selbst hervorbrachte und kontrollierte »demokratische Herrschaft«. Konstitutiv bleibt dabei aber die Gegenüberstellung zwischen selbstverantwortlichem Handeln der Akteure einerseits und der hiervon entkoppelten Herstellung sozialer Ordnung andererseits. Auch wenn dabei die Akteure an der Herstellung sozialer Ordnung beteiligt sind, kommt es zu einer Spaltung zwischen dem individuellen autonomen Handeln und der bewussten Herstellung sozialer Ordnung. Aus der Perspektive des individuellen Handelns erscheint damit auch eine solche selbstgeschaffene soziale Ordnung als eine »Herrschaftsordnung«, die dem individuellen Handeln »von außen« gegenübertritt. Anstelle von Selbstorganisation wird dies daher auch zumeist als Selbstverwaltung bezeichnet.⁹ Damit bleibt aber auch das Problem bestehen, dass die Dynamik autonomen Handelns und deren Folgen die soziale Ordnung unterläuft und gefährdet, oder umgekehrt die soziale Ordnung der Dynamik und den innovativen Potentialen autonomen Handelns »hinterher hinkt«. Dies führt zu der weitergehenden Frage, in welcher Weise reflexiv moderne Gesellschaften bei der Bewältigung komplexer, ungewisser Handlungsbedingungen offener und zunehmend darauf angewiesen sind bzw. wären, Selbstorganisation nicht nur durch die Verbindung von Autonomie und Herrschaft, sondern vor allem auch durch die Verbindung von Autonomie und Kollektivität zuzulassen und zu fördern. Im Unterschied zur Verbindung von Autonomie und Herrschaft entsteht in dieser Perspektive soziale Ordnung weder »hinter dem Rücken« der Akteure, noch wird sie »von außen« (selbst-)gesetzt, sondern entsteht intentional durch und auf der Grundlage autonomen Handelns. Im Folgenden werden in dieser Perspektive Theorien und Konzepte der Selbstorganisation diskutiert. Die Aufmerksamkeit richtet sich auf die Rolle des Subjekts und individuellen Handelns sowie dessen Ausrichtung und Rückbindung an die Herstellung sozialer Ordnung. Dies soll anhand ausgewählter Modelle aus der Organisations- und Unternehmensforschung skizziert und im Anschluss in die eben entfaltete Heuristik eingebunden werden.

9 Vgl. hierzu z.B. die Diskussion von Meetings unter Kapitel 2.2..

2. Selbstorganisation sozialer Ordnung und die Rolle des Subjekts

Sozialwissenschaftlich orientierte Theorien und Konzepte der Selbstorganisation wurden bisher vor allem im Rahmen der Organisations- sowie Unternehmens- und Managementforschung entwickelt. Wir konzentrieren uns daher hierauf. Ausgangspunkt der Selbstorganisationsansätze in der Unternehmens- und Managementforschung ist Ungewissheit. Ungewissheit meint dabei den Umstand, dass die

»[...]Situation in einer Unternehmung von so vielen Einflüssen bestimmt wird, dass die Wirkungen von Handlungen durch die handelnden Personen nie vollständig vorausgesehen werden können und man daher in der Regel auch nicht in der Lage ist, alle möglichen Wirkungen in die Planung der Handlungen einzubeziehen.« (Malik/Probst 1981, S. 130).

Selbstorganisationsansätze beschäftigen sich vor diesem Hintergrund mit der Frage, wie angesichts von Ungewissheit, Unsicherheit und Unplanbarkeit (soziale) Ordnung entstehen kann. Fokus der Aufmerksamkeit sind hier Organisationen, speziell Unternehmen. Dass Ordnung nach wie vor – oder mehr denn je – eine Voraussetzung erfolgreichen organisationalen bzw. unternehmerischen Handelns ist, steht dabei außer Frage (vgl. Göbel 1998; Bea/Göbel 1999). Wie nun aber »Instabilitäten, Diskontinuitäten, Ungewissheit, Gefahren und damit die Frage der Flexibilität, der Anpassungsfähigkeit, der Innovation, der kontinuierlichen Veränderung, der Früherkennung und der pro- oder interaktiven Umweltgestaltung« (Probst 1992, S. 2263) im Einzelnen konkret bewältigt werden können, wird in den verschiedenen organisationstheoretischen Ansätzen unterschiedlich betrachtet. Dabei finden sich die skizzierten Mechanismen sozialer Ordnung in den verschiedenen Ansätzen jeweils auf unterschiedliche Weise bzw. in unterschiedlicher Kombination wieder.¹⁰

2.1 Systemische Selbstorganisation als autogenes Entstehen von Ordnung

In der aktuellen Debatte um Selbstorganisation sind systemische Ansätze am prominentesten. Vertreter wie Gilbert Probst (v.a. 1987) und Fredmund Malik (v.a. 1993; 2006) gehen von einem »Evolutionären Management« aus und meinen damit eine sich innerhalb des Systems selbst herstellende Ordnung, die vom Management nur noch gerahmt und nicht

10 Die folgenden Ausführungen basieren auf Stadelbacher (2012b).

mehr gelenkt werden kann.¹¹ Ordnung entsteht in einem quasi-evolutionären Prozess ›hinter dem Rücken der Akteure‹. Damit werden die »gegenwärtig in vielen Betrieben noch geltenden fremdorganisatorischen Prinzipien« durch das Konzept der Selbstorganisation, gemäß dem Ordnung in »lebende[n] Systemen [...] nicht von der Umwelt aufgezwungen, sondern vom System selbst bestimmt« wird (Dietrich 2001, S. 84), zwar nicht komplett ersetzt, aber doch wesentlich ergänzt. Was meint nun aber, Ordnung werde »vom System selbst bestimmt«? Zunächst ist aus einer systemischen Perspektive damit eine Ordnung gemeint, die – »unabhängig von den Handlungen eines Organisers – aus dem System selbst heraus entsteht. Diese Erscheinung wird als Selbstorganisation bezeichnet.« (Dietrich 2001, S. 87) Ordnung wird demnach nicht von einem oder mehreren Akteuren aktiv, planvoll, zielgerichtet und steuernd hergestellt, sondern sie entsteht *autogen*, also im/vom System selbst.

Aus dieser Perspektive sind Komplexität und Ungewissheit (1) ein unhintergehbare Bestandteil von (als System betrachteten) Organisationen und zugleich (2) konstitutive Voraussetzung für die Entstehung von Ordnung. Ad (1): Entscheidend für die Frage nach organisationaler Ordnung sind systemimmanente Prozesse, deren Dynamik nicht (mehr) von rationalen Akteuren kontrolliert werden kann.¹² Selbstorganisierende Systeme sind selbstreferentiell und deren Entwicklung dadurch unvorhersehbar; sie produzieren Komplexität und Ungewissheit. Komplexität gilt hier aber nicht als negativ, vielmehr muss es um eine produktive Steigerung von Komplexität gehen, denn »[n]ur Varietät kann Varietät absorbieren« (so lautet Ashbys ›Gesetz der erforderlichen Varietät‹, zit. nach Malik 2006, S. 192). Ziel kann demnach nicht die Beseitigung, sondern muss die Gestaltung von Komplexität und Ungewissheit sein. Ad (2): Ausgangspunkt der Theorie des ›Evolutionären Managements‹ ist das Modell der ›spontanen Ordnung‹ von Friedrich von Hayek (1980; 1969). Regeln gelten hier als Grundlage der Selbstkoordination der Akteure (vgl. Malik/Probst 1981, S. 126f.; vgl. auch Kieser/Woywode 2006, S. 343ff.). Diese handlungskordinierenden Regeln entstehen aus der Interaktion von Individuen heraus in einem quasi-evolutionären Prozess aus Mutation, Selektion und Retention.¹³ Damit sich evolutionäre

11 Vgl. hierzu auch Steinbrecher (1998), Dietrich (2001), Göbel (1998, 2004), Kieser (1994), Radatz (2003).

12 Dies veranschaulicht Heinz von Foerster, dessen Arbeit von 1960 »On Self-Organizing Systems and their environment« als ›Geburtsstunde der Selbstorganisation‹ gilt (vgl. Beisel 1994, S.23), in seiner Metapher der Organisation als nicht-triviale Maschine, die keiner simplen Input-Output-Logik folgt, sondern durch komplexe interne Prozesse auf sich selbst einwirkt und so zu von außen nicht determinierbaren Ergebnissen führt (vgl. Foerster 1994, S.247ff.).

13 Zur Bezugnahme auf Evolution als Metapher vgl. u.a. Probst (1987), Malik (1993), Kirsch (1992).

Regelbildungsprozesse ausbilden können, ist also zunächst die Bewahrung und Förderung von Variation im System Voraussetzung (vgl. Gesetz von Ashby). Aus einer Vielzahl von Verhaltens- und Wahrnehmungsmustern, die zunächst eine gewisse Komplexität des möglichen Verhaltensrepertoires bedeutet, werden dann systemimmanent diejenigen, die sich zur Zielerreichung (i.e. Verarbeitung von Komplexität und Bewältigung von Ungewissheit) als am besten geeignet erweisen, selektiert und durch Wiederholung etabliert und stabilisiert, indem sie bspw. Eingang in die Unternehmenskultur finden oder zu Auswahlkriterien von geeigneten Mitarbeitern werden (vgl. von Hayek 1969, S. 151). Damit also Regeln entstehen bzw. sich die ›richtigen‹ in einem evolutionären Prozess ›herausschälen‹ können, braucht es eine Variationen ermöglichende und damit eine komplexe organisationale Handlungsrahmung, die dann auch nicht durch fremdorganisierte, herrschaftsmäßige Strukturen reguliert, sondern allenfalls ›gefördert‹ werden kann (und soll).

