

Evolution von Institutionen und Management des Wandels

63. Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.
„Die Evolution der Unternehmung im Wettbewerb“

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i. Br.

Arnold Picot, Marina Fiedler
Ludwig-Maximilians-Universität
Department für Betriebswirtschaft - Munich School of Business
Seminar für Organisations-, Informations- und Kommunikationsforschung

08.06. 2001

Gliederung

1. Institutionen und Wandel zwischen Fremd- und Selbstorganisation

2. Entstehung und Veränderung von Institutionen


3. Management des Wandels – zwei Beispiele

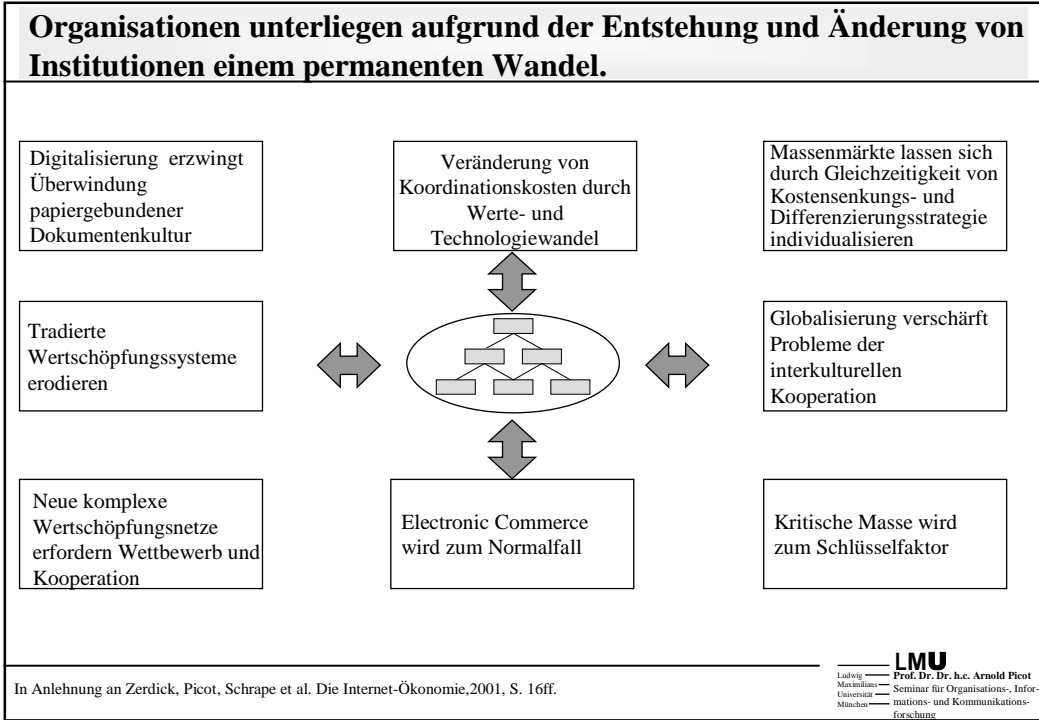
3.1. Standards

3.2. Reorganisation

4. Synopse

1. Institutionen und Wandel zwischen Fremd- und Selbstorganisation
2. Entstehung und Veränderung von Institutionen
3. Management des Wandels – zwei Beispiele
3.1. Standards
3.2. Reorganisation
4. Synopse

 **LMU**
Ludwig-Maximilians-Universität München Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
Seminar für Organisations-, Informations- und Kommunikationsforschung



Wie soll die Veränderung gemanagt werden? Selbst- oder fremdorganisiert?

Pro Fremdorganisation

„Top-Unternehmen sind stark im operativen Geschäft und steuern ihr Wachstum und ihre Komplexität gezielt.“

McKinsey-Studie E-Commerce, August 2000

„Sometimes a company must change more quickly than this gradual evolution allows; it needs a break with the past, an accelerated pace of change.“

Day, J.; Jung, M., MQ, 2001, S. 117

Ökonomische Erfolgsbeispiele der Fremdorganisation:

MS-DOS, VHS-Standard, divisionale Organisationsstruktur von Du Pont, Fließband

Pro Selbstorganisation

„Die Grenzen der Machbarkeit werden bedrohlich spürbar.“

Kieser, zfbf, 3/1994, S.199.

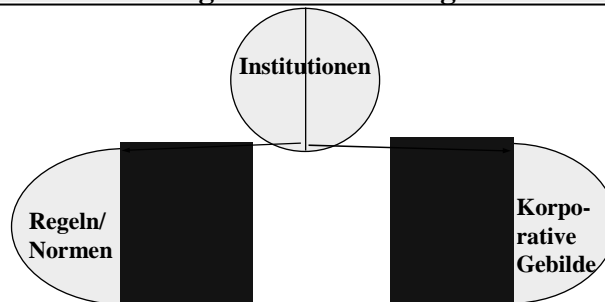
„Die vielfältigen, auf sich selbst bezogenen interaktiven Handlungen im System führen gewissermaßen zu einer „spontanen Ordnung“, weil nicht so geplant und vorhergesehen. Diese Interaktionen stellen die Detailorganisation dar, die viel fließender, flexibler, spontaner ist, als das geplante langfristige Grundkonzept.“

Probst, HWO, 1992, Sp. 2258.

Ökonomische Erfolgsbeispiele der Selbstorganisation:

E-Commerce, WWW, Napster Musiktatschbörse, TCP/IP,

Institutionen sind sozial sanktionierbare Erwartungen. Sie dienen als Wegweiser bei der Aufstellung und Realisierung der Handlungspläne.



„abstrakte Normen (sind) das wichtigste Instrument, das der Mensch gefunden hat, um die Beherrschung der Umwelt über den Bereich seines konkreten Wissens auszudehnen.“ Hayek, Freiburger Studien, 2.A., 1994 (Erstveröffentlichung 1969), S.177.

