Susanne Beck / Stephan Meder (Hg.)

Jenseits des Staates?

Über das Zusammenwirken von staatlichem und nicht-staatlichem Recht

V&R unipress

unipress

© 2021 V&R unipress | Brill Deutschland GmbH
ISBN Print: 9783847113676 – ISBN E-Book: 9783847013679

Beiträge zu Grundfragen des Rechts

Band 39

Herausgegeben von
Stephan Meder

© 2021 V&R unipress | Brill Deutschland GmbH
ISBN Print: 9783847113676 – ISBN E-Book: 9783847013679

Susanne Beck / Stephan Meder (Hg.)

Jenseits des Staates?

Über das Zusammenwirken von staatlichem und nicht-staatlichem Recht

Mit 7 Abbildungen

V&R unipress

© 2021 V&R unipress | Brill Deutschland GmbH
ISBN Print: 9783847113676 – ISBN E-Book: 9783847013679

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über https://dnb.de abrufbar.

© 2021 V&R unipress, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen, ein Imprint der Brill-Gruppe (Koninklijke Brill NV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA, USA; Brill Asia Pte Ltd, Singapore; Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutschland; Brill Österreich GmbH, Wien, Österreich)
Koninklijke Brill NV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Hotei, Brill Schöningh, Brill Fink, Brill mentis, Vandenhoeck & Ruprecht, Böhlau, Verlag Antike und V&R unipress.
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISSN 2198-5405
ISBN 978-3-8470-1367-9

© 2021 V&R unipress | Brill Deutschland GmbH
ISBN Print: 9783847113676 – ISBN E-Book: 9783847013679

Inhalt

Vorwort 7

Dirk Baecker
Normen der Agilität in Parsons' AGIL-Schema 9

Susanne Beck / Maximilian Nussbaum
Neue Formen regulativer Kooperation: Zum Verhältnis technischer Normen und Gemeinschaftsstandards sozialer Netzwerke zu staatlichem Strafrecht 35

Petra Buck-Heeb
Der Deutsche Corporate Governance Kodex: Selbstregulierung in der Kritik 59

Alexander Djazayeri
Selbstregulierung in der Versicherungs- und Rückversicherungswirtschaft 75

Stephan Meder / Claudia Kurkin
Ius non scriptum extraterritoriale als regulierte Selbstregulierung: Die Vermutung gegen Extraterritorialität zwischen *ius strictum* und *aequitas* 97

Roland Schwarze
Komplementäre Regulierung im Arbeitsrecht 123

Christoph Sorge
Recht »macht sich auch von selbst, wie die Sprache« – Gustav Hugos Rechtsquellenlehre im Kontext der ›Franzosenzeit‹ 149

© 2021 V&R unipress | Brill Deutschland GmbH
ISBN Print: 9783847113676 – ISBN E-Book: 9783847013679

Georgia Stefanopoulou
Strafvollstreckung und Strafvollzug jenseits des Staates – Direkte Sanktionsverwirklichung durch den Internationalen Strafgerichtshof? 177

Klaus Vieweg
Zusammenwirken von staatlichem Recht und privater Regelung im Sport 191

Malte Wilke
Compliance Monitorships – ein System staatlich regulierter Selbstregulierung 205

Autorenverzeichnis 227

Sachregister 229

© 2021 V&R unipress | Brill Deutschland GmbH
ISBN Print: 9783847113676 – ISBN E-Book: 9783847013679

Vorwort

Ob wir mit der aktuellen Debatte über ›Governance‹ oder mit Gottfried Wilhelm Leibniz vor gut 300 Jahren von ›Selbstorganisation‹ sprechen: Normenregime jenseits des Staates sind für die Rechtswissenschaften ein wichtiges Thema. Außerstaaliche Normen ergänzen die staatliche Regulierung in verschiedenen Lebensbereichen und wirken auf komplexe Weise mit ihnen zusammen. Diese Verflechtung kann Freiräume schaffen, den sich selbst Regulierenden Auftrieb geben, funktional sein – aber auch zu Konflikten mit staatlichen Werten führen, Betroffene ausschließen, Machtungleichgewichte verstärken. Seit einiger Zeit werden außerstaatliche Normenregime in den Rechtswissenschaften und anderen Disziplinen analysiert und kritisch begleitet. Doch ist die Geschichte nicht-staatlicher Ordnungen noch lange nicht auserzählt. Die gesellschaftliche Bedeutung eigenständiger Regelungssysteme und damit die Schwierigkeiten staatlichen Rechts, sie angemessen zu integrieren, nehmen zu. Mit Globalisierung und Digitalisierung verlieren nationale Rechtssysteme faktische Durchsetzungsmöglichkeiten und gesellschaftliche Akzeptanz. Internationale Transaktionen und digitales Verhalten lassen sich kaum in nationalen Normenregimen erfassen. Das Vertrauen in die staatlichen Institutionen nimmt ab. Selbstregulierung und die damit befasste rechtswissenschaftliche Debatte sind so bedeutungsvoll wie eh und je. Beispiele für die Entkoppelung bestimmter normativer Ordnungen von staatlicher Organisation gibt es in allen Rechtsgebieten. Gleichwohl soll staatliche Gewalt auch in außerstaatlichen Normenregimen grundlegende Werte und Rechte sichern. Da aber die Eigenlogiken dieser Ordnungen dem staatlichen Rechtssystem nicht zwangsläufig entsprechen, entstehen Konfliktherde.

Der vorliegende Band bringt die Ergebnisse einer Ringvorlesung, die in den Jahren 2018 und 2019 an der Leibniz Universität Hannover stattfand, einschließlich einiger weiterer Beiträge, die sich mit diesem wichtigen Thema befassen. Wir hoffen, durch diesen Band zu verdeutlichen, dass der zu allen Zeiten schwelende Konflikt zwischen den Eigenlogiken bestimmter normativer Ordnungen und staatlichen Rechtssystemen mit vorgefertigten Mustern oder

© 2021 V&R unipress | Brill Deutschland GmbH
ISBN Print: 9783847113676 – ISBN E-Book: 9783847013679

Schablonen nicht zu bewältigen ist. Stattdessen bedarf es einer Suche nach neuen Wegen und Denkweisen, zu denen die Beiträge dieses Bandes inspirieren sollen.

Susanne Beck
Stephan Meder

Hannover, im Juni 2021

© 2021 V&R unipress | Brill Deutschland GmbH
ISBN Print: 9783847113676 – ISBN E-Book: 9783847013679

Dirk Baecker

Normen der Agilität in Parsons' AGIL-Schema

Philosophien eines agilen Managements sind der jüngste Ausdruck einer seit Jahrzehnten laufenden Umstellung der Organisationslandschaft von der Silo-Organisation auf die Netzwerkorganisation. Der Beitrag fragt nach den Normen agilen Managements und greift auf das AGIL-Schema von Talcott Parsons zurück, um sie im Kontext weiterer funktionaler Anforderungen an ein agiles Unternehmen zu beschreiben. Im Einzelnen stellt sich heraus, dass tätige Neugier (A), Kundenorientierung (G), Teamfähigkeit (I) und Flexibilität (L) die funktional entscheidenden Normen agilen Managements sind. Das klingt vertraut. Der Beitrag legt ebenso viel Wert auf die inhaltliche Ableitung der Normen wie auf die Vorstellung des analytischen Instruments. Die Normen werden weder juristisch noch moralisch, sondern als Leitbilder verstanden, die latent wirken und bei Bedarf aufgerufen werden, um ein Handeln eines bestimmten Typs rechtfertigen und entsprechende Konflikte regulieren zu können.

