

Stephanie Porschen-Hueck, Marc Jungtäubl,
Margit Weihrich (Hrsg.)

Agilität?

Herausforderungen
neuer Konzepte der Selbstorganisation

Copyright © 2020, Rainer Hampp Verlag, All rights reserved.

Rainer Hampp Verlag

Augsburg, München 2020

Das diesem Buch zugrundeliegende Verbundvorhaben „Prävention von Belastungen bei formalisierter Arbeit in Dienstleistung und technischer Entwicklung“ (PräFo) wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des FuE-Programms „Zukunft der Arbeit“ als Teil des Dachprogramms „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Förderkennzeichen: 02L14A250, 02L14A251, 02L14A252, 02L14A253

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95710-271-3 (print)
ISBN 978-3-95710-371-0 (e-book)
ISBN-A/DOI 10.978.395710/3710
1. Auflage, 2020

© 2020 Rainer Hampp Verlag Augsburg, München
Vorderer Lech 35 86150 Augsburg
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Kapitel I:

Selbstorganisationskonzepte im Wandel der Zeit

Selbstorganisation im Spannungsfeld von individueller Autonomie und übergreifender Ordnung

Fritz Böhle

Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen ist die Unterscheidung zwischen der Selbstorganisation des eigenen Handelns und der Selbstorganisation der Organisation. Bei Ersterem geht es um die Selbstverantwortung und Selbststeuerung des eigenen Handelns. Das Zweite bezieht sich darauf, dass die Mitglieder einer Organisation diese selbst gestalten. Die folgenden Überlegungen beziehen sich vor allem auf Letzteres. So geht es z.B. auch bei Agilität nicht nur um das Handeln der einzelnen Akteure, sondern ebenso um die Frage: Wie wirkt dieses Handeln zusammen und wie entsteht eine wechselseitige Abstimmung des Handelns? Damit verbinden sich zwei weitere zentrale Fragen:

- In welcher Weise ist die Erzeugung der Organisation im Sinne einer übergreifenden Ordnung ein bewusstes Ziel des Handelns der einzelnen Akteure?
- Und wie ist das Verhältnis zwischen individuellem und autonomem Handeln einerseits und der übergreifenden sozialen Ordnung und Organisation andererseits?

Zur Diskussion steht somit, wie das Spannungsfeld zwischen Organisation und individuellem Handeln bei der Selbstorganisation gelöst wird.

Zur Diskussion dieser Fragen erfolgt zunächst ein kurzer Einblick in die Vorläufer sozialwissenschaftlicher Theorien der Selbstorganisation im Rahmen der Naturwissenschaften und der Ökonomie, um dann in einem zweiten Schritt sozialwissenschaftlich orientierte Theorien der Selbstorganisation genauer zu betrachten. Hieran anschließend wird eine neue Perspektive für die weitere Diskussion umrissen. Die leitende These ist, dass in den bisherigen Theorien der Selbstorganisation die Verbindung von individuell-autonomem Handeln, im Sinne der Selbstorganisation des eigenen Handelns, und der Selbstorganisation einer übergreifenden Ordnung durch mehrere Akteure weder ausreichend thematisiert noch konzeptuell und praktisch gelöst ist. Um hier eine Lösungsperspektive zu entwickeln, erscheint es notwendig, zunächst das Problem, um das es geht, genauer zu identifizieren und zu beschreiben.

1. Vorläufer von Theorien der Selbstorganisation

Ein bekanntes und einflussreiches Modell für die Selbstorganisation einer übergreifenden Ordnung entstand im Rahmen der Naturwissenschaften durch Haken (1991).¹ Am Beispiel des Laserstrahls wird demonstriert, in welcher Weise durch einzelne, sich frei bewegende Teilchen ‚spontan‘ eine Ordnung entsteht. Allerdings bildet sich dabei die Ordnung nicht primär durch die einzelnen Teilchen, sondern sie wird von übergeord-

¹ Siehe hierzu und zum Folgenden ausführlicher Stadelbacher 2012: 97ff.

neten Wellen hervorgebracht. Haken selbst spricht hier vom sogenannten ‚Versklavungsprinzip‘, durch das die Freiheitsgrade der einzelnen Teilchen beschränkt werden. Ausschlaggebend für die Entstehung der Ordnung sind somit Einflussgrößen und Parameter, die unabhängig von den einzelnen Teilchen bestehen und durch die deren Verhalten beeinflusst wird.

