

SEMINAR Gruppendynamik und Erwachsenenbildung (II):

Formen angewandter Gruppendynamik - Interventionen in Gruppen und Institutionen - Fallstudien aus der Praxis der Teilnehmer

LEITER: Dr Otto Hürter

Seminararbeit zum Thema:

Das Prinzip der Selbstorganisation am Beispiel der Marktwirtschaft

von

Michael Gessel

Sommersemester 1992

Gliederung

1. Problemstellung und Ziel der Arbeit	3
2. Die Prämissen der traditionellen Organisationstheorien und der Selbstorganisation	4
3. Die Marktwirtschaft als Konzept der Selbstorganisation	5
4. Die Aufgabe des Staates in der Marktwirtschaft	7
5. Grenzen der Marktwirtschaft	9
6. Fazit und Konsequenzen	10
Literaturverzeichnis	11

1. Problemstellung und Ziel der Arbeit

" ... wenn wir erst einmal besser verstehen, wie diese negentropische Prozesse, also von geringer zu hoher Organisation, stattfinden, dann werden wir zweifellos durch gezielte, sehr kleine Interventionen imstande sein, sehr große, komplexe Situationen besser anzugehen, als wir das bisher konnten."

Paul Watzlawick in einem Interview mit der Gesellschaft für Systemtherapie (Schmidt, 1987, S. 43)

Dieses Zitat trifft auch die Problemstellung meiner Arbeit. In der Volkswirtschaftslehre unterscheidet man zweierlei Organisationsprinzipien: Marktwirtschaft einerseits und Planwirtschaft / Bürokratie andererseits. Die Marktwirtschaft, im Folgenden auch kurz "Markt" genannt, arbeitet, das ist das Besondere an diesem Organisationsprinzip, im Wesentlichen ohne Macht und Hierarchie, ja noch mehr: Zuviel Marktmacht schadet dem Wettbewerb. Es droht Monopolbildung und damit die Gefahr, dass der Markt als Organisationsmechanismus außer Kraft gesetzt wird zugunsten der Bürokratie. Der Monopolinhaber kann nämlich, sofern Nachfrage nach dem von ihm hergestellten Produkt besteht und keine Mitanbieter mehr auf dem Markt vertreten sind, seine Preise autonom, marktunabhängig, bürokratisch diktieren.

Lenkungsmechanismus des Marktes ist der Preis. Er schafft den Ausgleich zwischen den Marktnachfragern und den Marktanbietern. Jedes Organisationsmitglied des Marktes kann tun und lassen was es will, ist letztlich frei und autonom, muss aber die Folgen seiner Entscheidung für die Allgemeinheit selber tragen. Verstöße gegen die Allgemeinheit werden bestraft (der Käufer muss z.B. für das Brot einen Preis bezahlen und verwirkt damit andere Rechte, da sein Geld / Kapital / im weitesten Sinne sein Eigentum, sein Handlungsspielraum durch die Kaufpreiszahlung geringer wird). Handlungen im Sinne der Allgemeinheit werden belohnt und vergrößern den künftigen Handlungsspielraum. Ein Unternehmer, der Güter produziert, welche am Markt knapp sind, weil diese Güter den Bedürfnissen vieler Organisationsmitglieder entsprechen, kann für diese Produkte hohe Preise verlangen, die auch von den Nachfragern bezahlt werden. Er erwirtschaftet dadurch hohe Gewinne, sammelt Geld / Kapital / Eigentum an.