Die Regeln sind also – das ist zu betonen – keine bewussten Setzungen, sondern sie entstehen und wirken latent, aber faktisch. Organisationale bzw. soziale Ordnung entsteht dabei ›spontan‹ und ›hinter dem Rücken‹ der Subjekte. »Dabei bestimmen Regeln das Verhalten oder die Handlungen; diese Regeln oder Regelsysteme sind selbst spontan evolutionär entstanden.« (Probst 1987, S. 23). Und diese evolutionär entstandenen, mehr oder weniger abstrakten Regeln ermöglichen es, dass »eine Ordnung entstehen kann, die weder ganz unabhängig von menschlichem Handeln ist, noch auch das bezweckte Ergebnis solcher Handlungen, sondern das nichtvorgesehene Ergebnis von Verhalten, das die Menschen angenommen haben, ohne ein solches Resultat im Sinn zu haben.« (von Hayek 1969, S. 36). Ordnung entsteht also nicht geplant und absichtsvoll, sondern aus der Interaktion individuell motivierter Handlungen, ohne dass dabei die Ordnung, die dadurch entsteht, beabsichtigt wäre.

Dieser evolutionäre Prozess der Entstehung und Wirkung von Regeln ist, so der Ansatz, der einzige dem hohem Grad an Ungewissheit angemessene Modus des organisationalen Handelns und gerade deshalb ›rational‹ (vgl. Malik/Probst 1981, S. 129). So entsteht Regelmäßigkeit des Verhaltens und damit Ordnung, die die Voraussetzung für Orientierung und (zielgerichtetes) Handeln ist. Soziale Ordnung ist aus dieser Perspektive das Ergebnis menschlichen Handelns, aber nicht eines menschlichen Entwurfs (vgl. von Hayek 1969, S. 97ff.)

Der soziale Mechanismus der Selbstorganisation ist dabei nicht losgelöst von herrschaftsmäßiger Fremdorganisation. Denn trotz aller System-Eigendynamik – oder gerade deswegen – wird die Frage gestellt, ob und wie denn überhaupt noch auf soziale Ordnung Einfluss genommen werden kann. Hier fällt der Blick auf den Manager, dessen Rolle sich dementsprechend vom Regeln setzenden Vorgesetzten zur systemischen Führungskraft ändert: »Die Führungskraft soll nach diesem

Verständnis Impulse setzen, gedeihen lassen, kultivieren, was von selbst wächst.« (Bea/Göbel 1999, S. 446) Das heißt aber nicht, dass die Organisation sich selbst oder dem Zufall überlassen wird. Die Gestaltung systeminterner Prozesse beschränkt sich jedoch zunehmend auf die Gestaltung von Rahmenbedingungen, die die evolutionären Selbstorganisationsprozesse »ins Schwingen« bringen sollen (Probst 1987, S. 88) und damit indirekt steuernd (i.S. von fremdorganisierend) auf die systemische Bewältigung von Komplexität und Ungewissheit Einfluss zu nehmen – »organisierte Selbstorganisation« und »geplante Evolution« heißen die neuen Maximen. Wenn es dabei eine Handlungsempfehlung gibt, dann diese: »Behandle das System mit Respekt« (Probst 1987, S. 114). Gestaltbare Rahmenbedingungen sind dann bspw. (1) eine zugelassene Mitarbeiterfluktuation oder »Experimente« zur Erhöhung der Variabilität; damit verbunden ist die Gewährleistung von Redundanz, also einer möglichst über das ganze System verteilten »Gestaltungs- und Entscheidungskompetenz«, die Flexibilität ermöglicht (vgl. Probst 1987, S.81), (2) ein inkrementeller Versuch-Irrtum-Prozess, um Lösungen für (situative) Probleme zu finden (vgl. Malik 2006, S. 265ff.), (3) die »Selektion des Mitarbeiters mit den falschen Normen« (Bea/Göbel 1999, S. 447) bzw. Handlungs- und Interaktionsregeln als Ausdruck der Einflussnahme auf Selektionsmechanismen, oder (4) die Reflexion von routinisierten Handlungsgewohnheiten (Habitualisierungen), Schulungen oder das Fördern von Unternehmenskultur zur reflektierten Begleitung von Retentionsprozessen. So kann die autogene Selbstorganisation kanalisiert werden (vgl. Bea/Göbel 1999, S. 179f., 447ff.; vgl. allgemein zur Förderung »evolutionärer« Prozesse Probst 1987; Malik 1993, 2006). Herrschaft bleibt aus dieser Perspektive also ein wichtiges Element organisationaler Ordnung – sowohl zur Regulierung von Tauschprozessen, die zunehmend auch innerhalb von Organisationen Eingang finden, als auch von Koordinationsprozessen, da Arbeitsteilung bzw. -abstimmung wesentlicher Gegenstand von Selbstorganisationsprozessen sind (s. dazu auch das Konzept der autonomen Selbstorganisation unter 2.2.).

Ein Bereich, der aus der Perspektive des »Evolutionären Managements« besondere Aufmerksamkeit erhält und deshalb hier kurz skizziert werden soll, ist die Unternehmenskultur. Ordnungstiftende und -erhaltende Regeln wirken bspw., wie erwähnt, in der jeweiligen Unternehmenskultur, indem sie hier vermittelt, legitimiert und stabilisiert werden. Und insofern gilt gerade diese als einer der wenigen Mechanismen, an denen ein evolutionäres Management autogener Selbstorganisation ansetzen kann (vgl. auch Dietrich 2001, S. 196ff.): Unternehmenskultur kann Motivation, Innovation, Kooperation fördern (vgl. den Begriff der »Vertrauenskultur«, Dietrich 2001, S. 231). Gerade wenn es keine klaren Verhaltensvorschriften mehr gibt und geben kann, werden die Wahrnehmungen, Erwartungen, Deutungen und Interpretationen der Akteure zunehmend

relevant – und zwar nicht mehr nur wie bisher als immer ›unter der Hand‹ mitlaufende handlungsbeeinflussende Motive, sondern als strukturell bedeutsame Handlungsbasis. Und deshalb wird Unternehmenskultur bzw. deren Gestaltung immer wichtiger (Probst spricht hier vom ›symbolischen Organisieren‹). Sinn bzw. Kultur als ›erworbenes Wissens- und Erkenntnisssystem zur Interpretation der Erfahrungen und zur Generierung von Handlungen« (Probst 1987, S. 99) kann dabei immer nur aus dem System selbst kommen, also nicht verordnet oder bestimmt, sondern lediglich gefördert werden. Aber umso wichtiger ist diese Förderung, die – so die Theorie – auch eine gewisse Lenkung beinhaltet. Diese Lenkung ist bei Probst im Handeln, in Artefakten und in der Sprache verortet (vgl. ebd., S. 101ff.). Über diese Manifestationen bzw. Träger von Kultur kann ein sinnhafter Kontext geschaffen werden, der wiederum die dahinter stehenden kulturellen Orientierungsmuster weitergibt und stabilisiert: »Die Gestaltungsaufgabe liegt darin, ›Sprachspiele‹, Mythen, Symbole, Etiketten, Denkmuster, Leitvorstellungen, Zeremonien, Riten usw. zu strukturieren, verändern, nutzen, fördern oder zu verhindern. Dies unterstützt die Entstehung einer Kultur in sozialen Systemen, die es den Mitgliedern erlaubt, sich einzuordnen und zurechtzufinden. Damit kann von einem strukturellen Kontext gesprochen werden, der sinngebende und sinnmachende Prozesse auslöst.« (Probst 1987, S. 92) Und weiter heißt es: »Das symbolische Organisieren bezieht sich auf sinngebende und sinnmachende Prozesse und hat die Funktion, Ungewissheit, Komplexität und Unsicherheit für die Beteiligten zu reduzieren und Ereignisse, Prozesse und Strukturen sinnvoll zu machen oder sinnvoll erlebbar aufscheinen zu lassen.« (Probst 1987, S. 101) Dabei gilt wieder: Die Unternehmenskultur kann unter den gegebenen Bedingungen (Komplexität, Kontingenz etc.) nur aus recht abstrakten und allgemeinen Orientierungen bestehen, allen voran Flexibilität im Denken und Handeln, Offenheit gegenüber Neuem, Aushalten von Chaos und allgemeine Lernfähigkeit (vgl. auch Malik 2006, S. 177ff.). Auch die Haltung evolutionären Problemlösens gehört dazu. Malik spricht hier von einem sequentiellen Problemlöseprozess aus Versuch und Irrtum als Bewältigung von Komplexität in kleinen Schritten (vgl. Malik 2006, S. 265ff.; vgl. ähnlich bereits Lindblom 1959). Übergreifendes Ziel ist und bleibt die Ermöglichung evolutionärer Problemlösungs- und Regelbildungsprozesse.

Zusammengefasst erfolgt die Herstellung und Sicherung sozialer Ordnung aus der Sicht des systemischen ›Evolutionären Managements‹ demnach weder über eine Fortführung fremdorganisatorischen Regels und Lenkens – diese Methode der Herstellung von (sozialer) Ordnung wird als der Komplexität nicht angemessen betrachtet – noch über das Überlassen des Systems sich selbst, weil ein Gestalten ohnehin nicht möglich sei. Vielmehr geht es um das Zulassen und Fördern von Variation im System durch Zurücknahme fremdbestimmender Regeln.