Ein weiteres Modell der Selbstorganisation ist das ökonomische Konzept der ‚spontanen Ordnung‘ durch den Markt (Hayek 1969). Dieses Konzept der Selbstorganisation geht zurück auf Adam Smith mit seiner Erklärung der Ordnung durch die ‚invisible hand‘. Grundlegend ist hier, dass die Ordnung unabhängig von den Intentionen der einzelnen Akteure entsteht. Zugleich wird davon ausgegangen, dass sich die Akteure an allgemeinen, abstrakten Regeln orientieren. Diese Regeln beziehen sich aber nicht unmittelbar auf eine übergreifende Ordnung. Sie garantieren lediglich, dass das Handeln einzelner Akteure gewisse Ähnlichkeiten aufweist und wechselseitig antizipierbar ist. Die Prinzipien der individuellen Nutzenmaximierung und des (Äquivalenten-)Tausches sind hierfür exemplarisch.

Wie sich empirisch zeigt, garantiert die Selbstorganisation nach dem Modell des Marktes jedoch keineswegs die Entstehung einer übergreifenden Ordnung; es sind hierzu vielmehr zusätzliche Rahmenbedingungen sowie unmittelbare Regulierungen des Handelns der einzelnen Akteure notwendig.

Es besteht somit sowohl bei dem naturwissenschaftlichen Modell des Laserstrahls als auch beim ökonomischen Modell des Marktes grundsätzlich ein Spannungsfeld zwischen den Aktivitäten der einzelnen Elemente einerseits und der Entstehung sowie Garantie einer übergreifenden Ordnung andererseits. Für Letzteres sind eigenständige Parameter und Instanzen notwendig, durch die die Aktivitäten der einzelnen Elemente und ihre Autonomie beschränkt werden.

2. Organisationstheoretische Konzepte der Selbstorganisation

Insbesondere im Rahmen der Managementtheorie wurden unterschiedliche Ansätze der Selbstorganisation entwickelt. Ausgangspunkt dieser Theorien ist die Abwendung vom Modell der bürokratischen Organisation im Sinne einer ‚geplanten‘ Organisation und weitgehenden Bestimmung des Handelns der einzelnen Akteure durch Vorschriften und Regeln. Ausgangspunkt ist somit die Selbstorganisation des individuellen Handelns der Akteure. Es stellt sich die Frage, wie dieses mit der übergreifenden Organisation verbunden werden kann.

In Anknüpfung an die zuvor beschriebenen Modelle der Selbstorganisation wurde im Rahmen der St. Galler Schule das Konzept der emergenten Selbstorganisation entwickelt. Grundlegend ist dabei der Gedanke, dass durch das Handeln der einzelnen Akteure eine übergreifende Ordnung hervorgebracht wird, dies aber nicht intentional er-

folgt (Malik/Probst 1981; Probst 1987).² Eine offene und unterschiedlich beantwortete Frage ist dabei, in welcher Weise das Handeln der einzelnen Akteure durch externe Parameter beeinflusst werden muss, damit eine übergreifende Ordnung entsteht. Die Antworten hierauf reichen vom Grundsatz: ‚Respektiere die Selbstorganisation‘, mit der Annahme einer ‚impliziten Rationalität‘, bis hin zur Anwendung des ‚Versklavungsprinzips‘, etwa durch Ordnungsparameter wie die Unternehmenskultur. Anstelle von ‚Versklavung‘ wird hier – in Reaktion auf Kritik – auch vom ‚Konsensualisierungsprinzip‘ gesprochen. Des Weiteren wird die Bedeutung des ‚symbolischen Organisierens‘ hervorgehoben. Dies bezieht sich im Besonderen auf Sinn gebende und Sinn machende Prozesse.

