

Johannes Kepler Universität Linz

# **Selbstorganisationsansatz**

nach Gilbert Probst, Heinz von Foerster, Humberto R. Maturana und  
Francisco J. Varela

Seminararbeit im Rahmen der Lehrveranstaltung „(Makro-) Organisationale Theorie“  
Institut für Unternehmensführung: Forschungsschwerpunkt Organisation  
LVA-Leiter: a. Univ.-Prof. Mag. Dr. Robert Bauer  
Linz, SS 2001

Leonhard Dobusch  
Teistlergutstraße 1a  
4040 Linz  
Matr. Nr.: 9851296

# Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| <i>Inhaltsverzeichnis</i>   | 2  |
| <i>1 Selbstorganisation als Organisationskonzept</i>  | 3  |
| 1.1 Kriterium Komplexität   | 3  |
| 1.2 Kriterium Selbstreferenz / "operationale Geschlossenheit" / Autonomie                   | 3  |
| 1.3 Kriterium Redundanz   | 4  |
| 1.4 Humane Selbstorganisation   | 5  |
| <i>2. Herleitung des Selbstorganisationsansatzes</i>  | 6  |
| 2.2 Verschiedene Formen von Selbstorganisation  | 6  |
| 2.3 Systemtheoretischer Rahmen  | 7  |
| <i>3. Grenzen und Probleme des Selbstorganisationsansatzes</i>                              | 9  |
| 3.1 Gegensatz Selbstorganisation - Lenkung  | 9  |
| 3.2 Kompetenz zur Zielfestlegung  | 10 |
| 3.3 "Verzicht" auf Selbstorganisation   | 10 |
| 3.4 Komplexitätstheoretische Überlegungen   | 11 |
| 3.5 Maß an Selbstorganisation innerhalb einer Organisation                                  | 11 |
| <i>4. Anwendung des Selbstorganisationsansatzes</i>   | 13 |
| 4.1 Substantielles und Symbolisches Organisieren in selbstorganisierenden sozialen Systemen | 13 |
| 4.2 Maßnahmen zur Erhöhung der Selbstorganisationsfähigkeit                                 | 14 |
| 4.3 Tauglichkeit des Selbstorganisationsansatzes nach Organisationsebenen                   | 15 |

# 1 Selbstorganisation als Organisationskonzept

Manager haben in Organisationen die Rolle eines Katalysators. Sie sind damit nicht die Gestalter einer Organisation und determinieren nicht die Organisationsentwicklung sondern sind nur die Elemente im Rahmen der Selbstorganisation, die eine reine Meta-Aufgabe innehaben. Diese Meta-Aufgabe besteht darin, Selbstorganisation zu ermöglichen und positiven Einfluss auf die selbstorganisierenden Prozesse zu nehmen.

Der Selbstorganisationsansatz stellt daher ein Meta-Konzept dar, entscheidend ist, ob eine Organisation als selbstorganisierend erkannt und akzeptiert wird oder nicht. Alle weiteren, klassischen oder neuen, Formen der Organisationsgestaltung und –entwicklung sind von dieser Meta-Entscheidung abhängig.

## 1.1 Kriterium Komplexität

Organisationen stellen durch ihre menschlichen Mitglieder soziale Systeme dar. Diese sozialen Systeme sind komplex. Komplex heißt in diesem Zusammenhang nicht, dass sie kompliziert sind, komplex drückt die große Varietät und Dynamik der Verhaltensmöglichkeiten aus (Probst 1987, S 29 und 76 f). Aus dieser Komplexität folgt nun, dass alle Ergebnisse einer Organisation zwar das Resultat menschlicher Handlungen aber nicht unbedingt menschlicher Absichten sind (Probst 1987, S 13). Allgemeiner im Sinne der Chaos-Theorie, Ergebnisse komplexer Systeme sind nicht vorhersagbar, aber auch nicht zufällig.