Die Marktwirtschaft ist also ein selbstregulierendes System, das auf den Begriff "Selbstorganisation" zutreffen könnte, wenn mit letzterem gemeint ist das Phänomen, dass sich fernab jeder äußeren Lenkung und Gestaltung in einem System durch dessen eigene Interaktionen Ordnung von selbst einstellt. Der Markt als negentropischer Prozess, also von geringer zu hoher Organisation, etwa nach dem Vorbild der Natur? Wenn das so ist, dann hieße die Forderung nach mehr Selbstorganisation lediglich so viel wie: Neue Unternehmer / mehr Marktwirtschaft braucht das Land

/ das Unternehmen. Kommt dann unseren Führungskräften bzw. Organisationsentwicklern im Unternehmen die gleiche Rolle zu, wie sie im idealen Markt der Staat inne hat? Wo liegen die Grenzen der Marktwirtschaft (und damit der Selbstorganisation), welche Konsequenzen können daraus gezogen werden?

Diese Fragen sollen Gegenstand der Arbeit sein, sie werden folgendermaßen behandelt: Zunächst soll auf die Prämissen der traditionellen Organisationstheorien sowie der Selbstorganisation eingegangen werden (2.), um die Frage, ob der Markt dem Prinzip der Selbstorganisation entspricht, bearbeiten zu können (3.). Dann folgt eine kurze Standortbestimmung der Aufgaben / Rollen die dem Staat im Markt ideal typisch zukommen und dessen Anwendbarkeit auf die Selbstorganisation (4.). Mit dem Blick auf einige Unzulänglichkeiten des Marktes soll gleichzeitig auf die Grenzen des Konzepts der Selbstorganisation hingewiesen werden (5.), um in einem 6. und letzten Punkt ein Urteil zu finden und mögliche Konsequenzen daraus anzudeuten.

Um nochmals auf das Zitat von Watzlawik zurückzukommen ist Ziel der Arbeit, ein besseres Verständnis negentropischer Prozesse zu vermitteln sowie das Bewusstsein, dass das Prozessverständnis alleine nicht ausreichen dürfte. Vielleicht verhält es sich damit so, wie in der Bibel bei Matth. 7,16 ff geschrieben steht: "An ihren Früchten werdet ihr sie erkennen. So bringt jeder gute Baum gute Früchte, der schlechte Baum aber bringt schlechte Früchte. Ein guter Baum kann nicht schlechte Früchte bringen und ein schlechter Baum kann nicht gute Früchte bringen."

2. Die Prämissen der traditionellen Organisationstheorien und der Selbstorganisation

Nach Schmidt gehen die traditionellen Organisationstheorien von nur ganz wenigen Prämissen aus (vgl. Schmidt 1987, S. 45 f):

1. Ordnung = Organisation muss geschaffen werden. Andernfalls herrscht Chaos.
2. Für die zu schaffende Ordnung brauchen wir eine einheitliche Idee bzw. einen obersten Wert an dem sich alle Ordnung ausrichtet.
3. Die Ordnung muss hierarchisch aufgebaut sein: Die "Spitze" muss entscheiden, hat prinzipiell recht und trägt die Verantwortung.

Die Prämissen der Selbstorganisation sind folgende (vgl. Schmidt 1987, S. 50):

4. Allen sozialen Systemen / Prozessen ist eine Ordnung / sind mehrere Ordnungen immanent, und alle sozialen Systeme / Prozesse bringen ungeplant neue, meist komplexere Ordnungen

hervor.

5. Den immanenten Ordnungen sind Werte immanent.

3. Die Marktwirtschaft als Konzept der Selbstorganisation

Untersuchen wir, wie sich diese Prämissen auf die Marktwirtschaft anwenden lassen:

Im Gegensatz zur Bürokratie kennt der Markt keine zentrale Lenkungsinstanz die sämtliche Transaktionen anweist und nach der sich alle Organisationsmitglieder zu richten haben. Der Markt ist durch die wirtschaftliche Freiheit der Organisationsmitglieder gekennzeichnet, die Grundfragen der Organisation sind auf die jeweils betroffenen Wirtschaftssubjekte delegiert und werden von diesen selbst entschieden. Jeder Unternehmer fixiert das eigene Produktionsziel, indem er selbst entscheidet, welche Güter er am Markt anbieten möchte. Genauso bestimmt der Unternehmer selbständig das Herstellungsverfahren und damit die Ressourcen, den Faktoreinsatz. Die Aktivitäten zur Produktion ergreift der Unternehmer aus eigenem Antrieb. Schließlich sorgt jedes Wirtschaftssubjekt selbst dafür, dass es die Güter erhält, die es zur Befriedigung seiner Bedürfnisse wünscht (=Grundfrage der Distribution) (vgl. Steinbrenner 1980, S. 19). Genau das Gegenteil zu Prämisse 3 ist also beim Markt der Fall. Es gibt beim Markt keine "Spitze" die entscheiden muss und auch keine hierarchisch aufgebaute Ordnung im primären Sinne.

Allen sozialen Systemen / Prozessen ist eine Ordnung / sind mehrere Ordnungen immanent, auch beim Markt: Alle Freiheit des Einzelnen besteht vor dem Hintergrund des bereits erwähnten Zurechnungsmechanismus, dem (Markt-) Preis. Für die Gemeinschaft schlechte Handlungen werden (durch hohe Preise) bestraft, für die Gemeinschaft wertvolle Handlungen werden (durch hohe Gewinne) belohnt.

Die Empirie lehrt uns zudem den zweiten Teil der Prämisse 4. Im Hinblick auf diese eine, grundlegende Ordnung entwickeln sich im Markt (durch den Prozess des arbeitsteiligen Wirtschaftens) zunehmend ausdifferenzierte, komplexe Systeme. Hierzu seien beispielhaft zwei Entwicklungsprozesse genannt:

- a. Etablierte Unternehmen spezialisieren sich fortwährend in den Fertigkeiten, die der Produktpalette dienlich sind. Zunehmendes Know-how und Erfahrung erschweren die Markteintrittsbedingungen potentieller Konkurrenten. Die "Überlebenschancen" für einen Jung-Unternehmer sind weitaus günstiger, wenn sich dieser eine Marktnische sucht. Das heißt, das Marktangebot wird immer "breiter", die angebotenen Güter technisch reifer, perfekter.

- b. Produziert ein Unternehmer oder mehrere mit hoher Stückzahl stets das gleiche Produkt, so wird dieser Markt irgendwann gesättigt sein. Die "Lebensbedingungen" ändern sich. Sind die Unternehmer zu groß und schwerfällig, zu kapitalintensiv geworden und können sie sich nicht rechtzeitig an die neue Umwelt anpassen, so muss im Extremfall Konkurs angemeldet werden, spätestens dann, wenn die Reserve aus den guten Tagen, sprich das Eigenkapital verbraucht ist. Mir drängt sich dazu ein vielleicht von weit hergeholter Vergleich aus der Natur auf: Auch im Tier- und Pflanzenreich sterben Arten aus um neuen, zukunftsträgigeren Entwicklungen Raum zu machen.

Wenden wir uns nun der 2. Prämisse zu. Gibt es keine Lenkungsinstanz, die die Grundfragen der Organisation diktiert und ist jedes Mitglied selbst für seine Entscheidungen verantwortlich, braucht man keine explizite, einheitliche Idee oder obersten Wert, an dem sich alle Ordnung ausrichtet. Der Markt geht vielmehr vom egoistischen Menschenbild aus. Vom Menschen, der ausschließlich seine Eigeninteressen verfolgt (vgl. Steinbrenner 1980, S. 19) und der deshalb wie bereits mehrfach erwähnt, zu belohnen oder zu bestrafen ist. Auch hier bietet sich eine Analogie an, diesmal zur Gruppendynamik, Organisationsentwicklung. Ziel ist es hier wie dort, dass die Gemeinschaft das Verhalten des Einzelnen sanktioniert und der Organisationsentwickler / Gruppenführer vorrangig darauf einwirkt, dass a) der Gruppe das Verhalten des Einzelnen bewusst wird, er b) die Gruppe in die Lage versetzt, dies in irgendeiner Weise zu sanktionieren und er c) soweit notwendig auf das Wertesystem der Gruppe und der einzelnen Mitglieder durch bewusstseinsbildende Maßnahmen einwirkt. In diesem Sinne wäre der Begriff "Führung" dann zu definieren als Organisation von Arbeits-, Rückkopplungs- und Neuorientierungsprozessen (vgl. Schmidt 1987, S. 60).

