

Systemisches Management

## Das Fieldbook zur "Fünften Disziplin"

Bearbeitet von  
Reinhart Nagel, Peter M Senge, Art Kleiner, Bryan Smith, Charlotte Roberts, Rick Ross

5. auflage 2008. Buch. 687 S. Klappenbroschur  
ISBN 978 3 7910 3037 1

Wirtschaft > Betriebswirtschaft > Management, Consulting, Planung, Organisation,  
Steuern

Zu Inhaltsverzeichnis

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beek-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.



## 1 »Ich sehe dich«

Bei den Stämmen der Provinz Natal in Südafrika lautet die gebräuchlichste Grußformel, das Äquivalent unseres »Hallo«: *Sawu bona*. Das bedeutet wörtlich: »Ich sehe dich«. Wenn man ein Mitglied des Stammes ist, antwortet man mit *Sikhona*: »Ich bin da.« Die Reihenfolge ist bedeutsam: Solange Sie mich nicht sehen, existiere ich nicht. Indem Sie mich wahrnehmen, erwecken Sie mich sozusagen zum Leben.

In dieser impliziten sprachlichen Bedeutung spiegelt sich der Geist von *Ubuntu* wider, eine Grundeinstellung, die unter der afrikanischen Urbevölkerung südlich der Sahara sehr verbreitet ist. Das Wort *Ubuntu* geht auf die sprichwörtliche Redewendung *Umntu ngumuntu nagabantu* zurück, was in der wörtlichen Übersetzung aus dem Zulu bedeutet: »Erst durch andere Menschen wird der Mensch ein Mensch.«\* Wenn Sie mit dieser Einstellung aufwachsen, beruht Ihre Identität auf der Tatsache, daß Sie gesehen werden – daß die Menschen in Ihrer Umgebung Sie als Individuum anerkennen und respektieren.

In den letzten Jahren haben viele Unternehmen in Südafrika damit begonnen, Führungskräfte einzustellen, die in Stammesgebieten aufgewachsen sind. Die *Ubuntu*-Ethik kollidiert häufig auf subtile Weise mit der Kultur dieser Unternehmen. In einem normalen Geschäftsbetrieb ist es nichts Ungewöhnliches, daß die Mitarbeiter grußlos aneinander vorbeilaufen, wenn sie gerade sehr beschäftigt sind. Nach der *Ubuntu*-Ethik würde dieses Verhalten nicht nur einen Mangel an Respekt zeigen. Es würde implizieren, daß man die andere Person für nicht existent hält. Vor kurzem geriet ein interner

\* Unsere Informationen über die Bedeutung von *sawu bona* und *ubuntu* stützen sich auf Gespräche mit Louis van der Merwe und seinen Kollegen James Nkosi und Andrew Mariti.

Berater, der aus einer ländlichen Gegend stammte, nach einer scheinbar harmlosen Besprechung sichtlich aus der Fassung. Als die Teilnehmer ein Projekt erörterten, bei dem dieser Mann eine wichtige Schlüsselposition innegehabt hatte, wurde seine Rolle nicht angesprochen oder gewürdigt. Als er später gefragt wurde, was ihn so aufgebracht habe, entgegnete er: »Sie verstehen das nicht. Als über das Projekt gesprochen wurde, hat man meinen Namen nicht genannt. Man hat mich nicht zu einem Individuum gemacht.«

Wir streben in diesem Buch nach dem gegenseitigen Respekt und der Offenheit, die den Geist von *Ubuntu* auszeichnen. Ein Buch, das Beobachtungen »aus dem Feld« präsentiert, erhält seine Gestalt und Bedeutung durch die Bestrebungen und das Engagement der Menschen, die diese Seiten lesen, die sich um den Aufbau lernender Organisationen bemühen. Anders ausgedrückt, durch unsere Bereitschaft, das individuelle Wesen des anderen zu erkennen, wecken wir unser gegenseitiges Potential. Deshalb würden wir diesem Buch gern eine formelle Begrüßung und Anerkennung vorausschicken:

Wir sehen Sie. Wir freuen uns, daß Sie da sind.