Resultierend aus der Erkenntnis, dass Organisationen komplex sind und damit nicht im voraus determinierbar im Sinne einer trivialen Maschine funktionieren (Foerster, S 245 ff), ergibt sich, dass die "Steuerung" bzw. das "Managen" wie auch die ursprüngliche "Gestaltung" einer Organisation im klassischen Sinne durch einen Organisator unmöglich ist. Einerseits, weil jeder Organisator oder Manager ein Teil des komplexen Systems "Organisation" ist und dadurch seinen "unabhängigen" Beobachterstatus verliert und andererseits weil mangels Vorhersagbarkeit eine genaue Planung der Organisation und deren Entwicklung entfallen muss.

## 1.2 Kriterium Selbstreferenz / "operationale Geschlossenheit" / Autonomie

Dass Organisationen soziale und komplexe Systeme darstellen, ist allgemein anerkannt. Der Ansatz der Selbstorganisation unterstellt nun Organisationen darüber hinaus selbstorganisierend zu sein. Die Mechanismen, mit denen Organisationen Ordnung in die Entropie der Umwelt bringen, entstehen aus der Organisation selbst und werden nicht von außen festgelegt. Daraus resultierend ergibt sich der selbstreferentielle Charakter selbstorganisierender Systeme oder, mit anderen Worten, deren operationale Geschlossenheit. Operationale Geschlossenheit als Kriterium selbstorganisierender Systeme ist strikt von der Betrachtung einer Organisation als "geschlossenes System" zu trennen. Während letzteres auf die mechanistische Organisationsbeschreibung zutrifft und die Interaktion der Organisation mit ihrer Umwelt außen vor läßt, bezieht operationale Geschlossenheit Umweltaspekte sehr wohl in die Theorie mit ein. Die operationale Geschlossenheit besteht vielmehr darin, dass die Prozesse die zur Aufrechterhaltung der Identität führen, das heißt die Anpassung des Systems an die Umwelt, immer und ausschließlich das Ergebnis der Prozesse der Organisation selbst sind (Probst, S 79 / Maturana/Varela, S 100).

Mit anderen Worten, eine Organisation muss sich zur Erhaltung ihrer Identität anpassen, die Art der Anpassung bzw. die Ausprägung der Adaptabilität geschieht allerdings auf Grund von ausschließlich innerhalb des Systems ablaufenden Prozessen. Die Umwelt löst also nur aus, sie determiniert nicht das Ergebnis, denn das Ergebnis wird ausschließlich von der Organisation selbst determiniert.

### 1.3 Kriterium Redundanz

Ein weiteres Kennzeichen wie auch eine weitere Voraussetzung für Selbstorganisation ist Redundanz in den Teilen bzw. Elementen des Systems. Da in einem Selbstorganisierenden System jeder einzelne Teil bzw. jedes Element auch gestalterischen Einfluß nimmt, haben auch mehrere Teile oder Elemente Einfluß und Informationen die gleiche Sache betreffend, sind also redundant. Das mehrfache Vorhandensein gleicher Informationen in verschiedenen Elementen der Organisation wird also nicht negativ sondern positiv gesehen, weil dadurch verschiedene Sichtweisen und Entwicklungspotentiale auf eine Information angewendet werden können. Folgt man nun dieser Überlegung steigert sich das Entwicklungspotential der gesamten Organisation in dem Maße, in dem die Redundanz zunimmt (Probst, S 81).

Diese Steigerung des Entwicklungspotentials einer Unternehmung ist auch notwendig um in einem komplexen Umfeld seine Identität bewahren zu können und wird treffend durch Ashby

auf den Punkt gebracht: "Varietät kann nur durch Varietät selbst bewältigt werden." Aus dieser Aussage und des oben beschriebenen Erfordernisses der Redundanz ergibt sich nun auch für die Selbstorganisation entscheidende "ethische Imperativ" Foersters "Handle stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird!".

