

Die klassische Organisationsentwicklung (OE) empfiehlt „geplanten Wandel“ in Form „gema- nagter“ Projekte. Man versucht dabei, in Zusammenhängen zu denken, die Mitarbeiter zu respek- tieren und nicht nur auf die Produktivität zu achten: Der Erfolg hänge maßgeblich davon ab, wie professionell das OE-Projekt gestaltet sei. Mitarbeiter werden dazu eingeladen, ihr Know-How einzubringen und mitzugestalten. Die grundsätzliche Durchsichtbarkeit und Steuerbarkeit der sozialen Strukturen und Verhaltensweisen bleibt dabei jedoch anerkannt.

Organisationstheoretiker warnen bereits seit Jahren: Das Spiel spiele sich selbst. Hochkomplex seien die Strukturen und Prozesse, d. h. Organisationen seien unberechenbar. Es sei aussichtslos, zu glauben, das Spiel durchschauen und lenken zu können. Die Manager würden nicht die Spielma- cher sondern Mitspieler sein, sagen sie. Das Spiel der Organisation wolle sich weiter spielen, spielen wie es will, immer weiter. Viele Manager reagieren darauf irritiert, andere sehen sich längst als spielende Gespielte. Die Entwicklung des Spiels passiert also auf unterschiedlichen Ebenen, selbstgesteuert und real time.

Organisationslernen passiert in Lern-Räumen als Expeditionen von Organisationen: Die Idee der Expedition muss sich nicht mit dem Resultat decken. Es kann bei Expeditionen vorkommen, dass man Amerika entdeckt hat, während man sich in Indien wähnt. Dennoch müssen Mentoren an die Idee glauben, um die erforderlichen Ressourcen bereit zu stellen. Eine gute Vorbereitung redu- ziert die Gefahren des Scheiterns und erschließt alternative Handlungsräume statt sie einzu- schränken. Expeditionen brauchen erfahrene und kompetente Mitspieler. Eine längerfristige, qua- lifikationsorientierte Personalpolitik ist eine gute Voraussetzung für Organisationslernen. Expe- ditionen sind dennoch stets riskant. Als Lern-Räume kann man sich alle Plätze vorstellen, die Kom- munikation aufgrund neuer Unterschiedlichkeiten ermöglichen: Lern-Räume spielen sich in bestimm- ten, möglichst weiten Spielfeldern. Resultate und Prozesse von Großgruppenveranstaltungen, Struktur aufstellungen usw. sind stets abenteuerliche Reisen.

*Univ.-Prof.(PEF) Dr. Peter Heimerl (Akademischer Leiter der PEF Privatuniversität)*

*Das Buch „Expedition statt Organisation“ von Peter Heimerl, Karin Brunnmayr-Grüneis, Karin Huber und Beatrice Pacher erscheint 2006 im Verlag Haupt, Bern.*