## 2 Ein Lern- und Erfahrungsaustausch

### Das Anliegen des *Fieldbooks*

Dieses Buch wendet sich an Menschen, die lernen möchten und die dies insbesondere auf dem fruchtbaren Boden des Organisationslebens tun möchten. Es wendet sich an Menschen, die ihre Organisationen effektiver machen und gleichzeitig ihre persönlichen Visionen verwirklichen wollen. Und es wendet sich an Manager, die mit vielfältigen Problemen konfrontiert werden und feststellen, daß sich diese Probleme mit herkömmlichen Denkansätzen nicht lösen lassen, an Manager, die wissen möchten: »Wie bringe ich die Dinge in Ordnung? Wie beseitige ich Probleme?« Sie können die Probleme nicht einfach beseitigen, jedenfalls nicht dauerhaft. Aber Sie können Theorien, Methoden und Werkzeuge anwenden und Ihre eigenen Fertigkeiten im Laufe des Prozesses vervollkommen. Sie können neue Leitgedanken entdecken und in die Tat umsetzen. Sie können experimentieren und die Infrastruktur Ihrer Organisation verändern. Wenn Sie all diese Möglichkeiten nutzen, können Sie allmählich eine neue Form von Organisation entwickeln. Diese Organisation wird in der Lage sein, konstruktiv mit den Problemen und Chancen der Gegenwart umzugehen und ihre eigene Zukunft krea-

tiv zu gestalten, weil ihre Mitglieder kontinuierlich an der Ausweitung ihres kollektiven Bewußtseins und ihrer kollektiven Fähigkeiten arbeiten. Mit anderen Worten – Sie können eine Organisation schaffen, die lernfähig ist.

Die Idee der lernenden Organisation ist in den letzten Jahren immer populärer geworden. Der Vorgänger dieses Buchs, *Die Fünfte Disziplin\**, hat diesem wachsenden Interesse eine Stimme verliehen und die konzeptionellen Grundlagen für den Aufbau lernender Organisationen vorgestellt. Seit seiner Veröffentlichung im Jahr 1990 haben wir mit Abertausenden von Menschen gesprochen, die sich der Idee vom Aufbau einer lernenden Organisation verschrieben haben. Viele von ihnen sind sich nach wie vor unsicher, wie sie die Konzepte in die Praxis umsetzen sollen. »Das ist eine großartige Sache«, sagen sie. »Aber womit sollen wir am Montagmorgen anfangen? Wie stellen wir es praktisch an, daß unsere Teams ein systemisches Bewußtsein entwickeln? Wie können wir neue Fertigkeiten und Praktiken mit anderen Verbesserungsbemühungen wie Total Quality, soziotechnischen Systemen oder selbstgesteuerten Teams verknüpfen? Wie überwinden wir die zahlreichen Barrieren und Hindernisse, die einem kollektiven Lernen im Wege stehen? Wie finden wir heraus, welche Art von lernender Organisation für uns am besten ist? Wie bringen wir die Sache ins Rollen? Womit fangen wir an?«

Es gibt keine allgemeingültigen Antworten auf diese Fragen. Aber es gibt Antworten. Sie ergeben sich aus der kollektiven Erfahrung von Menschen, die sich in den unterschiedlichsten Situationen um eine Ausweitung des Lernens bemühen. Viele Tausende entwickeln sich gerade zu einer weltweiten Gemeinschaft mit ungeheuer machtvollem Potential. So gesehen sind die Leser dieses Buches Pioniere. Einige erkunden die äußersten Grenzgebiete der lernenden Organisation, andere besiedeln das bereits vermessene Territorium, testen die neuen Konzepte in der Praxis aus und bauen im Laufe dieses Prozesses vielleicht eine neue Zivilisation auf.