Das Konzept der emergenten Selbstorganisation richtet sich auf eine Verbindung der Selbstorganisation auf individueller Ebene mit einer ‚Fremdorganisation‘, die dazu dient, dass das individuelle Handeln eine übergreifende Ordnung hervorbringen und garantieren kann. Damit ist die Selbstorganisation jedoch mit einem Dilemma konfrontiert: Je weniger Fremdorganisation, umso ungewisser und zufälliger die Entstehung einer sozialen Ordnung – oder je mehr Fremdorganisation und Garantie einer Ordnung, umso geringer werden die Spielräume der individuellen Selbstorganisation.

Eine substanzielle Erweiterung der an die Modelle des Laserstrahls und des Marktes anknüpfenden Konzepte der Selbstorganisation erfolgt durch das Konzept der autonomen Selbstorganisation (Göbel 1998). Im Unterschied zu den vorhergehenden Modellen wird hier das individuelle Handeln der Akteure mit einer *intentionalen* Herstellung sozialer Ordnung verbunden. Das Handeln der einzelnen Akteure richtet sich somit intentional sowohl auf die jeweils eigenen Interessen und Gegebenheiten als auch auf die Entstehung und Garantie einer übergreifenden sozialen Ordnung. Zugleich wird aber auch hier – zumeist eher implizit – davon ausgegangen, dass es um nicht unmittelbar identische Zielsetzungen des Handelns geht. So differenziert das Modell der autonomen Selbstorganisation bei den Akteuren zwischen ihrer Rolle als Mitglieder der Organisation einerseits und ihrer Rolle als Akteure, durch die die Organisation bewusst und zielgerichtet hergestellt wird. In dieser Rolle handeln die Akteure wie ein ‚Management‘, das ‚von oben‘ und im Sinne einer ‚Fremdorganisation‘ dem jeweils individuellen Handeln der Akteure gegenübertritt. Das Modell der autonomen Selbstorganisation ist nicht grundsätzlich neu, sondern kann als eine Aufnahme und Weiterführung des Modells der demokratisch verfassten politischen Herrschaft sowie der Konzepte von Partizipation, Mitbestimmung und insbesondere Selbstverwaltung in Unternehmen angesehen werden. Die Herstellung der Organisation erfolgt hier intentional durch die Akteure. Im Unterschied zur Fremdorganisation ‚von oben‘ können konfligierende Interessen der Akteure berücksichtigt und ausgehandelt werden. Gleichwohl bleibt dabei das Spannungsfeld zwischen individueller Selbstorganisation und Autonomie einerseits und der Herstellung sowie Garantie einer übergreifenden Ordnung

² Siehe hierzu und zum Folgenden ausführlicher und vertiefend Stadelbacher 2012: 102ff. und Stadelbacher/Böhle 2016: 334f.

andererseits grundsätzlich bestehen. Auch die selbstgeschaffene übergreifende Organisation tritt der individuellen Selbstorganisation der Akteure als ‚Fremdorganisation‘ im Sinne einer Regulierung und Beschränkung der individuellen Autonomie gegenüber. Zum Ausdruck kommt dies auch in der Bezeichnung Selbst-, Verwaltung‘ anstelle von Selbstorganisation.

In der geistesgeschichtlich-philosophischen Begründung autonomen Handelns wird dies etwa bereits bei Kant als eine sich selbst Regeln setzende und selbst beschränkende Autonomie gefasst. Menschliche Autonomie besteht demnach nicht nur darin, ‚frei‘ und unabhängig zu sein, sondern auch darin, sich selbst Regeln für das individuelle Handeln geben zu können und die individuelle Freiheit im konkreten Handeln zu regulieren wie auch zu beschränken.