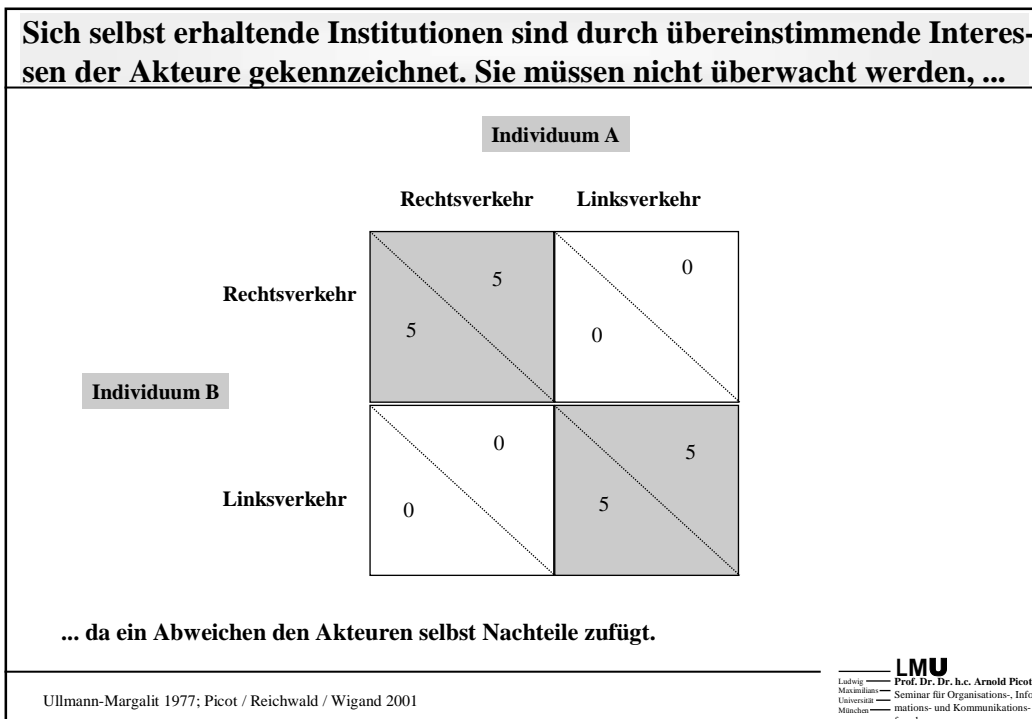
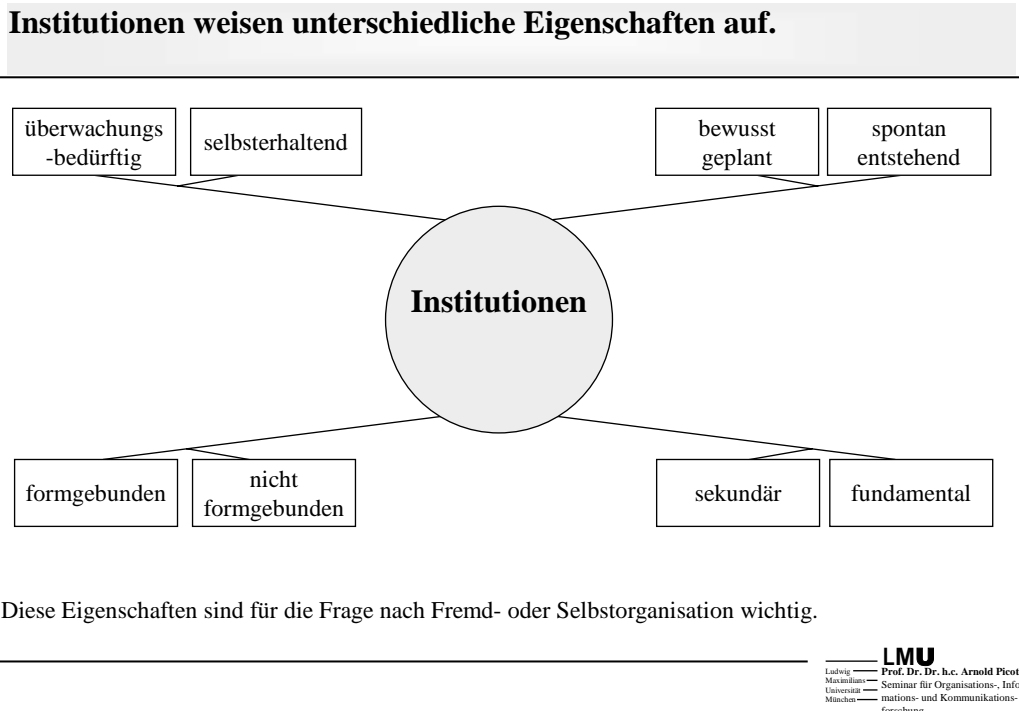
Fokus auf:

- Transaktionen
- Transaktionskosten

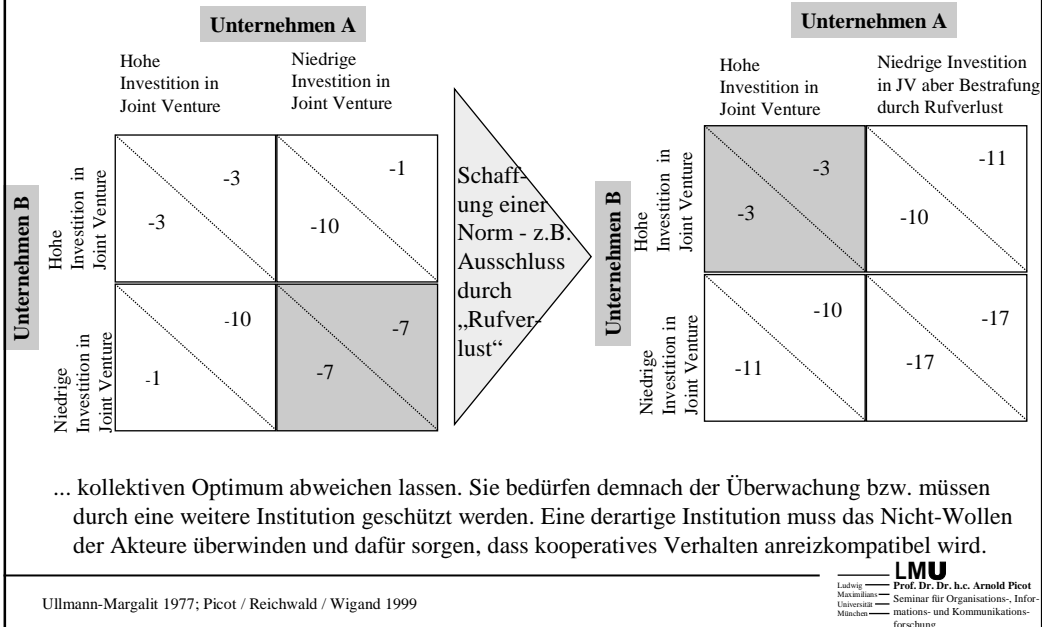
„elaborate organizations (...) can only be understood as machinery for coping with the limits of man's abilities to comprehend and compute in the face of complexity and uncertainty.“ Simon, Rational Decision Making in Business Organizations, Am.Ec. Rev., 4/1979, S. 501.

Fokus auf:

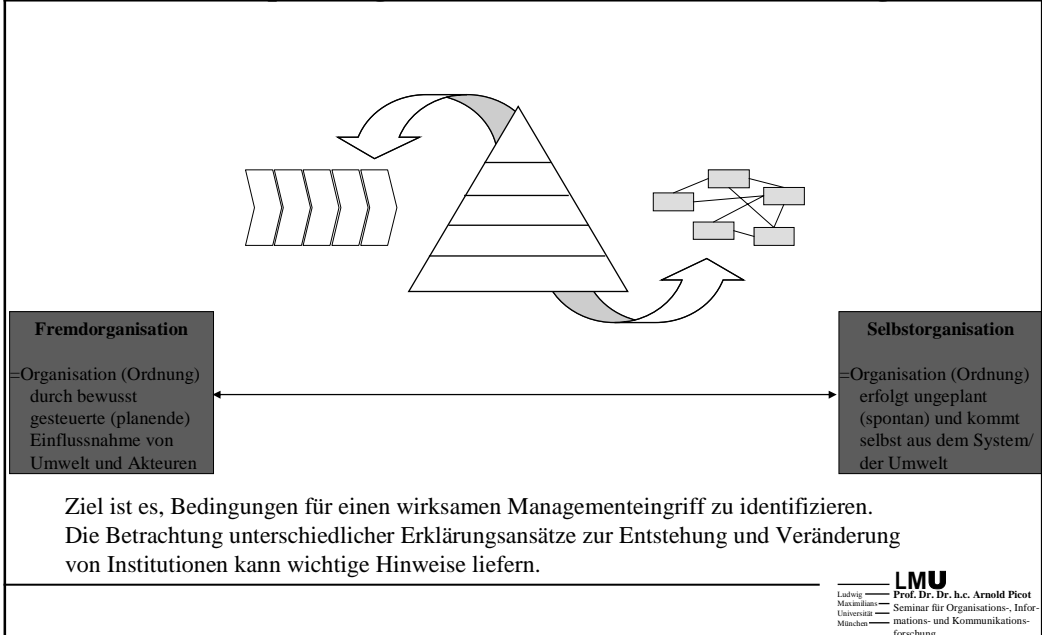
- Bestimmung der Unternehmensgrenzen,
- Erklärung von Eigentumsstrukturen,
- Agency Probleme und deren Management



Überwachungsbedürftige Institutionen sind dagegen von konfligierenden Interessen gekennzeichnet, die den einzelnen vom...