## 1.4 Humane Selbstorganisation

Die Besonderheit der Selbstorganisation in Systemen, die aus Menschen bestehen, liegt in ihrer Fähigkeit der Meta-Betrachtung. indem es Menschen möglich ist, den selbstorganisierenden Charakter des Systems zu erkennen, in dem sie selbst wirken, wird es ihnen möglich den Prozess der Selbstorganisation zu beeinflussen. Diese Beeinflussung geschieht allerdings nicht durch eine Lenkende Kraft außerhalb des Systems sondern vielmehr durch bewusstes Handeln der Menschen innerhalb der Organisation.

Der zweite entscheidende Unterschied der humanen Selbstorganisation liegt in der variablen Zielsetzung. Menschen können ihre Ziele durch den eigenen Willen bestimmen und nehmen mit ihren Zielen im vernetzten System Organisation auch Einfluss auf die Ziele anderer Teile des Systems sowie das Ziel der Organisation selbst. Das Ziel ist nicht gleichzusetzen mit der Entwicklungsrichtung und ein Ziele werden bekannterweise auch nicht immer erreicht, in jedem Fall aber beeinflussen sie den Prozess der Selbstorganisation innerhalb des Systems. (Probst 1987, S 50)

## 2 Herleitung des Selbstorganisationsansatzes

Die Betrachtung von Organisationen als selbstorganisierende Systeme fußt auf ihrer Einordnung als soziale Systeme und leitet sich somit logisch von einer anthropologischen Grundlage ab. Soziale Systeme stellen in diesem Sinne eine strukturelle Koppelung dritter Ordnung dar (Maturana/Varela 1984, S 196 f).

Die Verwendung von Analogien und Erklärungsmustern aus verschiedensten wissenschaftlichen Disziplinen bringt eine grundlegende Sicht von sozialen Systemen zum Ausdruck, nämlich dass ihre Komplexität einer Erklärung mit Hilfe einer einzigen wissenschaftlichen Disziplin entgegensteht. Das Verhalten von sozialen Systemen wird schließlich ja auch nicht ausschließlich physikalisch oder ausschließlich biologisch determiniert bzw. offenbart es die menschliche Willkür mit der die wissenschaftlichen Disziplinen Unterteil sind. Die Herleitung und Begründung des Selbstorganisationsansatzes erfolgt daher transdisziplinär.

Grundlage des Selbstorganisationsansatzes ist, dass es zur Entstehung von Ordnung generierenden Systemen, wie sie auch eine Organisation darstellt, keines Planes bzw. keiner gesonderten Leitung bedarf, sie entstehen selbstorganisierend. Basis für dieser Annahme wiederum ist eine generelle Betrachtung der Herausbildung und Entstehung von ordnungschaffenden Systemen.

### 2.2 Verschiedene Formen von Selbstorganisation

Während die meisten Erkenntnisse im Bereich der Selbstorganisation deduktiv, also auf Basis logischer Schlüsse und Beweisketten, gefunden – oder besser gesagt – gemacht wurden, gibt es für die Selbstorganisation von Leben auf einzelliger Basis auch experimentelle Bestätigung. Die Nachbildung der "Ursuppe" auf der Erde, in der sich die ersten komplexeren Moleküle und schließlich Zellen herausbildeten, im Rahmen des "Millerschen Experiments" zeigte, dass die Bildung von Zellen und damit die Entstehung von Lebewesen selbstorganisierend vor sich ging und keiner äußeren Lenkung bedurfte (Maturana/Varela, S 51 f).

Auch die weitere Entwicklung der hin zu mehrzelligen Lebewesen, also strukturellen Koppelungen zweiter Ordnung erfolgte selbstorganisierend nach Evolutionsprinzipien. Dass es nun auch in Koppelungen dritter Ordnung, nämlich in Zusammenschlüssen von Mehrzelligen

Lebewesen wie Pflanzen, Tieren oder Menschen gibt und auch diese selbstorganisierend zustande kommen, zeigen verschiedene Gruppenstudien über Jagd- und Aufzuchtverhalten im Tierreich.

