

Peter M. Senge

# Die fünfte Disziplin

Kunst und Praxis der  
lernenden Organisation

11. Auflage

SCHÄFFER  
POESCHEL

# **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

**SCHÄFFER**  

---

**POESCHEL**



Peter M. Senge

# Die fünfte Disziplin

Kunst und Praxis der lernenden Organisation

Aus dem Amerikanischen

von Maren Klostermann und Hans Freundl

11., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage

Sonderausgabe

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

ISBN 978-3-7910-4030-1 Bestell-Nr. 20809-0002

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Amerikanische Originalausgabe:

»The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization«, completely revised and updated edition 2006

© 1990/2006 by Peter Senge

All rights reserved

This translation published by arrangement with Broadway Business, an imprint of The Crown Publishing Group, a division of Random House Inc.

Für die deutsche Erstausgabe © J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, gegr. 1659, Stuttgart 1996.

Ab Oktober 2008 – Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

11., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage, 2011

Unveränderter Nachdruck

© 2017 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Übersetzung: Maren Kostermann, Hamburg und Hans Freundl, Johanniskirchen

Satz: Johanna Boy, Brennbach

Druck und Bindung:

Printed in Germany

Juli 2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe





**Für Diane**



## Inhalt

Einleitung zur überarbeiteten Neuauflage .....	1
--	---

### Teil I

#### Wie unser Handeln unsere Wirklichkeit erzeugt – und wie wir sie verändern können

1 »Gebt mir einen Hebel, der lang genug ist – und einhändig bewege ich die Welt« .....	3
2 Stößt Ihre Organisation auf Lernhemmnisse? .....	29
3 Gefangene des Systems oder Gefangene unseres eigenen Denkens? .....	40

### Teil II

#### Die fünfte Disziplin: Der Eckpfeiler der lernenden Organisation

4 Die Gesetze der fünften Disziplin .....	73
5 Umdenken .....	86
6 Grundstrukturen der Natur: Erkennen der Muster, die die Ereignisse steuern. ....	113
7 Selbstbegrenzendes und selbsterhaltendes Wachstum .....	136

### Teil III

#### Die Kerndisziplinen: Der Aufbau einer lernenden Organisation

8 Personal Mastery .....	153
9 Mentale Modelle. ....	193
10 Die gemeinsame Vision. ....	225
11 Team-Lernen. ....	254

## Teil IV Erfahrungen und Überlegungen aus der Praxis

Einleitung .....	297
12 Grundlagen.....	300
13 Impetus.....	316
14 Strategien.....	329
15 Die neue Form der Führung.....	367
16 Systembürger .....	395
17 Grenzen .....	421

## Teil V Coda

18 Das unteilbare Ganze .....	439
-------------------------------	-----

## Anhang

Anhang 1: Die Lerndisziplinen.....	445
Anhang 2: Systemarchetypen .....	451
Anhang 3: Der U-Prozess.....	466
Anmerkungen .....	471
Dank zur überarbeiteten Auflage.....	487
Danksagung zur ersten Auflage.....	489
Stichwortverzeichnis .....	493
Zum Autor .....	499

## Einleitung zur überarbeiteten Neuauflage

### Das vorherrschende Managementsystem

Im Frühjahr 1990, kurz nachdem die ursprüngliche Fassung von *Die fünfte Disziplin* abgeschlossen war und das Buch erscheinen sollte, fragte mich mein Verleger bei Doubleday, von wem ich mir einen Kommentar für den Schutzumschlag wünschen würde. Da es sich um mein erstes Buch handelte, war das etwas völlig Neues für mich. Nachdem ich eine Weile darüber nachgedacht hatte, wurde mir klar, dass dafür nur Dr. W. Edwards Deming in Frage kam, der auf der ganzen Welt als Wegbereiter der Revolution des Qualitätsmanagements verehrt wird. Ich kannte niemanden, der größeren Einfluss auf die Praxis des Managements ausgeübt hatte. Aber ich hatte Deming noch nie persönlich kennengelernt. Ich hegte Zweifel, ob ein Brief mit einer solchen Bitte von einem unbekanntem Autor, der sich auf eine Arbeit bezog, mit der Deming nicht vertraut war, eine positive Resonanz finden würde. Über gemeinsame Freunde bei Ford erreichte ihn schließlich das Manuskript. Einige Wochen später erhielt ich zu meiner Überraschung ein Schreiben von ihm.

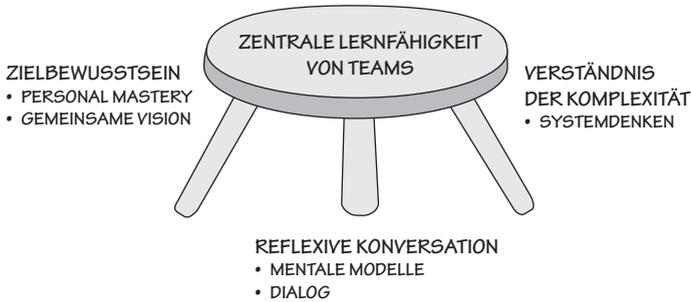
Als ich den Brief öffnete, fand ich einen kurzen Text, den Dr. Deming verfasst hatte. Ich las den ersten Satz und hielt den Atem an. Irgendwie war es ihm gelungen, in einem Satz all das zu sagen, wofür ich 400 Buchseiten gebraucht hatte. Es ist erstaunlich, dachte ich, wie klar und direkt man sich ausdrücken kann, wenn man ein fortgeschrittenes Alter erreicht hat (Deming war damals 90 Jahre alt). Als ich zu Ende gelesen hatte, was er geschrieben hatte, dämmerte mir langsam, dass er eine tiefer liegende Schicht von Verknüpfungen enthüllt und eine schwierigere Aufgabe beschrieben hatte, als mir bislang bewusst gewesen war:

*Unser vorherrschendes Managementsystem hat die Menschen zerstört. Die Menschen verfügen von Geburt an über eine intrinsische Motivation, besitzen Selbstachtung, Würde, Neugier und Freude am Lernen. Die Kräfte der Zerstörung setzen schon bei den Kleinkindern*

*an – es beginnt mit einem Preis für das beste Halloween-Kostüm, mit Schulnoten, goldenen Sternen – und geht weiter bis zur Universität. In der Arbeitswelt werden die Menschen, die Teams, die Abteilungen eingestuft und bewertet, die oberen werden belohnt, die unteren bestraft. Management durch Ziele, Sollvorgaben, finanzielle Anreize und Businesspläne, all diese Maßnahmen, die jeweils für sich umgesetzt werden, Abteilung für Abteilung, verursachen weiteren Schaden, dessen Größe auch nicht nur annähernd abzuschätzen ist.*

Wie ich später erfuhr, war Deming mittlerweile fast völlig davon abgekommen, den Begriff »Total Quality Management«, »TQM« oder »TQ« zu verwenden, weil er ihn als ein oberflächliches Etikett für Instrumente und Techniken betrachtete. Die eigentliche Aufgabe, die er schlicht als »Transformation des vorherrschenden Managementsystems« bezeichnete, ging weit über die Ziele von Managern hinaus, die lediglich kurzfristige Leistungsverbesserungen anstreben. Diese Transformation, davon war er überzeugt, erforderte ein »umfassendes Wissen«, über das die heutigen Unternehmen größtenteils noch nicht verfügen. Nur ein Element dieses umfassenden Wissens, das »Prinzip der Variation« (die statistische Theorie und Methode), stand in Bezug zu der herkömmlichen Auffassung von Qualitätsmanagement. Die übrigen drei Elemente fügten sich, wie ich verblüfft feststellte, fast nahtlos in die fünf Disziplinen ein: das »Verständnis für Systeme«, die »Theorie des Wissens« (die Bedeutung mentaler Modelle) und die »Psychologie«, insbesondere die »intrinsische Motivation« (die Bedeutung einer persönlichen Vision und von Zielbewusstsein).

Diese Bestandteile von Demings »umfassendem Wissen« führten schließlich zu der einfachsten und am häufigsten verwendeten Möglichkeit zur Darstellung der fünf Lerndisziplinen, die mir zum Zeitpunkt der Fertigstellung der ersten Auflage des Buches jedoch noch nicht bekannt war. Die fünf Disziplinen verkörpern Ansatzpunkte (Theorien und Methoden) zur Herausbildung von drei entscheidenden Lernfähigkeiten: die Förderung von Zielbewusstsein, die Entwicklung reflektierender Konversation und das Verständnis für Komplexität. Aufbauend auf dem in der ersten Auflage des Buches bereits formulierten Gedanken, dass die elementaren Lerneinheiten einer Organisation Arbeitsteams sind (Menschen, die einander brauchen, um ein Ergebnis zu erzielen), bezeichneten wir diese Elemente als die »zentralen Lernfähigkeiten von Teams« und stellten sie symbolisch als einen Schemel mit drei Beinen dar, um die Bedeutung dieser drei Elemente visuell zu vermitteln – der Schemel könnte nicht stabil stehen, wenn eines davon fehlte.



Noch wichtiger für mich war Demings Annahme, dass moderne Institutionen von einem allgemeinen »Managementsystem« bestimmt werden, das eine enge Verbindung zwischen Arbeit und Ausbildung nach sich zieht. Er betonte häufig: »Wir werden unser vorherrschendes Managementsystem nicht transformieren können, wenn wir nicht auch unser vorherrschendes Ausbildungssystem transformieren. Sie bilden ein und dasselbe System.« Meines Wissens war er der Erste, der diesen Zusammenhang zwischen Arbeit und Ausbildung erkannte.

Ich glaube, dass Deming diese Erkenntnisse erst in seinen späteren Lebensjahren gewann, weil er sich dadurch erklären konnte, warum anscheinend nur wenige Manager in der Lage waren, echtes Qualitätsmanagement in seinem Sinne umzusetzen. Die Leute scheiterten, so Demings Auffassung, weil sie in Denk- und Verhaltensweisen sozialisiert worden waren, die ihren prägenden Erfahrungen in den Unternehmen entsprachen. »Zwischen einem Chef und einem Untergebenen besteht dasselbe Verhältnis wie zwischen einem Lehrer und einem Schüler«, sagte er. Der Lehrer gibt die Ziele vor, der Schüler versucht diese Ziele zu erreichen. Der Lehrer kennt die Antwort, der Schüler bemüht sich, sie herauszufinden. Schüler wissen, dass sie erfolgreich waren, wenn es ihnen der Lehrer sagt. Im Alter von zehn Jahren wissen die Kinder, was sie tun müssen, um in der Schule voranzukommen und dem Lehrer zu gefallen – dies ist eine Lehre, die sie auch in ihrem späteren Berufsleben beherzigen, in dem sie »den Chefs zu gefallen suchen und daran scheitern, das System zu verbessern, damit es den Kunden dient«. Nach Demings Tod 1993 beschäftigte mich mehrere Jahre die Frage, was dieses von Deming kritisierte vorherrschende Managementsystem ausmachte. Nach vielen Gesprächen mit Kollegen fand ich dafür acht grundlegende Elemente<sup>1</sup>:

- Management durch Bewertung:
  - Fokussierung auf kurzfristige Messgrößen
  - Abwertung von Immateriellem  
(»Man kann nur drei Prozent dessen messen, was wichtig ist.«  
W.E. Deming)
- Auf Unterwürfigkeit basierte Unternehmenskulturen
  - Vorankommen, indem man den Vorgesetzten »gefällt«
  - Management durch Angst
- Ergebnisorientierung
  - das Management gibt Ziele vor
  - die Mitarbeiter sind für das Erreichen der vom Management gesetzten Ziele verantwortlich (ungeachtet dessen, ob diese innerhalb des gegebenen Systems und der bestehenden Prozesse realistisch sind)
- »Richtige Antworten« versus »falsche Fragen«
  - technische Problemlösung steht im Vordergrund
  - divergierende (systemische) Probleme werden ignoriert
- Uniformität
  - Vielfalt ist ein Problem, das behoben werden muss
  - Konflikt wird unterdrückt zugunsten oberflächlicher Einigkeit
- Vorhersagbarkeit und Kontrollierbarkeit
  - managen heißt kontrollieren
  - Die »heilige Dreifaltigkeit des Managements« besteht aus Planung, Organisation und Kontrolle
- Übermäßige Konkurrenzorientierung und Misstrauen
  - Konkurrenz zwischen den Beschäftigten ist von entscheidender Bedeutung, um die gewünschte Leistung zu erzielen
  - ohne Konkurrenz zwischen den Beschäftigten gibt es keine Innovation (»Durch die Konkurrenz untereinander wurden wir verraten und verkauft.« W.E. Deming)
- Verlust des Ganzen
  - Fragmentierung
  - lokale Innovationen breiten sich nicht aus

Heute betrachten die meisten Manager sowohl die »Revolution des Qualitätsmanagements«, als auch den Ansatz des organisationalen Lernens, der sich Anfang der 1990er-Jahre verbreitete, als historische Management-Systeme, die mit den heutigen Herausforderungen nicht mehr viel zu tun haben. Aber liegt dies daran, dass wir jene Transformation, die Deming forderte, bereits vollzogen oder ihr vielmehr abgeschworen haben? Wenn ich

eine Liste wie die oben stehende erstelle, kann ich mich des Gefühls nicht erwehren, dass diese Gebrechen auch heute noch den meisten Organisationen zu schaffen machen und dass es Generationen, nicht bloß Jahre, brauchen wird, um solche tief verwurzelten Einstellungen und Verhaltensweisen zu verändern. Die drängendste Frage, die sich vielen von uns stellt, lautet daher: »Wird sich dieses Managementsystem jemals in großem Maßstab ändern lassen?« Die Beantwortung solch weitreichender Fragen bezüglich der Zukunft erfordert eine sorgfältige Beschäftigung mit der Gegenwart.

## **Eine Zeit der Gegenströmungen**

In den eineinhalb Jahrzehnten seit dem Erscheinen der ersten englischen Auflage der *Fünften Disziplin* hat sich auf der Welt viel verändert. Unsere Volkswirtschaften sind heute stärker globalisiert denn je. Gleiches gilt für das unternehmerische Handeln. Zwischen den Unternehmen im globalen Wettbewerb herrscht ein erbarmungsloser Kosten- und Leistungsdruck. Den Menschen bleibt immer weniger Zeit zum Nachdenken und Reflektieren, und in vielen Unternehmen stehen nur noch begrenzte Mittel für die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter zur Verfügung. Doch wir müssen uns nicht nur mit dem sich beschleunigenden Wandel auseinandersetzen. Die Globalisierung der Wirtschaft und des industriellen Fortschritts verbessert zwar den materiellen Lebensstandard vieler Menschen, zieht aber auch ernst zu nehmende Nebenwirkungen in Gestalt vielfältiger sozialer und ökologischer Herausforderungen nach sich. Allzuoft wird anscheinend finanzielles Kapital auf Kosten des sozialen und des natürlichen Kapitals generiert. Die Kluft zwischen den »Besitzenden« und den »Habenichtsen« vergrößert sich in vielen Ländern. Lokale Umweltbelastungen, stets ein Merkmal der industriellen Entwicklung, gehen einher mit Problemen in größerem Rahmen, wie etwa der Erderwärmung und zunehmenden Wetterkapriolen. Während die Befürworter des globalen industriellen Wachstums dessen Nutzen in den Vordergrund stellen, reagieren Menschen überall auf der Welt, sei es gewaltsam oder friedlich, auf den Verlust ihrer traditionellen Lebensweise – alle diese veränderten Rahmenbedingungen tauchen auch immer häufiger auf dem strategischen Radarschirm vieler Unternehmen auf.

