

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

2011
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

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 zusammenzusetzen, 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.¹ »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.²

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 luftgeköhlten 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 »Schnappschüsse« 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.

So erkannte beispielsweise Royal Dutch/Shell Anfang der 1970er-Jahre als eines der ersten großen Unternehmen, wie allumfassend der Einfluss von verborgenen mentalen Modellen war. Shells Erfolg in den 1970er- und 1980er-Jahren (es stieg vom schwächsten der sieben Ölkonzerne zum zweitstärksten neben Exxon auf), in einer Zeit, die durch dramatische Veränderungen des Ölgeschäfts gekennzeichnet war wie die Entstehung der OPEC, extreme Schwankungen des Ölpreises und schließlich den Zusammenbruch der Sowjetunion, war zu einem großen Teil darauf zurückzuführen, dass das Unternehmen lernte, wie es die mentalen Modelle seiner Führungskräfte als eine Disziplin zur Vorbereitung von Veränderungen aufdecken und in Frage stellen konnte. Nach Ansicht von Arie de Geus, der in den 1980er-Jahren Gruppenkoordinator bei Shell war, hängt eine kontinuierliche Anpassung und ein ständiges Wachstum in einer wechselhaften wirtschaftlichen Umwelt vom »institutionellen Lernen ab, das heißt, von dem Prozess, durch den Managementteams ihre gemeinsamen mentalen Modelle in Bezug auf das Unternehmen, seine Märkte und seine Wettbewerber verändern. Deshalb betrachten wir das Planen als Lernen und die Unternehmensplanung als institutionelles Lernen.«³

Die Disziplin der mentalen Modelle beginnt damit, dass man den Spiegel nach innen kehrt. Wir müssen lernen, unsere inneren Bilder von der Welt aufzudecken, sie an die Oberfläche zu holen und einer kritischen Betrachtung zu unterziehen. Die Arbeit mit mentalen Modellen erfordert ferner die Fähigkeit, »lernintensive« Gespräche zu führen, in denen die Beteiligten sowohl neugierig fragen als auch ihre Standpunkte vertreten, in denen sie klar zum Ausdruck bringen, was sie denken und ihr Denken für die Einflüsse anderer öffnen.

Eine gemeinsame Vision entwickeln. Wenn es je eine einzelne Führungs-idee gab, die Organisationen seit ewigen Zeiten inspiriert hat, so ist es die Fähigkeit, eine gemeinsame Zukunftsvision zu schaffen und aufrechtzuerhalten. Man kann sich nur schwer vorstellen, dass irgendeine große Organisation auf Dauer ohne gemeinsame Ziele, Wertvorstellungen und Botschaften erfolgreich sein könnte. Für IBM war dies der »Service« und für Polaroid die Instantkamera; für Ford war es das Transportmittel für die Massen und Apple hatte »Computer für jedermann«. Trotz enormer Unterschiede in Bezug auf Wesen und Inhalt dieser Visionen ist es all diesen Organisationen gelungen, die Menschen durch eine gemeinsame Unternehmensphilosophie und ein Gefühl von gemeinsamer Bestimmung zusammenzuführen.

Wenn eine echte Vision vorhanden ist (im Gegensatz zu den allseits bekannten »Visions-Erklärungen«), wachsen die Menschen über sich selbst hinaus: Sie lernen aus eigenem Antrieb und nicht, weil man es ihnen aufträgt. Aber viele Führungskräfte verfolgen persönliche Visionen, die nie in solche elektrisierenden gemeinsamen Visionen umgesetzt werden. Sehr häufig hängt die gemeinsame Vision einer Firma von dem Charisma ihres Leiters ab oder von einer Krise, die alle Mitglieder vorübergehend aktiviert. Aber wenn sie die Wahl hätten, würden die meisten Menschen nicht nur in Notzeiten, sondern tagtäglich ein hohes Ziel verfolgen. Was fehlt, ist das Wissen darum, wie man eine individuelle Vision in eine kollektive umsetzt – nicht im Sinne eines »Kochbuchs«, sondern im Sinne von allgemeinen Prinzipien und bestimmten Techniken.

Zur Disziplin der gemeinsamen Vision gehört die Fähigkeit, gemeinsame »Zukunftsbilder« freizulegen, die nicht nur auf Einwilligung stoßen, sondern echtes Engagement und wirkliche Teilnehmerschaft fördern. Eine Führungskraft, die sich in dieser Disziplin übt, lernt, dass auch eine noch so tief empfundene Vision kontraproduktiv wirkt, wenn sie lediglich von oben verordnet wird.