»Organisieren wird zur Frage, ob durch Intervention [...] das System vermehrt selbstorganisierend wird, so dass es Wandel im System wie in der Umwelt besser integrieren und sich entwickeln und lernen kann.« (Probst 1987, S. 88)

Konkret können selbstorganisierende Organisationen bspw. durch »offene Kommunikations- und Informationswege zwischen den Hierarchien, keine starren Ressortgrenzen, [...] von Führungskräften vorgelebte Projekt- bzw. Unternehmenskultur« (Steinbrecher 1998, S. 214) gestaltet werden. An dieser Stelle verbindet sich die kulturell-symbolische Ebene mit der strukturellen, fremdorganisierten (weil von der Organisation explizit herzustellenden). Denn ein Zulassen und Fördern von Variation impliziert auch organisationale Strukturen wie die Abflachung von Hierarchien, die Ausweitung von Partizipation und offene Kommunikationsstrukturen als Organisationsprinzipien (vgl. Probst 1987, S. 93 ff.). Selbstorganisation und Fremdorganisation sind deshalb immer zusammen zu denken: »Ordnung ist das Resultat von Selbstorganisation, die in humanen sozialen Systemen die bewusste (i.e. fremdorganisierte; Anm.d.Verf.) Gestaltung von Strukturen einschließt.« (Probst 1987, S. 84) Die Art der Fremdorganisation beschränkt sich aber auf das ›Zulassen‹ und ›Fördern‹ abstrakter Verhaltensregeln, die evolutionär – selbstorganisiert – entstanden sind und dann als erfolgreich etabliert werden. Es muss nicht unbedingt weniger, aber anders fremdorganisiert bzw. ›geherrscht‹ werden. Denn wenn das Ziel ist, die Prozesse in selbstorganisierenden Systemen zu verstehen und zu kanalisieren, dann bedarf es einer prozessorientierten Perspektive auf Organisation, die die weitgehende Ablösung konkreter Verhaltens- oder Entscheidungsrezepte durch allgemeine abstrakte Grundprinzipien impliziert und damit der komplexen Systemlogik ›vertrauensvoll‹ nachgibt. Damit geht einher, dass sich (erstmoderne) Institutionen – in Person des Managers und in Form konkreter struktureller Vorgaben – zurückziehen. An deren Stelle tritt die systemische Eigendynamik mit gestalteten und gestaltenden Rahmenbedingungen, wozu Selbstorganisation ermöglichende Strukturen (flache Hierarchien/Heterarchie, offene Kommunikationsstrukturen) und eine Unternehmenskultur mit allenfalls abstrakten Handlungsregeln gehören. Hier spiegelt sich die soziologische Diagnose einer zunehmenden Deinstitutionalisierung und Abstraktifikation institutioneller Regelungen wider.

Und welche Rolle spielt das Subjekt? »Obwohl möglicherweise nichts in einer Unternehmung geschieht, ohne das Handeln von Menschen und obwohl insoweit auch die jeweilige Situation ausschließlich das Resultat menschlicher Handlungen sein mag, so ist sie doch in der Regel nicht das Resultat menschlicher Absichten.« (Malik/Probst 1981, S. 130) Dieses Zitat verdeutlicht die Sicht auf die konkreten Akteure in der Organisation: Der Einzelne kann zwar absichtlich und rational handeln, er

orientiert sich an Regeln, an Sinnsetzungen und Deutungen, an konkreten Interessen etc., aber in der Summe ist Ordnung als emergentes soziales Phänomen Effekt mehr oder weniger ›bewusstlosen‹ individuellen Verhaltens – sie ist eben im systemischen Sinne selbstorganisiert. Es sind nicht autonome, intentionale Subjekte, die intendiert soziale Ordnung herstellen, vielmehr erzeugen sie diese durch ihr Handeln ›hinterücks‹. Der Einzelne ist somit individuell Handelnder, der, gleichsam als ›nicht-intendierte Nebenfolge‹, soziale Ordnung erzeugt, sie ist aber nicht primär Motiv seines Handelns. Aus dieser Perspektive auf Selbstorganisation wird den Subjekten dadurch keine aktive Rolle zugesprochen und die systemische Eigendynamik wird in den Vordergrund geschoben. Eine gemeinsame zielorientierte, intentionale Abstimmung kommt dadurch nicht in den Blick.

Unter Bezug auf die eingangs dargestellten Mechanismen sozialer Ordnung ist die autogene Selbstorganisation wie folgt einzuordnen: Im Grunde ist zunächst dem System selbst in gewissem Sinne ›Autonomie‹ zuzuschreiben. Die systemische Eigenlogik existiert ›autonom‹ von äußeren Einflüssen und Einflussnahmen. Die handelnden Subjekte hingegen werden nicht als selbstbestimmte, sondern als der Systemlogik folgende Akteure konzipiert, die gerade damit soziale Ordnung innerhalb des Systems herstellen. Zwar entstehen die Regeln, die dem (interaktiven) Handeln des Einzelnen zugrunde liegen und es leiten aus dem Handeln der Akteure selbst heraus, soziale Ordnung ist aber kein intentionales Ergebnis dieses Handelns; Ordnung ist kein Selbstzweck der Subjekte. Insofern wirkt wiederum aus Sicht der Akteure der Mechanismus *Herrschaft* ordnungsstiftend, denn die Ordnung selbst wird nicht auf das eigene, selbstbestimmte (!) Handeln zurückgeführt, sondern auf eine eher diffuse Systemlogik oder auf mehr oder weniger abstrakte Handlungsregeln, deren Gültigkeit und Wirksamkeit außerhalb der Subjekte verortet werden. Auch die fremdorganisierten Strukturen und Handlungsrahmen, die ja in diesem Ansatz weiterhin bedeutsam sind, fallen unter den Mechanismus der Herrschaft. Insofern kann – mit Blick auf die Mechanismen der Herstellung sozialer Ordnung – ›autogene Selbstorganisation‹ als Mischform aus systemischer Autonomie und Herrschaft gefasst werden.

Erweitert man den Blick und betrachtet Selbstorganisation nicht nur als Mechanismus sozialer Ordnung in Organisationen, sondern der Gesellschaft als Ganzer, geht man mit diesem Ansatz im Grunde nicht über die Feststellung hinaus, dass – aufgrund gesteigerter Komplexität – konkrete kulturelle Handlungs- und Orientierungsmuster flexiblen, abstrakten und auch z.T. diffusen Mustern weichen müssen, damit die nötige Variation im Gesamtsystem erhalten bleibt. Nur so kann sich mittels ›systemischer Autonomie‹ soziale Ordnung ›einstellen‹. Aus unserer Perspektive beantwortet das unsere Fragen nur bedingt befriedigend, denn wie soziale Ordnung als Ziel und Zweck des Handelns autonomer

Subjekte gelingen kann, bleibt so im Dunkeln bzw. wird achselzuckend der systemischen Eigenlogik überantwortet.

2.2 Akteursbezogene Selbstorganisation als autonome Herstellung von Ordnung

Eine andere Perspektive auf Akteure haben Ansätze, die *autonome* Selbstorganisation ins Zentrum ihrer Betrachtung stellen. Autonome Selbstorganisation wird definiert als »von den Organisierten selbst geleitete, selbstbestimmte absichtliche Organisation« (Göbel 1998, S. 102; vgl. auch Göbel 2004). Hier stellen also die betreffenden Akteure durch interpersonales Handeln Ordnung selbst her und zwar i.S. einer aktiven, bewussten, intentionalen Orientierung des Handelns auf Abstimmung, Kooperation und Problemlösen: Soziale Ordnung entsteht hier nicht »spontan«, sondern »[e]s wird bewußt und zielgerichtet organisiert«, und zwar »von den Betroffenen selbst« (Göbel 1998, S. 103; vgl. hierzu auch Göbel 2004; Dietrich 2001). Die von der Institution gestellten Handlungsspielräume werden (idealerweise) dazu genutzt, um Lösungen für (komplexitätsbedingte) Probleme zu finden, für die es keine formal vorgegebenen Lösungen mehr gibt oder geben kann. Die Selbstorganisation ist auch hier fremdorganisiert gerahmt, indem die Handlungsspielräume der Subjekte zum einen strukturelles Element der Organisation sind (und nicht mehr »nur« informeller Teil des Organisationshandelns) und zum anderen die Rahmenbedingungen für das Handeln in diesen Spielräumen von der Organisation vorgegeben sind (Ressourcen, Zeit, Personal, Handlungsziele etc.). Ein Beispiel hierfür sind (teil)autonome Arbeitsgruppen, in denen die Subjekte ihre Arbeit immer öfter selbst unter- und aufeinander abstimmen. Insgesamt müssen Kommunikation, Kooperation und Koordination zunehmend autonom organisiert werden (vgl. Göbel 1998, S. 187ff.; Jäger 1999, S. 64ff.). Damit verbunden sind – je nach Spielraum – neue Verantwortungszuschreibungen und Entscheidungskompetenzen für den einzelnen Akteur; das Subjekt wird also »aufgewertet«.