Das Management des Wandels befasst sich mit der Veränderung von Institutionen im Spannungsfeld zwischen Fremd- und Selbstorganisation.



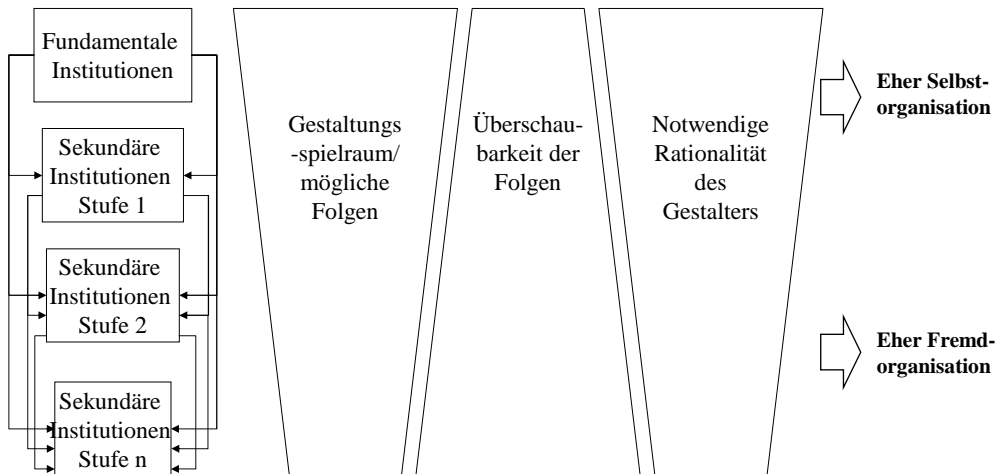
Hayek gibt einen ersten Hinweis darauf, dass Fremd- und Selbstorganisation über die unterschiedlichen Betrachtungsebenen vereinbar sind.

„(...) die Gewinne der einzelnen (hängen) zwar teilweise von ihrem Geschick (ab), aber teilweise (auch) von Glück. Da dieses Spiel darauf beruht, daß jeder seine eigenen Kenntnisse nutzt, um seine Zwecke zu verfolgen, daß er aber auch genötigt ist, sich Umständen anzupassen, die er gar nicht voraussehen konnte, prämiert es zwar richtige Voraussicht und bestraft das Gegenteil, aber auch dann, wenn die Entscheidung nur auf Raten beruhte und für eine rationale Entscheidung gar keine Grundlage vorhanden war.“

So hängt der Gewinn des Akteurs auch von seiner Fähigkeit zur bewussten Planung ab. Die Organisation des Gesamtsystems aller Akteure erfolgt dagegen ungeplant und selbstorganisierend.

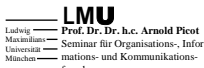
Hayek, Freiburger Studien, 2.A., 1994 (Erstveröffentlichung 1969), S.168f.


Je weiter oben man sich im Institutionengefüge bewegt, desto mehr Rationalitätserhöhende Maßnahmen sind zu ergreifen, ...




... wenn man gestaltend eingreifen will.

i.A.a. Dietl, Institutionen und Zeit, 1993, S. 74.

1. Institutionen und Wandel zwischen Fremd- und Selbstorganisation
2. Entstehung und Veränderung von Institutionen
3. Management des Wandels – zwei Beispiele
3.1. Standards
3.2. Reorganisation
4. Synopse
 <small>Ludwig-Maximilians-Universität München</small> Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot <small>Seminar für Organisations-, Informations- und Kommunikationsforschung</small>


Erklärungsansätze zur Entstehung und zum Wandel von Institutionen	
<p>Kollektivistische Erklärungsansätze</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marxistische Ansätze • Strukturell-Funktionalistische Ansätze • Autopoietisch-Systemtheoretische Ansätze 	<p>Individualistische Erklärungsansätze</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individualistisch-kontrakttheoretische Ansätze • Individualistisch-evolutionistische Ansätze • Integrierende Ansätze
<p>Die Bildung und Veränderung von Institutionen erfolgt nur auf der Ebene des gesamten Systems aus der Rationalität des Kollektivs heraus.</p>	<p>Alle sozialen Phänomene sind auf individuelle Handlungen zurückzuführen</p>
<p>Dietl, Institutionen und Zeit, 1993</p>	
 <small>Ludwig-Maximilians-Universität München</small> Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot <small>Seminar für Organisations-, Informations- und Kommunikationsforschung</small>	

Kollektivistische Erklärungsansätze zur Entstehung und zum Wandel von Institutionen		
Marxistische Ansätze	Strukturell-Funktionalistische Ansätze	Autopoietisch-Systemtheoretische Ansätze
Marx, Engels	Hobbes, Parsons, Radcliffe-Brown, Malinowski	Luhmann
Wissen und Arbeitsteilung nehmen zu. Dadurch steigt die Effizienz der Produktivkräfte. Dies bedingt wiederum, dass die Produktionsverhältnisse angepasst werden müssen und dadurch werden bestehende Institutionen kontraproduktiv	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rückgriff auf sozialdarwinistisches Gedankengut: Dysfunktionale Strukturen scheiden aus ➤ Institutionelle Variation durch Zufall 	Umweltveränderung i.V.m. Selbstbeobachtung führt dazu, dass das System Handlungsnotwendigkeit identifiziert. So kommt es zur Entwicklung/ Neubildung/ Änderung von kognitiven und normativen Erwartungsstrukturen (=Institutionen)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zukunft und Wesen von Institutionen hängt ausschließlich von der Entwicklung der materiellen Basis ab. ➤ Mensch hat keine Möglichkeit, die Produktivkräfte den Produktionsverhältnissen und ihrem institutionellen Überbau anzupassen. ➤ Entwicklung der institutionellen Ordnung stellt deterministischen Prozess dar, der Zukunftsoffenheit verneint. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Grundeinheiten sozialer Systeme: Individuen ➤ Zwischen Individuen: Relativ stabile Beziehungsmuster ➤ System ist in seinem Fortbestand nicht gefährdet, wenn Elemente von Zeit zu Zeit wechseln ➤ Institutionen sind Mechanismen, die helfen, die vielfältigen Möglichkeiten der menschlichen Natur in ein einziges integriertes System einzufügen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Institutionen bewirken Komplexitätsreduktion. ➤ Reproduktion der Elemente des Systems durch die Elemente sichert das Überleben des Systems ➤ Evolutionäres Verfahren blinder Variation und Selektion ➤ Viabilität von Institutionen ➤ Gezielte Institutionengestaltung unmöglich