Andererseits erzeugt die vernetzte Welt stärker als jemals zuvor ein globales Bewusstsein. Wir leben in einer Zeit, in der unterschiedliche Kultu-

ren in bisher nicht gekannter Weise aufeinanderprallen, vielfach aber auch voneinander lernen, und das Versprechen eines echten fruchtbaren »Dialogs zwischen den Kulturen« birgt eine große Hoffnung für die Zukunft. Junge Menschen aus allen Teilen der Welt bauen ein Beziehungsnetz auf, das es in dieser Form noch nie gegeben hat. An den Rändern der westlichen Wissenschaft, dem Fundament unserer modernen Weltsicht, taucht eine lebendige Welt auf, die sich im Fluss befindet, die von wechselseitiger Abhängigkeit bestimmt wird und die einigen indigenen und ursprünglichen Kulturen merkwürdig vertraut sein dürfte – eine Welt, die uns nach den Worten des Kosmologen Brian Swimme zeigt, »dass wir einen sinnvollen Platz im Universum« innehaben. Und wie wir später zeigen werden, haben die Praktiken des organisationalen Lernens, die vor 15 Jahren noch auf einige wenige Pioniere beschränkt waren, mittlerweile tiefere Wurzeln geschlagen und sich weiter verbreitet.

Kurz gesagt, wir leben in einer Zeit, in der unterschiedlichste Kräfte auf dramatische Weise im Widerstreit stehen. Es wird besser und schlechter zugleich. Folgende Aussage des ehemaligen tschechischen Staatspräsidenten Vaclav Havel vor dem US-Kongress Mitte der 1990er-Jahre beschreibt die aktuelle Weltlage sehr treffend:

*Heute gibt es viele Anzeichen dafür, dass wir uns in einer Übergangsperiode befinden, in der etwas allmählich zu Ende geht und etwas Neues auf schmerzhaft Weise geboren wird. Es ist, als würde etwas zusammenbrechen, zerfallen und sich erschöpfen, während etwas anderes, das noch verschwommen ist, sich aus dem Schutt erhebt.*

Wie dieses »Andere« aussieht, das geboren wird, und welche Art von Management und Führungsmethoden es erfordert, ist auch heute noch so unklar wie damals, als Vaclav Havel diese Sätze formulierte.

Diese widerstreitenden Kräfte kommen auch in den Unternehmen zum Tragen und erzeugen ein Umfeld, in dem die Notwendigkeit und die Möglichkeit, sich Lernkompetenzen zu erarbeiten, dringlicher sind denn je. Auch die Herausforderungen, die bei der Entwicklung dieser Fähigkeiten bewältigt werden müssen, werden immer größer. Auf der einen Seite erfordert der Aufbau von Unternehmen, die imstande sind, sich dauerhaft auf sich verändernde Realitäten einzustellen, zweifellos neue Ansätze des Denkens und Handelns. Gleiches gilt für die Schaffung von Nachhaltigkeit, die in der heutigen Zeit in vielfacher Hinsicht die archetypische Herausforderung des organisationalen Lernens darstellt. Zudem wächst die Vernet-

zung der Organisationen, was die herkömmlichen Managementhierarchien schwächt und möglicherweise neue Chancen für kontinuierliches Lernen, für Innovation und Adaption eröffnet. Auf der anderen Seite sorgen die Fehlfunktionen des traditionellen Managementsystems dafür, dass sich viele Organisationen in dauerhaftem Ausnahmezustand befinden und nur wenig Zeit oder Energie für Innovationen aufbringen können. Diese Turbulenzen erschweren auch den Aufbau von wertebasierten Unternehmenskulturen und fördern die Neigung, sich individuelle Macht und Wohlstand anzueignen, sobald sich Gelegenheiten dazu bieten.

### **Stimmen von vorderster Front**

Als mir der Verlag Doubleday das Angebot unterbreitete, die *Fünfte Disziplin* für eine Neuauflage zu überarbeiten, war ich zunächst zögerlich, dann aber packte mich die Begeisterung. In den vergangenen 15 Jahren durfte ich unzählige begabte Praktiker des organisationalen Lernens kennen lernen – Manager, Schuldirektoren, Leiter von Behörden, Polizeichefs, Unternehmer, Vorsteher sozialer Einrichtungen, hohe Ränge in der Armee, Lehrer – Menschen, die vielfältigste Möglichkeiten und Wege gefunden haben, mit den fünf Disziplinen zu arbeiten und sie für sich nutzbar zu machen, selbst wenn sie nie von dem Buch gehört oder es gelesen hatten. Einige von ihnen wurden bereits in der ursprünglichen Ausgabe vorgestellt, wie etwa Arie de Geus und der kürzlich verstorbene Bill O'Brien. Im Zuge des weltweiten Wachstums der Society for Organizational Learning (SoL) kam ich in den vergangenen Jahren mit Hunderten weiteren Praktikern in Kontakt. Sie alle haben auf ihre jeweils eigene Art ein Managementsystem entwickelt, das auf Liebe statt auf Furcht beruht, auf Neugier anstatt dem Beharren auf den »richtigen« Antworten und auf Lernen statt auf Kontrolle. Diese überarbeitete Neuauflage bot mir die Gelegenheit, mit vielen von ihnen zu sprechen.