Als mittlerweile in Organisationen weitverbreitetes Beispiel autonomer Selbstorganisation sollen zunächst das Meeting als »Medium der selbstgesteuerten Abstimmung« und »Instrument der diskursiven Koordinierung« herausgegriffen werden (vgl. im Folgenden Bolte/Neumer/Porschen 2008, S. 42ff.; vgl. auch Neumer 2007). Unter »Meeting« werden hier institutionell vorgesehene Arenen zur Abstimmung über aktuelle Fragen und Probleme verstanden, um durch Austausch verschiedener Perspektiven zu einer (gemeinsamen) Entscheidung zu kommen. Hierzu trifft sich i.d.R. ein vorher festgelegter Teilnehmerkreis (die Adressaten/Betroffenen des Problems und weitere »Sachverständige«) zu

regelmäßigen Sitzungen, um ein vorher festgelegtes Problem zu diskutieren oder es findet spontan ein Austausch zu einem akuten (z.B. technischen) Problem statt (Ad-hoc-Meetings).

»Das Meeting als eine institutionalisierte Form planungsbezogener Kooperation dient dazu, dass die Vertreter aus unterschiedlichen Abteilungen oder Bereichen ihre unterschiedlichen Perspektiven synchronisieren, Einzelaktivitäten aufeinander abstimmen und die dazu notwendigen Informationen austauschen können.« (Bolte/Neumer/Porschen 2008, S. 44)

Die hierzu notwendige Abstimmung findet über sprachliche Verständigung statt, die dann Entscheidungen unter Komplexitätsbedingungen ermöglichen soll. Ziel ist es, unter (komplexitätsinduzierten) Unsicherheitsbedingungen so viel Wissen und Kompetenz wie möglich »an einem Tisch« zu versammeln, um die Chance der Beherrschung dieser Unsicherheit zu erhöhen. Indem also die Institution nur noch den Rahmen zur intentionalen Selbstorganisation steckt und die Lösungs- und Entscheidungsfindung den betroffenen Subjekten überlässt, wird deren Position im organisationalen Gefüge stärker. Doch es zeigen sich empirisch auch einige Probleme einer solchen Meeting-Kultur und -Struktur.¹⁴ So wird die aufgewendete Zeit oft ineffektiv genutzt (z.B. durch falsche Zusammensetzung des Teilnehmerkreises), Entscheidungen werden nicht getroffen, weil die Zuständigkeiten der Entscheidungskompetenz nicht klar verteilt sind. Außerdem werden »rationale« Entscheidungen angestrebt, indem möglichst viel Information/Wissen allen zugänglich gemacht wird (es werden Dokumente erstellt, alles muss genau und mehrfach geprüft und durchdiskutiert werden etc.). Fehlentscheidungen werden nicht toleriert (die Logik des Handelns folgt also nicht der Versuch-Irrtum-Logik), was wiederum das Treffen von Entscheidungen hemmt. Problematisch ist eine solche Handlungsorientierung entlang objektiv-rationaler Kriterien vor allem dann, wenn es eine auf diese Art herzustellende Sicherheit nicht geben kann – das Meeting hält dann nur mehr die Illusion der instrumentell- oder zweck-rationalen Entscheidung aufrecht, die der Logik der Praxis nicht entspricht bzw. deren Grundlagen nicht mehr gegeben sind. Damit verbunden ist die faktische Beschränkung des zur Entscheidungsfindung herangezogenen Wissens auf objektives, dokumentierbares Faktenwissen; Erfahrungs- oder intuitives Wissen kommen nicht zur Geltung. Insgesamt kann die autonome Selbstorganisation in Form von Meetings als multiperspektivischer Austausch entlang der Logik »diskursive[r] Rationalität« (Bolte/Neumer/Porschen 2008, S. 89) bezeichnet werden, der durch die Synchronisation der verschiedenen Blickweisen und Interessen auf ein konkretes Problem die Herstellung von organisationaler Ordnung zum Ziel hat. Durch interperso-

¹⁴ Vgl. hierzu Bolte/Neumer/Porschen 2008, S. 69ff.

nalen Austausch soll Komplexität bewältigt und Handlungssicherheit hergestellt werden, jedoch (zwar nicht inhaltlich, aber praktisch) weitgehend losgelöst vom jeweiligen konkreten Problem und damit mehr oder weniger abstrakt. Damit autonome Selbstorganisation funktionieren kann, sind aber, wie die genannten Probleme zeigen, Veränderungen nicht nur in der organisationalen *Struktur* (also die Schaffung von Handlungsspielräumen, Räumen des Austauschs, Abflachung der Hierarchien etc.), sondern auch in der *Kultur* wichtig: planungsorientiertes Organisationshandeln muss als der Komplexität nur beschränkt bis gar nicht angemessen reflektiert werden, alternatives Wissen muss mit einbezogen werden und die ›Rationalitäten‹ der anderen Akteure müssen als gleichwertig anerkannt und durch Perspektivenwechsel nachzuvollziehen versucht werden.

Als einen organisationstheoretischen Ansatz zur autonomen Selbstorganisation, der die genannten Probleme adressiert und aufgreift, möchten wir das Konzept der Entscheidungsarena von Werner Kirsch kurz skizzieren (vgl. Kirsch 1992; 1995; Kirsch/Seidl/van Aaken 2010; vgl. auch Kieser 1994). Auch bei Kirsch »wird Selbstorganisation nicht mit sich spontan ergebenden Ordnungen gleichgesetzt, sondern beinhaltet autonome Verständigung über Ordnung, verweist also auf Prozesse geplanter Selbstorganisation« (Kieser 1994, S. 218). Kirschs Ansatz gilt als Alternativentwurf zum oben beschriebenen ›Evolutionären Management‹ (Probst, Malik; vgl. Kapitel 2.1.): Er nimmt eben genau nicht eine (rein) systemische Perspektive auf organisationale Ordnung ein, sondern räumt den Subjekten einen anderen, einen aktiven Stellenwert ein. Bereits bei der Ursachenbestimmung von Komplexität wird das klar: Grund für die nicht zu verhindernde und nicht auszuräumende Komplexität in Organisationen ist nicht das Übermaß an Information, verbunden mit der beschränkten Informationskapazität der Akteure (vgl. Simon 1982), sondern die vielen verschiedenen Perspektiven der handelnden Subjekte. Jedes Subjekt hat seinen eignen Kontext – an Information, Wissen und Bewertung der Situation: »Komplexe Probleme sind damit Multi-Kontext-Probleme.« (Kirsch/Seidl/van Aaken 2010, S. 68) Doch wie ist dann überhaupt soziale Ordnung bspw. im Sinn von Abstimmung möglich und inwiefern spielt Selbstorganisation hier eine entscheidende Rolle?

Der akteurszentrierten Logik folgend setzt Kirsch auch hier an den konkreten Subjekten an, denn Handlungen, Entscheidungen und Ordnung in Organisationen sind »letztlich auf einzelne Akteure« (Kirsch 1992, S. 406) zurückzuführen. Subjekte treten an die Stelle formaler Regelsetzung, aber auch spontan-evolutiver Regelentstehung. Stattdessen wird autonome Selbstorganisation i.S. eines kommunikativen,

verständigungsorientierten Handelns¹⁵ als Medium wechselseitiger Abstimmung zur ›rationalen‹ Handlungsgrundlage in komplexen Problemsituationen und zur Bedingung von Ordnung (i.S. von aufeinander und auf die spezifische Situation abgestimmten Handelns).

Ein geeignetes Forum hierfür ist die sog. Entscheidungsarena (vgl. Kirsch 1992, S. 273ff.; 1995, S. 93ff.; Kirsch/Seidl/van Aaken 2010, S. 69ff.). Das Modell sieht vor, dass direkt Betroffene, die eine Situation als Problem definieren, andere (aus ihrer Sicht) potenziell Betroffene davon in Kenntnis setzen und mit ihnen in Austausch treten. Anschließend werden gegebenenfalls weitere Personen hinzugezogen, die wiederum andere als möglicherweise betroffen oder auch orientierungsgebend und lösungsfördernd erachten etc.¹⁶ Es ist also nie von vornherein fixiert, wer Teilnehmer der Entscheidungsarena ist und wie das jeweilige Problem zu sehen und dementsprechend zu lösen ist. Vielmehr entsteht ein situations- und problembezogenes Abstimmungsforum, in dem sich die Akteure mit ihrem je eigenen Wissens- und Informationshintergrund über die je eigenen Problemwahrnehmungen und mögliche Lösungsvorschläge austauschen, wobei jeder versucht, die Perspektive des anderen nachzuvollziehen – es erfolgt verständigungsorientiertes Handeln innerhalb eines flexiblen und situations- sowie perspektivenoffenen Rahmens.