Neben der Betrachtung von Selbstorganisation in biologischen Systemen, welche zweifelsohne für die Erklärung von Selbstorganisation in Organisationen die große Bedeutung haben, da Organisationen als soziale Systeme ja biologische Systeme dritter Ordnung darstellen, gibt es Selbstorganisation allerdings auch auf physikalischer und sozialwissenschaftlicher und sogar mathematischer Ebene. Die Beispiele von Selbstorganisationsphänomenen in der Physik und hier insbesondere in der Teilchenphysik dienen, ebenso wie mathematische selbstreferentielle (rekursive) Gleichungen, einerseits als Basis für Analogien und Metaphern im Bereich anderer Systeme und andererseits als Erklärungshilfe und "Beweis" schwer vorstellbarer aber konstitutiver Merkmale der Selbstorganisation.

So zeigen rekursive, also auf sich selbst bezogene Gleichungssysteme, dass auch auf hochabstrakter und mathematischer Ebene Ordnung aus einem System selbst heraus entsteht oder zumindest entstehen kann, und kein äußerer Einfluss, keine externe Variabel oder Korrektur dazu notwendig ist.

Somit lässt sich in Betrachtung verschiedenster Formen der physikalischen, mathematischen und biologischen Selbstorganisation auch empirische und experimentelle Beweisführung und Verdeutlichung des Selbstorganisationsphänomens feststellen. Auf der Ebene humaner Organisationen bzw. humaner sozialer Systeme aber sind der empirischen Methodik enge Grenzen gesetzt. Hier erfolgt die Modellbildung eben in Form von Analogien zu oben erwähnten Selbstorganisationsphänomenen und rein logischer Fortentwicklung eines abstrakten Selbstorganisationsansatzes. Ausgangspunkt hierfür kann wiederum die Systemtheorie sein, die verschieden komplexe Erklärungsmuster für humane soziale Systeme anbietet.

## 2.3 Systemtheoretischer Rahmen

Auch die Entwicklung des Selbstorganisationsansatzes selbst geschah auf gewisse Weise "selbstorganisierend". Er stellt in diesem Sinne eine Weiterentwicklung vorhandener Systemtheorien dar und ist selbst aus den Überlegungen und Unzulänglichkeiten die diese Theorien haben entstanden. So war der Weg von konservativ selbstorganisierenden oder kybernetischen Systemen – als Paradebeispiel dient hier der Thermostat – hin zum Konzept der

innovativen Selbstorganisation und dem Verständnis von Organisationen als offenes System einlogischer. Letztere erschienen notwendig als klar wurde, dass die reine Adaptabilität und die Betrachtung von Umwelteinflüssen ausschließlich als "Störungen", die mittels Rückkopplung korrigiert werden, zu wenig weit reicht.

In offenen Systemen tritt die Umwelt in der Folge auch nicht mehr als reine "Störung" sondern als notwendiger Input auf. Die Organisation als offenes System wird nicht als starres Gebilde sondern evolutiv veränderbar angesehen.

Wie nicht nur das Beispiel des Thermostats zeigt, gibt es Systeme, die mit obigen Ansätzen hinreichend und perfekt beschrieben werden. Nichts desto trotz lassen logische Überlegungen die Komplexität sozialer Systeme betreffend ebenso wie praktische Erfahrungen mit ihnen, obige Ansätze als nicht ausreichend erscheinen. Der Selbstorganisationsansatz stellt aber nicht nur den Versuch dar, die Lücken kybernetischer oder anderer verwandter Ansätze zu füllen, sondern will als Meta-Konzept mehr sein als nur eine Fortentwicklung.