Implizit sind Werte natürlich sehr wohl maßgebend für das Geschehen im Markt, ganz im Sinne der 5. Prämisse: "Den immanenten Ordnungen sind Werte immanent". Die Handlungen des Einzelnen werden bewertet. Je nachdem welche Werte das Wertesystem der Organisation und der Einzelnen enthält, streben sie beispielsweise an, möglichst gut und richtig zu leben oder möglichst reich zu werden, mit materiellen Werten im Vordergrund des Denkens stehend. Die Werte des Einzelnen dürfen im Markt sehr wohl von den Werten der Gesellschaft abweichen!

Das jeweils zugrundeliegende Wertesystem ist bei genauer Betrachtung zum Teil direkt ersichtlich: In einer Gesellschaft, die als Zeichen von fachlicher Kompetenz etc. immer noch bereit ist, das Auftreten, also den Schein und nicht das Sein des Einzelnen, zu bewerten ist es verständlich, dass sich beispielsweise Versicherungen und Bankdienstleistungen besser mit teurem Anzug und Krawatte, einem großen Dienstwagen und in vornehm ausgestatteten Geschäftsräumen verkaufen lassen als ohne diesen "Point of Sale". Gleiches gilt für die Bild- und anderen Abend- oder tz-Zeitungen. Sind die Leser mehr an Skandalen, Sex und Lügen interessiert als an der Wahrheit können solche Institutionen zu beträchtlichem Wohlstand und Macht gelangen, bei funktionierendem Markt als Organisationsprinzip. Schließlich werden die Käufer dieser Zeitungen zum Kauf weder

gezwungen oder sonst misshandelt, sie tun dies aus freier Entscheidung!

Der Schein der Wirklichkeit lässt auf das dahinterliegende Sein schließen, damit haben sich bereits griechische Philosophen, wie zum Beispiel Heraklit befasst (vgl. Ricken 1988, S. 34). Vielleicht zielt die Absicht des Sprichworts: "Spätestens mit 40 Jahren ist jeder für sein Gesicht selbst verantwortlich" in die gleiche Richtung. Sicher scheint mir jedenfalls, dass den immanenten Ordnungen Werte immanent sind.

Für die Ordnung im Markt wesentlich ist das "Chaos", das freie Zusammentreffen der Organisationsmitglieder. Ordnung darf nicht direkt geschaffen werden. Die Kongruenz von Entscheidung und Verantwortung ist unerlässlich für das Funktionieren der Marktwirtschaft. Ist dies nicht der Fall, so ist der Preis als Zurechnungsmechanismus außer Kraft gesetzt. Dazu zwei Beispiele:

- a. Die Gesellschaftsform der GmbH ist als marktgefährdend zu werten, da sich die Geschäftsführer durch die Haftungsbeschränkung auf das Stammkapital der persönlichen Verantwortung bei Verlusten entziehen können. Gewinne werden im extremen "GmbH-Fall" privatisiert, Verluste werden sozialisiert.
- b. Die Arbeitnehmermitbestimmung verträgt sich nicht mit garantierten Mindestlöhnen und jeglichem Haftungsausschluss bei etwaigen Verlusten. Damit sei kein genereller Einwand gegen die Arbeitnehmermitbestimmung formuliert, im Gegenteil: Ich bin der Überzeugung, dass mehr Mitbestimmung das Arbeitsleben humaner machen könnte. Die Mitbestimmung muss aber zum Wohle aller auch von jedem direkt verantwortet werden. Und das geht eben nur über gewinn- oder verlustabhängige Löhne.