So wird zum einen zwar Komplexität vergrößert, indem mehrere Perspektiven mit einbezogen werden. Kirsch spricht von »echter Komplexitätsbejahung« als Voraussetzung für ein Gelingen dieser Form der autonomen Selbstorganisation¹⁷: es wird nicht von vornherein festgelegt wer Betroffener ist, wer das Problem definiert und wer die Lösung parat hat. Zum anderen besteht hier aber, so Kirsch, eine reelle Chance, mit der ohnehin bestehenden Komplexität in der Organisation umzugehen (vgl. zu Knyphausen 1991; Kirsch 1995). Kirsch adressiert damit ebenfalls das Gesetz Ashbys, die Organisation und deren Struktur entsprechend

15 Hier lehnt sich Kirsch an Jürgen Habermas an, demzufolge kommunikatives Handeln dann stattfindet, wenn »die Beteiligten nicht primär am eigenen Erfolg orientiert [sind]; sie verfolgen ihre individuellen Ziele unter der Bedingung, daß sie ihre Handlungspläne auf der Grundlage gemeinsamer Situationsdefinitionen aufeinander abstimmen können. Insofern ist das Aushandeln von Situationsdefinitionen ein wesentlicher Bestandteil der für kommunikatives Handeln erforderlichen Interpretationsleistungen.« (Habermas 1981, S. 385)

16 Vgl. hierzu auch das Konzept des Netzwerk-Managements von Wolf (1990).

17 Echte *Komplexitätsbejahung* meint, dass die Definition problematischer Kontexte durch die Betroffenen selbst erfolgt und nicht durch zentrale Instanzen. Unechte Komplexitätsbejahung hingegen erkennt Komplexität nur in einem bestimmten Kontext an und blendet andere mögliche Perspektiven und Situationsdefinitionen aus. Im Gegensatz dazu meint *Komplexitätsverneinung* eine bewusste ›Vergewaltigung‹ oder unbewusste Leugnung von Komplexität (vgl. Kirsch/Seidl/van Aaken 2010, S. 68).

der Umweltkomplexität (wobei Umwelt hier vor allem die der Subjekte, nicht der Organisationen meint) möglichst variabel und flexibel (und damit auch komplex) zu halten, um so die Chance auf erfolgreichen Umgang mit der Komplexität zu erhöhen.

Stellt man nun das klassische Meeting (in der Praxis) dem Modell der Entscheidungsarena gegenüber, zeigen sich hauptsächlich drei Unterschiede: (1) in Meetings ist der Rahmen (wer, was, wann, wo) meist institutionell vorgegeben, in der Entscheidungsarena findet eine eher spontane, flexible und situationsadäquate Abstimmung statt. (2) In Meetings wird die Synchronisation von verschiedenen Kontexten angestrebt, Austausch findet aber i.d.R. von den verschiedenen Perspektiven aus statt. In der Entscheidungsarena geht es explizit um die Überwindung einer solchen Kontextgebundenheit; Verständigung meint auch den Nachvollzug der jeweils anderen Sichtweise. Und (3) in Meetings herrscht nach wie vor eine planerische Handlungslogik und ein instrumentelles Rationalitätsverständnis vor. In der Entscheidungsarena erfolgt Abstimmung entlang einer situativen Handlungslogik und auf der Grundlage eines evolutionären Rationalitätsverständnisses (darauf gehen wir weiter unten noch genauer ein). Was aber beiden Formen gleich ist, ist zum einen die (unterstellte) Intention der Subjekte, Ordnung durch wechselseitig aufeinander bezogenes bzw. interagierendes Handeln herzustellen und zum anderen das Medium hierfür: Die Subjekte sprechen miteinander, Verständigung ist diskursiv. Auch bei Kirsch ist die Sprache das zentrale Medium des Austauschs, wenngleich hier die diskursiven Regeln erweitert sind (jede Perspektive hat eine eigene Gültigkeit, auch anderes Wissen wird zugelassen etc.). Der Einzelne hat mit seinen Wahrnehmungen, Kompetenzen, Entscheidungen und Handlungen eine zentrale, weil partizipative Rolle bei der Entstehung von Ordnung, die als Effekt von diskursiver Abstimmung erreicht werden soll.

Prüft man nun die Stellung der autonomen Selbstorganisation zu den Mechanismen sozialer Ordnung, zeigt sich ein wesentlicher Unterschied zur autogenen Selbstorganisation, bei der »Entscheidungsarena« noch mehr als bei den Meetings: Zwar sind auch hier jeweils fremdorganisierte Rahmenbedingungen und damit *Herrschaft* nötig für Ordnung jeder Art (in der Regel verstanden als Abstimmung), aber die Herstellung von Ordnung wird den Subjekten überantwortet. In Meetingstrukturen und -kulturen der Entscheidungsfindung ist der Herrschaftsaspekt deutlicher erkennbar: Die Subjekte sind angehalten, sich innerhalb der von außen gesetzten Rahmenbedingungen – struktureller (z.B. Zusammensetzung des Meetings) und kultureller Art (z.B. Null-Fehler-Toleranz) – abzustimmen und eine gemeinsame Lösung eines Problems zu finden. Die damit hergestellte organisationale Ordnung ist damit zwar zu weiten Teilen selbst geschaffen und somit autonom, verbleibt aber stark im herrschaftlichen Rahmen der Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten.

Autonomes Handeln der Subjekte wird als organisationaler Herrschaftsmechanismus eingesetzt, wobei die Herstellung sozialer Ordnung nicht das Primäre des Einzelnen sein muss, gerade wenn der Blick fürs Ganze verloren zu gehen droht. Meetings können insofern als Form der Selbstverwaltung verstanden werden. Anders sieht es bei der autonomen Selbstorganisation im Sinne Kirschs aus. Durch einerseits selbstbestimmtes und selbstgestaltetes Handeln, das andererseits auf gemeinsames Handeln ausgerichtet ist, geht autonome Selbstorganisation hier in Richtung einer Verbindung von *Autonomie* und *Kollektivität*. In – je nach Rahmenbedingungen mehr oder weniger umfassender – »Eigenregie« agieren die Subjekte pro-sozial und streben soziale Ordnung als Ergebnis ihres wechselseitig aufeinander bezogenen Handelns an. Dabei werden die herrschaftlichen Rahmenbedingungen weitestgehend auf Ermöglichungsstrukturen beschränkt, so dass ein freier Austausch erfolgen kann. Eine so entstehende soziale Ordnung kann dann als Ergebnis kollektiven, pro-sozialen Handelns verstanden werden.

Insofern erscheint uns das Konzept der autonomen Selbstorganisation den aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen und damit verbundenen subjektiven Handlungsanforderungen eher zu entsprechen. Die Subjekte werden in ihrer Rolle als die nur mehr abstrakten Rahmenbedingungen selbstbestimmt ausfüllende Akteure in den Mittelpunkt gerückt. Durch autonome verständigungsorientierte – und damit immer schon interaktive (oder interaktiv ausgerichtete) Auseinandersetzung mit den situativen Gegebenheiten angesichts übersituativ gültiger Verflüssigung von Handlungs- und Entscheidungsmaßgaben, wird die entstehende institutionelle Lücke (zumindest konzeptionell) geschlossen.

Was bislang eher nebenbei in den Blick genommen wurde, aber unter dem beschriebenen gesellschaftlichen Wandel der Her- und Sicherstellung sozialer Ordnung als bedeutsamer Aspekt zu betrachten ist, sind *Typen des Handelns*, die den Mechanismen sozialer Ordnung als deren praktische Realisation zugrunde liegen. Nun soll deshalb das Handeln selbst noch einmal zumindest ansatzweise betrachtet und gefragt werden, welcher Handlungstyp Selbstorganisation zugrunde liegt (siehe hierzu genauer den Beitrag von Böhle/Stadelbacher in diesem Band).

3. Handlungstypen der Selbstorganisation

Selbstorganisationsansätze gehen, wie beschrieben, von einer prinzipiell unaufhebbaren Komplexität und Unsicherheit (in Organisationen) aus, was bedeutet, dass jedes Handeln immer Handeln unter Unsicherheit ist. Die Lösung lautet hier, den Akteuren Raum zum Entscheiden und Handeln zu geben. Dabei bleibt Rationalität die allen Ansätzen zugrunde liegende Dimension des Erkennens, Entscheidens und Handelns,

wengleich sich deutliche Unterschiede zeigen, gerade auch hinsichtlich der notwendigen ›Unterfütterung‹ des Handelns unter Bedingungen von Ungewissheit und Nichtwissen.

Aus Perspektive der *autogenen Selbstorganisation* können auch unter Bedingungen beschränkter Rationalität, die damit zwangsläufig ersichtlich werden, weiterhin (zweck)rationale Entscheidungen getroffen werden, indem die Situationsdefinitionen und Entscheidungen durch kognitive und normative Orientierungsmuster und handlungsleitende Werte und Normen unterfüttert sind (zur Rolle von Deutungsmustern in diesem Zusammenhang vgl. auch Göbel 1998, S. 138ff.). Bleicher (1994) spricht hier in Bezug auf den Ansatz autogener Selbstorganisation auch vom »normativen Management«. Wesentlicher Bestandteil hierfür ist die Unternehmenskultur (s.o.)¹⁸: Um zu wissen, wonach der Einzelne sich rationalerweise ausrichten soll, sind kollektiv gültige Werte und Regeln notwendig; auch Kommunikation und Kooperation basieren auf dieser gemeinsamen Kultur und einer gemeinsamen Wahrnehmung von Wirklichkeit. Die zweckrationale Ausrichtung des Handelns orientiert sich dabei aber nicht an dieser sozialen Ordnung selbst, sondern zeigt sich als individuelles Verfolgen von bestimmten Zielen (wie z.B. das Vermeiden von negativen und das Erreichen von positiven sozialen Sanktionen). Auf dieser Basis wird auch hier am Prinzip des rationalen Handelns des Einzelnen festgehalten, aber dieses unterliegt der Autonomie systemischer Eigen-Ordnung bzw. -Logik. Insofern wird die (erstmoderne) Illusion der Beherrschung von Komplexität und Unsicherheit aufgegeben und das Urteil über Erfolg/Misserfolg der Handlungsentscheidung zu einem gewissen Teil dem System überlassen. Die so auf der Grundlage von evolutiv gewachsenen ›Systemregeln‹ hergestellte Ordnung ist nicht vorhersagbar, sondern Effekt des autonomen Systems – und damit aus Perspektive der Individuen autogen erzeugt. Entscheidend bleibt, dass die Effekte, auch und vor allem für die dadurch hergestellte soziale Ordnung nicht vorhersehbar sind und soziale Ordnung selbst nicht als Gegenstand individuell-autonomen, rationalen Handelns in den Blick genommen wird.