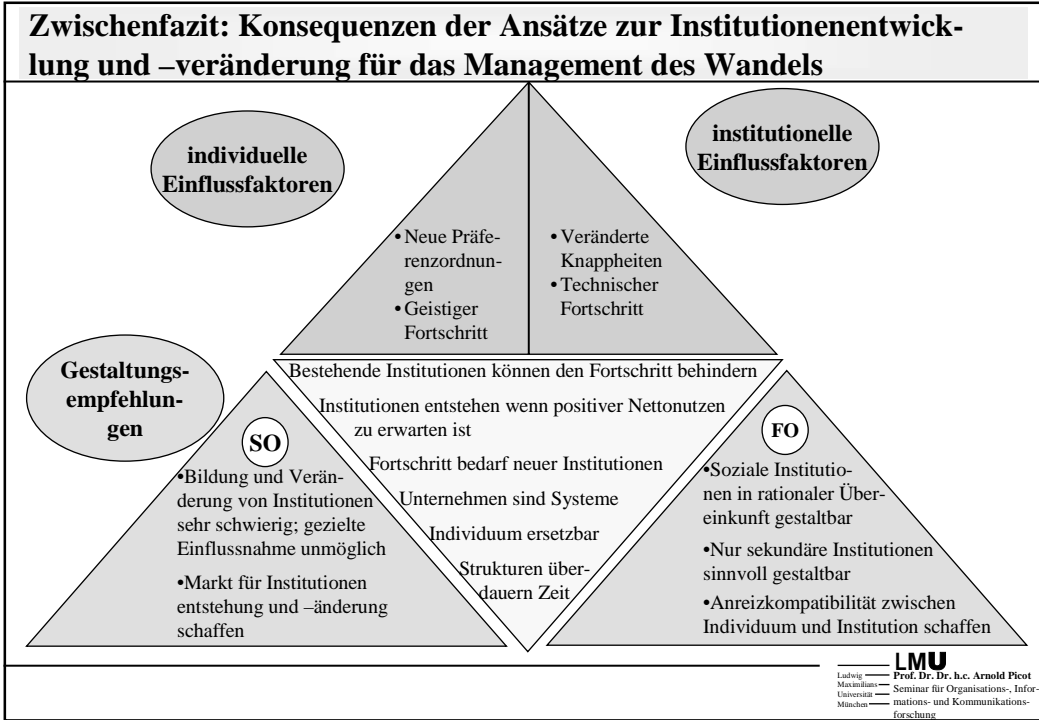
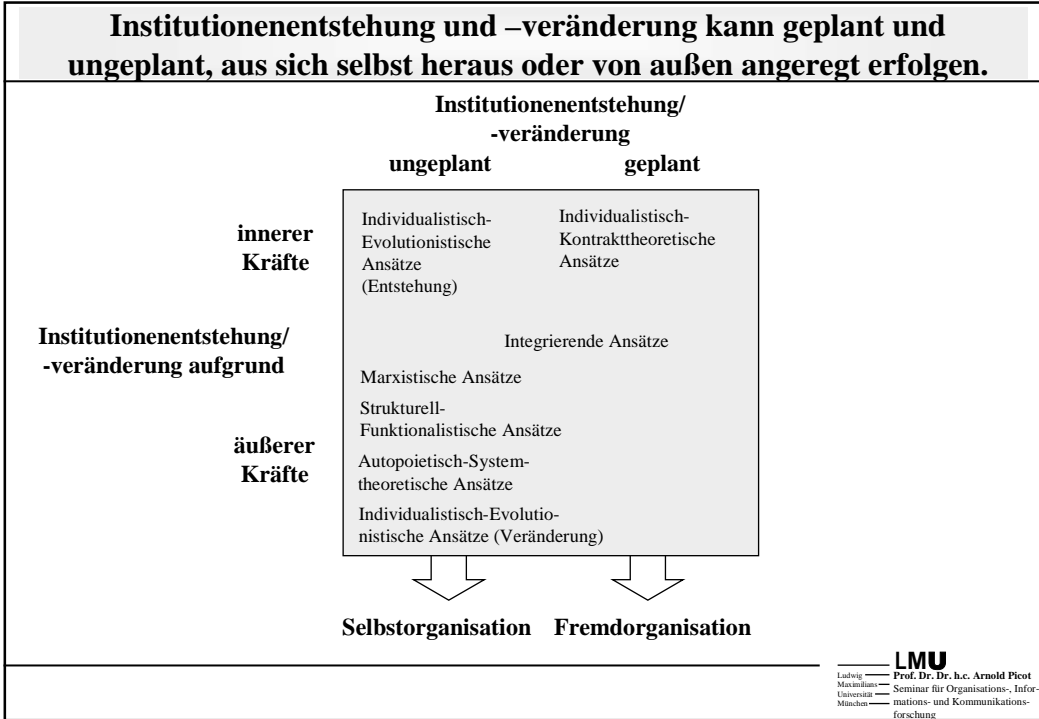

LMU
Ludwig-Maximilians-Universität München Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
Seminar für Organisations-, Informations- und Kommunikationsforschung

Dietl, Institutionen und Zeit, 1993


Individualistische Erklärungsansätze zur Entstehung und zum Wandel von Institutionen		
Individualistisch-Kontrakttheoretische Ansätze	Individualistisch-Evolutionistische Ansätze	Integrierende Ansätze
Hobbes, Locke, Rousseau, Habermas, Apel, Ulrich	Mandeville, Hume, Ferguson, Smith, von Hayek, Alchian	Buchanan, Brennan/Buchanan, Williamson, Dietl, North, Wolff
Menschen leben von Natur aus anarchisch zusammen. Dies bedeutet Gefahr von Krieg Aller gegen Alle. Die Individuen kommen so zu der rationalen Einsicht, dass die Beachtung gemeinsamer Regeln im Interesse jedes Einzelnen liegt	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Institutionen entstehen vor allem als Nebenprodukt bei der Verwirklichung individueller Interessen und können demnach nicht als Ausdruck menschlicher Vernunft begriffen werden ➤ Soziale Institutionen entwickeln sich analog biologischen Selektionsprozessen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Institutionen entstehen beabsichtigt und unbeabsichtigt, wenn sie positiven Nettonutzen aufweisen (Variation) ➤ Die effiziente Institution setzt sich durch (Selektion) ➤ Verbreitung der Institutionen durch Nachahmung (Retention).
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Stillschweigende und einstimmige Zustimmung zu Gesellschaftsvertrag, der durch herrschaftsfreie Wahlen entsteht ⇒ Hierarchisch strukturierte herrschaftslegitimierende Ordnung ➤ Naturrechtstradition ➤ Institutionelle Ordnung ist bewusstes Resultat rationaler Individualentscheidung 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Institutionen unterliegen zweifachem Entwicklungsprozess ➤ Derartige Institutionen weisen hochgradiges Maß an Effizienz und Wissen auf ➤ Marktexistenz für diesen Prozess zentral ➤ Überwachungsbedürftige von selbsterhaltenden Institutionen zu unterscheiden ➤ Institutionen formgebunden und formlos ➤ Institutionen auf Systemebene nicht sinnvoll verstandesmäßig zu planen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Positiver Nettonutzen der Institution führt zu Institutionenbildung ➤ Präferenzstrukturen der Akteure müssen bei geplanter Institutionenbildung berücksichtigt werden (anreizkompatibel) ➤ Evolutionär entstandene Institutionen können nicht rational gestaltet werden; bewusst geplante Institutionen sind der Gestaltung zugänglich ➤ Transaktionskosten und beschränkte Rationalität können zu anhaltend ineffizienten Institutionen führen.