Team-Lernen. Wie ist es zu erklären, dass ein Team von engagierten Managern, die einen individuellen Intelligenzquotienten von über 120 haben, einen kollektiven IQ von 63 aufweist? Die Disziplin des Team-Lernens setzt sich mit diesem Paradox auseinander. Wir wissen, dass Teams lernen können. Im Sport, in den darstellenden Künsten, in der Wissenschaft und sogar – gelegentlich – im Geschäftsleben gibt es eindrucksvolle Beispiele dafür, dass die Intelligenz des Teams die Intelligenz des Einzelnen bei Weitem überschreitet und dass ein Team außergewöhnliche Fähigkeiten zum koordinierten Handeln entwickelt. Wenn Teams wahrhaft lernen, erzielen sie nicht nur herausragende Ergebnisse, sondern die einzelnen Mitglieder entwickeln sich auch schneller, als es andernfalls je möglich wäre.

Die Disziplin des Team-Lernens beginnt mit dem »Dialog«, mit der Fähigkeit der Teammitglieder, eigene Annahmen »aufzuheben« und sich auf ein echtes »gemeinsames Denken« einzulassen. Für die Griechen bedeutete *dia-logos* das ungehinderte Fluten von Sinn, von Bedeutung in einer Gruppe, wodurch diese zu Einsichten gelangen kann, die dem Einzelnen verschlossen sind. Interessanterweise ist die Praxis des Dialogs in vielen ursprünglichen Kulturen, wie zum Beispiel bei den nordamerikanischen Indianern, bewahrt worden, während sie in der modernen Gesellschaft fast völlig verloren gegangen ist. Heute werden die Grundsätze und Techniken

des Dialogs neu entdeckt und in einen zeitgenössischen Kontext gestellt. (Der »Dialog« ist dabei klar zu unterscheiden von der bekannteren »Diskussion«, die mit Wörtern wie »Percussion« und »Concussion«, also mit »Erschütterung«, verwandt ist und bei der es buchstäblich darum geht, Argumente hin- und herzuwerfen, bis einer den Wettstreit gewonnen hat.)

Zur Disziplin des Dialogs gehört auch, dass man bestimmte Interaktionsstrukturen erkennt, die das Lernen im Team behindern. Häufig ist das Verhalten eines Teams von tiefen Abwehrstrukturen geprägt. Wenn diese Strukturen nicht erkannt werden, machen sie jedes Lernen unmöglich. Aber wenn man sie erkennt und sich kreativ damit auseinandersetzt, können sie das Lernen auch vorantreiben.

Das Team-Lernen ist von entscheidender Bedeutung, weil Teams, nicht einzelne Menschen, die elementare Lerneinheit in heutigen Organisationen bilden. Sie sind die »Nagelprobe« für die Praxis. Nur wenn Teams lernfähig sind, kann die Organisation lernen.

Wenn eine lernende Organisation eine technische Erfindung wäre, wie zum Beispiel das Flugzeug oder der PC, würde man die Komponenten als Technologien bezeichnen. Bei einer Innovation des menschlichen Verhaltens muss man die Komponenten als *Disziplinen* sehen. Mit »Disziplin« meine ich nicht eine »erzwungene Ordnung« oder ein »Mittel der Bestrafung«, sondern eine grundlegende Theorie und Methodik, die man lernen und beherrschen muss, um sie in die Praxis umsetzen zu können. Eine Disziplin (aus dem lateinischen *disciplina*, »Unterricht, Lehrmethode«) ist ein Entwicklungsweg, auf dem man bestimmte Fertigkeiten oder Kompetenzen erwirbt. Wie bei jeder Disziplin – vom Klavierspielen bis zur Elektrotechnik – gibt es einige Menschen, die über eine »natürliche Begabung« verfügen, aber jeder kann durch Übung zum Meister werden.

Das Ausüben einer Disziplin bedeutet, dass man nie aufhört zu lernen. Man »kommt niemals an«. Eine Disziplin zu meistern ist ein lebenslanger Prozess. So wie man nie sagen kann: »Ich bin jetzt ein aufgeklärter Mensch«, kann man auch nie sagen: »Wir sind jetzt eine lernende Organisation«. Je mehr man lernt, desto stärker wird die eigene Unwissenheit bewusst. Deshalb kann eine Organisation nicht in dem Sinne zu einem »Spitzenunternehmen« werden, dass sie einen Zustand der »Vollkommenheit« erreicht. Sie übt sich kontinuierlich in den Lerndisziplinen und entwickelt sich ständig weiter – zum Besseren oder zum Schlechteren.