Die Marktwirtschaft bietet zwar die völlige Freiheit, trotzdem sollte man sich einmal gründlich überlegen, wer die Freiheit wirklich in welchem Ausmaß in Anspruch nimmt. Ist nicht der Großteil der Bevölkerung der BRD im Erwerbsleben planwirtschaftlich / bürokratisch organisiert, obwohl der Westen sich der Marktwirtschaft rühmt? Und wird nicht aus dieser Erkenntnis heraus ersichtlich, weshalb von Organisationsentwicklern so viel über Selbstorganisation nachgedacht wird und nachgedacht werden muss?

4. Die Aufgabe des Staates in der Marktwirtschaft

Der Organisationsentwickler soll der Organisator des Selbstorganisationsprozesses der beteiligten Organisationsmitglieder sein (vgl. Probst, S. 116ff). Kommt diese Aufgabe auch dem Staat in der Marktwirtschaft zu?

Wenn gegen die Regeln des Marktes verstoßen wird, muss der Staat die Mittel für Sanktionen haben. Dem Staat kommt also die Rolle eines starken Nachtwächters zu. Das will heißen, dass er keine Lenkungsfunktion übernehmen darf in dem Sinne, dass er den Individuen Aufgaben erteilt. Neben der Bestrafung von extremen Verstößen wie Diebstahl und Betrug muss der Staat vor allem darauf achten, dass wirksamer Wettbewerb besteht und es gelingt, externe Effekte auszuschalten. Andernfalls weist die zugerechnete Belohnung dem Akteur nicht mehr den Weg, den er im Gesamtinteresse gehen sollte. Das verdeutlichen die folgenden Zusammenhänge:

- Fehlender Wettbewerb gestattet den Produzenten ein geruhames Leben auf Kosten der Marktpartner, also der Allgemeinheit: Sie brauchen sich nicht um den Absatz ihrer Produkte zu bemühen, weil den Verbrauchern die Möglichkeit fehlt, auf Alternativen zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse auszuweichen. Die Produzenten haben es nicht nötig, sich um die kostengünstigste Produktion zu bemühen, niemand trachtet danach, den Unternehmen durch verbrauchergerechte Produkte und niedrigere Preise Marktanteile abzugewinnen, ... Konkurrenten, die sich untereinander absprechen, werden ... für die künstliche Verknappung des gesamten Angebots am Markt durch anhaltend hohe Preise belohnt (Steinbrenner 1980, S 23f).
- "Wettbewerbsbeschränkungen verschaffen einzelwirtschaftliche Machtpositionen. Macht aber verstärkt sich und setzt weitere Marktmechanismen außer Kraft, am Ende gehen alle Vorteile des Systems verloren" (Steinbrenner 1980, S. 39). Auch in der Organisationsentwicklung spielt die Machtproblematik eine besonders wichtige Rolle. Fürstenau betont, dass "die Beschäftigung mit Machtstrategien und besonders mit der Kombination beider Techniken (nämlich Macht- und Kooperationsstrategien) ... zur Berufsrolle des Institutionsberaters gehört." (Hürter 1977, S. 159)

Das wettbewerbpolitische, bzw. das Machtvermeidungs-Instrumentarium des Staates kann eingeteilt werden in die Anti-Konzentrationspolitik, die passiv für Konkurrenz zu sorgen sucht und in die Marktzugangs-(Free-Entry-)Politik, die mit ihren Maßnahmen versucht, aktiv den Wettbewerb zu fördern (vgl. Steinbrenner 1980, S. 40).