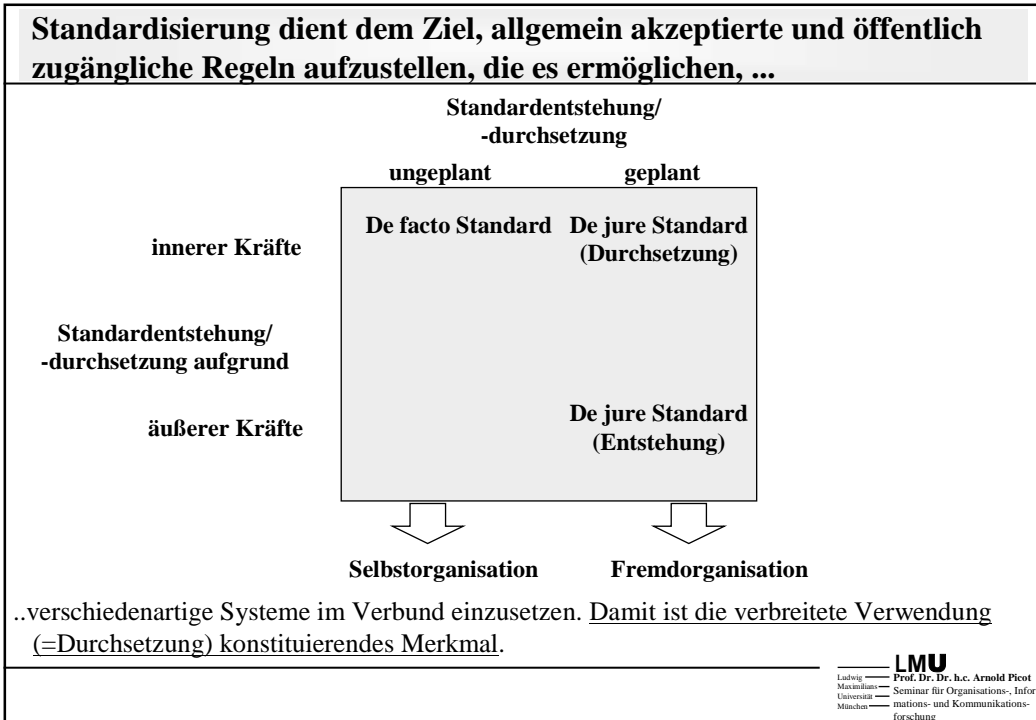

LMU
Ludwig-Maximilians-Universität München Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
Seminar für Organisations-, Informations- und Kommunikationsforschung

Dietl, Institutionen und Zeit, 1993



1. Institutionen und Wandel zwischen Fremd- und Selbstorganisation
2. Entstehung und Veränderung von Institutionen
3. Management des Wandels – zwei Beispiele
3.1. Standards
3.2. Reorganisation
4. Synopse


LMU
 Ludwig-Maximilians-Universität München
 Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
 Seminar für Organisations-, Informations- und Kommunikationsforschung



Die Durchsetzung von Standards ist abhängig vom allgemeinen als auch spezifischen Interesse der Akteure.

-Anbieterperspektive-

Präferenzen für einen bestimmten Standard:
(abhängig vom Nutzenentgang bei Übergang auf alternativen Standard)

hoch	Konflikt Bsp.: Videorecorder, CD	Privates Gut Bsp.: PDAs
niedrig	Koordination Bsp.: TCP/IP, FTP; WWW; HTML, E-Mail	öffentliches Gut Bsp.: Digitale Signatur, Sommerzeit
	hoch	niedrig

Individuelle Anreize zur Standardisierung:
(Σ Vorteil aus Verfügbarkeit – Kosten der Standardisierung/Durchsetzung)

In Anlehnung an Besen/Saloner, 1989, S.184.

LMU
Ludwig-Maximilians-Universität München
Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
Seminar für Organisations-, Informations- und Kommunikationsforschung

Hohe individuelle Anreize zur Standardisierung sprechen für Selbstorganisation.

-Anbieterperspektive-

Präferenzen für einen bestimmten Standard:
(abhängig vom Nutzenentgang bei Übergang auf alternativen Standard)

hoch	Konflikt Bsp.: Videorekorder, CD	Privates Gut Bsp.: PDAs
niedrig	Koordination Bsp.: TCP/IP, FTP, WWW, HTML, E-Mail	öffentliches Gut Bsp.: Digitale Signatur, Sommerzeit
	hoch	niedrig

Individuelle Anreize zur Standardisierung:
(Σ Vorteil aus Verfügbarkeit – Kosten der Standardisierung/Durchsetzung)

Eher Selbstorganisation

Eher Fremdorganisation

In Anlehnung an Besen/Saloner, 1989, S.184.

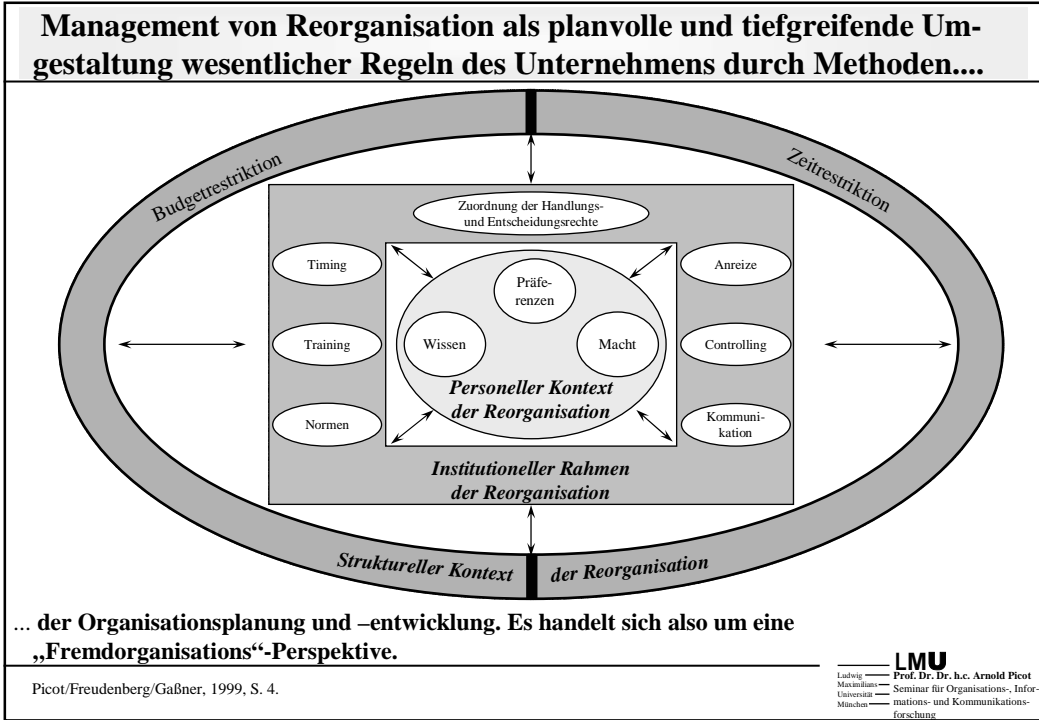
spontan + evolutionär

Bewusste Planung

LMU
Ludwig-Maximilians-Universität München
Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
Seminar für Organisations-, Informations- und Kommunikationsforschung

1. Institutionen und Wandel zwischen Fremd- und Selbstorganisation
2. Entstehung und Veränderung von Institutionen
3. Management des Wandels – zwei Beispiele
3.1. Standards
3.2. Reorganisation
4. Synopse

LMU
 Ludwig-Maximilians-Universität München
 Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
 Seminar für Organisations-, Informations- und Kommunikationsforschung



Aus dem Ziel, zusammen mit den Mitarbeitern das Reorg-Vorhaben zum Erfolg zu führen, ergeben sich drei Anforderungen:

Wissensnutzung
 Wie kann das Wissen und die Kreativität der Mitarbeiter für den Entwurf, die Ausarbeitung und die Umsetzung der Reorganisation fruchtbar gemacht werden?



Wissens-
verteilung

Machtpolitische Stabilisierung
 Wie kann das strategische Verhalten der Mitarbeiter fruchtbar gemacht werden, ohne dass die Reorganisation eben diesem Verhalten zum Opfer fällt?