Diese Interviews und Gespräche veranlassten mich, zahlreiche Textänderungen vorzunehmen und einen neuen Abschnitt, Teil IV, einzufügen, der die Überschrift »Erfahrungen und Überlegungen aus der Praxis« trägt. Die Interviews lieferten mir neue Erkenntnisse darüber, wie die Praktiker Veränderungen initiieren und sich auf kreative Weise der Aufgabe stellen, das Momentum zu erhalten. Neben zahlreichen wirtschaftlichen Erfolgsgeschichten kamen dabei auch vielfältige neue Ansätze zum Vorschein, die zeigten, dass sich die Instrumente und Prinzipien des organisationalen Ler-

nens auch auf Gebieten anwenden lassen, an die vor 15 Jahren noch kaum jemand von uns dachte: von der Entwicklung umweltbewusster Firmen und Branchen bis zu gesellschaftlichen Problemen wie der Gewalt durch Jugendbanden, der Transformation des Schulwesens, der Verbesserung der globalen Nahrungsmittelproduktion, der Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung und der Armutsbekämpfung. In allen diesen Zusammenhängen treiben Offenheit, Reflexion, tiefer gehende Gespräche, Personal Mastery und gemeinsame Visionen den Wandel voran. Entscheidend dabei ist das Verständnis der systemischen Ursachen der Probleme.

Durch die Interviews wurden zudem einige zentrale Gedanken veranschaulicht, die der ersten Auflage dieses Buches implizit zugrunde lagen.

- **Es gibt Formen der Zusammenarbeit, die wesentlich befriedigender und produktiver sind als das vorherrschende Managementsystem.** Eine ranghohe Managerin bemerkte im Hinblick auf ihr erstes Lernexperiment: »Die Menschen dazu zu bringen, dass sie miteinander reden...« (was ihnen eine Möglichkeit bietet, darüber nachzudenken, wie ihre Organisation strukturiert ist), »war das erfreulichste Erlebnis, das ich bisher in meinem Beruf hatte, und die Ideen, die daraus hervorgingen, verschaffen dem Unternehmen auch noch nach 15 Jahren einen Wettbewerbsvorteil.«
- **Die Funktionsweise von Organisationen wird dadurch bestimmt, wie wir arbeiten, wie wir denken und interagieren; die erforderlichen Veränderungen müssen wir nicht nur in unseren Organisationen, sondern auch bei uns selbst vollziehen.** »Der kritische Augenblick kommt, wenn die Menschen erkennen, dass es bei der Entwicklung einer lernenden Organisation auch um jeden Einzelnen geht«, erklärte ein Manager, der sich seit zwei Jahrzehnten mit organisationalen Lernprojekten in Unternehmen befasst. »Personal Mastery ist das Entscheidende. Wenn man bei diesen Veränderungen das Element der Personal Mastery richtig handhabt, geht alles klar.«
- **Beim Aufbau lernender Organisationen gibt es kein Endziel und keinen Endzustand, es ist vielmehr ein lebenslanger Prozess.** »Diese Arbeit erfordert ein hohes Maß an Geduld«, erklärte der Präsident einer global tätigen Nichtregierungsorganisation, »aber ich glaube, unsere Ergebnisse sind nachhaltiger, weil sich die beteiligten Menschen tatsächlich selbst weiterentwickelt haben. Die Mitarbeiter werden dadurch auch auf den fortlaufenden Prozess vorbereitet. Während wir lernen, uns weiterentwickeln und systemische Probleme angehen, werden ja die Dinge nicht einfacher.«

Nach meiner Überzeugung ist das vorherrschende Managementsystem zur Mittelmäßigkeit verdammt. Es zwingt die Menschen, immer härter zu arbeiten, um einen Ausgleich dafür zu schaffen, dass es im Rahmen dieses Systems nicht möglich ist, sich den Geist und die kollektive Intelligenz nutzbar zu machen, die im besten Falle eine Zusammenarbeit ausmachen. Deming hat das klar erkannt. Ich glaube das mittlerweile auch, ebenso wie eine wachsende Zahl von Führungspersönlichkeiten, die sich dafür engagieren, ihre Unternehmen voranzubringen, damit diese sich vor dem Hintergrund der außergewöhnlichen Herausforderungen und Möglichkeiten der heutigen Welt gedeihlich entwickeln mögen.



## **Teil I**

**Wie unser Handeln  
unsere Wirklichkeit erzeugt –  
und wie wir sie verändern können**



# 1

## **»Gebt mir einen Hebel, der lang genug ist – und einhändig bewege ich die Welt«**

Von frühester Kindheit an lernen wir, Probleme in ihre Einzelteile zu zerlegen und die Welt zu fragmentieren. Dadurch werden komplexe Aufgaben und Themen scheinbar leichter handzuhaben, aber wir zahlen einen versteckten, ungeheuer hohen Preis dafür. Wir sind nicht mehr in der Lage, die Konsequenzen unseres Handelns zu erkennen; wir verlieren die innere Verbindung zu einem umfassenderen Ganzen. Wenn wir dann versuchen, »das größere Bild« zu sehen, bemühen wir uns, die Bruchstücke in unserem Kopf wieder zusammzusetzen, alle Teile zu erfassen und zu ordnen. Aber das ist, wie der Physiker David Bohm es ausdrückt, vergebliche Liebesmüh, es ist so ähnlich, als würde man die Scherben eines zerbrochenen Spiegels wieder zusammenkleben und auf ein unverfälschtes Abbild hoffen. Und so geben wir dann irgendwann auf und bemühen uns nicht länger, das Gesamtbild zu erkennen.