I.

Im Jahr 2001 erschien online ein *Manifest für Agile Softwareentwicklung*, das seither als Bezugspunkt für Agilitätsphilosophien im Management Prominenz gewonnen und behalten hat, obwohl ähnliche Ideen spätestens seit den 1970er-Jahren unter den Titel einer »Science of Design«, einer »reflexiven Praxis« oder eines »Design Thinking« bekannt waren.[1] Bereits damals ging es darum, akademische Formen der Komplexitätsbewältigung mit beruflichen zu vergleichen und voneinander lernen zu lassen. Zu diesem Zweck wurde die offene Heuristik der einen mit der zielführenden Pragmatik der anderen kombiniert. Die Aufgabe

1 Siehe das Manifest von *Beck* et al., Manifesto for Agile Software Development, 2001 (abrufbar unter: http://agilemanifesto.org, letzter Zugriff: 2. 9. 2020); vgl. *Simon*, The Science of Design – Creating the Artificial, in: ders., The Sciences of the Artificial (1969), 2. Aufl. 1981, S. 128–159; *Schön*, The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action (1983), 18. Aufl. 1996, und *Rowe*, Design Thinking, 1987.

© 2021 V&R unipress | Brill Deutschland GmbH
ISBN Print: 9783847113676 – ISBN E-Book: 9783847013679

von »Reflexion« war es, die Differenz der Ansätze im Blick zu behalten, während sie für jeden einzelnen Schritt der Arbeit an einer komplexen Aufgabe aufgehoben wurde. Propagiert wurde dies vor allem für die Berufe des Architekten, Designers, Therapeuten, Richters, Rechtsanwalts und Beraters.[2] Und bedauert wurde schon damals, dass sich die berufliche Praxis als lernfähiger erwies denn die akademische.[3] Die Autoren des *Manifests für Agile Softwareentwicklung* scheinen daraus bereits die Konsequenz gezogen zu haben. Referenzen auf Formen akademischen Arbeitens tauchen nicht mehr auf.[4]

Typisch für Managementphilosophien tritt das Manifest mit einem normativen Anspruch auf, der allerdings nicht, wie im Rechtssystem der Gesellschaft, zu regulierende Konflikte vorwegnimmt,[5] sondern ein besseres Management von Projekten der Softwareentwicklung verspricht. Man hatte mit der zuvor herrschenden »Wasserfallmethode« hinreichend schlechte Erfahrungen sammeln müssen, um nach einer ganz neuen Methode suchen zu müssen. Diese Wasserfallmethode beruhte auf dem Einwerben eines Kundenauftrags, der nach allen Regeln professioneller Ingenieursarbeit in ein Produkt übersetzt wurde, das dem Kunden, sobald es fertig war, wasserfallartig ausgeliefert wurde, um anschließend festzustellen, welche Spezifikationen der Kunde anders verstand, als im Auftrag möglicherweise festgehalten waren, und welche gefundenen Lösungen sich im Betrieb nicht bewähren, weil die Prozesse vom Entwickler anders verstanden werden als vom Mitarbeiter vor Ort. Man begann, Listen gescheiterter IT-Projekte zu führen[6] und suchte in der Praxis nach einer Methode, den Kunden in die

2 Hier und im Folgenden wird das generische Maskulinum verwendet.

3 *Simon*, The Science of Design – Creating the Artificial, in: ders., The Sciences of the Artificial (1969), 2. Aufl. 1981, S. 128–159, wies darauf hin, dass damit die Chance vertan wurde, aus der *Praxis* des Umgangs mit Komplexität etwas für deren *Begriff* zu lernen. Tatsächlich werden mögliche Lerneffekte auf Seiten der Wissenschaft durch Objektivitätsvorstellungen blockiert, denn für die berufliche Praxis kann die *Beobachtung* eines komplexen Gegenstands von seiner *Herstellung* durch die Beobachter nicht getrennt werden. Simon schlug vor, dieses Problem dadurch zu lösen, dass man die gängige Aussagenlogik durch eine Logik der Optimierung ergänzt, die es erlaubt, Arbeitsergebnisse an Kriterien zu messen, die nicht nach Belieben durch die Akteure variiert werden können.

4 Das ist schon deswegen bedauerlich, weil die Form der losen Kopplung und damit variablen Verschränkung von innen und außen als Arbeitsform der Universität, ihrer Lehrstühle, Curricula und Fakultäten schon früh entdeckt worden ist. Siehe Weick, Educational Organizations as Loosely Coupled Systems , in: Administrative Science Quarterly 21, 1976, S. 1–19; vgl. *Baecker*, Agilität in der Hochschule, in: die hochschule: journal für wissenschaft und bildung 26, 1, S. 19–28.

5 Siehe *Luhmann*, Das Recht der Gesellschaft, 1993.

6 Nach *Liebhardt*, Das Märchen von den gescheiterten IT-Projekten, in netzwoche 6, 2009, S. 41, scheitern gut 10 % aller IT-Projekte bei ihrer Umsetzung. Die Dunkelziffer dürfte jedoch hoch sein, da Unternehmen kaum ein Interesse daran haben, ihre Fehlausgaben in diesem Bereich an die große Glocke zu hängen.

© 2021 V&R unipress | Brill Deutschland GmbH
ISBN Print: 9783847113676 – ISBN E-Book: 9783847013679

Entwicklung des Projekts einzubeziehen und jeden Entwicklungsschritt ebenso iterativ wie rekursiv mit ihm abzustimmen.[7]

Uns interessieren im Folgenden die Normen dieser Philosophie agilen Managements. Wie ebenfalls nicht untypisch für Managementphilosophien sind diese Normen ebenso als Idealvorstellungen technisch effektiveren und ökonomisch effizienteren Managements zu verstehen wie als Beschreibungen von Erwartungen, Konventionen oder Regeln, die in der Praxis vieler Betriebe bereits befolgt werden.[8] Mit der an Universitäten gelehrten Betriebswirtschaftslehre teilen Managementphilosophien die Auffassung, dass es normative Rationalitätsvorstellungen gibt, die Sollvorschriften formulieren, von denen die Istzustände im Betrieb mehr oder minder abweichen. Normative Philosophien sind daher zugleich Steuerungsideologien, die darauf beruhen, zu verringernde Unterschiede zu formulieren.[9] Managementphilosophien zeichnen sich dadurch aus, dass sie betrieblich bereits vorgefundene Tendenzen aufgreifen und rhetorisch amplifizieren. Vielfach geschieht dies in Formen von Moden, die kommen und wieder gehen,[10] doch das ändert nichts an einem gleichsam doppelten Kontakt mit der Praxis der Betriebe, die zum einen hinter die entsprechenden Rationalitätsvorstellungen zurückfallen, weil gleichzeitig Organisationsanforderungen zu bedienen sind, die in dieser Rhetorik nicht abgebildet werden, zum anderen jedoch nicht zufällig Ideen verfolgen, die von dieser Rhetorik aufgegriffen und verstärkt werden.[11] Managementphilosophien sind daher soziologisch interessant. Ihre Beschreibungen der betrieblichen Praxis schließen eine

7 Der aktuelle Stand agiler Managementphilosophien wird unter dem Titel »DevOps« (für *Development* und *Operations*) propagiert und beruht zusätzlich auf einer Automatisierung der rechnergestützten Überprüfung jeden Entwicklungsschritts einer betrieblich eingesetzten Software. Siehe *Debois*, Opening Statement, in: DevOps, A Software Revolution in the Making?, Cutter IT Journal 24, 8, 2011, S. 3–5, und *Kim* et al., Das DevOps Handbuch: Teams, Tolls und Infrastrukturen erfolgreich umgestalten, 2017.