Macht-
verteilung

Präferenzkompatibilität
 Wie kann die Unterstützung der Mitarbeiter durch gezielte Berücksichtigung ihrer Präferenzen sichergestellt werden?



Präferenz-
strukturen

In Abhängigkeit der Wissens- und Machtverteilung sowie der Präferenzstrukturen im Unternehmen erfolgt die Allokation der Entscheidungs- und Handlungsrechte der Reorganisation.


Die bei der Reorganisation relevanten Entscheidungs- und Handlungsrechte lassen sich wie folgt differenzieren:


1. Recht zur Problemdefinition und Zielsetzung
2. Recht zur Ausarbeitung einer Reorganisationslösung
3. Recht zur Entscheidung
4. Recht zur Umsetzung der gewählten Reorganisationslösung
5. Recht zur Kontrolle und Beurteilung
6. Recht bzw. Pflicht zur „Nutzung“ der Reorganisationslösung im Alltag

Effizient ist die *Rechteverteilung* dann, wenn die Mitarbeiter alle positiven und negativen Folgen ihres Handelns selbst tragen.

Zu unterscheiden sind drei Arten von *Akteuren*: das Kernteam, Träger taziten Reorganisationswissens und direkt betroffene Mitarbeiter.

In Abhängigkeit der Ausgestaltung der Effizienzbedingungen sind vier Grundmuster der Mitarbeiterbindung zu unterscheiden.

Effizienz-Bedingung						
(1) Wissensverteilung (2) Machtverteilung (3) Präferenzstrukturen	(1) Konzentriert (2) Unipolar (3) Anspruchslos	(1) Mäßig verteiltes tazes Reorganisationswissen (2) Eher unipolar (3) Eher anspruchlos	(1) Weit verteiltes tazes Reorganisationswissen (2) Eher multipolar (3) Eher anspruchsvoll	(1) Direkt Betroffene sind Träger des taziten Reorganisationswissens (2) Multipolar (3) Anspruchsvoll		
Übergeordnete Instanz (z.B. Kernteam)	“Blitzkrieg” (1) Problemedef./ Zielsetzung (2) Lösungsausarbeitung (3) Entscheidung (4) Umsetzung (5) Kontrolle, Beurteilung	“Mitwirkung” (1) Problemedef./ Zielsetzung (3) Entscheidung (5) Kontrolle, Beurteilung (2) Lösungsausarbeitung (4) Umsetzung	“Delegation” (1) Problemedef./ Zielsetzung (5) Kontrolle, Beurteilung (2) Lösungsausarbeitung (3) Entscheidung (4) Umsetzung	“Coaching” (1) Problemedef./ Zielsetzung (5) Kontrolle, Beurteilung		
Träger taziten Reorganisationswissens		(2) Lösungsausarbeitung (4) Umsetzung	(2) Lösungsausarbeitung (3) Entscheidung (4) Umsetzung			
Direkt betroffene Mitarbeiter	(6) Nutzung im Alltag	(6) Nutzung im Alltag	(2) Lösungsausarbeitung (4) Umsetzung (6) Nutzung im Alltag	(1) Problemedef./ Zielsetzung (2) Lösungsausarbeitung (3) Entscheidung (4) Umsetzung (6) Nutzung im Alltag		
		Grad der Fremdorganisation		Grad der Selbstorganisation		
i.A.a. Picot/Freudenberg/Gaßner, 1999, S. 140.						
 LMU <small>Ludwig-Maximilians-Universität München</small> Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot <small>Maximilians-Universität München</small> Seminar für Organisations-, Informations- und Kommunikationsforschung						

1. Institutionen und Wandel zwischen Fremd- und Selbstorganisation	
2. Entstehung und Veränderung von Institutionen	
3. Management des Wandels – zwei Beispiele	
3.1. Standards	
3.2. Reorganisation	
4. Synopse	
 LMU <small>Ludwig-Maximilians-Universität München</small> Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot <small>Maximilians-Universität München</small> Seminar für Organisations-, Informations- und Kommunikationsforschung	

Vor allem aus den individualistisch-evolutionistischen als auch aus den integrierenden Ansätzen lassen sich Effizienzbedingungen ...

Individualistisch- Evolutionistische Ansätze

- Verteilung des Wissens unter den Individuen
- Betrachtungsebene des Akteurs: Einzelakteur oder Gesamtsystem
- Interessen der Akteure konfligierend oder übereinstimmend
- Formgebundenheit der Institution

Integrierende Ansätze

- Erwarteter Nettonutzen der Institution
- Verteilung der Macht im System
- Hierarchieebene der Institution
- Anreizkompatibilität zwischen Institution und Akteur (=Präferenzstrukturen)

... für den Einsatz von Fremd- oder Selbstorganisation ableiten.

Effizienzbedingungen zur Beurteilung der Frage: „Wann ist ein Eingriff durch das Management wirksam?“

Fremdorganisation

Konzentrierte Property Rights bei Initiatoren

Selbstorganisation

Diffusion der Property Rights unter den Systemmitgliedern

	Fremdorganisation		Selbstorganisation
Akteur	konzentriert + explizit	Wissensverteilung	verteilt + tazit
	unipolar	Machtverteilung	multipolar
	anspruchslos	Präferenzstrukturen	anspruchsvoll
	Konfligierend	Interessen	einheitlich
	Einzelner Akteur	Betrachtungsebene	Gesamtsystem der Akteure
Institution	niedrig	Erwarteter Nettonutzen	hoch
	sekundär	Institutionenebene	fundamental
	ja	Formgebunden	nein

Das Management des Wandels muss Fremd- und Selbstorganisationsmaßnahmen miteinander vereinen.

- ⇒ Es existieren zunehmend Verhältnisse, in denen formlose Institutionen, verteiltes Wissen, multipolare Machtverhältnisse und Institutionenbildung auf Gesamtsystemebene vorliegen. Dies spricht für eine starke Tendenz zur Selbstorganisation.
- ⇒ Andererseits sind konfligierende Interessen und ein häufig nicht abzuschätzender Nettonutzen Indikatoren für den Bedarf nach Fremdorganisationsmaßnahmen.
- ⇒ Ein wirksames Management des Wandels muss demnach Fremd- mit Selbstorganisationsmaßnahmen kombinieren.
- ⇒ Die „Kunst“ eines solchen Management besteht darin, die evolutionär-selbstorganisatorischen mit den planerisch-fremdorganisatorischen Elementen so zu verknüpfen, dass den jeweiligen Eigenheiten der Situation des Wandels entsprochen wird. Dabei helfen die aufgezeigten Einflussgrößen.
- ⇒ Wettbewerb unterstützt alle Formen der Veränderung von Institutionen.

Wettbewerb fördert die Effizienz sowohl bei Fremd- als auch bei Selbstorganisation.

„Der Wettbewerb, auf dem der Auswahlprozeß beruht, muß im weitesten Sinn verstanden werden. Er schließt Wettbewerb zwischen organisierten und zwischen unorganisierten Gruppen ebenso ein wie den Wettbewerb zwischen Individuen. Ihn im Gegensatz zu Kooperation oder Organisation zu sehen, heißt sein Wesen mißverstehen. Das Bemühen, gewisse Ergebnisse durch Kooperation und Organisation zu erreichen, gehört ebenso zum Wettbewerb wie die Bemühungen der Einzelnen. (...)