# 3 Grenzen und Probleme des Selbstorganisationsansatzes

## 3.1 Gegensatz Selbstorganisation - Lenkung

Ein Spannungsfeld bei Betrachtung einer Organisation als selbstorganisierend liegt im Gegensatz zwischen autonomer Selbstorganisation und dem Versuch der Lenkung durch Führungskräfte. Denn einerseits scheidet eine deterministische Steuerung der Organisation und ihrer Entwicklung auf Grund der systemimmanenten Komplexität aus und andererseits fordert der Selbstorganisationsansatz nicht, jeglichen Lenkungsanspruch – auch der Manager – aufzugeben. Nun erscheint es noch vergleichsweise einfach Konzepte und Vorschläge zu unterbreiten, wie Manager in einer Meta-Funktion wirken können und sollen, um Selbstorganisation in Organisationen zu unterstützen und zu fördern. In diese Kategorie fielen beispielsweise alle Maßnahmen die zu einer Erhöhung der organisationsinternen Redundanz führen (z. B.: Job-Rotation), welche ja Voraussetzung für Selbstorganisation ist.

Schwieriger wird die Situation wenn sich der Lenkungsanspruch von der Meta-Ebene der Bedingungen für die Selbstorganisation hin zu eigentlichen Organisationszielen und –aufgaben bewegt. Die Frage die sich stellt ist, in wie weit unerwünschte Entwicklungen und Tendenzen durch Führungskräfte verhindert bzw. abgeblockt werden können. Und zwar muss diese Frage dahingehend gestellt werden, ob dies überhaupt möglich ist und wenn ja, ob dies dann nicht automatisch zu Lasten der Fähigkeit der Organisation geht, sich selbst zu organisieren. In Verbindung damit stellt sich die Frage, wie bzw. mit welchen Mitteln Lenkung in selbstorganisierenden Systemen möglich ist.

Die verarbeitete Literatur, insbesondere Probst, ist nämlich keineswegs völlig entfernt von jeglicher praktischer Anwendung des Selbstorganisationsansatzes, bezieht sich aber in Umsetzungsvorschlägen beinahe ausschließlich auf die Meta-Aufgabe "Herstellung der Bedingungen für Selbstorganisation". Es ist aber klar und auch als Besonderheit menschlicher sozialer Systeme notwendig, dass menschliche Organisationen und insbesondere deren Manager sich nicht ausschließlich auf diese Meta-Aufgabe reduzieren lassen (dürfen). Denn es ist eben gerade die Besonderheit und die Stärke menschlicher Selbstorganisation, Ziele und

Entwicklungsrichtungen selbst und auf Basis des freien Willens zu wählen bzw. wählen zu können.

## 3.2 Kompetenz zur Zielfestlegung

Direkt mit obiger Besonderheit menschlicher sozialer Systeme verbunden ist auch die entscheidende Frage nach der Richtungsentscheidung und ihres Einflusses auf die Fähigkeit einer Organisation sich selbst zu organisieren. Und zwar ist hier zu klären in wie weit die oberste Zielvorgabe, sozusagen das Organisationsziel wirklich selbstbestimmt – auf welche Art, demokratisch oder autoritär sei hier unbeachtlich – ist oder "von außen" vorgegeben ist. Hier stehen verschiedene Möglichkeiten der Betrachtung offen. Die eine wäre, die Festlegung des Organisationszieles, wenn es auch von außen geschieht (beispielsweise durch die Eigentümerversammlung des Unternehmens) als eine unter vielen Umwelteinflüssen zu sehen und die Reaktion darauf als selbstorganisierend im Sinne der operationalen Geschlossenheit zu sehen. Die andere Möglichkeit bestünde darin, das Ziel in diesem Fall als vorgegeben zu betrachten und die Reaktionen des Systems in selbstbestimmten "Unterzielen" oder aus einer Zusammenfassung der multiplen Individualziele zu sehen. In diesem Fall fiel die Wahlmöglichkeit des obersten Ziels wiederum weg, ähnlich der Situation eines Lebewesens dessen oberstes Ziel des Überlebens auch vorgegeben ist.

## 3.3 "Verzicht" auf Selbstorganisation

Eine noch viel grundlegendere Frage verbirgt sich hinter den zahlreichen Kriterien, die Selbstorganisation "möglich" machen bzw. "unterstützen" sollen. Nämlich die, ob Selbstorganisation ein Phänomen ist, das in jedem Fall in sozialen Systemen und damit in humanen Organisationen und damit in Unternehmen auftritt oder ob man es, zumindest theoretisch, "verhindern" könnte. Sobald es Möglichkeiten gibt, ein Phänomen zu fördern und zu unterstützen, wie dies bei der Selbstorganisation beispielsweise durch Redundanzerhöhung möglich ist, gibt es auch Möglichkeiten, es zu beschränken.