8 Das war u. a. das Thema meiner gesammelten Glossen zu verschiedenen Managementphilosophien, *Baecker*, Postheroisches Management: Ein Vademecum, 1994.

9 Vgl. die Steuerungstheorie von *Luhmann*, Grenzen der Steuerung, in: ders., Die Wirtschaft der Gesellschaft, 1988, S. 324–349.

10 Siehe *Kieser*, Moden & Mythen des Organisierens, in: Die Betriebswirtschaft 56, 1996, S. 21–39.

11 Nach meinem Eindruck kann man alle Managementphilosophien spätestens seit den 1960er-Jahren, wenn nicht seit den 1930er-Jahren, auf den Nenner eines immer wieder neu versuchten Wechsels von »mechanischen« zu »organischen« Systemen des Managements bringen, wie sie von *Burns/Stalker*, The Management of Innovation (1961), rev. Aufl. 1994, bereits in allen erforderlichen Details beschrieben worden sind. Siehe auch *Barnard*, The Functions of the Executive, Harvard University Press (1938), Ausgabe zum dreißigjährigen Erscheinen, 1968, mit seiner Unterscheidung formeller und informeller Anforderungen an die Organisation. Und im Kontext der aktuellen Organisationstheorie *Baecker*, Agilität, Hierarchie und Management: Eine Verallgemeinerung, 2017 (abrufbar unter: https://catjects.wordpress.com/2017/03/19/agilitat-hierarchie-und-management-eine-verallgemeinerng/).

© 2021 V&R unipress | Brill Deutschland GmbH
ISBN Print: 9783847113676 – ISBN E-Book: 9783847013679

organisationale Wirklichkeit ein, die ihre Normen ausschließen, während diese Normen auf eine Wirklichkeit verweisen, die erst noch durchgesetzt werden soll.

So fordert das genannte Manifest »Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge«, »funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation«, »Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung« und »Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans« zu berücksichtigen und zu bewerten. Und das Manifest ergänzt, dass die jeweils vorstehenden Werte höher geschätzt werden, obwohl die nachstehenden Werte nicht unwichtig sind.[12] Im Anschluss an diese Forderungen listet die Website zum Manifest zwölf Prinzipien auf, die Hinweise geben, wie die Forderungen umgesetzt werden können, aber auch Maximen formulieren, die den Sinn einer Umstellung auf diese Forderungen unterstreichen. So formuliert die zehnte Maxime ebenfalls in der deutschen Übersetzung: »Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.«[13] Organisationen neigen dazu, sich ihre Beschäftigung selber zu suchen. Und sie orientieren sich weniger am Versuch, Probleme zu lösen, als daran, den Nachschub an genau den Problemen sicherzustellen, die man lösen kann.[14] Die Maxime der Einfachheit greift diese beiden Gewohnheiten an. Lieber nichts zu tun, als im Leerlauf zu wiederholen, was man immer tut, ist die Devise. Einfachheit soll heißen, mit dem Blick auf den Kunden und die eigenen Ressourcen nur das zu tun, was der Moment erfordert. Nur so kann jene Rekursivität im Kontakt mit dem Kunden sichergestellt werden, die den Namen eines agilen Managements verdient.

II.

Die Normen der Agilität haben keinen juristischen Status. Sie können nicht eingeklagt werden. Sie haben auch nicht unbedingt einen moralischen Status. Es ist in der betrieblichen Praxis durchaus offen, ob man eher durch ihre Befolgung im Sinne einer neuen und viele faszinierenden Managementmethode oder eher durch ihre Verweigerung zugunsten der Betonung tradierter und bewährter Managementmethoden an Achtung gewinnt.[15] Sie haben den praktischen Status von Regeln, die auf eine Pragmatik betrieblicher Praxis verweisen, die innerhalb

12 Siehe http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html.

13 Siehe http://agilemanifesto.org/iso/de/principles.html.

14 So *Perrow*, Demystifying Organizations, in: Saari/Hasenfeld (Hrsg.), The Management of Human Services, 1978, S. 105–120.

15 Siehe einen an Gewinn und Verlust von Achtung gebundenen Moralbegriff *Luhmann*, Paradigm Lost: Die ethische Reflexion der Moral, 1988, und mit dem Hegelschen Begriff der Anerkennung *Honneth*, Kampf um Anerkennung: Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte, 1992.

© 2021 V&R unipress | Brill Deutschland GmbH
ISBN Print: 9783847113676 – ISBN E-Book: 9783847013679

von Unternehmen und anderen Organisationen nicht konkurrenzfrei befolgt werden und zunehmend befolgt werden sollen.[16] Um die Normen der Agilität zu verstehen, müssen wir uns daher mit der Praxis der Betriebe beschäftigen, für die sie empfohlen werden.

Zwecks Rekonstruktion der Praxis agiler Unternehmen greife ich auf ein Modell zurück, das Talcott Parsons im Namen einer Systemtheorie der Handlung und des Handelns entwickelt hat und das Normen sowie drei weiteren funktionalen Aspekten der Handlung einen spezifischen Status zuweist. Dieses Modell wird unter dem Titel AGIL-Schema diskutiert und hat bereits zu dem Missverständnis geführt, es sei die eigentliche Grundlage der Philosophie agilen Managements.[17] Das AGIL-Schema hat jedoch nichts mit Agilität zu tun, sondern geht auf das Akronym AGIL zurück, das sich aus den vier Buchstaben A, G, I und L zusammensetzt. Die Namensgleichheit ist Zufall. Auch dachte Parsons nicht daran, dass die von ihm untersuchten Handlungen in jenem besonderen Sinn »agil« seien, wie man ihn wachen, wendigen, reaktionsschnellen Hunden zuschreibt.[18] Da im AGIL-Schema jedoch jede beliebige Handlung analysiert werden kann, kann es auch zur Analyse agilen Managements genutzt werden.[19] Darin liegen sein Anspruch und seine Leistung. Es ist eine der ersten kognitionswissenschaftlichen Handlungstheorien der Soziologie, die Aspekte der natürlichen Umwelt, körperliche und psychologische Aspekte, soziale und kulturelle Aspekte

16 Seit dem Erscheinen des Manifests haben Ideen eines agilen Managements eine rasante Rezeption erfahren, die wie viele der bisherigen und auch der kommenden Moden des Managements häufig darauf verzichten, die Bedingungen zu überprüfen, unter denen bestimmte Ideen sinnvoll sind. So sind die Ideen von Betrieben und Konzernen übernommen worden, die dank ihrer standardisierten Produkte weit davon entfernt sind, kundenorientiert arbeiten zu müssen, aber dennoch aufgefordert wurden, ab jetzt »agil« zu arbeiten. Dadurch ist viel Frustration entstanden, die dazu beitrug, den rhetorischen Schwung dieser Ideen zu bremsen und das Immunsystem vieler Organisationen zur Abwehr neuer Ideen zu stärken. Siehe dazu auch *Gebauer/Simon*, Gleichzeitig agil und hierarchisch arbeiten?, in: Wirtschaft und Weiterbildung 2, 2020, S. 22–27.