3. Offene Fragen und Perspektiven

Theorien der Selbstorganisation sind im Rahmen der Organisationstheorie in der Auseinandersetzung mit Problemen zentralistisch-bürokratischer Organisation entstanden. Die ersten Ansätze hierzu waren primär (arbeits-)politisch motiviert und richteten sich auf Handlungs- und Dispositionsspielräume von Beschäftigten in Unternehmen sowie ihre Partizipation und Mitbestimmung bei Entscheidungen des Managements, bis hin zur Selbstverwaltung von Unternehmen. In den 1980er und 1990er Jahren entstanden neue Impulse. Zur Diskussion stand nun, dass zentralistisch-bürokratische Organisation zu starr sei und eine Flexibilisierung und Dynamisierung der Organisation infolge von Veränderungen auf den Märkten und der Beschleunigung von Innovation notwendig sei. Die Diskussion und die Konzepte einer agilen Organisation knüpfen hieran an. Vor allem in der zuletzt genannten Perspektive weisen die zuvor dargestellten Konzepte der Selbstorganisation jedoch einen ‚blinden Fleck‘ auf.

Mit dem Konzept der autonomen Selbstorganisation wird zwar die Vorstellung einer Zufälligkeit sozialer Ordnung überwunden, die als Alternative nur die Rückkehr zur Fremdorganisation ließe, zugleich entstehen unter Bezug auf die Flexibilisierung und Dynamisierung der Organisation aber die gleichen Probleme wie beim klassischen Management ‚von oben‘. Der Umstand, dass nun die Synchronisation und Koordination des Handelns der einzelnen Akteure durch diese selbst festgelegt und geplant werden, garantiert keineswegs, dass die allgemeinen Regeln und Planungen der Organisation flexibel und dynamisch an die Veränderung externer Bedingungen sowie die Beschleunigung von Innovationen angepasst werden. Durch kontroverse Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse kann sogar eher das Gegenteil der Fall sein. Dieses praktische Problem verbindet sich mit einem konzeptuellen: der Ausrichtung individuell-autonomen Handelns auf die Hervorbringung und Garantie einer übergreifenden sozialen Ordnung.

In den dargestellten Konzepten der Selbstorganisation wird zumeist implizit und ohne weitere Begründung davon ausgegangen, dass die Selbstbestimmung der Ziele des Handelns sowie der Wege, diese zu erreichen, nicht unmittelbar auf die intentionale

Herstellung und Garantie sozialer Ordnung ausgerichtet ist und sein kann. Sie gehen somit von einem grundsätzlichen Spannungsverhältnis, wenn nicht Gegensatz zwischen individuellen Interessen der einzelnen Akteure einerseits und den Erfordernissen der übergreifenden Organisation andererseits aus. Letztere erscheint in dieser Perspektive grundsätzlich als eine Beschränkung individueller Autonomie – auch dann, wenn diese Beschränkung von den Akteuren selbst gesetzt wird. Auch in allgemeinen soziologischen Theorien des Handelns wird davon ausgegangen, dass sich individuelles Handeln und speziell rationales Handeln auf individuelle Interessen und nicht auf die Herstellung sozialer Ordnung richtet. Soziale Ordnung erfordert deshalb die gesellschaftliche, normative und institutionelle Einbindung individuellen Handelns.