Nun findet sich aber niemand, der die umgekehrte Fragestellung "wie kann Selbstorganisation verhindert werden" untersucht oder auch nur nach den theoretischen Konsequenzen derartiger Situationen sucht. So ergeben sich zumindest zwei offene Fragen: Sind humane soziale Systeme ohne Selbstorganisation überhaupt denkbar? Wenn ja, wie wäre das Verhalten derartiger Systeme?

Aber auch wenn die erste Frage mit einem "Nein" beantwortet werden würde, was auf Grund der Komplexität humaner sozialer Systeme zumindest in der Praxis auch plausibel erscheint, so basiert der gesamte Selbstorganisationsansatz auf der Basisannahme ein Mehr an Selbstorganisation sei gut. Geht man nun davon aus, dass ein gewisses Maß an Selbstorganisation jedem sozialen System innewohnt, so bleibt offen, ob jegliches Umfeld ein gesteigertes Maß an Selbstorganisation erfordert. Mit anderen Worten, die große Stärke des Selbstorganisationsansatzes liegt in seiner gesteigerten Komplexitätsbewältigung, in seinem Ziel, die potentiellen Wahlmöglichkeiten der Organisation zu vergrößern. Ist nun ein Unternehmensumfeld denkbar, in dem derartige Entwicklung überflüssig oder sogar schädlich ist? Auch wenn eine Erhöhung der zur Verfügung stehenden Alternativen grundsätzlich ausschließlich positiv erscheint, so sind mit einer Erhöhung des Potentials in einer Unternehmung sehr oft auch Kosten verbunden.

Unabhängig vom Ergebnis derartiger Überlegungen und den Antworten so wäre zumindest eine Betrachtung der sich daraus ergebenden Problem- und Fragestellung im Rahmen eines Selbstorganisationsansatzes angebracht.

### 3.4 Komplexitätstheoretische Überlegungen

Nun ist, wie gerade ausgeführt, eine Stärke der selbstorganisierenden Organisation die gesteigerte Möglichkeit der Komplexitätsbewältigung. Und zwar geschieht das mit dem Ansatz, die Komplexität der Umwelt zu akzeptieren und die eigene Komplexität zur Bewältigung dieser Umwelt zu erhöhen bzw. wie bereits ausführlich geschildert, die Varietät und Anzahl der Möglichkeiten einer Organisation zu erhöhen. Außer Acht gelassen wird in diesem Zusammenhang die Möglichkeit einer konstruktivistischen Komplexitätsreduktion.

Die Frage ist, ob es einer Organisation nicht möglich ist, die Komplexität seiner Umwelt durch selektiv-konstruktivistische Aufnahme in den Verarbeitungsprozess zu reduzieren und so die Organisation und deren Strukturen selbst simpel und einfach zu gestalten. Kann die Antwort auf (mehr) Komplexität der Umwelt nur eine Erhöhung der Organisationskomplexität sein oder müssen nur die Methoden der Vereinfachung reorganisiert und angepasst werden.

### 3.5 Maß an Selbstorganisation innerhalb einer Organisation

Da der Selbstorganisationsansatz einen – mit den Worten klassischer Organisationsbeschreibung – organischen Aufbau darstellen, der in einer komplexen und dynamischen Umwelt vorteilhaft ist, bleibt die Frage, ob die Notwendigkeit für ein hohes Maß an Selbstorganisation auf allen Ebenen der Organisation besteht. Diese Frage ist insbesondere unter der Berücksichtigung von Effizienzoptimierung und Ressourcennutzung zu beantworten.