17 Siehe dazu *Klein*, Die Konfiguration von Unternehmungsnetzwerken – ein Parsons'scher Bezugsrahmen, in: Bühner (Hrsg.), Die Dimensionierung des Unternehmens, 1995, S. 323–357; *ders.*, Heuristiken zum Verständnis und Management von Unternehmungsnetzwerken, in: ders./Burkert (Hrsg.), Interdisziplinäre Managementforschung und -lehre: Herausforderungen und Chancen. Norbert Szyperski zum 70. Geburtstag, 2001, S. 276ff.; *Förster/Wendler*, Theorien und Konzepte zur Agilität in Organisationen, in: Dresdner Beiträge zur Wirtschaftsinformatik 63/12, 2012; *Prange*, Agilität im Management: Den Handlungsspielraum erweitern, in: Zeitschrift für Organisation 86, 3, 2017, S. 184–189; ablehnend *Kühl*, Wie Praktiker das Wort ›agil‹ missverstehen: Die überraschende Renaissance eines verstaubten soziologischen Konzepts, in: Zeitschrift für Organisation 89, 2, 2020, S. 93–95.

18 Siehe zu »Agility« als Hundesportart https://de.wikipedia.org/wiki/Agility (letzter Zugriff: 8. 9. 2020).

19 Siehe auch *Baecker*, Wie agil ist das AGIL-Schema?, Soziopolis, 18. Februar 2019 (abrufbar unter: https://www.soziopolis.de/wie-agil-ist-das-agil-schema.html).

© 2021 V&R unipress | Brill Deutschland GmbH
ISBN Print: 9783847113676 – ISBN E-Book: 9783847013679

im Zusammenhang betrachtet, und es ist eine Handlungstheorie, die mit diesem Anspruch bis heute nicht wieder eingeholt worden ist.[20]

Für Parsons ist das System menschlicher Handlungen, einschließlich Erleben, Teil eines Zusammenhangs, in dem neben den Handlungen selber deren Anpassung an die natürliche und technische Umwelt, die Ziele verfolgende Orientierung des menschlichen Organismus und höhere Werte oder letzte Zwecke eine Rolle spielen.[21] Parsons spricht zu diesem Zweck von der *Human Condition*, in die jede Handlung eingebunden ist (Abb. 1).[22]

Das Schema selber ist das Ergebnis einer Kreuztabellierung zweier Achsen, deren erste die Innenseite der Handlung von ihrer Außenseite und deren zweite die jeweilige Gegenwart einer Handlung von ihrer Zukunft unterscheidet. Parsons' theoretische Spekulation besteht darin, dass er dieses Muster der Ausdifferenzierung in der Sache und Reproduktion in der Zeit nicht nur der Handlung, sondern auch ihrem Kontext zuspricht. Er entwirft ein Schema, das sich auch zur Analyse der natürlichen und technischen Umwelt, des menschlichen Organismus und der höheren Werte und letzten Zwecke eignet. Das Schema wird nach oben (die *Human Condition* definiert die oberste Ebene) und nach unten (in beliebiger Tiefenschärfe) verlängert und selbstähnlich immer wieder auf sich selber angewendet.

Die Handlung ist immer eine Handlung im Kontext.[23] Sie definiert die Innenseite der Ausdifferenzierung und den Gegenwartsaspekt ihrer Reproduktion. Wenn sie nicht jeweils vollzogen wird, gibt es auch keine Handlung, und wenn sie sich nicht »sinnhaft« auf sich bezieht, ist sie keine Handlung (sondern

20 Siehe vor allem *Parsons*, Some Problems of General Theory in Sociology, in: ders., Social Systems and the Evolution of Action Theory, 1977, S. 229–269; *ders.*, A Paradigm of the Human Condition, in: ders., Action Theory and the Human Condition, 1978; vgl. *Loh*, AGIL-Dimensionen im Spätwerk von T. Parsons und Kombinatorik, in Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 32, 1980, S. 130–143; *Brownstein*, Talcott Parsons' General Action Scheme: An Investigation of Fundamental Principles, 1982; *Luhmann*, Talcott Parsons – Zur Zukunft eines Theorieprogramms, in: Zeitschrift für Soziologie 9, 1, 1980, S. 5–17; *ders.*, Warum AGIL?, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 40, 1, 1988, S. 127–139; *ders.*, Einführung in die Systemtheorie, 2002, S. 18 ff.); *Münch*, Parsonian Theory Today: In Search of a New Synthesis, in: Giddens/Turner (Hrsg.), Social Theory Today, 1987, S. 116–155, und *Opielka*, Gemeinschaft in Gesellschaft: Soziologie nach Hegel und Parsons, 2. überarb. Aufl. 2006.

21 Ich referiere die Theoriearchitektur in aller Kürze (siehe ausführlich *Parsons*, A Paradigm of the Human Condition, in: ders., Action Theory and the Human Condition, 1978, S. 352–433), weil sie Entscheidungen enthält, die man ausgehend von der Wahl einer Kreuztabelle und der Benennung ihrer Achsen *auch anders* treffen kann. Eben das wäre dann Arbeit an der Theorie.

22 *Parsons*, A Paradigm of the Human Condition, in: ders., Action Theory and the Human Condition, 1978, S. 361, ergänzt um den Aspekt der Technik.

23 *Luhmann*, Einführung in die Systemtheorie, 2002, S. 18, bündelt das in der Formulierung »action is system«.