Auch die *autonome Selbstorganisation* geht primär vom Typ des rationalen Handelns als Basis der Herstellung sozialer Ordnung aus. Dennoch ist hier zu differenzieren: Während Meetings an der klassischen Form des Treffens zweckrationaler Entscheidungen auf der Basis objektiv-rationalen Wissens festhalten und damit in der Praxis immer mehr auf ihre Grenzen stoßen, geht Kirsch mit seiner Idee der ›Entscheidungsarena‹ einen anderen Weg. Für ihn bedingt die ›echte Komplexitätsbejahung‹ – die Voraussetzung für autonomes, pro-soziales Handeln unter

18 »Werte und Normen prägen das Verhalten der Mitglieder des sozialen Systems Unternehmung. Sie helfen, Informationen, Politiken, Strukturen und Träger auszuwählen [...].« (Bleicher 1994, S. 487).

Problemvorzeichen – nicht nur das Miteinbeziehen unterschiedlicher Perspektiven (so wie es ja auch in Meetings der Fall ist), vielmehr bedarf es einer Offenheit für unterschiedliche Formen von Rationalität. Kirsch spricht in diesem Zusammenhang von »evolutionärer Rationalität« (Kirsch 1992, S. 481ff.; Kirsch/Seidl/van Aaken 2010, S. 123). Damit ist gemeint, dass die Einseitigkeit von zweckrationalem Handeln unzureichend zur Lösung hoch komplexer Probleme ist und dies von den Akteuren auch erkannt wird. Vielmehr muss man sich auf die jeweiligen situationsspezifischen Gegebenheiten einlassen (können) und für die jeweilige Situation Lösungen finden. Evolutionäre Rationalität beinhaltet eine Komplementarität von prinzipieller und okkasioneller Vernunft (Kirsch 1992, S. 482f.). In Anlehnung an das Konzept der Doppelvernunft von Helmut F. Spinner meint Kirsch damit die wechselseitige Ergänzung einer Vernunft, die sich an allgemeinen, abstrakten, fest aufgestellten, inhaltlich bestimmten und personen- wie situationsunabhängigen Regeln orientiert durch eine nicht an fixen Regeln orientierte »Gelegenheitsvernunft«, die nach dem Prinzip der »Logik der Lage« funktioniert und Lösungen in der und für die jeweilige Situation konstituiert, die sog. okkasionelle Rationalität (vgl. Spinner 1994, S. 46ff.; Kirsch 1992, S. 387ff.). Dabei werden die beiden Idealtypen als komplementär, nicht als kontrastiv konzipiert.¹⁹ Und dort, wo es kein gesichertes Wissen mehr gibt, wo Wissen und Nichtwissen bzw. Alternativwissen entgrenzt sind, gehen sie z.T. sogar ineinander über: »Zwischen Wissenschaft und Nicht-Wissenschaft besteht kein nennenswerter Unterschied mehr, und damit wird die Differenz von prinzipieller und okkasioneller Rationalität ein weiteres Mal relativiert [...]« (Kirsch 1992, S. 395; vgl. auch Kirsch/Seidl/van Aaken 2010, S. 122f.). Dahinter steht das Bild einer »spontanen Rationalität«, einer an den Erfordernissen der Situation (z.B. welches Wissen benötigt wird) orientierten, offenen und flexiblen Anerkennung der verschiedenen Zugänge zu komplexen Problemen. Kirsch plädiert damit auch dafür, sinnmachende, moralisch-ethische und ästhetische Aspekte des Wissens in vernünftiges Handeln und Entscheiden einfließen zu lassen.²⁰ Damit gilt diese neue Form der Ratio-

19 Spinner geht vom Rationalitätskontinuum aus, weshalb er auch von Doppelvernunft spricht. Im Handeln werden »Optionen im Rationalitätsraum« verwirklicht, wobei die meisten Formen Mischformen zwischen den beiden Idealtypen der prinzipiellen, grundsatzrationalen Vernunft und der okkasionellen Gelegenheitsrationalität sind (vgl. Spinner 1994, S. 46f.): »Statt ein Über- bzw. Unterordnungsverhältnis zwischen der prinzipiellen und der okkasionellen Rationalität zu konstruieren, gehen wir davon aus, dass beide Rationalitäten gleich ursprünglich sind und sich in der Handlungspraxis gegenseitig ergänzen.« (Kirsch/Seidl/van Aaken 2010, S. 121)

20 *Moralische* Aspekte werden immer dann verständigungsrelevant, wenn keine gemeinsame kognitiv-rationale Basis vorhanden ist. Soziale Ordnung durch

nalität im Sinn eines »situationsgerechten Handelns, das die Regeln und Prinzipien etablierter Kontexte transzendiert [...]« (Kirsch 1992, S. 483) als Möglichkeit, zur »Überwindung kognitiv-instrumenteller Vereinseitigungen« (Kirsch 1992, S. 387) beizutragen, indem bspw. auch diffuses und intuitives Wissen zur Geltung kommt.

»Ein Akteur legt also eine ›evolutionäre Rationalität‹ an den Tag, wenn er die Einseitigkeit eines rein zweckrationalen Handelns in Frage zu stellen vermag, die Komplementarität von okkasioneller und prinzipieller Rationalität reflektiert und mit der ko-evolutionären Gelassenheit eines gemäßigten Voluntaristen zu handeln vermag.« (Kirsch 1992, S. 484)

Wichtig ist dafür das Bewusstsein, dass jedes Subjekt die Situation auf seine Weise sieht und definiert (konstruiert) und dass es demnach die eine wahre Sicht auf die Dinge nicht geben kann. Es muss also jedes ›Kontextpartisanentum‹ (vgl. Kirsch 1992, S. 64) aufgegeben werden, und zwar zugunsten einer pragmatischen Orientierung auf die jeweilige Situation und die jeweilig betroffenen Akteure hin.

»Der evolutionär rationale Akteur konstituiert sich selbst als autonomes Bewußtsein und als verständigungsorientiert Handelnder.« (Kirsch 1992, S. 484) Hier wird die Subjektzentriertheit bei Kirsch deutlich: Um Komplexität bewältigen, in unklaren Situationen Entscheidungen treffen und damit eine Ordnung des Handelns herstellen zu können, bedarf es der kommunikativen Verständigung autonomer, intentionaler und (im weiten Sinn) rational handelnder Subjekte. Und »[i]n dem Maße, in dem nicht vorentschieden ist – entweder durch organisatorische Regeln, die etwa ein bestimmtes Komitee als zuständig festlegen, oder durch Maßgabe eines Hierarchen –, wer Betroffener ist« und die Betroffenen »sich ohne Interventionen von Hierarchen auf eine Interpretation des Problems und seine Handhabung« verständigen (Kieser 1994, S. 205), ist die Entscheidungsarena bzw. die Abstimmung der Subjekte als autonom-selbstorganisiert zu bezeichnen. Damit verweist Kirsch in seinem Konzept auf das verständigungsorientierte Handeln nach Habermas als adäquaten Umgang mit abstrakten und zugleich auf das Kollektiv ausgerichteten Handlungsanforderungen. Denn wenn Koordination oder Unterstützung immer mehr zu selbstorganisiert herzustellenden Formen sozialer Ordnung werden, ist eine kooperative Abstimmung untereinander der Modus der Zeit.

Abstimmung entsteht hier mittels eines »moralisch-praktischen Diskurses« (Kirsch 1992, S. 376). *Ästhetisch-expressive* Rationalität bezeichnet Aspekte wie Intuition, Visionen und Innovationen, die als solche schlecht kommuniziert bzw. in formalrationale Begriffe gewendet werden können. Verständigung findet dann über ein »Eindenken bzw. besser: Einfühlen in verschiedene (inkommensurable) Kontexte« statt (ebd., S. 382).

Aber auch Kirsch hält in gewisser Weise an einem normativen Ansatz fest, wenn er sagt, dass »für soziale Zusammenhänge die Vorstellung einer evolutionären Rationalität nur dann brauchbar ist, wenn gleichsam von ›außen‹ Maßstäbe, Normen, Zwecke oder allgemein ›Sinn‹ an den Prozeß herangetragen werden, und er so normativ angereichert bzw. ›aufgeladen‹ wird.« (Kirsch 1992, S. 485). An dieser Stelle geht Kirsch nicht über die klassische soziologische Antwort hinaus, denn es stellt sich dann die Frage, inwiefern diese ›offene Rationalität‹, die sich auf subjektive Perspektiven stützt und dabei aber immer schon als in normativ-sinnhafte Bezüge gerahmt gedacht wird, unter reflexiv-modernen, pluralen Bedingungen über die Produktion von Komplexität hinausgeht und zur Schaffung von Ordnung auch jenseits kollektiv geteilter Werte und Normen in der Lage ist. Die Grenzen der Rationalisierung – so unsere These – erfordern nicht ergänzende normative Orientierungen, sondern vielmehr eine Erweiterung der in der Rationalisierung angelegten kognitiven (!) Handlungsorientierungen (vgl. hierzu den Beitrag von Böhle/Stadelbacher in diesem Band). Ungeachtet dessen bleibt die Konzeption einer ›evolutionären Rationalität‹ als fruchtbarer Ansatz einer ›reflexiv-modernen‹ Handlungstypik festzuhalten.

