



Lernende Organisation

Art Kleiner

Szenariotechnik
in der Praxis

Peter Senge

Leadership im
Zeitalter der Zukunft

**Humberto Maturana
& Pille Bunnell**

Die Welt entsteht
durch Sprachen



Special Comment

Leadership im Zeitalter der Zukunft

PETER M. SENGE, PH.D.

Jede Gesellschaft ist ein Produkt ihrer Zeit und bestimmt umgekehrt auch die Zeit, in der sie lebt – und wir leben heute in einer Zeit des ganz besonderen Umbruchs.

Wir sind gefangen zwischen zwei Welten: Einer neuen und einer alten Welt. Das Industriezeitalter war vom Mythos unendlichen materiellen Fortschritts und der Dominanz von Maschine und Technik bestimmt. Das neue Zeitalter hat bislang noch keinen Namen, weil es in seiner Entwicklung nach wie vor noch nicht abgeschlossen ist. Unabhängig davon, wie wir es nennen werden – Informationszeitalter, Systemzeitalter oder ganz simpel Post-Industriezeitalter – es wird nicht ein Mehr des Bisherigen darstellen. Im Gegenteil.

Es ist in unserer begrenzten, endlichen Welt nun einmal nicht möglich, einen kontinuierlichen Anstieg im Materialdurchlauf aufrechtzuerhalten. Ebenso wenig können wir in dieser immer dichterem, überbevölkerten Welt, in der die Menschen nicht einmal mehr wissen, wie sie miteinander umgehen sollen, die Bevölkerungszahl und den Ressourcenabbau immer noch mehr steigern und ausdehnen. Und die Metapher über die Maschine, die uns einen unglaublichen Materialüberfluss, aber daneben auch Bürokratien, Fließbandjobs und Schulen in ihrer allumfassenden Starrheit (und nicht zuletzt auch einen immer hektischeren Lebensrhythmus) beschert hat, muss schließlich durch das Bild eines lebenden Systems ersetzt werden. Die Natur arbeitet in zyklischen Prozessen. Das Industriezeitalter hat im Großen und Ganzen in linearen Prozessen gearbeitet: Nehmen, machen, wegwerfen. Die Natur erzeugt

Vielfalt. Das Industriezeitalter hat Homogenität erzeugt und damit unbarmherzig und schonungslos sowohl die biologische als auch die kulturelle Vielfalt ausgerottet. Die Natur richtet ihre Aufmerksamkeit auf den Weg und erlaubt das Ankommen an einem Ende. Das Industriezeitalter fokussierte auf Ziele, die alle nur möglichen notwendigen Wege zu diesem Ziel rechtfertigten.

Welche Art von Gesellschaft wird im neuen Zeitalter entstehen, wie wird diese Gesellschaft das Zeitalter prägen?

Welche Möglichkeiten werden sich darin bieten? Welche neuen Lebensformen? Keine dieser Fragen kann zum gegenwärtigen Zeitpunkt beantwortet werden. Dennoch muss über Antworten nachgedacht werden. "Die Geschichte folgt nicht dem Weg der Möglichkeiten, sondern dem Weg des Wünschenswerten", meint der chilenische Neurobiologe Humberto Maturana. Die Art und Weise, wie wir Menschen unsere Wünsche erkennen, artikulieren und nach außen vertreten, wird unsere Zukunft prägen.

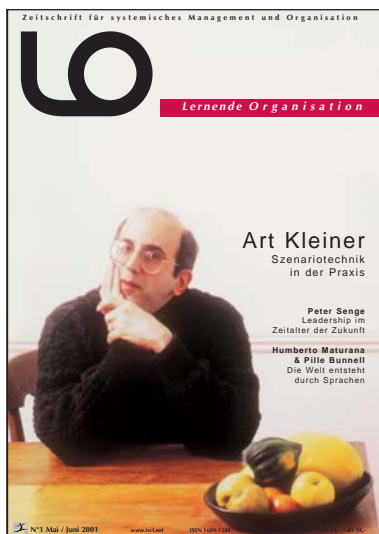
Die Bräuche und Gewohnheiten einer Gesellschaft werden vor allem durch die Gewohnheiten, Muster und Abläufe ihrer Institutionen geprägt – und sie entwickeln sich mit diesen. Das ist der Grund, warum Veränderungsprozesse in Unternehmen, Weiterbildungsinstitutionen, staatlichen Organisationen und Sozialstellen von solch immenser Bedeutung für die Gesellschaft insgesamt sind – und warum Leadership, die Energie, die einen solchen Veränderungsprozess überhaupt erst ermöglicht, so wichtig ist. ■