© 2021 V&R unipress | Brill Deutschland GmbH
ISBN Print: 9783847113676 – ISBN E-Book: 9783847013679

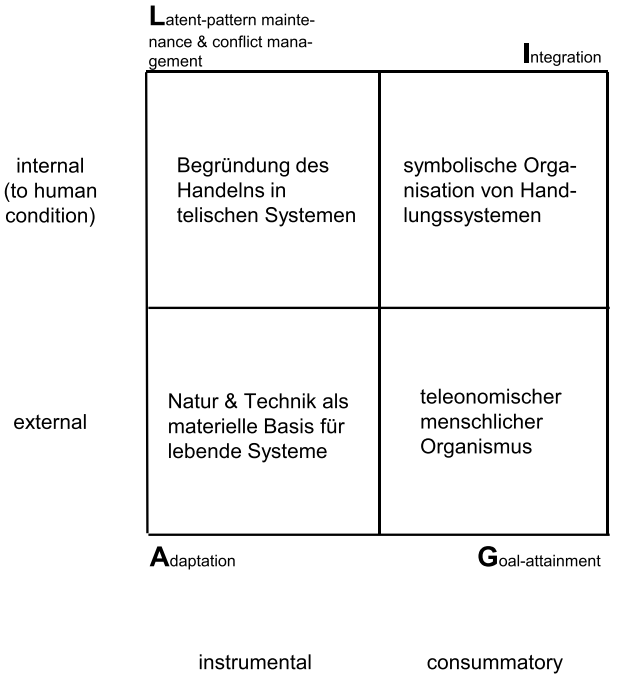

Abb. 1: Parsons' Allgemeines Paradigma der Human Condition

bloßes Verhalten).[24] Die anderen drei Felder definieren die Umwelten dieser Handlung, nämlich einen menschlichen Organismus, der eine äußere, aber immer noch gegenwärtige Bedingung der Handlung erfüllt, eine physisch-chemische oder »natürliche« Umwelt, die sowohl äußerlich als auch instrumentell jeweils zu bearbeiten ist, und, *signature* Parsons, ein telisches System, in dem auf der Innenseite der Ausdifferenzierung und der Zukunftsseite der Reproduktion so etwas wie der höhere Sinn der Handlung verwaltet wird.

Einmal definiert, kann man den vier Feldern auch einen Namen geben, der ihre Funktion im Handlungsschema benennt: An die äußere Umwelt muss sich die Handlung anpassen (*A*, für *adaptation*), den menschlichen Organismus muss sie über erreichbare Ziele binden (*G*, für *goal-attainment*), die höheren Ziele dienen der zunächst latent bereitgehaltenen, dann aber auch zur Konfliktregulierung eingesetzten Rechtfertigung (*L*, für *latent-pattern maintenance and conflict regulation*), und die Handlung selber muss diese funktionalen Aspekte

24 Man denke an den Handlungsbegriff von *Weber*, Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, 1920/21, 3 Bde., ND 1988, S. 6: »Handeln im Sinn sinnhaft verständlicher Orientierung des eignen Verhaltens […].«

© 2021 V&R unipress | Brill Deutschland GmbH
ISBN Print: 9783847113676 – ISBN E-Book: 9783847013679

integrieren, indem sie ihre Differenz respektiert und aufrechterhält (*I*, für *integration*).

Gegen den Uhrzeigersinn von unten nach oben gelesen ergibt sich das AGIL-Schema, im Uhrzeigersinn von oben nach unten gelesen das LIGA-Schema. Beide zusammen definieren für Parsons die sogenannte kybernetische Hierarchie, in der Information von oben nach unten und Energie von unten nach oben fließt.[25]

Im Anschluss an diese erste Verortung der Handlung wird jedes der vier Felder seinerseits und nach demselben Schema in vier Felder unterteilt, sodass man es mit einer nach unten prinzipiell offenen, selbstähnlichen beziehungsweise fraktalen Theoriearchitektur zu tun bekommt, die nach Belieben beziehungsweise nach empirischem Geschick weiter vertieft werden kann.[26]

Startet man umgekehrt, wie im Falle dieses Aufsatzes, mit einem empirischen Phänomen, besteht die erste analytische Aufgabe darin, eine Systemreferenz zu

25 *Parsons*, A Paradigm of the Human Condition, in: ders., Action Theory and the Human Condition, 1978, S. 375; vgl. auch *Baum/Lechner*, Zum Begriff der Hierarchie: Von Luhmann zu Parsons, in: Baecker et al. (Hrsg.), Theorie als Passion: Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag, 1987, S. 298–332.

26 Aus der selbstähnlichen Wiederholbarkeit der vier funktionalen Aspekte ergibt sich auch die Notation für jedes weitere Feld. Der erste Buchstabe notiert das jeweilige Feld der obersten Ebene der *Human Condition*, der zweite Buchstabe die Differenzierung eines der vier Felder, der dritte Buchstabe die Differenzierung der sich daraus ergebenden 16 Felder usw. Siehe *Parsons/Smelser*, Economy and Society: A Study in the Integration of Economic and Social Theory (1956), ND 1984, für Beispiele die Wirtschaftstheorie als Auslegung des adaptiven Aspekts der integrativen Funktion, *I–A*, die Beschreibung der Amerikanischen Universität, deren kognitive Funktion kognitive Aspekte des kulturellen Systems des Handlungssystems, *I-L-A*, und kulturerhaltende Aspekte des Sozialsystems im Handlungssystems, *I-I-L*, assoziiert und, wie Parsons zu spät gemerkt hat, Aspekte der konstitutiven, *I-L-L*, moralischwertenden, *I-L-I*, und expressiven Symbolisierung, *I-L-G* vernachlässigt, *Parsons/Platt*, Die amerikanische Universität: Ein Beitrag zur Soziologie der Erkenntnis, 1990, S. 57, und die Rekonstruktion der Freudschen Psychoanalyse für den Persönlichkeitsaspekt innerhalb der Integrationsfunktion, *I-G-L+I+G+A* (*Parsons*, A Paradigm of the Human Condition, in: ders., Action Theory and the Human Condition, 1978, S. 414–433). Aber nichts spricht dagegen, sich auch die vier Aspekte des physikalisch-chemischen Systems, *A*, anzuschauen und entsprechende Forschungsergebnisse interdisziplinär auszuwerten; und Selbiges für das telische System, *L*, in dem es immerhin um Fragen des letzten Grundes, *L-L*, der höchsten Ordnung, *L-I*, der letzten Erfüllung, *L-G*, und eines höchsten Gottes (*agency*), *L-A*, geht; siehe *Parsons*, A Paradigm of the Human Condition, in: ders., Action Theory and the Human Condition, 1978, S. 382ff. Einige seiner Kollegen an der Harvard University fanden sich mit ihren Fachdisziplinen in einem der in diesem Schema differenzierten Kästchen wieder. Siehe vor allem die Tabelle bei *Parsons*, A Paradigm of the Human Condition, in: ders., Action Theory and the Human Condition, 1978, S. 382. Vermutlich waren nicht alle amüsiert. Parsons ging es darum, einen Nachfolger für die von ihm so wahrgenommene Vorkriegsrolle von Heidelberg mit Max Weber als Zentrum einer globalen Wissenschaft zu finden. Harvard war für ihn für die Nachkriegszeit der passende Kandidat. – Die Rezeption dieses Schemas und seiner analytischen Möglichkeiten lief in der amerikanischen Soziologie unter dem Titel eines »Parsons-Schocks« und hat die Arbeit an einer theoretischen Soziologie für Jahrzehnte in Diskredit gebracht. Siehe etwa *Gouldner*, The Coming Crisis of Western Sociology, 1971.