4. Fazit: Selbstorganisation als Mechanismus sozialer Ordnung unter reflexiv-modernen Bedingungen – ›blinde Flecken‹, konzeptionelle Engführungen und offene Fragen

Mit Bezug auf die eingangs angestellten Überlegungen möchten wir zum Schluss noch einmal die skizzierten Ansätze auf die Frage hin beleuchten, ob und inwiefern Selbstorganisation eine Antwort auf die Frage nach einer Herstellung sozialer Ordnung angesichts des Rückzugs von Institutionen sein kann und wo sich Lücken in den bestehenden Ansätzen zeigen.

Auf die Grundfrage, die den Ausgangspunkt aller Selbstorganisations-Theorien darstellt, nämlich wie soziale Ordnung angesichts sich zurückziehender Institutionen und dem Verschwinden formaler Regelungen noch her- und sichergestellt werden kann, antworten die Ansätze unterschiedlich. Aus der systemischen Perspektive tritt an die Stelle struktureller Vorgaben die Eigendynamik des Systems, in dem sich quasi-evolutionär die ›richtigen‹ Regeln ausbilden und selbst selektieren (Probst, Malik). Subjekte bleiben hier (was die Herstellung von Ordnung angeht) ›bewusstlose‹ Teile des großen Ganzen.²¹ Wie genau sich die Akteure

21 Vgl. »Selbstorganisierend können nur *Ganzheiten* sein« (Probst 1992, S. 2256; Herv. im Orig.).

konkret abstimmen, wie sie praktisch handeln, wie sie zu Entscheidungen kommen etc., kann mit der systemisch-ganzheitlichen Perspektive allenfalls marginal adressiert werden. Richtet man den Blick auf soziale Ordnung, so erscheint diese hier nicht intentional hergestellt, sondern gemäß den Regeln der systemischen Eigenlogik als entstanden und als solche dem Einzelnen als »von außen gesetzt« und nicht Ergebnis seines intentionalen Handelns. Herrschaft bleibt ein relevanter Mechanismus der Herstellung sozialer Ordnung, wenn auch in gewandelter Form (z.B. abstrakte und latente kulturelle Regulierung). Autogene Selbstorganisation verorten wir deshalb zwischen *Herrschaft und »Autonomie«*, wobei letztere vorrangig auf das System als Ganzes zu beziehen wäre.

Aus der Perspektive autonomer Selbstorganisation haben wir zwischen Formen des rational-objektivierenden Austauschs (Meeting) und des verständigungsorientierten Austauschs (Entscheidungsarena) differenziert. In beiden Ansätzen füllen selbstbestimmt agierende, autonome Akteure die institutionellen Lücken auf, indem sie sich wechselseitig auf eine Ordnung des Handelns und Entscheidens verständigen. Subjekte nehmen hier eine aktive Rolle und damit einen konstitutiven Stellenwert für die Frage, wie Ordnung entsteht, ein. Ihnen wird die Aufgabe zuteil, die Folgen der »Verflüssigung und Fragmentierung« (Kirsch/Seidl/van Aaken 2010, S. 116) regelhafter Strukturen auszugleichen. Unterschiede zeigen sich im Verhältnis von Subjekt und sozialer Ordnung. Aufgrund struktureller und kultureller Rahmenbedingungen weisen Meetings u.U. extreme Hürden, Hemmnisse und Defizite bzgl. einer gelingenden Her- und Sicherstellung sozialer Ordnung auf. In Meetings verwalten die Subjekte die ihnen überantworteten Entscheidungs- und Handlungslücken bzw. (positiv formuliert) -spielräume innerhalb der (herrschaftlich) von außen gesteckten Rahmen. Die so entstehende soziale Ordnung ist aber u.U. dem Einzelnen oder dem Kollektiv als Handlungsziel nicht vordergründig, sondern es geht stattdessen um die Verfolgung individueller Ziele der Fehlervermeidung o.Ä.. Meetings sehen wir damit ebenfalls als einen Mechanismus, der *Herrschaft und Autonomie* verbindet. In der Entscheidungsarena treten die fremdorganisierten Rahmenbedingungen hingegen so weit wie möglich in den Hintergrund, so dass sich die von einem Problem Betroffenen frei und offen austauschen und gemeinsam über eine Lösung verständigen können. Der Akteur als wahrnehmendes und deutendes Subjekt tritt hier stärker in den Vordergrund und bekommt bewusst eine aktive Rolle bei der Herstellung sozialer Ordnung zugeschrieben. Diese wird zum Gegenstand intentionalen Handelns. Damit deutet Kirschs Ansatz bereits in die Richtung einer Verbindung von *Autonomie und Kollektivität*. Eine so verstandene autonome Selbstorganisation stellt u.E. das unter den skizzierten Ansätzen anschlussfähigste Modell zur Herstellung sozialer Ordnung unter reflexiv-modernen Bedingungen dar. Autonome Selbstorganisation im Sinne Kirschs ist eine

konzeptionelle Alternative sozialer Ordnung angesichts zunehmender Unsicherheit, Komplexität und Abstraktifikation institutioneller Vorgaben – auch über konkrete Organisationen hinaus. Deutlich wird vor allem das gewandelte Verhältnis von Institution/Strukturen auf der einen Seite und den agierenden Subjekten auf der anderen Seite. Denn autonom-kollektives, pro-soziales Handeln meint ja genau die intentionale Herstellung von Ordnung durch die autonomen Subjekte über das Verfolgen der eigenen Ziele und auch über die Vorstellung einer Ordnung ›hinter dem Rücken‹ der Akteure hinaus.

Unter Rückgriff auf die eingangs entwickelten Formen (Tausch, Koordination, Unterstützung) und Mechanismen sozialer Ordnung (Herrschaft, Autonomie, Kollektivität) lassen sich die bisherigen Überlegungen zu Selbstorganisation (SO) wie folgt schematisch zusammenfassen:

	Herrschaft	Autonomie	Kollektivität
Tausch		←————→ autogene SO (von Hayek, Smith u.a.)	←.....→ [offene Frage]
Koordination		←————→ autonome SO (Meetings)	← - - - - - → autonome SO (erster Ansatz bei Kirsch)
		←————→ autogene SO (Malik, Probst)	←.....→ [offene Frage]
Unterstützung			←.....→ [offene Frage]

Abb. 1: Positionierung von Selbstorganisationsansätzen zu erstmodernen Mechanismen und Formen sozialer Ordnung

Auch wenn der Ansatz der Entscheidungsarena von Kirsch eine Verbindung von Autonomie und Kollektivität und damit u.E. eine geeignete Ausgangsbasis für die Überlegung neuer Mechanismen der Herstellung sozialer Ordnung in der reflexiven Moderne bildet, finden sich auch bei Kirsch einige ›blinde Flecken‹, konzeptionelle Engführungen und offene Fragen, die im Folgenden kurz benannt werden sollen: (1) Zunächst ist hier die ›Kollektivierung‹ des einzelnen Akteurs zu nennen. Autonom ist bei Kirsch immer das sich verständigende Kollektiv – dort wird die Handlungskompetenz gesehen, denn nur im Austausch mit anderen ist soziale Ordnung möglich. Soziale Ordnung setzt damit immer reflektierte, intentionale und sprachliche Abstimmung zwischen Akteuren voraus und braucht immer schon ein real existierendes Kollektiv. Ein intentional auf soziale Ordnung hin orientiertes, autonomes pro-soziales *individuelles* Handeln kommt in seinem Ansatz nicht vor. (2) Wie bereits erwähnt, ist die Abstimmung bei Kirsch vorrangig sprachlich. Der Austausch in

der Entscheidungsarena basiert auf diskursiv-kommunikativer In-Bezug-Setzung der verschiedenen Perspektiven unter Berücksichtigung eines vielfältigen Rationalitätsverständnisses. Kirsch verbleibt dabei im offenen *Denken* und *Sprechen* der Akteure, einen Schritt weiter zum ›alternativen‹ *Handeln* in Form einer über Gegenstände und praktisches Tun vermittelten Verständigung geht er nicht. Damit verbunden ist (3) der dem Konzept zugrunde liegende entscheidungstheoretische Ansatz. Wie bei Meetings müssen auch in Entscheidungsarenen – wie der Name bereits deutlich macht – *Entscheidungen* getroffen werden. Der wechselseitige, pro-sozial orientierte Austausch dient dem Ziel, gemeinsam eine Lösung für ein konkretes Problem zu finden, und diese Lösung hat die Form einer (kollektiven) Entscheidung, die dann in konkretes Handeln umgesetzt wird. Damit überwindet Kirsch die Dualität von (diskursivem) Entscheiden und (praktischem) Handeln nicht, sondern reproduziert sie und übernimmt so ein entscheidendes Merkmal des Planungs- oder Beherrschungsparadigmas.²² Wir sehen dagegen einen adäquaten Umgang mit organisationaler Komplexität in *prozesshaftem-situativem praktischen Handeln*, das die logische Abfolge von Entscheiden und darauf folgendem Handeln überwindet, indem im und durch das Handeln direkt der Situation angemessene Lösungen gefunden werden. Mit einem solchen Handlungs- und Abstimmungskonzept können Unbestimmtheiten in den Blick genommen werden, die sich der Logik von vorgelagerten Entscheidungsfindungsprozessen widersetzen. Damit ist bereits auf den letzten Punkt hingewiesen: (4) Bei Kirsch erscheint die Entscheidungsarena als ›*Problemlösearena*‹. Im Vordergrund steht die Bewältigung mehr oder weniger klar benennbarer und vom ›normalen‹ Handeln abgrenzbarer Probleme, deren Überwindung soziale bzw. organisationale Ordnung wieder herstellt. Doch wenn Unbestimmtheit, Ungewissheit, Unkalkulierbarkeit und Unübersichtlichkeit nicht als Ausnahmestände, sondern als Regelfall betrachtet werden – was unter reflexiv-modernen Bedingungen immer deutlicher bzw. wahrscheinlicher wird – dann muss autonome, pro-soziale Selbstorganisation soziale Ordnung unterhalb bzw. über virulente Probleme hinaus adressieren können. Autonomes, pro-soziales Handeln muss dann als Mechanismus der *alltäglichen* Herstellung sozialer Ordnung im ›normalen Tun‹ verstanden werden.

