

## **Rezension**

zu Studienschrift Nr.57 "Selbstorganisation, Konstruktion und Innovation"  
von B. Schmid & A. Messmer

**von Peter Mann**

### Generelle Vorbemerkung

Die Studienschrift ist klar strukturiert und gut formuliert. In der Rezension wird demzufolge versucht, die für den potentiellen Leser interessanten Aspekte zu beleuchten. Formulierungen stellen daher zum großen Teil wortgetreue Auszüge (Kostproben der Studienschrift) dar.

### Um was geht es in der Studienschrift?

Die Studienschrift ist Gegenstand einer LO-Serie (Zeitschrift Lernende Organisation) und betrachtet Differenzierungen und Integrationsmöglichkeiten aus vier Perspektiven:

1. Konstruktion (Strukturen, Prozesse, Systeme) versus Selbstorganisation als Organisationsprinzipien
2. ICH-ES- versus ICH-DU-Orientierung bei Menschen und in Organisationen
3. Bewusst-methodische versus unbewusst-intuitive Ebenen der Wirklichkeitsgestaltung
4. Ritualisierter offener DIALOG versus moderierte und fokussierte Arbeitsformen.

Bei den ausgewählten Perspektiven geht es um Kulturentwicklung und das Zusammenspiel formaler und informaler Gestaltungsmöglichkeiten. Es geht um eine OE und PE, die durch Kulturentwicklung Leistungs- und Innovationsfähigkeit für Organisationen einerseits und berufliche Erfüllung und Lebenssinn für die Menschen andererseits nachhaltig einwickelt.

### Was ist der Unterschied zu "klassischen" Herangehensweisen?

BeraterInnen neigten in der Vergangenheit oft zu polarisierenden Haltungen. Entweder waren sie überzeugt von der Richtigkeit rationaler - strategischer Analysen und der darauf ausgerichteten Strukturierung von Organisationen (klassische Unternehmensberater). Oder sie glaubten an das Heil der Selbstorganisationskräfte (klassische Organisationsentwickler).

Marktentwicklung und Integrationsdruck erfordern jedoch eine Integration dieser beiden Herangehensweisen. Um spezifische, hochintegrierte und effektive Prozesse gestalten zu können, müssen "hard- und softfacts", Führung und Kooperation, Aufgaben und Personenorientierung verbunden und integriert werden.

### Die Studienschrift behandelt dabei folgende Fragestellungen:

- Wie kann Konstruktion sensibel erfolgen, sodass sie den Anforderungen und Möglichkeiten der Beteiligten Rechnung trägt?
- Wie können Selbstorganisationskräfte so gesteuert und beeinflusst werden, dass sie einer erfolgreichen Ausrichtung und Bündelung der Kräfte dienen?

### Wie ist die Studienschrift aufgebaut?

Im ersten Teil der insgesamt 12seitigen Studienschrift wird das Zusammenspiel von Konstruktion und Selbstorganisation dargestellt. Im zweiten Teil wird die Rolle der dialogischen Kommunikationsformen erörtert.

Darüber hinaus werden in separaten "Erläuterungsboxen" Definitionen gegeben zu Konstruktion, Selbstorganisation, ICH-DU-/ICH-ES-Orientierung und Dialogischen Kommunikationsformen. Ferner finden sich in der Studienschrift zahlreiche Literaturhinweise.

Warum lohnt es sich, die Studienschrift zu lesen?

Die Ausführungen in der Studienschrift sind leicht lesbar und gut verständlich. Durch praxisnahe Beispiele können die integrierten Herangehensweisen in Analogie auch in den eigenen Kontext übertragen werden.

Es wird deutlich, dass systemische Modelle wertvolle und wirkungsvolle Beiträge für die Integration von Konstruktion und Selbstorganisation leisten können. Moderierte Dialogformen sind von besonderer Bedeutung, um die Selbstorganisation zu fokussieren und die Konstruktion zu ergänzen.

Kernsatz der Studienschrift: "Ohne Einbezug der Personenebene ist keine sachliche Auseinandersetzung möglich".