Organisation ist daher wohltätig und wirksam, solange sie freiwillig und in eine freie Sphäre eingebettet ist, und wird sich entweder Umständen, die in ihrem Entwurf nicht vorgesehen waren, anpassen müssen, oder zugrunde gehen.“

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

Literaturverzeichnis

- Alchian, Armen (1950): Uncertainty, evolution and economic theory, in: Journal of Political Economy, 58. Jg., 1950, S. 211-221.
- Apel, Karl-Otto (1973): Transformation der Philosophie, Band 2: Das Apriori der Kommunikationsgemeinschaft, 1. Aufl., Frankfurt a.M., 1973.
- Besen, Stanley; Saloner, Garth (1989): The economics of telecommunications standards, in: Crandall R.W., F.K. (Hrsg.): Changing the rules: technological change, international competition and regulation in communications, Washington, D.C., S. 177-220.
- Brennan, Geoffrey; Buchanan, James M. (1985): The reasons of rules, Cambridge, 1985.
- Buchanan, James M. (1984): Grenzen der Freiheit. Zwischen Anarchie und Leviathan, Erstveröffentlichung 1975, Tübingen, 1984.
- Dietl, Helmut (1993): Institutionen und Zeit, Tübingen, 1993.
- Erlei, Mathias (1998): Institutionen, Märkte und Marktphasen: allgemeine Transaktionskostentheorie unter spezieller Berücksichtigung der Entwicklungsphasen von Märkten, Tübingen, 1998.
- Ferguson, Adam (1814): An Essay on the History of civil Society, 7. Aufl. (Erstveröffentlichung 1767), Edinburgh, 1814.
- Franck, Egon; Picot, Arnold (2001): Organisationsdesign als Bewirtschaftung von Rationalitätslücken – Die Sicht der Institutionenökonomik, in: Thom, N.; Zaugg, R. (Hrsg.): Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz, Bern u.a., 2001, S.133-156.
- Freudenberg, Heino (1999): Strategisches Verhalten bei Reorganisationen, Wiesbaden.
- Gaßner, Winfried (1999): Implementierung organisatorischer Veränderung: eine mitarbeiterorientierte Perspektive, Wiesbaden, 1999.
- Gates, Bill; Myhrvold, Nathan; Rinearson, Peter (1997): Der Weg nach vorn: Die Zukunft der Informationsgesellschaft, München, 1997.
- Habermas, Jürgen (1983): Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln, 1. Aufl., Frankfurt a. M., 1983.
- Hayek, Friedrich A. von (1980): Recht, Gesetzgebung und Freiheit, Band 1: Regeln und Ordnung (1973), München, 1980.
- Hayek, Friedrich A. von (1991): Die Verfassung der Freiheit, 3.A. (Nachdr. der 2. Aufl.), Tübingen, 1991.
- Hayek, Friedrich A. von (1994): Freiburger Studien, 2.A. (Erstveröffentlichung 1969), 1994.
- Hobbes, Thomas (1665): Leviathan oder Wesen, Form und Gewalt des kirchlichen und bürgerlichen Staates, Erstveröffentlichung 1651, Reinbek bei Hamburg, 1965.
- Holler, Manfred (1983): Collective Action, Rational Man and Economic Reasoning, in: Quality and Quantity, 17. Jg., 2/1983, S. 163-177.
- Hume, David (1967): A treatise of human nature (1739), Oxford, 1967.
- Kieser, Alfred (1994): Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 46. Jg., 3/1994, S. 199-228.
- Kleinenkamp, Michael (1993): Standardisierung und Marktprozess: Entwicklungen und Auswirkungen im CIM-Bereich (1992), Wiesbaden, 1993

- Knyphausen-Aufsess, Dodo zu (1995): Theorie der strategischen Unternehmensführung: State of the Art und neue Perspektiven, Wiesbaden, 1995.
- Kunz, H (1983): Marktsystem und Information: "Konstitutionelle Unwissenheit" als Quelle von "Ordnung", Tübingen, 1985.
- Locke, John (1967): Zwei Abhandlungen über die Regierung, Erstveröffentlichung 1690, Frankfurt a. M., 1967.
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie, 1. Aufl., Frankfurt am Main, 1984.
- Malinowski, Bronislaw (1951): Kultur und Freiheit, Wien u.a., 1951.
- Mandeville, Bernard de (1980): Die Bienenfabel oder Private Laster, öffentliche Vorteile, erstveröffentlicht 1714, Frankfurt a. M., 1980.
- Marx, Karl (1961): Zur Kritik der politischen Ökonomie, in: Karl Marx, F.E. (Hrsg.): Marx-Engels Werke, Band 13, Erstauflage 1859, Berlin, S. 3-160.
- Matthews, R.C.O. (1986): The economics of institutions and the sources of growth, in: The Economic Journal, 96. Jg., December/1986, S. 903-918.
- Monopolkommission (1991): Wettbewerbspolitik oder Industriepolitik, Hauptgutachten 1990/1991, Baden-Baden, 1991.
- Nelson, Richard R.; Sampat, Bhaven N. (2001): Making sense of institutions as a factor shaping economic performance, in: Journal of Economic Behavior & Organization, 44. Jg., 2001, S. 31-54.
- Neus, Werner (1998): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre aus institutionenökonomischer Sicht, Tübingen, 1998.
- North, Douglass C. (1992): Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, Tübingen, 1992.
- Parsons, Talcott (1951): The Social System, Glencoe, IL, 1951.
- Perich, Robert (1993): Unternehmungsdynamik, 2., erw. Aufl., Bern; Stuttgart; Wien; Haupt, 1993.
- Picot, Arnold (1993): Organisation, in: Michael Bitz, K.D., Michel Domsch, Henning Egner (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, 3., überarb. und erw. Aufl., München, S. 100-174.
- Picot, Arnold; Dietl, Helmut; Franck, Egon (1999): Organisation: Eine ökonomische Perspektive, 2. A., Stuttgart, 1999.
- Picot, Arnold; Freudenberg, Heino; Gaßner, Winfried (1999): Management von Reorganisationen, Wiesbaden, 1999.
- Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Rolf, Wigand (2001): Die Grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, 4. vollständig überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden, 2001.
- Probst, Gilbert J. B. (1992): Selbstorganisation, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart, S. 2255-2269.

Radcliffe-Brown, Alfred R. (1952): Structure and function in primitive society : essays and addresses, London, 1952.

Rousseau, Jean-Jacques (1711): Der Gesellschaftsvertrag oder Die Grundsätze des Staatsrechts, Erstveröffentlichung 1762, Stuttgart, 1971.

Shapiro, Carl; Varian, Hal R. (1999): Information rules : a strategic guide to the network economy, Boston, Mass., 1999.

Smith, Adam (1789): An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations, 5. Aufl., London, 1789.

Ullmann-Margalit, Edna (1977): The emergence of norms, Oxford, GB, 1977.

Ulrich, Peter (1987): Transformation der ökonomischen Vernunft : Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft (1986), 2. Aufl., Bern u.a., 1987.