"Von externen Effekten wird gesprochen, wenn dem Markt Informationen vorenthalten werden, die er in seinem Urteil zu berücksichtigen hätte. ... Dies zeigt sich besonders deutlich bei der Umweltbelastung: So kann jeder Autofahrer die Luft verschmutzen, ohne dafür in Form einer Einkommensminderung zur Verantwortung gezogen zu werden; ein Teil der gesamtwirtschaftlich anfallenden Kosten wird heute also sozialisiert. In Höhe dieser von der Allgemeinheit getragenen externen Kosten wird Autofahren subventioniert. Externe Erträge erzielt der Wald. Er verbessert die Luft und dient der Erholung. Dieser Nutzen der Allgemeinheit wird dem Waldbesitzer nicht in Form einer Einkommenserhöhung zugerechnet; dadurch wird Waldbesitz weniger attraktiv, das Angebot an Waldbestand leidet darunter." (Steinbrenner 1980, S. 24)

Nicht vorhandene Informationen sind rückführbar auf mangelnde Erkenntnis des Einzelnen bzw. ungenügende Kommunikation. Für Beckhardt ist eine offene Kommunikation ein Zeichen der Gesundheit der Organisation, welche vom Organisationsentwickler beispielsweise durch Konfrontationssitzungen gefördert werden kann (vgl. Hürter 1977, S. 157).

Nach dem Leitbild der sozialen Marktwirtschaft ist außerdem Aufgabe des Staates öffentliche Güter bereitzustellen. Streng subsidiär muss der Staat Aufgaben übernehmen, die zwar produktiv aber nicht hinreichend rentabel sind, als dass sie von Privatunternehmen erbracht würden, entweder mangels Interesse oder wegen fehlender Preiseintreibungsmöglichkeit (vgl. Steinbrenner 1980, S. 41).

Analoges gilt für die Organisationsentwicklung: "Die Berater ... haben so weit wie möglich die Funktionen zu übernehmen, die beim Klientensystem unterentwickelt sind oder ganz ausfallen, und zwar so lange zu übernehmen, bis auch diese Funktionen vom Klientensystem selber ausgeübt werden können." (Hürter 1977, S. 160)

5. Grenzen der Marktwirtschaft

Einige Grenzen des Marktes sollen in diesem Abschnitt exemplarisch vor Augen geführt werden, auch um die Stellungnahme im letzten Teil der Arbeit vorzubereiten.

Beginnen wir mit dem Miet- und Wohnraumproblem. Dieses ist eigentlich gar kein Marktproblem, liegt doch die Begründung darin, dass der Markt in diesem Bereich außer Kraft gesetzt ist. Jeder autoritäre, bürokratische Eingriff in die Preisfindung zerstört den Zurechnungsmechanismus und damit das Organisationsprinzip Markt. Man stelle sich nur vor, in Deutschland solle es künftig Brot zum Nulltarif geben. Bei eigennützig denkenden Menschen würde dies einerseits zu einer wahnsinnigen Verschwendung des Brotes (da das Brot nichts kostet und damit billiger wäre als Getreide, würde es im Extremfall dem Vieh verfüttert werden) und andererseits zu einer rapiden Abnahme des Brotangebotes führen. Die Folge wäre, dass das Brot, so wie heute der Wohnraum, zum knappen Gut würde. Wenn einige Menschen wirklich kein Geld für Brot haben, so müssen sie direkt vom Staat, von der Allgemeinheit unterstützt werden. Diese weitaus gerechtere Lösung müsste man meines Erachtens auch konsequent beim Wohnungsmarkt anwenden.

Die Anwendbarkeit des Marktes stößt überall dort an Grenzen, wo Wettbewerb nicht hergestellt werden kann, bzw. Wettbewerb zu hohe Kosten verursachen würde. Können externe Effekte nicht bereinigt, ausgeschaltet werden ist dies eine weitere Grenze für den Markt als Organisationsprinzip.

Wir sagten, Kennzeichen des Marktes sei, dass der Einzelne frei ist und die Gemeinschaft sein

Verhalten entsprechend sanktioniert. Das Verhalten des Einzelnen und die Sanktionen von der Gesellschaft sind bestimmt von deren Einstellungen welche wiederum geprägt wird durch Werte. Der Markt kann niemals Beurteilungskriterium für die Richtigkeit von Werten bzw. von Transaktionen sein, sondern ist immer nur Spiegel dieser Werte!