© 2021 V&R unipress | Brill Deutschland GmbH
ISBN Print: 9783847113676 – ISBN E-Book: 9783847013679

suchen, die der Analyse des Phänomens zugrunde gelegt werden kann. Das ist die einzige Direktive, mit der die Systemtheorie seit Parsons arbeitet:[27] Bestimme, anhand welcher Systemreferenz ein bestimmtes Phänomen *entweder* als Element oder Struktur des Systems *oder* als Phänomen in der Umwelt des Systems zu untersuchen ist. Im Anschluss an die Unternehmenstheorie von Parsons wechseln wir zu diesem Zweck in das Integrationssystem »Unternehmen«, *I-I-A-I*, des Anpassungssystems »Wirtschaft«, *I-I-A*, des Integrationssystems »Sozialsystem«, *I-I*, des Integrationssystem »Handlung«, *I*, im Paradigma der *Human Condition* (Abb. 2).[28]

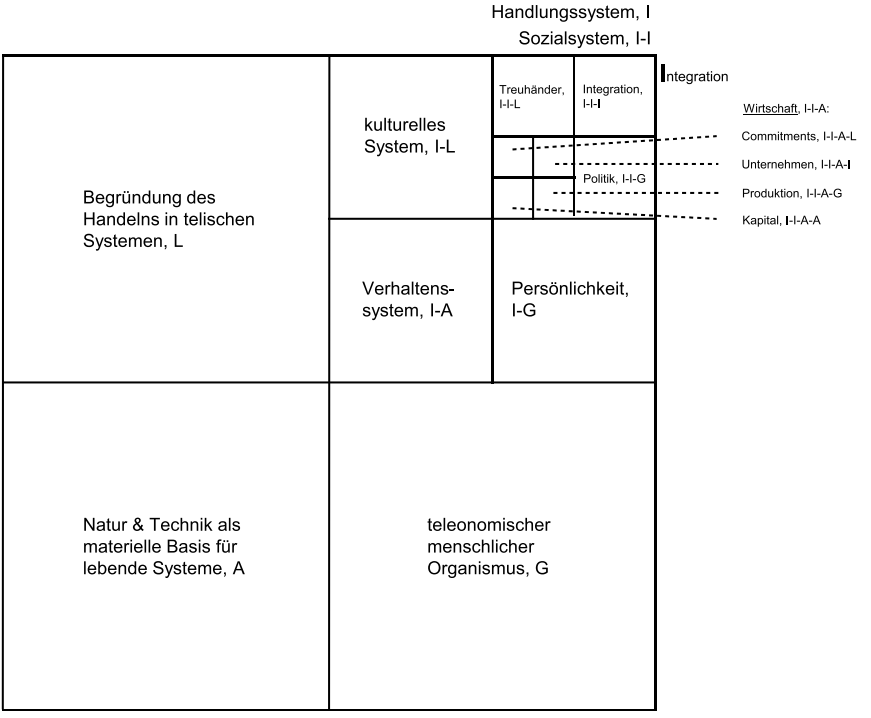

Abb. 2: Wirtschaft und Unternehmen im Paradigma der *Human Condition*

Die oberste Ebene des Schemas definiert, wie gesagt, die *Human Condition* insgesamt. Das Handlungssystem, *I*, das in die Kompetenz der Soziologie, Psychologie, Ethologie sowie Kulturwissenschaften fällt, ist die integrative Funktion der *Human Condition* und wird in die vier funktionalen Aspekte *L* (kulturelles System, *I-L*), *I* (Sozialsystem, *I-I*), *G* (Persönlichkeit, *I-G*) und *A* (Verhaltens-

27 *Parsons*, The Social System, 1951, S. 4.

28 *Parsons/Smelser*, Economy and Society: A Study in the Integration of Economic and Social Theory (1956), ND 1984, S. 78f.

© 2021 V&R unipress | Brill Deutschland GmbH
ISBN Print: 9783847113676 – ISBN E-Book: 9783847013679

system, *I-A*) differenziert. Das Sozialsystem ist der eigentliche Arbeitsbereich des Soziologen, der hier wiederum ein »treuhänderisches« System der Verwaltung kultureller Werte, *I-I-L*, etwa die Kirche oder auch bestimmte Bereiche der Philosophie, ein eigenes integratives Subsystem, *I-I-I*, etwa bestimmte Bemühungen um Sozialintegration in den Schulen, am Arbeitsplatz usw., die Politik als System der kollektiv verbindlichen Entscheidung über verfolgenswerte Ziele, *I-I-G*, und das Wirtschaftssystem, *I-I-A*, mit den weiteren Subfunktionen Bindungsbereitschaft (*commitments*), *I-I-A-L*, Unternehmen als System der Integration aller Produktionsfaktoren, *I-I-A-I*, die Produktionsziele, *I-I-A-G*, und das verfügbare und steigerbare Kapital im Sinne der Sach- und Geldressourcen, an die Anpassungsleistungen zu erbringen sind, *I-I-A-A*, unterscheidet.

Wenn wir uns im Folgenden auf das Feld des Unternehmens, *I-I-A-I*, konzentrieren, um es seinerseits anhand der bewährten vier Funktionen zu analysieren und nach den Normen agilen Managements zu fragen, brauchen wir nicht zu befürchten, dass wir alle anderen Systemreferenzen aus den Augen verlieren. Getreu der Devise der Integration und Differenzierung der vier funktionalen Aspekte jeder Handlung und ihrer selbstähnlichen Binnendifferenzierung steht über alle Ebenen des Schemas hinweg jeder Aspekt mit jedem anderen in Austauschbeziehungen.[29]

Parsons hat die Trennlinien seines Schemas als Linien der Unterscheidung und Verbindung gedacht, die aus einer analytischen Perspektive von einem Beobachter gezogen werden. In der neueren Theorie geschlossen selbstreferenzieller Systeme, die mit einem nicht nur analytischen, sondern empirischen Begriff des Systems arbeitet,[30] würde man zusätzlich innerhalb des Schemas nach Beobachtern suchen, die den Gegenstand mithilfe ihrer Bezeichnungen und Unterscheidungen als solchen konstituieren und reproduzieren. Aber das geht über Parsons hinaus und könnte in unserem Fall nur aus der Perspektive des Unternehmens geschehen, wobei dieses Unternehmen seinerseits, dabei bleibt es natürlich, aus der Perspektive der Soziologie beobachtet wird. Die empirische Aufgabe wäre dementsprechend, die Trennungslinien aus der Sicht des Unternehmens zu ziehen und zu überprüfen, mit welchen Bildern seiner Umweltsysteme das Unternehmenssystem sich jeweils ausdifferenziert und reproduziert. Die dafür erforderliche Mathematik liefert der Indikationenkalkül von George Spencer-Brown.[31]

29 Siehe *Parsons*, Some Problems of General Theory in Sociology, in: ders., Social Systems and the Evolution of Action Theory, 1977, S. 262ff., und *ders.*, A Paradigm oft he Human condition, in: ders., Action Theory and the Human Condition, 1978, S. 405ff.

30 So vor allem seit *Luhmann*, Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie, 1984.

31 Siehe *Spencer-Brown*, Laws of Form (1969), 5., intern. Ausg. 2008, und für eine Übersetzung des AGIL-Schemas in diesen Kalkül *Baecker*, Kulturelle Orientierung, in: Burkart/Runkel (Hrsg.), Luhmann und die Kulturtheorie, 2004, S. 58–90.