Die in diesem Buch vorgestellten Instrumente und Ideen sollen die Illusion zerstören, dass die Welt aus getrennten, unverbundenen Kräften besteht. Wenn wir diese Illusion aufgeben, können wir »lernende Organisationen« schaffen, Organisationen, in denen die Menschen kontinuierlich die Fähigkeit entfalten, ihre wahren Ziele zu verwirklichen, in denen neue Denkformen gefördert und gemeinsame Hoffnungen freigesetzt werden, Organisationen also, in denen Menschen lernen, miteinander zu lernen.

Da die Welt immer enger zusammenrückt und die Komplexität und Dynamik der Wirtschaft ständig zunimmt, muss die Arbeit »lernintensiver« werden. Es reicht nicht mehr aus, dass eine einzelne Person – ein Ford oder Sloan oder Watson – stellvertretend für die gesamte Organisation lernt. Es wird in Zukunft nicht mehr möglich sein, dass man »die Dinge oben ausknobelt« und dafür sorgt, dass alle anderen den Anweisungen des »großen Strategen« folgen. Die Spitzenorganisationen der Zukunft werden sich dadurch auszeichnen, dass sie wissen, wie man das Engagement und das Lernpotenzial auf *allen* Ebenen einer Organisation erschließt.

Lernende Organisationen sind möglich, weil wir alle tief in unserem Innern ein intuitives Lernbedürfnis haben. Niemand muss einem kleinen Kind das Lernen beibringen. Genaugenommen muss man einem Kind überhaupt nichts beibringen. Kinder sind von sich aus wissbegierige Entdecker, die ganz von alleine und meisterhaft lernen, wie man läuft, spricht und seine Familie am besten auf Trab hält. Lernende Organisationen sind möglich, weil das Lernen nicht nur in unserer Natur liegt, sondern weil wir leidenschaftlich gern lernen. Die meisten von uns waren schon einmal Teil eines großartigen »Teams«, dessen Mitglieder phantastisch aufeinander eingespielt waren, die einander vertrauten, die sich in ihren Stärken ergänzten und in ihren Schwächen ausglich, die große, gemeinsame Ziele verfolgten und Außerordentliches leisteten. Ich habe viele Menschen kennen gelernt, die diese Form echter Teamarbeit erlebt haben, im Sport, in der Kunst oder im Geschäftsleben. Viele sagen, dass sie immer wieder nach einer Möglichkeit gesucht haben, diese einzigartige Erfahrung zu wiederholen. Was sie erlebt haben, war eine lernende Organisation. Das Team, das etwas Großartiges leistete, war nicht von Anfang an großartig, es hat *gelernt*, außergewöhnliche Ergebnisse zu erzielen.

Man könnte argumentieren, dass die gesamte globale Wirtschaftsgemeinschaft gerade lernt, gemeinsam zu lernen, und sich zu einer Lerngemeinschaft entwickelt. Während früher viele Wirtschaftszweige von einem einzigen unangefochtenen Marktführer beherrscht wurden – *ein IBM, ein Kodak, ein Procter & Gamble, ein Xerox* –, gibt es heute in jeder Branche, vor allem unter produzierenden Unternehmen, Dutzende von herausragenden Firmen. Amerikanische, europäische oder japanische Unternehmen werden von chinesischen, malaysischen oder brasilianischen Innovatoren angespornt; diese werden ihrerseits von den Koreanern und Indern angespornt. Unternehmen in Italien, Australien oder Singapur führen umwälzende Veränderungen durch – und beeinflussen im Handumdrehen die ganze Welt.

Eine weitere, in gewisser Hinsicht tiefer greifende Tendenz zu lernenden Organisationen hängt mit der Entwicklung der Industriegesellschaft zusammen. Der materielle Wohlstand hat die Einstellung zur Arbeit allmählich gewandelt, weg von einer »instrumentellen Sichtweise«, wie Daniel Yankelevich es bezeichnet hat, bei der die Arbeit als reines Mittel zum Zweck galt, hin zu einer »heiligen« Sichtweise, bei der die »intrinsischen« Belohnungen der Arbeit im Vordergrund stehen.<sup>1</sup> »Unsere Großväter haben sechs Tage die Woche gearbeitet, um das Gleiche zu verdienen, was die meisten von uns heute bis Dienstagnachmittag verdient haben«, sagt Bill O'Brien, ehemaliger Vorstandsvorsitzender von Hanover Insurance. »Im Management

wird es weiter gären, bis wir Organisationen geschaffen haben, die nicht nur die elementaren Bedürfnisse nach Nahrung, Schutz und Zugehörigkeit erfüllen, sondern auch den höheren Zielen des Menschen besser gerecht werden.«

Viele Menschen, die diese Wertvorstellungen teilen, sind heute in Führungspositionen tätig. Auch wenn sie nach wie vor eine Minderheit bilden, treffe ich auf eine wachsende Zahl von Führungskräften, die sich als Teil einer tief greifenden Veränderung in der sozialen Funktion von Arbeit verstehen. »Warum sollten wir bei der Arbeit nicht gute Taten vollbringen?«, fragte Edward Simon, ehemaliger Präsident von Herman Miller – eine Einstellung, die mir heute häufig begegnet. Bei der Gründung von »Global Compact« rief der damalige UNO-Generalsekretär Kofi Annan die Unternehmen in aller Welt dazu auf, lernende Gemeinschaften aufzubauen, die dazu beitragen sollen, die globalen Standards der Arbeitsrechte sowie die Standards für soziale und ökologische Verantwortung anzuheben. Die vielleicht offenkundigste Ursache für den Aufbau von lernenden Organisationen ist, dass wir jetzt allmählich begreifen, über welche Fähigkeiten eine derartige Organisation verfügen muss. Lange Zeit tappte man bei dem Versuch, lernende Unternehmen zu schaffen, mehr oder weniger im Dunkeln; erst nach und nach wurde klar, welche Fähigkeiten, Wissensgebiete und Entwicklungswege sie auszeichnen. Was eine lernende Organisation grundlegend von einer herkömmlichen Organisation mit autoritärem »Kontrollcharakter« unterscheiden wird, ist, dass sie bestimmte elementare Disziplinen beherrscht. Deshalb sind »die Disziplinen einer lernenden Organisation« von wesentlicher Bedeutung.