Demgegenüber stellt sich die Frage, in welcher Weise ein Verständnis von individueller Autonomie möglich ist, bei dem sich die übergreifende soziale Ordnung nicht primär als Beschränkung, sondern vielmehr als Ermöglichung individueller Autonomie erweist. In dieser Perspektive entsteht Autonomie in gewisser Weise erst durch die übergreifende Ordnung und Organisation. Ein solches Verständnis von Autonomie ist beispielsweise im Verständnis von Kooperation als wechselseitiger Unterstützung angelegt. Auch im Konzept rationalen und speziell zweckrationalen Handelns bei Max Weber findet sich eine einfache Fokussierung auf individuelle Interessen und speziell die individuelle Nutzenmaximierung, wie sie oft unterstellt wird, nicht. Zweckrational nach Weber handelt vielmehr jemand, der in seinem Handeln nicht nur für sich selbst die Ziele des Handelns und die Wege, um diese zu erreichen, abwägt, sondern dabei auch die Folgen des eigenen Handelns für Andere berücksichtigt (Weber 1964 [1956]: 18).³ Nach dieser Bestimmung rationalen Handelns wäre die Orientierung an einer übergreifenden Ordnung, durch die individuelles Handeln (erst) ermöglicht und unterstützt wird, ein substanzielles Element individuellen (rationalen) Handelns. Individuelles Handeln wäre demnach nicht rational, wenn die übergreifende Ordnung gefährdet wird und sich hieraus negative Auswirkungen auf das eigene Handeln ergeben. Individuelle Autonomie und die Herstellung sozialer Ordnung wären dann durchaus kompatibel. Die Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass sich die übergreifende Ordnung als Ermöglichung und Unterstützung individuellen Handelns erweist. Sie muss daher sowohl in dieser Weise wahrgenommen als auch faktisch wirksam werden.

Wenn somit eine Spannung zwischen individueller Autonomie und übergreifender Organisation konstatiert wird, wäre dies nicht vorschnell als ein handlungs- und organisationstheoretischer Grundtatbestand zu postulieren. Genauer zu prüfen wäre vielmehr, in welcher Weise dies aus jeweils spezifischen interessenpolitischen Konstellationen resultiert, wie sie beispielsweise für kapitalistisch verfasste Unternehmen konstitutiv sind.

Es gibt aber auch noch einen weiteren Grund dafür, weshalb bisher weder in Theorie noch Praxis das genannte Potenzial rationalen Handelns für die Verbindung von individueller Autonomie und sozialer Ordnung erkannt und ausgeschöpft worden ist (Weh-

³ Siehe hierzu und zum Folgenden ausführlicher und vertiefend Stadelbacher/Böhle 2016: 360ff.

ling 1992: 332ff., 369ff.). Rationales Handeln weist eine immanente Paradoxie auf: Zum einen beinhaltet und öffnet es den Blick auf (Neben-)Folgen des Handelns jenseits der unmittelbar angestrebten Ziele, zum anderen können diese Folgen des Handelns aber rational nicht erfasst und kalkuliert werden. Es bestehen keine einfachen Kausalbeziehungen, sondern direkte und indirekte Wechselwirkungen aktueller und insbesondere sich erst zukünftig entwickelnder Folgen. Die (Neben-)Folgen des Handelns sind insofern ungewiss. Rationales Handeln im Sinne eines verstandesmäßig geleiteten Handelns beruht aber gerade auf kognitiver Gewissheit und zielt darauf ab, diese bei Entscheidungen herzustellen. Dies hat zur Folge, dass sich – rational betrachtet – die Orientierung an Nebenfolgen als ir-rational erweist, d.h. als eine Entscheidung und ein Handeln ohne Gewissheit. Weber demonstriert diese Paradoxie anschaulich am Beispiel ökonomischen Handelns. Die Orientierung an der berechenbaren Rentabilität erweist sich als weit rationaler als die Orientierung an gesellschaftlicher Bedarfsdeckung. Letztere lässt sich rational nicht bestimmen, sondern unterliegt Bedürfnissen, Interessen sowie ethisch-normativen Beurteilungen.

Wie zuvor gezeigt, erfolgt die Auflösung dieser Paradoxie rationalen Handelns in der bisherigen Theorie wie auch in der gesellschaftlichen Praxis durch die Trennung zwischen individuell-autonomen Handeln einerseits und der Herstellung sowie Garantie sozialer Ordnung andererseits. Damit kommt es beim rationalen Handeln aber zu einer Differenzierung zwischen der rationalen Verfolgung individueller Interessen und Ziele einerseits und der rationalen Planung und Kontrolle einer übergreifenden sozialen Organisation andererseits. Bei der autonomen Selbstorganisation erfolgen beide Formen rationalen Handelns durch die gleichen Akteure, aber in jeweils verschiedenen Rollen und Positionen.