6. Fazit und Konsequenzen

"An ihren Früchten werdet ihr sie erkennen ..." So wie mit dieser Stelle aus der Bibel verhält es sich auch mit den Organisationsprinzipien Selbstorganisation / traditionelle Organisationsform und Markt / Bürokratie. Je nach Werten, die die Organisation ausfüllen, bringt diese gute oder schlechte Früchte hervor. Geht man von der Maxime aus, dass die Organisation dem Menschen dienen soll und nicht der Mensch der Organisation, so ist folglich anders zu fragen:

Worin liegt der Sinn des menschlichen Lebens und woran sollte das Handeln sich folglich orientieren? Was ist unter gutem, glücklichem Leben zu verstehen und kann, bzw. wie kann dieses erreicht werden? Was sind die Kriterien für Schönheit? Gibt es für die Informationen, welche die Werte prägen, objektive Kriterien, mit denen auf den Wahrheitsgehalt geschlossen werden kann? etc..

Die Organisationsformen bilden also nur das Gerüst, das mit Inhalten gefüllt werden muss. Inhalte, die vor allem in den Gegenstandsbereich der Philosophie fallen.

Hinter den Paradigmen Marktwirtschaft / Selbstorganisation verbirgt sich das Prinzip der Subjektivität, im Grunde genommen also etwas, das beispielsweise auch Gegenstand der (athenischen) Demokratie ist (war). Wer in der Volksversammlung, im Markt oder im selbstorganisierten Betrieb seine Meinung mit Erfolg vertreten will, muss die Kunst der Rhetorik und der Argumentation beherrschen. Die Sprache und die Medien werden zu einem Machtmittel. Wird die Kunst der Überzeugung als bloße Technik angewendet, so kann sie dazu gebraucht werden, den Empfänger von beliebigen Positionen zu begeistern. "Nach einem verbreiteten Urteil galten die Sophisten als Zerstörer der Moral und als Meister der Disputierkunst, mit der sich alles beweisen und widerlegen lässt, als Händler von Scheinwissen." (Ricken 1988, S. 48)

Wenn unsere Werbung Produkte mit Life-Style koppelt, dann ist das Sophistik, genauso wenn die Führungskraft eines Unternehmens oder ein Mitarbeiter seine egoistischen Ziele verfolgt, er dabei aber altruistisch argumentiert.

Der Entscheidungsbildungsprozess ist bei der Selbstorganisation im Idealfall zwar von einer großen Pluralität zu berücksichtigender Aspekte geprägt, davon ungeachtet kann sowohl für Wissen als

auch für Scheinwissen entschieden werden, genauso wie im bürokratisch organisierten Betrieb der Chef in seiner Entscheidung im Recht oder im Unrecht sein kann.

Ein guter Baum bringt gute Früchte, ein schlechter Baum schlechte Früchte. Die Organisationsformen sind letztlich der Boden auf dem sowohl schlechte als auch gute Bäume wachsen können.

Literaturverzeichnis

Hürter, Dr. Otto (1977): Interventionen in Organisationen, in: Gruppenpsychotherapie; Gruppendynamik, Heft 12, S. 151- 168

Pötsch / Steinbrenner (1980): Wirtschaftspolitik, eine praxisorientierte Einführung in das wirtschaftspolitische Denken, Stuttgart 1980

Probst, Gilbert: Selbstorganisation

Ricken, Friedo (1988): Philosophie der Antike; Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1988

Schmidt, Dr. Jochen (1987): Von der Organisationsentwicklung zur Selbstorganisation: Prozessbeschreibung und pragmatische Konsequenzen, in: Organisationsentwicklung, Heft 6, S. 43-61