Es wäre schön, wenn man ein abschließendes Standardwerk über Diagnosen und Techniken zusammenstellen könnte, eine Art *Architectural Graphic Standards* oder *Physicians' Desk Reference* für die lernende Organisation. Aber Architekten, Ärzte und andere Berufsgruppen haben ihre Werkzeuge und Methoden im Lauf vieler Jahrhunderte entwickelt. Das Management, vor allem das Management von lernenden Organisationen, ist erheblich jünger. Es werden noch Jahre des Experimentierens und Testens vergehen, bevor ein ausgewachsenes Standardwerk veröffentlicht werden kann.

Es ist vielmehr an der Zeit für ein »Fieldbook« – eine Sammlung von Notizen, Reflexionen und Übungen »aus dem Feld«. Dieser Band, der erste

\* *Die Fünfte Disziplin: Theorie und Kunst der lernenden Organisation*, von Peter Senge (1996, Stuttgart: Klett-Cotta; Original: *The Fifth Discipline*, 1990, New York: Doubleday).

in einer, wie wir hoffen, fortlaufenden Serie, enthält 172 Beiträge von 67 Autoren. Beschrieben werden Werkzeuge und Methoden, Geschichten und Reflexionen, Leitideen, Übungen und Ressourcen, die sich in der Praxis als erfolgreich erwiesen haben. Viele dieser Beiträge sind durch und durch praxisorientiert und auf die Lösung spezifischer Probleme ausgerichtet. Andere regen zum Nachdenken an und zielen auf eine produktive Veränderung von Denk- und Interaktionsweisen.

Was dieses Buch nicht enthält, ist eine Liste der »Top Ten« unter den Lernorganisationen – keine Musterexemplare, keine eindrucksvollen *Wunder-Orgs*, die so vollkommen sind, daß alle anderen sie nachahmen und kopieren sollten. Wir halten die lernende Organisation in erster Linie für eine Vision, die in unserer kollektiven Erfahrung und Vorstellung existiert. In einem nie dagewesenen Ausmaß in der Geschichte des modernen, professionell geführten Unternehmens werden die Menschen heute dazu ermutigt, jenseits ihrer organisationellen Mauern nach Ideen und Unterstützung zu suchen. Weil keine einzelne Organisation über die notwendigen Ressourcen verfügt, um *alle* notwendigen Experimente selbst durchzuführen, sind Manager eifrig bemüht, mehr über die Versuche, Ergebnisse und Reflexionen anderer zu erfahren. Die Menschen, die diese Informationen entwickeln und austauschen, tun mehr, als nur über die lernende Organisation zu *reden*; sie benutzen sie als Sprungbrett für Experimente und Initiativen. Jede dieser Anstrengungen trägt dazu bei, die allgemeine Vorstellung dessen, was eine lernende Organisation sein könnte, um eine weitere Facette zu bereichern.

Je detaillierter und klarer diese Vorstellung wird, desto leichter und effektiver werden wir sie verfolgen können. Da der Reichtum dieser Vision von den Gesprächen zwischen einzelnen Menschen abhängt, sind die Wechselbeziehungen in dieser engagierten Gemeinschaft von enormer strategischer Bedeutung. Wir hoffen, daß dieses *Fieldbook* dazu beitragen wird, die Gemeinschaft zu stärken.

## Die fünf Disziplinen

Der Aufbau lernender Organisationen beruht auf fünf zentralen »Lerndisziplinen« – lebenslangen Studien- und Übungsprogrammen:

- **Personal Mastery:** Man lernt, sein persönliches Können stetig auszuweiten, um die Ergebnisse zu erzielen, die einem wirklich wichtig sind, und man schafft eine Organisationsumwelt, die alle Mitglieder ermutigt,

sich selbst in die Richtung ihrer selbstbestimmten Ziele und Absichten zu entwickeln.