Eine andere Perspektive eröffnet sich im Unterschied zu dieser Differenzierung durch die qualitative Modifizierung und Erweiterung des Begriffs des rationalen Handelns. Eine bekannte Modifizierung ist die Verbindung rationaler Handlungsorientierungen mit normativen und wertbezogenen Orientierungen. Beispiele hierfür sind das Konzept der Wert-Rationalität bei Weber oder das Konzept der Normativen Orientierung bei Parsons. Die rationale Handlungsorientierung wird hierdurch nicht ersetzt, sondern bleibt grundlegend (Etzrodt 2003: 301ff.). Zugleich wird damit aber die kognitive Dimension des Handelns, die beim rationalen Handeln leitend ist, durch ethisch-moralische Orientierungen überlagert und in ihrem (alleinigen) Geltungsanspruch beschränkt. Damit wird – mehr oder weniger zwangsläufig – auch die Autonomie beschränkt: Das Konzept rationalen Handelns zeichnet sich dadurch aus, dass das eigene kognitive Erkennen und Wissen nicht nur handlungsleitend ist, sondern hierauf auch die Fähigkeit zu selbstbestimmtem, autonomem Handeln gründet. In den Theorien der Aufklärung sowie in der Entwicklung moderner Gesellschaften insgesamt ist daher die Überwindung von Unmündigkeit und politischer Unterdrückung aufs Engste mit der Rationalisierung des Handelns verbunden.

Hält man daran fest, dass die kognitive Orientierung die Grundlage von Autonomie ist, so stellt sich in Bezug auf die Verbindung von Autonomie und sozialer Ordnung nicht

nur die Frage nach einer möglichen Modifizierung des rationalen Handelns, sondern auch die Frage nach dessen Erweiterung. Zur Diskussion stehen damit kognitive (!) Handlungsorientierungen, die es ermöglichen, die Ungewissheiten komplexer Wechselwirkungen zwischen individuellem Handeln und einer übergreifenden sozialen Ordnung zu ‚erfassen‘. Dies lässt sich in zwei Richtungen weiterverfolgen: Ausweitung rationaler Methoden der Informationsgewinnung und Entscheidungsfindung, etwa durch Systeme Künstlicher Intelligenz, *oder* Eruierung und Ausschöpfung bisher kaum genutzter Formen menschlichen Erkenntnisvermögens jenseits verstandesmäßig-rationaler Erkenntnis und hierauf beruhenden Wissens.

In der öffentlichen und wissenschaftlichen Diskussion findet – wenn überhaupt – vor allem Ersteres Beachtung. In eine andere Richtung weisen demgegenüber disziplinübergreifende Forschungsansätze zu implizitem Wissen (Polanyi 1985), situativem Handeln (Suchman 1987), Intelligenz der Sinne (Arnheim 1996), leiblicher Kommunikation (Schmitz 1978) und zur transversalen Vernunft (Welsch 1996) sowie Untersuchungen zum Umgang mit Ungewissheit und Unwägbarkeiten in der Arbeitswelt (Böhle 2017). In den Blick gerät hier das Erkenntnisvermögen empfindender und spürender sinnlicher Wahrnehmung und die Möglichkeit von Handlungsfähigkeit nicht nur trotz, sondern ‚mit‘ Ungewissheit. Hieraus ergeben sich auch neue Möglichkeiten zur Verbindung individueller Autonomie mit der Orientierung an einer übergreifenden sozialen Ordnung. Ansätze zu deren genauerer Bestimmung finden sich (bereits) bei Untersuchungen zu autonomen prosozialen Handlungsorientierungen (Stadelbacher/Böhle 2016: 373ff.), zur Organisation informeller Kooperation (Bolte/Porschen 2006), zum Austausch impliziten Wissens (Porschen 2008), zur Integration technisch-organisatorischer Prozesse ‚von unten‘ (Böhle et al. 2008) sowie zum körperlich fundierten ‚sozialen‘ Handeln (Böhle/Wehrich 2010) und zu Vertrauen als Medium sozialer Regulierung (Böhle et al. 2014). Wissenschaftliche Diskussionen und Untersuchungen sowie auch praktische Gestaltungsansätze zu Agilität im Sinne der Selbstorganisation sowohl des eigenen Handelns als auch der übergreifenden Organisation könnten hieran anknüpfen und ein Konzept von Agilität entwickeln, bei dem die intentionale Selbstorganisation des eigenen Handelns unmittelbar mit der intentionalen Selbstorganisation der Organisation verbunden ist und sich damit die Autonomie beim konkreten Handeln sowohl auf eigene Belange als auch auf die übergreifende Ordnung bezieht.