Peter M. Senge, Ph.D.

ist Senior Lecturer am MIT Massachusetts und Vorsitzender der Society for Organizational Learning (SoL), einer weltweiten Vereinigung von Unternehmen, Forschern und Beratern, die sich zum Ziel setzt, Wissen über grundlegenden institutionellen Wandel aufzubauen. Peter M. Senge ist

dafür bekannt, die abstrakten Inhalte der Systemtheorie in Change-Werkzeuge zu übersetzen; er ist Autor vieler Artikel und des Bestsellers "Die 5. Disziplin", das von der Harvard Business Review als eines der grundlegenden Management-Bücher der letzten 75 Jahre bezeichnet wurde. Der vorliegende Kommentar wurde von Josey Bass, Inc., einem Nachfolger von John Wiley & Sons, publiziert.

Abonnement – Bestellung



fundiert
praxisbezogen
serviceorientiert
systemisch-konstruktivistisch

Die Zeitschrift "Lernende Organisation" ist ein professioneller und gleichzeitig gut lesbarer Begleiter für all jene, die sich mit zukunftsbezogenen **systemisch-konstruktivistischen Themen** in der Organisation und im Management auseinandersetzen wollen.

Sie profitieren vom Know How weltweiter Netzwerke – sowohl **internationale ExpertInnen** (u.a. Heinz von Foerster, Humberto Maturana, Art Kleiner, Jeff Zeig, Pille Bunnell, Matthias Varga v. Kibéd, Gunther Schmidt etc.) als auch PraktikerInnen informieren Sie über die Schwerpunktthemen in der lernenden Organisation.

Sie finden praxisbezogene systemisch-konstruktivistische Modelle bzw. Methoden und offene Plattformen für Erfahrungs- und Meinungsaustausch. Sie sind aufgefordert Ihre eigenen Ideen und Beiträge einzubringen!

"Lernende Organisation" erscheint 6 x jährlich als Printmedium in deutscher Sprache sowie als Online-Medium in englischer Sprache. Informationen zum Bezug von einzelnen Artikeln und zur englischen Online-Ausgabe finden Sie auf unserer Homepage www.isct.net.

Lassen Sie sich die Top-Themen regelmäßig ins Haus liefern.

Abo: 6 Ausgaben pro Jahr, ca. 70 Seiten pro Ausgabe, Euro 116,- / öS 1.590,-/DM 228,-/sfr 176,- (inkl.MwSt.)*
Einzelausgabe: Euro 21,50,-/ öS 295,-/DM 42,-/sfr 34,- (inkl. MwSt.)*

*Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder und in die Schweiz verrechnen wir Euro 15.30, für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas 28.80 pro Jahresabo bzw. Euro 2.50 (Europa) oder Euro 4.80 (Welt) für eine Einzelausgabe.

- Ja, ich möchte die Zeitschrift ab sofort abonnieren. Bitte senden Sie mir die erste Ausgabe und eine Rechnung zu!
Das Abo ist jederzeit schriftlich 4 Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich bestelle zunächst die nächste Einzelausgabe der Zeitschrift.
Bitte senden Sie mir die Zeitschrift samt Rechnung zu!

(Zutreffendes bitte ankreuzen)

Name:		
Organisation:		
Position in der Organisation:		
Rechnung geht:	<input type="radio"/> an mich privat	<input type="radio"/> an das Unternehmen
Adresse:		
Telefon privat:	Telefon tagsüber:	
Fax:	E-Mail:	
Datum:	Unterschrift:	

Tel: ++43 1 803 95 96, Fax ++43 1 803 95 96 97, Email: LO.order@isct.net
Institut für systemisches Coaching und Training, Lange Gasse 65, 1080 Wien, Österreich