- Mentale Modelle: Man reflektiert über seine inneren Bilder von der Welt, bemüht sich um ihre kontinuierliche Klärung und Verbesserung und erkennt, wie sie die eigenen Handlungen und Entscheidungen beeinflussen.
- Gemeinsame Vision: Man fördert das Engagement in einer Gruppe, indem man gemeinsam Bilder von der angestrebten Zukunft entwickelt und indem man die Prinzipien und die wichtigsten Methoden klärt, mit deren Hilfe man diese Zukunft gestalten will.
- Team-Lernen: Man entwickelt neue Kommunikationsformen und kollektive Denkfähigkeiten, die sicherstellen, daß das Wissen und Können einer Gruppe größer ist als die Summe der individuellen Begabungen.
- Systemdenken: Man entwickelt eine Denkweise und eine Sprache, mit der man die Kräfte und Wechselbeziehungen, die das Verhalten des Systems steuern, begreifen und beschreiben kann. Diese Disziplin hilft uns zu erkennen, wie wir Systeme effektiver verändern können und wie wir in größerer Übereinstimmung mit den übergreifenden Prozessen der Natur und der Wirtschaft handeln können.

Eine Disziplin auszuüben heißt, daß man ein Leben lang lernt und nie aufhört, sich zu entwickeln. Eine Disziplin ist nicht einfach ein »Studienobjekt«. Sie besteht aus klar definierten Techniken, die auf einer grundlegenden Theorie oder Weltauffassung basieren. Diese Theorie muß man erlernen und beherrschen, damit man die Techniken in der Praxis anwenden kann. Wenn die eigenen Fähigkeiten wachsen, erweitert sich das persönliche Wahrnehmungsvermögen. Man fängt an, die Welt aus anderen Blickwinkeln zu betrachten. Wenn man zum Beispiel beginnt, das Team-Lernen oder das Systemdenken zu beherrschen, ist es sehr schwierig, weiterhin das alte Spiel zu treiben und die eigene Machtposition auf Kosten des Ganzen auszubauen.

Einige Menschen haben eine angeborene Begabung für eine bestimmte Disziplin, aber eine angeborene Begabung ist nicht der Schlüssel zur Meisterschaft. So haben zum Beispiel viele Menschen ein großes künstlerisches Talent, erschaffen aber nie irgendein bedeutendes Kunstwerk, weil sie nicht ein Leben lang an der Ausbildung und Vervollkommnung ihres Talents arbeiten. Die wertvollsten Beiträge in Organisationen kommen unserer Ansicht nach von Menschen, die diese Disziplinen um ihrer selbst willen ausüben, die den aufrichtigen Wunsch haben, ihr Können zu erweitern, eine Vision zu entwickeln, zu reflektieren, zu forschen, kollektive Fähigkeiten auszubauen und Systeme zu begreifen.

## 3 Wie man dieses Buch liest

### Folgen Sie einfach Ihren persönlichen Präferenzen

Dieses Buch lädt zum Stöbern ein und belohnt Erkundungen in jede beliebige Richtung. Querverweise machen zum Beispiel auf wichtige Zusammenhänge oder Anknüpfungspunkte aufmerksam. Fangen Sie an einer beliebigen Stelle an, die Sie interessiert. Hier einige mögliche Ausgangspunkte:

- »Wozu das Ganze?« – Die Vorteile dieser Arbeit: Seite 10 und 14.
- »Wie mache ich jetzt weiter?« – Peter Senge stellt in seinem Essay ein strategisches Rahmenwerk für das Design einer lernenden Organisation vor: Seite 17.
- »Bestimmen Sie *Ihre* lernende Organisation« – Eine Solo-Übung, mit der Sie ermitteln können, wie *Ihre* lernende Organisation aussehen soll: Seite 57.
- »Das Design einer lernenden Organisation: Erste Schritte« – Eine Teamübung, um die Sache ins Rollen zu bringen: Seite 60.
- »Eröffnungszüge« – Einstiegsmöglichkeiten für unterschiedliche Organisationen: Seite 89.

### Machen Sie dieses Buch zu Ihrem eigenen

Markieren Sie Stellen, die Ihnen wichtig erscheinen. Tragen Sie Ihre Antworten auf dem Rand ein, wenn Sie eine Übung machen. Zeichnen Sie. Kritzeln Sie. Träumen Sie. Notieren Sie sich, was bei Ihren Versuchen herausgekommen ist und was Sie als nächstes versuchen möchten. Mit der Zeit, wenn Ihre Feldnotizen allmählich anwachsen, werden Sie ein genaues Verzeichnis von effektiven Praktiken erhalten – und ein Werkzeug, um über den Entwurf der nächsten Initiative nachzudenken.