Konkret wäre die Frage zu klären, ob es möglich und wenn ja sinnvoll ist auf verschiedenen Ebenen einer Organisation bzw. eines Unternehmens ein verschiedenes Maß an Selbstorganisation zuzulassen und Selbstorganisation unterschiedlich stark zu fördern oder sogar einzudämmen. Geht man von der Annahme aus, dass ein gewisses Maß an Selbstorganisation humanen sozialen Systemen immanent ist und daher auf jeder Ebene einer Organisation ein bestimmtes Maß an Selbstorganisation geschieht, so läßt das den Schluß oder zumindest die Vermutung zu, dass derartiges Fördern und Eindämmen von Selbstorganisation abhängig von der Organisationsebene bereits – wenn auch unbewusst – in allen humanen sozialen Systemen vorkommt.

Eine weitere Möglichkeit der Betrachtung dieser Problematik besteht in der äquivalenten Betrachtung der Organisation als Teil und Ganzheit. So stellt eine Organisationsebene einerseits einen "Teil" der Gesamtorganisation dar, und ist andererseits, für sich allein betrachtet, auch eine "Ganzheit", ein soziales System. Während diese Analyse sehr wohl im Selbstorganisationsansatz von Probst enthalten ist, gibt es keinerlei Vorschläge oder auch nur Abhandlungen darüber, ob eine differenzierte Betrachtung und Förderung von Selbstorganisation auf verschiedenen Organisationsebenen sinnvoll oder erwünscht ist. Die Tendenz geht vielmehr in die Richtung, dass ein Mehr an Selbstorganisation generell gut ist und Hindernisse für die Entfaltung von Selbstorganisation generell schlecht. Insbesondere hinsichtlich der unternehmerischen Praxis scheint eine nähere Betrachtung der Möglichkeit Differenziertem Maß an Selbstorganisation innerhalb einer Organisation sinnvoll.

## 4 Anwendung des Selbstorganisationsansatzes

Auch wenn der Selbstorganisationsansatz ein Meta-Konzept ist und primär eine neue Möglichkeit des Verständnisses der Gestalt und Entwicklung von Organisationen darstellt, ergeben sich dennoch zahlreiche praktische Anwendungsmöglichkeiten. Der größte Teil der auf Basis Erkenntnis der Selbstorganisation des Systems logischen Handlungsvorschläge ist allerdings nicht neu. Die meisten Vorschläge sind bereits bekannt und wurden nur auf Grund anderer Vermutungen, Theorien und Hypothesen entwickelt und werden durch die Sichtweise der Organisation als selbstorganisierend "nur" untermauert. Dies ist aber auch logisch und bestätigt in rekursiver Weise auch wiederum den Selbstorganisationsansatz, als die Organisationsforschung ebenso wie Organisationen selbst komplex ist und Erkenntnisse nicht nur auf einer Beweiskette basieren können. Oder andersherum, ein und derselbe Handlungsvorschlag kann auf variable und verschiedene Ursprünge zurückgehen.

Aber auch wenn die Vorschläge selbst nicht grundlegend neu sind, so bietet das Meta-Konzept Selbstorganisation dennoch eine stringente Erklärung, bringt die verschiedenen Handlungsvarianten in Zusammenhang und stellt ein Selektionskriterium 2. Ordnung bei der Auswahl organisatorischer Maßnahmen dar.

### 4.1 Substantielles und Symbolisches Organisieren in selbstorganisierenden sozialen Systemen

Probst unterscheidet als zwei grundsätzliche "Dimensionen der Gestaltung in sozialen Systemen" substantiell-materielles und symbolisch-geistig-sinnhaftes Organisieren. Substantielles Organisieren umfasst vor allem das klassische Repertoire von Vorschriften und Regelungen die Verhaltensmöglichkeiten einschränken, und zwar in der Weise, dass dies sowohl dem Einschränkenden als auch dem Eingeschränkten bewusst ist.

Symbolisches Organisieren beschäftigt sich mit eher unbewussten Handlungseinschränkungen bzw. -lenkungen, ausgelöst durch eine soziale Kultur der Organisation die wiederum im Handeln, in Artefakten und in der Sprache ihren Ausdruck findet. Im besten Fall ist im Bereich des symbolischen Organisierens dem Einschränkenden das Ziel seiner Gestaltungsmaßnahme bewußt, dem Eingeschränkten aber nicht.

