



The Dance of Change

Peter Senge u.a.

Signum Verlag; 2000

643 Seiten

Euro 50,30

Beachtliche 643 Seiten umfasst dieses zweite Fünf-Disziplinen-Arbeitsbuch und die haben es in sich. Statt eines vorgefertigten Weges wollen die Autoren eher „eine Landkarte bieten zur Orientierung in breiterem Gelände“ und wer sich vom Umfang des Buches nicht abschrecken lässt, wird diesem Angebot von Seite zu Seite mehr abgewinnen.

Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Beobachtung, dass bei den Veränderungsinitiativen des letzten Jahrzehnts die Fehlschläge klar dominierten und es selbst bei erfolgreichen Initiativen meist nicht gelingt, signifikante Veränderungen aufrechtzuerhalten. Senges These dazu ist, dass alle neuen Lösungsansätze immer wieder dieselben unproduktiven Denk- und Handlungsmuster hervorbringen, solange man sich nicht mit der Wurzel der Probleme, unserer grundlegenden Denkweise, auseinandersetzt.

Um den zentralen Unterschied in den verschiedenen Denkweisen zu verdeutlichen, verwendet Senge das Bild eines Samens, dessen natürliches Wachstum auf einem Wechselspiel zwischen verstärkenden Wachstumsprozessen und beschränkenden Prozessen besteht. Statt sich aber wie jeder normale Gärtner um das Ermöglichen der verstärkenden Wachstumsprozesse und rechtzeitiges Erkennen und Gegensteuern der beschränkenden Prozesse zu kümmern, verhalten sich Manager auch und gerade bei Veränderungsprozessen oft wie Gärtner, die auf ihre Pflanzen einreden: „Wachse! Streng Dich an! Du schaffst es!“

Sinnvoller, so die Autoren, wäre es vielleicht, sich genauer mit diesen förderlichen und hemmenden Faktoren zu beschäftigen, bisherige Erfahrungen dahingehend auszuwerten und daraus zu lernen. Genau das macht dieses Buch.

Jeder dieser drei förderlichen und zehn hinderlichen „Herausforderungen“ ist ein eigenes Kapitel gewidmet. Zu Beginn wird die jeweilige „Herausforderung“ beschrieben und ihre jeweilige Dynamik in Veränderungsprozessen sichtbar gemacht. Dem folgen immer mehrere durch und durch praktische Erfahrungsberichte von Managern, die detailliert und mit unüblicher Offenheit beschreiben, welche Lösung in ihrem Unternehmen für die jeweilige Herausforderung gefunden wurde. Ihre gemeinsame Grundbotschaft: Man kann einen Baum nicht wachsen!