© 2021 V&R unipress | Brill Deutschland GmbH
ISBN Print: 9783847113676 – ISBN E-Book: 9783847013679

III.

Im Folgenden betrachte ich ausschließlich das Unternehmen im Feld *I-I-A-I* der allgemeinen *Human Condition*. Mit einem Begriff von Spencer-Brown kann man sagen, dass *alle* Unterscheidungen des gesamten Schemas der *Human Condition* den *gesamten* Raum des Schemas durchdringen (*pervasive space*),[32] sodass eine Rücksicht auf die Differenzierung *aller* Felder *jedes einzelne* Feld informiert. Diese Rücksicht bleibt schon deswegen latent, weil jede manifeste Berücksichtigung die Funktionen, Subfunktionen, Subsubfunktionen, Subsubsubfunktionen und Subsubsubsubfunktionen mit Komplexität überlasten würde, aber das ändert nichts daran, dass das normale Funktionieren aller Felder vorausgesetzt wird und aus jedem der Felder jederzeit eine Störung resultieren kann, die von allen Variablen aufgefangen werden muss (und sei es in der arbeitsteiligen Form der Überweisung an eine bestimmte Unterfunktion).[33] In jeder der Funktionen und Unterfunktionen werden laufend Anpassungsleistungen an alle anderen Funktionen erbracht. Das Schema ist dynamisch zu verstehen, zumal nichts seine evolutionäre Veränderung ausschließt, obwohl die Kritik an Parsons' Modell ihm vielfach die Statik seines Modells vorgeworfen hat.[34]

Zoomen wir in das Feld *I-I-A* der *Human Condition*, sehen wir das Wirtschaftssystem nach Auffassung von Parsons und Smelser (Abb. 3).[35]

Es liegt auf der Hand, dass diese Darstellung im Vierfelderschema nur dann eine gewisse Plausibilität hat, wenn man den Kapitalbegriff entsprechend weitgehend interpretiert und bei Bedarf unter den verschiedenen Aspekten von Sach- (*A*), Geld- (*G*), Sozial- (*I*) und Symbolkapital (*L*) differenziert.[36] Mit der Variable »Produktion« bezieht sich das Wirtschaftssystem in seiner Zielfunktion, *G*, auf alles, was im gesamten Sozialsystem, Handlungssystem und in der *Human Condition* an Produkten und Leistungen einschließlich einer allgemeinen Disponibilität von Ressourcen zur Bereitstellung von Produkten hergestellt wird. Über »commitments« vergewissert sich das Wirtschaftssystem der Bereitschaft

32 *Spencer-Brown*, Laws of Form (1969), 5., intern. Ausg. 2008, S. 6.

33 Mit einem weiteren Begriff von *Spencer-Brown*, An Introduction to Reductors, unveröffentlichtes Manuskript, 1992, S. 9, könnte man sagen, dass dann, wenn die Gesamtfunktion in den Raum der Funktion wieder eintritt (was hier, gegeben selbstreferenzielle Systeme, der Fall ist), jede einzelne Subfunktion als eine Drohung (»threat«) fungiert, die im Regelfall stillhält, aber in kritischen Fällen der Variation anderer Subfunktionen wirkmächtig wird.

34 Etwa *Gouldner*, The Coming Crisis of Western Sociology, 1971.

35 Siehe *Parsons/Smelser*, Economy and Society: A Study in the Integration of Economic and Social Theory (1956), ND 1984, S. 78f.

36 Siehe die Differenzierung des Kapitalbegriffs bei *Bourdieu*, Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital, in: Kreckel (Hrsg.), Soziale Ungleichheit. Soziale Welt, 1983, Sonderband 2, S. 183–199, der nicht auf Parsons Bezug nimmt; *ders.*, The Forms of Capital, in: Richardson (Hrsg.), Handbook of Theory of Research for the Sociology of Education, 1986, S. 241–258.

© 2021 V&R unipress | Brill Deutschland GmbH
ISBN Print: 9783847113676 – ISBN E-Book: 9783847013679

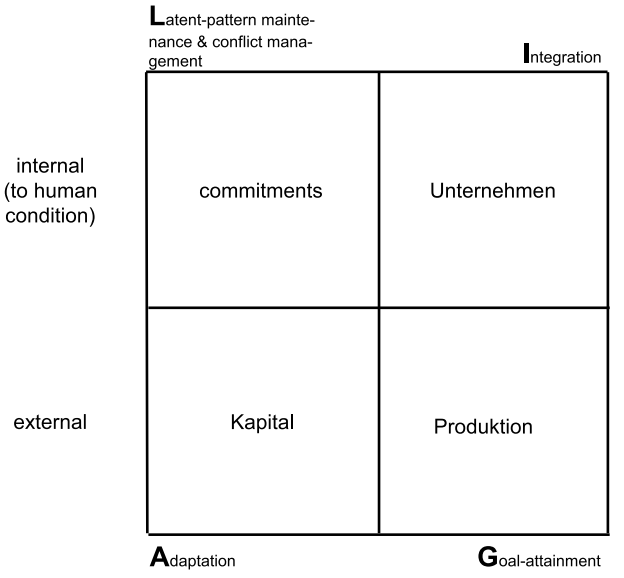

Abb. 3: Das Wirtschaftssystem im AGIL-Schema

der Akteure, sich im Normal- und im Zweifelsfall an bestimmte, allgemein akzeptierte kulturelle Werte zu halten, die von Besitzgier[37] über Gewinnorientierung, Leistungs- und Innovationsbereitschaft bis zu ethischen Rücksichten reichen.[38]

Im Folgenden geht es jedoch nur um das Feld *I-I-A-I:* das Unternehmen im Wirtschaftssystem des Sozialsystems des Handlungssystems der *Human Condition.* Im Gegensatz zu den Kapitalmärkten der Wirtschaft, die für die notwendige Liquidität zur Reallokation der Ressourcen im Umgang mit Veränderungen der Umwelt sorgen, verfolgt das Unternehmen längerfristig Ziele. Im Anschluss an John Maynard Keynes definiert Parsons das Unternehmen wie folgt: »Enterprise is defined as ›the activity of forecasting the prospective yield of assets over their whole life‹ as opposed to speculative trading.«[39] Das dazugehörende Schema skizzieren Parsons und Smelser wie folgt (Abb. 4).[40]

37 Von einem »deep desire to possess« bereits für die Indigenen der Trobriand-Inseln spricht *Malinowski*, Argonauts of the Western Pacific: An Account of Native Enterprise and Adventure in the Archipelagoes of Melanesian New Guinea (1922), ND 1984, S. 510.

38 Die Bändigung und damit Freisetzung des Erwerbstriebs war mit viel Anschlussforschung das Thema der religionssoziologischen Untersuchungen von *Weber*, Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, 1920/21, 3 Bde., ND 1988.

39 *Parsons/Smelser*, Economy and Society: A Study in the Integration of Economic and Social Theory (1956), ND 1984, S. 202, im Anschluss an *Keynes*, The General Theory of Employment, Interest and Money (1936), Reprint 1973, S. 158.