### Praktische Übung

Praktische Übungen und Techniken führen zu einer anderen Form des Lernens, als wenn man sich nur mit der Theorie beschäftigt. Vielleicht denken

Sie mitunter: »Das weiß ich schon«. In diesem Fall sollten Sie sich selbstkritisch fragen, ob dieses Wissen über Fertigkeiten und Methoden in Ihrer praktischen Arbeit zum Ausdruck kommt. Wenn nicht, sollten Sie die Übungen und Techniken ausprobieren, die Ihnen nützlich scheinen.

## Randsymbole

Bestimmte Symbole am Rand verweisen auf unterschiedliche Themenbereiche und sollen das Stöbern erleichtern:

**Solo-Übung:** Eine Übung, die Sie allein durchführen – um Ihr Verständnis und Ihr Können zu erweitern, um ein Beispiel aus Ihrer eigenen Erfahrung zu entwickeln, um Ihre persönliche Richtung festzulegen oder um zu einem »Aha-Erlebnis« zu kommen.



**Team-Übung:** Eine Gruppenübung für Teams, die zusammenarbeiten, manchmal unter Anleitung eines helfenden Begleiters oder Teamleiters.



**Leitgedanken:** Ein Prinzip (oder mehrere Prinzipien), die uns als philosophische Leucht- oder Richtungsfeuer nützlich erscheinen.



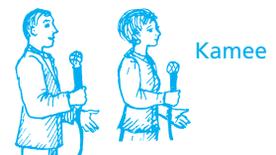
**Infrastruktur:** Innovationen im Organisationsdesign, die Autorität, Strukturen, Informationsfluß und die Verteilung von Ressourcen betreffen.



**Theorie und Methoden:** Techniken und die theoretischen Grundlagen, die diesen Techniken ihre Wirkung verleihen.



**Kamee:** Die Stimme eines Gast-Autoren. Jeder »Kamee«-Verfasser erörtert ein Problem aus seinem eigenen Arbeitsgebiet und beschreibt, was er bei der Auseinandersetzung mit diesem Thema entdeckte.





**Lexikon:** Eine Orientierungshilfe, die Aufschluß über die Herkunft der verwendeten Wörter und ihre heutige Verwendungsweise gibt. In einem Bereich wie dem Management, in dem großzügig mit Fachbegriffen jongliert wird, ist es sehr wichtig, die präzise Bedeutung der Begriffe abzustecken.



**Systemgeschichte:** Geschichten, die von Systemarchetypen oder anderen Anwendungen des Systemdenkens handeln.



**Werkzeugkasten:** Praktische Mittel oder Techniken.



**Hilfsmittel:** Empfehlungen für Bücher, Artikel und Videobänder, die wir nützlich fanden.

## 4 Wozu das Ganze?



*Warum soll man überhaupt eine lernende Organisation aufbauen? Warum sollen wir uns ein Leben lang darum bemühen, die eigenen Denk- und Verhaltensweisen zu verstehen und zu ändern?*

### Weil wir nach Spitzenleistung streben

Das Management westlicher Prägung scheint häufig darauf hinauszulaufen, daß man den Leuten an der Spitze fertige Ideen aus dem Kopf zieht, die man dann den Leuten an der Basis in die Hand drückt. Konosuke Matsushita, Gründer des innovativen Unternehmens, das seinen Namen trägt, hielt dies für den Hauptgrund, weshalb es dem Westen nie gelingen würde, wirtschaftlich mit Japan Schritt zu halten.