Vom Standpunkt des Selbstorganisationsansatzes aus erfüllen die beiden Dimensionen unterschiedliche Aufgaben. Im Bereich des substantiellen Organisierens ist das Hauptaugenmerk darauf zu legen, dass Selbstorganisation überhaupt möglich wird und nicht durch übermäßige Programmierung, Arbeitsteilung und ähnliches bereits durch die Organisationsstruktur beinahe unmöglich gemacht wird. Der Charakter des substantiellen Organisierens in selbstorganisierenden sozialen Systemen ist also ein eher passiver und mit Bereitstellung des organisatorischen Rahmens verbundener.

Im Bereich des Symbolischen Organisierens liegen wiederum die im Sinne der Selbstorganisation günstigeren Möglichkeiten zur aktiven Gestaltung durch einen Gestalter. Symbole sind durch deren weitgehend unbewussten Einfluss im Falle der Akzeptanz effektiver, zumindest aber eindeutiger, als Strukturen und Organigramme.

## 4.2 Maßnahmen zur Erhöhung der Selbstorganisationsfähigkeit

Wie bereits zu Beginn erwähnt gibt es Kriterien, die die Fähigkeit einer Organisation sich selbst zu organisieren, mehr oder weniger stark beeinflussen. Diese Kriterien sind nun wiederum mehr oder weniger stark durch Maßnahmen von Organisatoren bzw. Managern beeinflussbar.

Die Erhöhung der Redundanz als Basis für eine Erhöhung der Verhaltensmöglichkeiten bedeutet beispielsweise eine Beschränkung der Arbeitsteilung um ganzheitliche Zusammenhänge für den Arbeitnehmer nicht bis zur völligen Unkenntlichkeit zu verzerren. Neben Maßnahmen die sich auf die passive Organisationsstruktur beziehen kann die Redundanz auch durch aktive Maßnahmen wie Forcierung von Job-Rotation, Mitarbeiterentwicklung und –schulung oder verstärktes "management by objectives".

Letzteres, also "management by objectives" ist nicht nur ein Mittel zur Erhöhung der innerorganisatorischen Redundanz sondern auch zur Erhöhung der Autonomie. Ein Aspekt im Bereich der Autonomie ist es auch nicht nur, Autonomie von Sub-Einheiten überhaupt zuzulassen sondern auch mit ihren Auswirkungen zu akzeptieren. Auswirkungen von verstärkter Autonomie sind so beispielsweise Subkulturen und verstärkte Identifizierung mit dem eigenen Bereich. Wichtig ist hierbei, dass die Maßnahmen zur Erzeugung einer vernetzten Organisationsstruktur niemals einseitig sein dürfen um die teilweise gegenläufigen Auswirkungen verschiedener Maßnahmen auszugleichen.

### 4.3 Tauglichkeit des Selbstorganisationsansatzes nach Organisationsebenen

Schwierig zu beantworten ist Frage, in wie weit ein hohes Maß an Selbstorganisation auf allen Ebenen einer Organisation oder eines Unternehmens sinnvoll und vor allem noch effizient ist. So spricht einiges dafür auf Grund des organischen Charakters des Selbstorganisationsansatzes Selbstorganisation je nach den Bedürfnissen bzw. je nach Dynamik und Komplexität der Umwelt einer bestimmten Organisationsebene differenziert zu fördern.

# Literatur

von Foerster, Heinz (1993): Prinzipien der Selbstorganisation im sozialen und betriebswirtschaftlichen Bereich. In: ders., Wissen und Gewissen, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 233-268

Maturana, Humberto R./Varela, Francisco J. (1987): Der Baum der Erkenntnis: Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Bern und München: Scherz Verlag

Probst, Gilbert J.B. (1987): Selbstorganisation – Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Berlin-Hamburg: Paul Parey