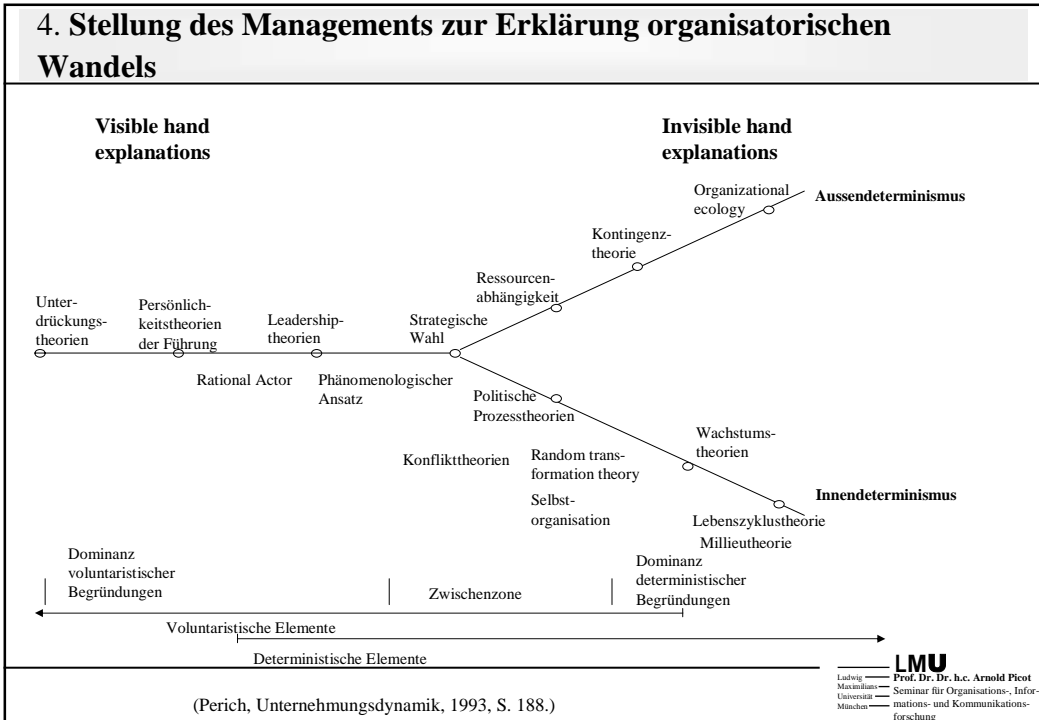
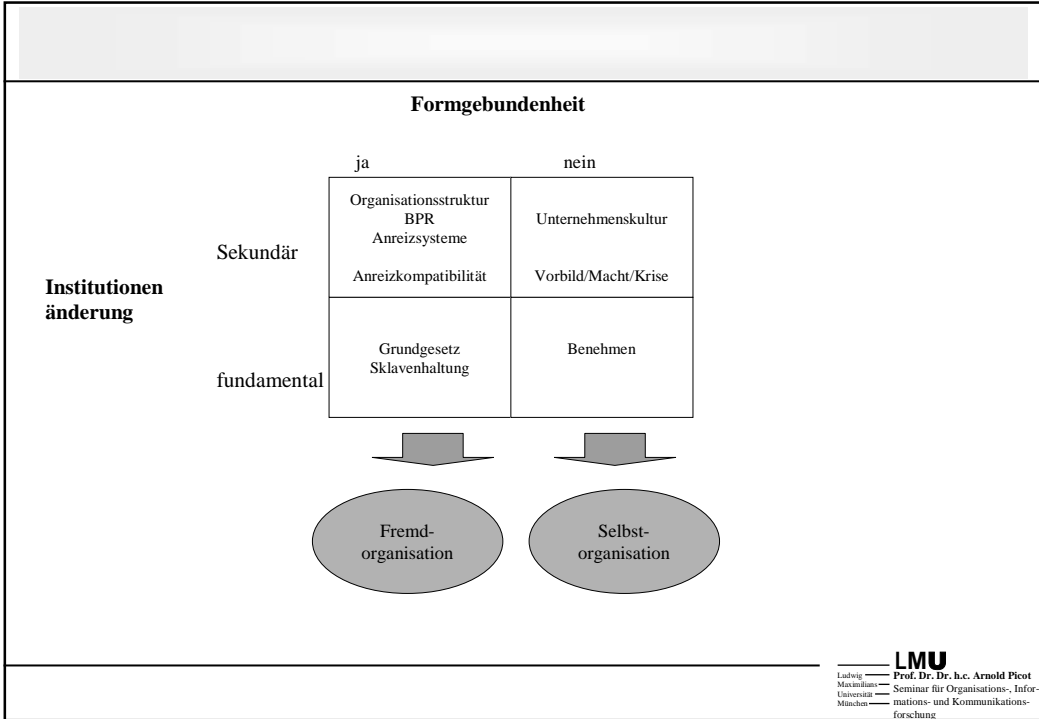
Vanberg, Viktor (1982): Markt und Organisation, Tübingen, 1982.

Williamson, Oliver E. (1985): The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting, New York, 1985.

Wolff, Birgitta; Lazear, Edward P. (2001): Einführung in die Personalökonomik, Stuttgart, 2001.

Zerdtick, Axel; Picot, Arnold; Schrape, Klaus; Artopé, Alexander; Goldhammer, Klaus; Lange, Ulrich T.; Vierkant, Eckart; López-Escobar, Esteban; Silverstone, Roger (1999): Die Internet-Ökonomie - Strategien für die digitale Wirtschaft, Berlin, 1999

Back-up



Fremd- und Selbstorganisation sind über die unterschiedlichen Betrachtungsebenen vereinbar. So hängt der Gewinn des Akteurs hauptsächlich von seiner Fähigkeit...

„Alles, was wir sagen können, ist, daß, was immer der Anteil sei, den irgendein einzelner sich aus dem gemeinsamen Topf herausnehmen darf, der reale Inhalt dieses Anteils mit so geringem Entgang für die anderen hergestellt wird, als das mit irgendeiner uns bekannten Methode möglich ist. (...) Dieses Ergebnis erhalten wir aber nur, wenn wir die Bestimmung des Anteils der einzelnen und von ganzen Berufsgruppen auch von Umständen abhängig machen, die niemand in ihrer Gesamtheit kennt, wodurch der ganze Prozeß zu einer Art von Spiel wird, in dem die Gewinne der einzelnen zwar teilweise von ihrem Geschick, aber teilweise von Glück abhängen. Da dieses Spiel darauf beruht, daß jeder seine eigenen Kenntnisse nutzt, um seine Zwecke zu verfolgen, daß er aber auch genötigt ist, sich Umständen anzupassen, die er gar nicht voraussehen konnte, prämiert es zwar richtige Voraussicht und bestraft das Gegenteil, aber auch dann, wenn die Entscheidung nur auf Raten beruhte und für eine rationale Entscheidung gar keine Grundlage vorhanden war. Es ist gewissermaßen ein Spiel, das, indem der Anteil der einzelnen zum Teil unvorhersehbaren und in diesem Sinn zufälligen Faktoren überlassen wird, dazu führt daß sich die zur Verteilung verfügbare Gesamtmenge vergrößert und jeder zumindest darauf rechnen kann, daß das, was er für seinen ungewissen Anteil bekommt, soviel wie möglich ist.“

... zur bewussten Planung ab. Die Organisation des Gesamtsystems aller Akteure erfolgt dagegen ungeplant und selbstorganisierend.

Hayek, Freiburger Studien, 2.A., 1994 (Erstveröffentlichung 1969), S.168f.

	Tazites Wissen	Explizites Wissen
Wissens-Gegenstand:	Zeit-, personen- oder aufgaben- spezifische Zusammenhänge	Allgemeine Zusammenhänge
Art des Entstehens:	Durch Handeln Meist spontan und ungeplant	Durch freies Nachdenken bzw. Abruf Meist gezielt
Ort des Entstehens:	Vor Ort, beim Tun bzw. Interagieren	Beliebig
Vermittelbarkeit:	Aufwendig oder unmöglich v.a. in personengebundener Form	Weitgehend Problemlos Auch in personenungebundener Form
•Fruchtbarmachung:	v.a. Einbindung der Wissensträger (z.B. <i>Arbeitskreise, Task Forces</i>)	v.a. Wissens-Offenlegung (z.B. <i>Interviews, Workshops,</i> <i>Befragungen</i>)