## **Disziplinen der lernenden Organisation**

An einem kalten, klaren Dezembermorgen des Jahres 1903 bewies die zerbrechliche Flugmaschine von Wilbur und Orville Wright in Kitty Hawk, North Carolina, dass das Fliegen mit Motorantrieb möglich ist. Damit war das Flugzeug erfunden, aber es sollte noch mehr als dreißig Jahre dauern, bevor die zivile Luftfahrt einer breiten Öffentlichkeit zugute kam.

Techniker sprechen von einer »Erfindung«, wenn eine neue Idee im Labor funktioniert. Zur »Innovation« wird die Idee erst, wenn sie in angemessener Stückzahl zu vernünftigen Kosten zuverlässig reproduziert werden kann. Wenn die Idee wichtig genug ist, wie im Fall des Telefons, des Computers

oder des Verkehrsflugzeugs, spricht man von einer »grundlegenden Innovation«, die eine neue Industrie hervorbringt oder eine bestehende transformiert. Nach dieser Definition ist die lernende Organisation bislang eine Erfindung, aber noch keine Innovation.

Wenn sich eine technische Idee von einer Erfindung in eine Innovation verwandelt, fügen sich diverse »Teiltechnologien« zusammen. Diese Bestandteile, die aus getrennten Entwicklungen auf verschiedenen Forschungsgebieten hervorgehen, bilden allmählich ein »Ensemble von Technologien«, die sich in ihrem Erfolg gegenseitig beeinflussen. Bis dieses Ensemble sich herausgebildet hat, hat die Idee, auch wenn sie im Labor funktioniert, ihr praktisches Potenzial noch nicht entfaltet.<sup>2</sup>

Die Gebrüder Wright hatten bewiesen, dass der Motorflug möglich war, aber erst die im Jahr 1935 eingeführte McDonnell Douglas DC-3 leitete die Ära der Verkehrsluftfahrt ein. Die DC-3 war das erste Flugzeug, das sich in wirtschaftlicher und aerodynamischer Hinsicht selbst tragen konnte. In den dreißig Jahren, die dazwischenlagen (ein typischer Zeitraum für die Ausreifung von grundlegenden Innovationen), schlugen unzählige Experimente mit der zivilen Luftfahrt fehl. Wie bei den ersten Experimenten mit lernenden Organisationen konnte man auch die ersten Flugzeuge nicht zuverlässig und kosteneffizient reproduzieren.

Die DC-3 brachte zum ersten Mal fünf kritische »Teiltechnologien« zusammen, die ein erfolgreiches Ensemble bildeten. Nämlich: Verstellpropeller, einziehbares Fahrgestell, eine leichte Schalenbaukonstruktion namens »Monocque«, einen luftgekühlten Sternmotor und auftriebserhöhende Klappen. Alle fünf Bestandteile waren für den Erfolg der DC-3 notwendig, vier hätten nicht ausgereicht. Ein Jahr zuvor wurde die Boeing 247 eingeführt, die über alle Komponenten mit Ausnahme der Klappen verfügte. Ohne die Klappen erwies sich die Maschine bei Starts und Landungen als instabil, sodass die Boeing-Konstrukteure die Maschine verkleinern mussten.

Ich denke, dass heute fünf »Teiltechnologien« allmählich zusammenlaufen und damit die lernende Organisation zu einer Innovation machen. Auch wenn sie getrennt voneinander entwickelt wurden, werden sie sich in ihrem Erfolg wesentlich beeinflussen, wie bei jedem Ensemble. Jede Komponente liefert einen lebenswichtigen Beitrag für den Aufbau einer Organisation, die wahrhaft »lernfähig« ist, die ihre Fähigkeiten ständig weiterentwickelt, um ihre höchsten Ziele zu verwirklichen.

**Systemdenken.** Wolken ziehen auf, der Himmel verdunkelt sich, die Blätter kräuseln sich nach oben, und wir wissen, dass es regnen wird. Wir wissen

auch, dass der Niederschlag nach dem Unwetter viele Kilometer entfernt ins Grundwasser fließt und dass der Himmel morgen wieder aufklaren wird. All diese Ereignisse sind räumlich und zeitlich voneinander getrennt, und doch gehören sie alle zu demselben Muster. Die Ereignisse beeinflussen sich gegenseitig, auch wenn wir dieses Wechselspiel normalerweise nicht wahrnehmen. Man kann das System eines heftigen Regens nur verstehen, wenn man über die Einzelteile hinausblickt und das Ganze betrachtet.