40 Ebd., S. 203.

© 2021 V&R unipress | Brill Deutschland GmbH
ISBN Print: 9783847113676 – ISBN E-Book: 9783847013679

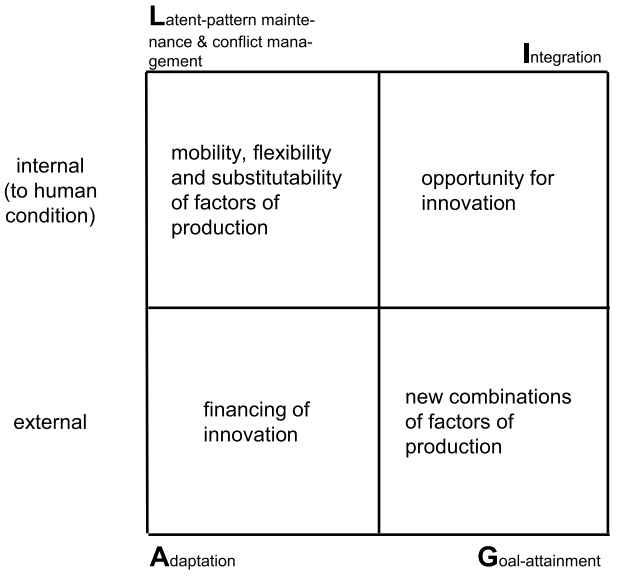

Abb. 4: Das Unternehmen im AGIL-Schema

Man sieht, worauf es ankommt. Die Anpassung an die soziale, menschliche, natürliche und technische Umwelt erfolgt über die Finanzierung von Innovation. Die im Rahmen der Wirtschaft des Sozialsystems zu verfolgenden Produktionsziele werden über neue Kombinationen von Produktionsfaktoren (Kapital, Arbeit, Boden, Organisation, Information) im Unternehmen erprobt. Das Unternehmen integriert sich und seine Funktion innerhalb der Wirtschaft der Gesellschaft, indem es Gelegenheiten zur Innovation verfolgt, die sich als solche von allem unterscheiden, was im Sozialsystem im Übrigen auf Interesse stößt, in genau diesem Unterschied jedoch akzeptiert und unterstützt wird. Und legitimiert wird das Unternehmen im Normalfall latent und im Zweifelsfall manifest, indem es auf das Interesse der Wirtschaft des Sozialsystems des Handlungssystems der *Human Condition* verweist, Produktionsfaktoren in der Auseinandersetzung mit der sozialen, menschlichen, natürlichen und technischen Umwelt flexibel, mobil und austauschbar zu halten.

IV.

Lässt sich dieses Schema für agile Unternehmen bestätigen? Und kann es dabei behilflich sein, die Normen der Agilität zu bestimmen?

Lassen wir zunächst die Fragen der Normen beiseite, so können wir feststellen, dass agile Unternehmen mit der Einführung digitaler Medien und der durch sie

© 2021 V&R unipress | Brill Deutschland GmbH
ISBN Print: 9783847113676 – ISBN E-Book: 9783847013679

ermöglichten horizontalen Vernetzung von Unternehmen in tendenziell weltweiten Wertschöpfungsketten die Integrationsfunktion der Produktionsfaktoren, *I-I-A-I-I*, auf eine neuartige Weise erfüllen. Man spricht von postbürokratischen Unternehmen, doch vermutlich wäre es treffender, davon zu reden, dass die traditionelle Funktion einer hierarchischen Bürokratie von einer neuartigen, nämlich agilen Bürokratie übernommen wird.[41] In formalisierten, zeitlich eng getakteten Abläufen vernetzen agile Managementmethoden wie Scrum, Design Thinking oder DevOps nicht mehr in erster Linie die hierarchischen Ebenen einer Organisation, sondern Teams mit Lieferanten und Kunden außerhalb der Organisation und erst in zweiter Linie mit Ressourcen an Personal und Kapital innerhalb der Organisation.[42]

Mit der Zurücknahme der hierarchischen Bürokratie ist nur scheinbar ein Abbau der Bürokratie verbunden. Tatsächlich entsteht eine Netzwerkorganisation, die sich, mit Herbert A. Simon formuliert, auf eine neue Architektur der Komplexität einlässt:[43] Sie stellt ihre Hierarchie um von der Priorität der Oben/Unten- auf eine Priorität der Innen/Außen-Relation. Da diese Innen/Außen-Relation ebenfalls eine Rangordnung enthält, nämlich die normative Erwartung, dass man sich innen an Aufträgen orientiert, die außen erteilt werden, spricht

41 Siehe zur Diskussion von Netzwerkorganisationen *Powell*, Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization, in: Research in Organizational Behavior 12, 1990, S. 184–189; *Nohria/Eccles* (Hrsg.), Networks and Organizations: Structure, Form, and Action, 1992; *Grabher*, The Embedded Firm: On the Socio-Economics of Industrial Networks, 1993; *Heckscher/Donnellon* (Hrsg.), The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change, 1994; *DiMaggio* (Hrsg.), The Twenty-First Century Firm: Changin Economic Organization in International Perspective, 2001; vgl. zur Funktion von Bürokratie *Baecker*, Kapitalismus und Bürokratie, in: *ders.*, Wozu Soziologie?, 2004, S. 150–18, und *Olsen*, Maybe it is Time to Rediscover Bureaucracy?, in: Journal of Public Administration Reserach and Theory 16, 1, 2006, S. 1–24.

42 Vgl. etwa *Gloger*, Scrum: Produkte zuverlässig und schnell entwickeln, 4., überarb. Aufl. 2013; *ders.*, Selbstorganisation braucht Führung: Die einfachen Geheimnisse agilen Managements, 2014; *Brandes* et al., Management Y: Agile Scrum, Design-Thinking & Co.: So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation, 2014; *Laloux*, Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness, 2014; B.J. *Robertson*, Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World, 2015; *Moran*, Managing Agile: Strategy, Implementation, Organization and People, 2015; *Plattner/Meinel/Leifer* (Hrsg.), Design Thinking Research: Taking Breakthrough Innovation Home, 2016; *Kim* et al., Das DevOps Handbuch: Teams, Tolls und Infrastrukturen erfolgreich umgestalten, 2017; *Meißner*, Techniken des Sozialen: Gestaltung und Organisation des Zusammenarbeitens in Unternehmen, 2017; *Seitz*, Design Thinking und der Neue Geist des Kapitalismus: Soziologische Betrachtungen einer Innovationskultur, 2017.

43 Siehe *Simon*, The Architecture of Complexity, in: ders., The Siences of the Artificial, 2. Aufl. 1969, und vgl. *Baecker*, Agilität, Hierarchie und Management: Eine Verallgemeinerung, 2017 (abrufbar unter: https://catjects.wordpress.com/2017/03/19/agilitat-hierarchie-und-management-eine-verallgemeinerng/).

© 2021 V&R unipress | Brill Deutschland GmbH
ISBN Print: 9783847113676 – ISBN E-Book: 9783847013679