Die benannten Aspekte und offenen Fragen werden wir in unserem zweiten Beitrag in diesem Band dezidiert aufgreifen und die für die vorgeschlagenen Öffnungen des Selbstorganisationskonzepts notwendigen Handlungsorientierungen genauer in den Blick nehmen.

22 Vgl. zur Reproduktion der Dualität von Entscheiden und Handeln in aktuellen Ansätzen zum Umgang mit Ungewissheit und Risiko in der Zweiten Moderne sowie zu den darin enthaltenen offenen Fragen und Leerstellen für die Bewältigung reflexiv-moderner Handlungsbedingungen auch Stadelbacher (2012a).

5. Literatur

- Bea, Franz Xaver; Göbel, Elisabeth (1999): *Organisation. Theorie und Gestaltung*, Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Beck, Ulrich; Beck-Gernsheim, Elisabeth (1994): *Risikante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Beisel, Ruth (1994): *Synergetik und Organisationsentwicklung. Eine Synthese auf der Basis einer Fallstudie aus der Automobilindustrie*, München/Mering: Rainer Hampp.
- Blau, Peter M. (1964): *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.
- Bleicher, Knut (1994): *Normatives Management. Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens*, Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Bolte, Annegret; Neumer, Judith; Porschen, Stephanie (2008): *Die alltägliche Last der Kooperation. Abstimmung als Arbeit und das Ende der Meeting-Euphorie*, Berlin: edition sigma.
- Bonß, Wolfgang; Lau, Christoph (2011): *Macht und Herrschaft in der reflexiven Moderne*, Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Bourdieu, Pierre (1987): *Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre; Wacquant, Loïc J. D. (1996): *Reflexive Anthropologie*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Dietrich, Andreas (2001): *Selbstorganisation. Management aus ganzheitlicher Perspektive*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Foerster, Heinz von (1960): »On Self-Organizing Systems and Their Environments«, in: Marshall C. Yovits; Scott Cameron (Hrsg.): *Self-Organizing Systems*, London: Pergamon Press, S.31–50.
- Foerster, Heinz von (1994): »Prinzipien der Selbstorganisation im sozialen und betriebswirtschaftlichen Bereich«, in: Ders. (hrsg. von S.J. Schmidt): *Wissen und Gewissen*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 233–268.
- Giddens, Anthony (1988): *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*, Frankfurt am Main: Campus.
- Göbel, Elisabeth (1998): *Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation*, Berlin: Duncker & Humblot.
- Göbel, Elisabeth (2004): »Selbstorganisation«, in: Georg Schreyögg; Axel Weber (Hrsg.): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1311–1318.
- Habermas, Jürgen (1981): *Theorie des kommunikativen Handelns*, Bd.1, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hayek, Friedrich August von (1969): *Freiburger Studien*, Tübingen: Mohr.
- Hayek, Friedrich August von (1980): *Recht, Gesetzgebung und Freiheit*, Bd. 1: *Regeln und Ordnung*, München: Verlag Moderne Industrie.
- Huchler, Norbert; Voß, G. Günter; Wehrich, Margit (2007): *Soziale Mechanismen im Betrieb. Theoretische und empirische Analysen zur Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit*, München/Mering: Rainer Hampp.

- Jäger, Wieland (1999): *Reorganisation der Arbeit. Ein Überblick zu aktuellen Entwicklungen*, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Kieser, Alfred (1994): »Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management«, in: *zfbf* 46/3, 199–228.
- Kieser, Alfred; Woywode, Michael (2006): »Evolutionstheoretische Ansätze«, in: Alfred Kieser (Hrsg.): *Organisationstheorien*, Stuttgart: Kohlhammer.
- Kirsch, Werner (1992): *Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre*, München: Barbara Kirsch.
- Kirsch, Werner (1995): »Fortschrittsfähige Unternehmung, rationale Praxis und Selbstorganisation«, in: Walter Dürr (Hrsg.): *Selbstorganisation verstehen lernen. Komplexität im Umfeld von Wirtschaft und Pädagogik*, Frankfurt am Main: Peter Lang, 91–150.
- Kirsch, Werner; Seidl, David; van Aaken, Dominik (2010): *Evolutionäre Organisationstheorie*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Knyphausen, Dodo zu (1991): »Selbstorganisation und Führung. Systemtheoretische Beiträge zu einer evolutionären Führungskonzeption«, in: *Die Unternehmung*, 45/1, 47–63.
- Lindblom, Charles E. (1959): »The science of ›muddling through‹«, in: *Public Administration Review*, Jg. 19, Heft 2, S. 79–88.
- Malik, Fredmund (1993): *Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme*, Stuttgart: Paul Haupt.
- Malik, Fredmund (2006): *Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme*, Stuttgart: Paul Haupt.
- Malik, Fredmund; Probst, Gilbert (1981): »Evolutionäres Management«, in: *Die Unternehmung*, 35, 121–140.
- Marx, Karl (1972): *Das Kapital*. Band I, Berlin: Dietz.
- Neumer, Judith (2007): *Und täglich ruft das Meeting. Eine Fallstudie über die Ambivalenzen selbstgesteuerter Abstimmung im Unternehmen*, München: ISF München.
- Probst, Gilbert (1987): *Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*, Berlin: Paul Parey.
- Probst, Gilbert (1992): »Selbstorganisation«, in: Erich Frese (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*, Stuttgart: C.E. Poeschel, 2255–2269.
- Radatz, Sonja (2003): »Evolutionäres Denken: Der Paradigmenwechsel in Management und Führung«, in: Dies. (Hrsg.): *Evolutionäres Management. Antworten auf die Management- und Führungsherausforderungen im 21. Jahrhundert*, Wien: Verlag Systemisches Management, S.16–34.
- Sauer, Dieter (2010): »Vermarktlichung und Vernetzung der Unternehmens- und Betriebsorganisation«, in: Fritz Böhle; Günter Voß; Günther Wachtler (Hrsg.): *Handbuch Arbeitssoziologie*, Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften, S. 545–568.

- Simon, Herbert A. (1982): »Theories of Bounded Rationality«, in: H. A. Simon (Hrsg.): *Models of bounded rationality. Behavioral economics and business organizations*, Bd. 2, Cambridge: MIT Press, S.408–423.
- Smith, Adam (2009): *Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen*, München: Deutscher Taschenbuch-Verlag.
- Spinner, Helmut F. (1994): *Der ganze Rationalismus einer Welt von Gegensätzen. Fallstudien zur Doppelvernunft*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Stadelbacher, Stephanie (2012a): »Organisation in der Risikogesellschaft«, in: Fritz Böhle; Sigrid Busch (Hrsg.): *Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht*, Bielefeld: transcript, S. 69–92.
- Stadelbacher, Stephanie (2012b): »Bewältigung von Ungewissheit durch Selbstorganisation – Ansätze, Perspektiven und offene Fragen«, in: Fritz Böhle; Sigrid Busch (Hrsg.): *Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht*, Bielefeld: transcript, S. 93–135.
- Steinbrecher, Michael (1998): »Systemisch-evolutionäres Management. Von der Notwendigkeit ganzheitlichen Denkens und Handelns«, in: Klaus Götz (Hrsg.): *Theoretische Zumutungen. Vom Nutzen der systemischen Theorie für die Managementpraxis*, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, S.194–216.
- Streeck, Wolfgang; Schmitter, Philippe C. (1996): Gemeinschaft, Markt, Staat – und Verbände?, in: Patrick Kenis; Volker Schneider (Hrsg.): *Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik*. Frankfurt a.M.: Campus, S.123–164.
- Türk, Klaus (1995): »Zur Kritik der politischen Ökonomie der Organisation«, in: Klaus Türk (Hrsg.): *Die Organisation der Welt*, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 37–92.
- Voß, G. Günter; Pongratz, Hans J. (1998): »Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?«, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (KZfSS)*, 50/1, S.131–158.
- Wex, Thomas (2004): *Der Non-Profit-Sektor der Organisationsgesellschaft*, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Wiesenthal, Helmut (2000): »Markt, Organisation und Gemeinschaft als ›zweit beste‹ Verfahren sozialer Koordination«, in: Reimund Werle; Uwe Schimank (Hrsg.): *Gesellschaftliche Komplexität und kollektive Handlungsfähigkeit*, Frankfurt/New York: Campus, S. 44–73.
- Wolf, Gottfried (1990): »Gestalten von Komplexität durch Netzwerk-Management«, in: Karl Kratky; Friedrich Wallner (Hrsg.): *Grundprinzipien der Selbstorganisation*, Darmstadt: Verlag Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 103–128.