Die Geschäftswelt und andere menschliche Unternehmen sind ebenfalls Systeme. Auch sie sind durch ein unsichtbares Gewebe von zusammenhängenden Handlungen verbunden, die oft erst nach Jahren ihre volle Wirkung aufeinander entfalten. Da wir selbst ein Teil dieses filigranen Musters sind, fällt es uns doppelt schwer, das volle Bild der Veränderung zu erfassen. Statt dessen neigen wir dazu, uns auf »Schnapschüsse« von isolierten Systemteilen zu konzentrieren, und wundern uns, warum unsere größten Probleme scheinbar unlösbar sind. Das Systemdenken ist ein konzeptuelles Rahmenwerk, ein Set von Informationen und Instrumenten, das im Laufe der letzten fünfzig Jahre entwickelt wurde mit dem Ziel, übergreifende Muster klarer zu erkennen und besser zu begreifen, wie wir diese Muster erfolgreich verändern können.

Auch wenn die Mittel neu sind, ist die ihnen zugrunde liegende Weltanschauung etwas äußerst Intuitives: Experimente mit kleinen Kindern zeigen, dass sie mühelos lernen, systemisch zu denken.

**Personal Mastery – die Disziplin der Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung.** Der Begriff *Mastery*, »Beherrschung«, kann bedeuten, dass jemand *über* Menschen oder Dinge herrscht. Aber er kann sich auch auf einen bestimmten Grad an Professionalität oder »Meisterschaft« beziehen. Ein Handwerksmeister, der sein Metier »beherrscht«, übt keine Macht über seine Töpferwaren oder Webteppiche aus. Wer es zu einem hohen Grad an *Personal Mastery* bringt, verfügt über die Fähigkeit, seine wahren Ziele konsequent zu verwirklichen, er geht letztlich an das Leben heran wie ein Künstler an ein Kunstwerk. Das gelingt ihm, weil er offen auf Neues reagiert und nie aufhört zu lernen.

*Personal Mastery* bedeutet, dass man seine persönliche Vision kontinuierlich klärt und vertieft, dass man seine Energien bündelt, Geduld entwickelt und die Realität objektiv betrachtet. Diese Inhalte machen die Disziplin der *Personal Mastery* zu einem wesentlichen Eckpfeiler der lernenden Organisation – zu ihrer geistigen Grundlage. Das Engagement einer Organisation, lernen zu wollen, kann immer nur so groß sein, wie das Engagement ihrer

Mitglieder. Die Ursprünge dieser Disziplin liegen in westlichen und östlichen Religionen ebenso wie in weltlichen Traditionen.

Überraschenderweise fördern jedoch nur wenige Organisationen das Wachstum ihrer Mitglieder in dieser Hinsicht. Das führt dazu, dass enorme Ressourcen ungenutzt bleiben. »Wir haben lauter kluge, gut ausgebildete, hoch motivierte Berufsanfänger, sie sprühen vor Tatkraft und wollen die Welt verändern«, erklärt Bill O'Brien von Hanover Insurance. »Wenn sie dann dreißig sind, ist ein Teil von ihnen auf dem steilen Weg nach oben, während die übrigen ›ihre Zeit absitzen‹ und ihre Energien auf das Wochenende konzentrieren. Sie verlieren ihr Engagement, ihr Sendungsbewusstsein und die freudige Aufregung, mit der sie an den Start gegangen sind. Wir kriegen verdammt wenig von ihrer Energie und so gut wie nichts von ihren Herzen.«

Und erstaunlich wenige Erwachsene arbeiten wirklich konsequent an der Entwicklung ihrer eigenen *Personal Mastery*. Wenn man Erwachsene fragt, was sie vom Leben erwarten, erzählen sie häufig als Erstes, wovon sie sich befreien möchten: »Ich würde mir wünschen, dass meine Schwiegermutter endlich auszieht«, erklären sie oder: »Ich möchte meine Rückenprobleme loswerden.« Dagegen beginnt die Disziplin der *Personal Mastery* damit, dass wir uns über diejenigen Dinge klar werden, die uns wirklich wichtig sind, damit wir unser Leben in den Dienst unserer höchsten Ziele stellen können.

Mein Interesse gilt vor allem den Verbindungen zwischen dem individuellen Lernen und dem Lernen von Organisationen, den gegenseitigen Verpflichtungen von Individuum und Organisation und dem speziellen Geist eines Unternehmens, das sich aus Lernenden zusammensetzt.

**Mentale Modelle.** »Mentale Modelle« sind tief verwurzelte Annahmen, Verallgemeinerungen oder auch Bilder und Symbole, die großen Einfluss darauf haben, wie wir die Welt wahrnehmen und wie wir handeln. Sehr häufig sind wir uns dieser mentalen Modelle oder ihrer Auswirkungen auf unser Verhalten nicht bewusst. So bemerken wir vielleicht, dass eine Kollegin sehr elegant gekleidet ist, und sagen uns: »Sie ist 'ne Schickimicki-Schnepfe.« Wenn jemand eher nachlässig herumläuft, ziehen wir vielleicht den Schluss: »Es ist ihm egal, was andere von ihm denken.« Mentale Modelle über mögliche Handlungsalternativen in unterschiedlichen Managementsituationen sind nicht weniger fest verwurzelt. Viele Erkenntnisse über neue Marktmöglichkeiten oder veraltete Organisationsverfahren werden nicht praktisch umgesetzt, weil sie im Widerspruch zu unsichtbaren, aber machtvollen mentalen Modellen stehen.