Diese Einschätzung Matsushitas, der 1989 starb, mag für das herkömmliche westliche Management zutreffend gewesen sein. Aber in den letzten Jahren versuchen die meisten uns bekannten Organisationen das zu erreichen, was er beschrieb. Manager sprechen darüber auf unterschiedliche Weise. Einige sagen, daß sie Spitzenunternehmen aufbauen oder einen Wettbewerbsvorteil erlangen wollen. Andere sprechen über Total Quality Management, schnelle Zykluszeiten, selbstgeführte Arbeitsteams, Empowerment, Innovations- oder Produktivitätssteigerung, die Entwicklung von Kernkom-

petenzen oder (wie wir) über den Aufbau lernender Organisationen. Gleichgültig, welche Begriffe man wählt, sie alle umschreiben unterschiedliche Facetten desselben grundlegenden Ziels: die Verknüpfung der individuellen Persönlichkeitsentwicklung mit höherer wirtschaftlicher Leistung.

### Für eine bessere Qualität

Zu den wichtigsten Entdeckungen, die wir in den letzten Jahren gemacht haben, gehört die Erkenntnis, wie eng unsere Bemühungen um lernende Organisationen mit der »Total Quality«-Bewegung verbunden sind. Wir haben immer wieder festgestellt, daß Organisationen, die sich ernsthaft um ein Total Quality Management bemühen, auf einzigartige Weise darauf vorbereitet sind, die »Lerndisziplinen« zu studieren.

### Für den Kunden

Xerox Kanada überwacht einige der verkauften Kopierer mit Hilfe einer Telekommunikationsverbindung. Wenn eine Maschine nicht ordnungsgemäß arbeitet, stellen die Techniker einen kostenlosen Ersatz bereit – häufig schon bevor die Benutzer des Geräts das Problem überhaupt bemerkt haben. Die Marketing-Mitarbeiter von Xerox schätzen, daß der Gesamteffekt der Kundenzufriedenheit und positiven Mundpropaganda einem finanziellen Gegenwert von mehreren Millionen Dollar für eine gezielte Werbung und Verkaufsförderung entspricht.

Um diesen Service anzubieten, mußte Xerox mehr als kompetent sein. Man mußte Mitarbeiter aus allen Unternehmensbereichen zusammenbringen – Marketing, Forschung und Entwicklung, Technologie, Kundenservice, Logistik, Verkauf, Einkauf und Rechnungswesen – und sie auf ein gemeinsames Ziel einschwören.

Wie der frühere Leiter von Xerox Kanada, David McCamus, während einer Visionssitzung erklärte: »Ich kann mir kein schöneres Ende meiner Karriere vorstellen, als daß es uns gelingt, die Kunden wirklich zufriedenzustellen, zu einem festen Bestandteil ihres Unternehmens und zu einer echten Hilfe für die Menschen zu werden.«

### Für den Wettbewerbsvorteil

Auf lange Sicht ist der einzig tragfähige Wettbewerbsvorteil die Fähigkeit einer Organisation, schneller zu lernen als die Konkurrenz. Die Antriebsstärke dieses Vorteils kann durch keine äußere Kraft gebrochen werden. Arie de Geus, früherer Planungskoordinator bei Royal Dutch/Shell, der die-

\* »Planning as Learning«, Arie de Geus, *Harvard Business Review*, März/April 1988.

sen Gedanken Ende der achtziger Jahre formulierte,\* erklärt das so: »Jede Einsicht oder Erfindung, ob eine neue Marketingmethode, ein neues Produkt oder ein neues Verfahren, ist im Grunde ein Lernprozeß. Wir bei Shell haben erkannt, daß es nicht nötig ist, alles streng geheim zu halten – vorausgesetzt, wir bleiben niemals stehen. Solange wir weiter lernen, neue Ideen entwickeln und sie in unsere Arbeit einbringen, können die anderen uns gern kopieren, denn bis sie es geschafft haben, sind wir ihnen schon wieder meilenweit voraus.«

### Für eine tatkräftige, engagierte Belegschaft

Die Mitarbeiter können nur dann ihr Bestes geben, wenn sie gute Kenntnisse vom Gesamtgeschäft und nicht nur von ihren eigenen Aufgaben haben. Das erfordert dramatische Lernanstrengungen sowohl auf Seiten der Mitarbeiter, die lernen müssen, im Interesse des Gesamtunternehmens zu handeln, als auch auf Seiten der Führungskräfte, die lernen müssen, das Prinzip der Persönlichkeitsentwicklung und Selbstbestimmung im ganzen Unternehmen zu verbreiten.