4. Literatur

- Arnheim, Rudolf (1996): Anschauliches Denken. Köln: DuMont.
- Böhle, Fritz (Hrsg.) (2017): Arbeit als Subjektivierendes Handeln. Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit. Wiesbaden: Springer VS.
- Böhle, Fritz; Wehrich, Margit (Hrsg.) (2010): Die Körperlichkeit sozialen Handelns. Soziale Ordnung jenseits von Normen und Institutionen. Bielefeld: transcript.
- Böhle, Fritz; Bolte, Annegret; Bürgermeister, Markus (Hrsg.) (2008): Die Integration von unten. Der Schlüssel zum Erfolg organisatorischen Wandels. Heidelberg: Carl Auer Verlag.

- Böhle, Fritz; Bolte, Annegret; Huchler, Norbert; Neumer, Judith; Porschen-Hueck, Stephanie; Sauer, Stefan (2014): Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit – Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik jenseits formeller Regulierung. Wiesbaden: Springer VS.
- Bolte, Annegret; Porschen, Stephanie (2006): Die Organisation des Informellen. Wiesbaden: Springer VS.
- Etzrodt, Christian (2003): Sozialwissenschaftliche Handlungstheorien. Konstanz: UVK.
- Göbel, Elisabeth (1998): Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation. Berlin: Duncker & Humblot.
- Haken, Hermann (1991): Synergetik im Management. In: Balck, Henning; Kreibich, Rolf (Hrsg.): Evolutionäre Wege in die Zukunft. Wie lassen sich Systeme managen? Weinheim und Basel: Beltz.
- Hayek, Friedrich August von (1969): Freiburger Studien. Tübingen: Mohr.
- Malik, Fredmund; Probst, Gilbert (1981): Evolutionäres Management. In: Die Unternehmung 35, S. 121–140.
- Polanyi, Michael (1985): Implizites Wissen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Porschen, Stephanie (2008): Austausch impliziten Erfahrungswissens. Neue Perspektiven für das Wissensmanagement. Wiesbaden: Springer VS.
- Probst, Gilbert (1987): Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Berlin: Paul Parey.
- Schmitz, Hermann (1978): System der Philosophie. Band III, 5. Teil. Die Wahrnehmung. Bonn: Bouvier.
- Stadelbacher, Stephanie (2012): Bewältigung von Ungewissheit durch Selbstorganisation – Ansätze, Perspektiven und offene Fragen. In: Böhle, Fritz; Busch, Sigrid (Hrsg.): Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht. Bielefeld: transcript, S. 91–135.
- Stadelbacher, Stephanie; Böhle, Fritz (2016): Selbstorganisation als sozialer Mechanismus der reflexiv-modernen Herstellung sozialer Ordnung? In: Böhle, Fritz; Schneider, Werner (Hrsg.): Subjekt – Handeln – Institution. Vergesellschaftung und Subjekt in der reflexiven Moderne. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft, S. 324–356.
- Suchman, Lucy (1987): Plans and situated actions. The problem of human-machine communication. Cambridge: Cambridge University Press.
- Weber, Max (1964): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. Köln und Berlin: Kiepenheuer & Witsch.
- Wehling, Peter (1992): Die Moderne als Sozialmythos. Zur Kritik sozialwissenschaftlicher Modernisierungstheorien. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Welsch, Wolfgang (1996): Vernunft. Die zeitgenössische Vernunftkritik und das Konzept der transversalen Vernunft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.