### Für einen konstruktiven Wandel

Zu den größten Vorzügen lernender Organisationen gehört, daß sie eine positive Haltung zu Veränderungen hervorbringen. Die Menschen in lernenden Organisationen reagieren schneller auf neue Umweltbedingungen, weil sie wissen, wie man bevorstehende Veränderungen antizipiert (was etwas anderes ist als der Versuch, die Zukunft vorauszusagen) und wie sie diejenigen Veränderungen herbeiführen, die sie selbst wollen. Wandel und Lernen sind vielleicht nicht haargenau das Gleiche, aber sie sind untrennbar miteinander verbunden.

### Für die Wahrheit

Wenn Menschen anfangen, eine lernende Organisation aufzubauen, machen sie häufig eine überraschende Entdeckung: »Wenn ich jetzt offen rede, werde ich nicht mehr als jemand abgestempelt, der eine negative Einstellung hat. Ich kann über die Dinge sprechen, die falsch laufen, und mit meinen Kunden oder Zulieferern ins Reine kommen. Ich muß nicht länger den Mund halten und irgendwie stillschweigend mit den Problemen zurechtkommen.«

Häufig liegt gerade den höchsten Führungskräften besonders viel daran, daß es im ganzen Unternehmen selbstverständlich wird, die Wahrheit aus-

zusprechen. Es gibt ihnen die Möglichkeit, offen zu sagen: »Ich weiß die Antwort nicht. Aber ich bin davon überzeugt, daß wir sie gemeinsam finden werden.«

### Weil die Zeit es verlangt

In den nächsten 30 Jahren werden umwälzende technische Veränderungen Einzug in unser ganz normales Alltagsleben halten. Economies of scale könnten an Bedeutung verlieren. Fabriken stellen vielleicht montags Autos her, dienstags Kühlschränke und freitags Roboter. Neue Energie- und Kommunikationsraster werden die politische Struktur von lokalen Gemeinschaften verändern. Lernende Organisationen werden in der Lage sein, diese sich abzeichnende Zukunftswelt schöpferisch zu gestalten, anstatt passiv darauf zu reagieren.

### Weil wir unsere wechselseitige Abhängigkeit erkennen

In der gesamten Menschheitsgeschichte gingen die größten Überlebensbedrohungen von dramatischen äußeren Ereignissen aus: von Säbelzähntigern, Flutwellen, Erdbeben oder feindlichen Stämmen. Heute sind die gefährlichsten Bedrohungen langsame Prozesse, zu denen wir selbst beigetragen haben: die Zerstörung der Umwelt, das globale Wettrüsten (das ungeachtet des Auseinanderbrechens der Sowjetunion weitergeht) und der Zerfall von Bildungs-, Familien- und Sozialstrukturen. Diese Art von Problemen lassen sich mit unseren konventionellen Denkweisen nicht begreifen, geschweige denn lösen. Es gibt kein wildes Raubtier, das wir erschlagen, keinen Schurken, den wir überwältigen, keinen Sündenbock, dem wir die Schuld zuschieben könnten – nur die Notwendigkeit, neue Denkansätze zu entwickeln und grundlegende Abhängigkeitsmuster zu begreifen. Daß der einzelne umdenkt, ist von entscheidender Bedeutung, wird aber allein nicht ausreichen. Grundlegende Veränderungen werden wir nur bewirken können, wenn wir die Ebene des *kollektiven* Denkens und Verstehens erreichen – in Organisationen, in der Gemeinschaft und in der Gesellschaft.

### Weil wir es wollen

Letzten Endes ist der zwingendste Grund für den Aufbau einer lernenden Organisation, daß wir gern darin arbeiten möchten. Wir wollen es, weil es uns Freude macht; oder weil es im Moment nichts anderes gibt, was wir lieber mit unserem Leben anfangen würden, als eine lernende Organisation aufzubauen.