Dass Organisationen von Disziplinen profitieren können, ist keine brandneue Idee. Immerhin gibt es seit Langem Führungsdisziplinen wie zum Beispiel das Rechnungswesen. Aber die fünf Lerndisziplinen unterscheiden

sich von bekannteren Managementdisziplinen, weil sie »persönliche« Disziplinen sind. Jede handelt davon, wie wir denken, wie wir mit anderen interagieren und mit ihnen gemeinsam lernen. In dieser Hinsicht ähneln sie eher künstlerischen Disziplinen als traditionellen Managementdisziplinen. Das Rechnungswesen hält uns zwar über den »aktuellen Punktestand« auf dem Laufenden, aber was noch als Aufgabe im Raum steht, ist, eine Organisation aufzubauen, ihre innovativen und kreativen Fähigkeiten zu fördern und ihre Politik und Struktur durch die Aufnahme neuer Disziplinen zu gestalten. Vielleicht ist das der Grund, weshalb so viele große Organisationen flüchtige Erscheinungen sind, die für einen kurzen Moment ihren Platz an der Sonne genießen und dann wieder sang- und klanglos im grauen Mittelmaß versinken.

Eine Disziplin auszuüben ist etwas anderes, als ein »Modell« nachzuahmen. Sehr häufig werden Management-Innovationen am Beispiel der »best Practices« sogenannter Spitzenunternehmen erläutert. Ich bin überzeugt, dass das Heranziehen der »besten Praktiken« als Vergleichmaßstab den Menschen die Augen öffnen und ihnen zeigen kann, was möglich ist. Doch es kann auch mehr Schaden als Nutzen anrichten, weil es dazu führt, dass Unternehmen einzelne Praktiken nachahmen und immer mit hängender Zunge der neuesten Entwicklung hinterherlaufen. Ein erfahrener Manager von Toyota, der mehr als hundert Werksführungen für Führungskräfte aus anderen Unternehmen durchgeführt hatte, berichtete: »Sie sagen immer: ›O ja, Sie haben ein Kanban-System, wir auch. Sie haben Qualitätszirkel, wir auch. Ihre Mitarbeiter erstellen Standard-Arbeitsbeschreibungen, die unseren auch.‹ Sie sehen die einzelnen Teile und kopieren sie. Aber sie erkennen nicht, wie die Einzelteile zusammenwirken.« Ich glaube nicht, dass je eine wirklich gute Organisation durch Nachahmung geschaffen wurde, genauso wenig wie man eine starke Persönlichkeit entwickeln kann, indem man versucht, eine andere Persönlichkeit nachzuahmen.

Als die fünf Teiltechnologien zusammengeführt waren, und damit der erfolgreiche Bau der DC-3 möglich wurde, war die Luftfahrtindustrie geboren. Aber die DC-3 stand nicht am Ende dieses Prozesses. Sie war vielmehr die Vorbotin einer neuen Industrie. Ähnliches gilt für die fünf Teildisziplinen des Lernens; eine Annäherung an diese Disziplinen wird nicht *die eine* lernende Organisation hervorbringen, sondern vielmehr eine neue Welle von Experimenten und neuen Entwicklungen auslösen.

Die fünfte Disziplin

Es ist von entscheidender Bedeutung, dass sich diese oben beschriebenen Disziplinen als ein Ganzes weiterentwickeln. Das ist eine große Herausforderung, denn es ist viel schwieriger, neue Instrumente zu integrieren, als sie einfach getrennt voneinander zu benutzen. Aber wer die Mühe auf sich nimmt, wird reich belohnt.

Deshalb ist die fünfte Disziplin, das Systemdenken, so wichtig. Sie ist die integrative Disziplin, die alle miteinander verknüpft und sie zu einer ganzheitlichen Theorie und Praxis zusammenfügt. Sie verhindert, dass die einzelnen Disziplinen zu isolierten technischen Spielereien verkommen oder einfach als neuester Mode-Tick der Organisation abgetan werden. Ohne eine Systemorientierung fehlt uns die Motivation, genauer zu untersuchen, wie die Disziplinen sich wechselseitig beeinflussen. Weil das Systemdenken alle anderen Disziplinen fördert, werden wir ständig daran erinnert, dass das Ganze mehr sein kann als die Summe seiner Teile.

Fehlt der Systemansatz zum Beispiel bei der Vision, kann man wunderschöne Zukunftsbilder malen, ohne wirklich zu begreifen, welche Kräfte zu bewältigen sind, um in dieser Zukunft anzukommen. Das ist einer der Gründe, weshalb viele Unternehmen, die in den letzten Jahren auf der »Visionswelle« mitgeschwommen sind, festgestellt haben, dass hehre Visionen allein für das Firmenglück nicht ausreichen. Ohne Systemdenken fällt die Saat der Vision auf knochentrockenen Boden. Wenn ein unsystemisches Denken vorherrscht, ist die erste Voraussetzung für die Tragfähigkeit einer Vision nicht erfüllt, es fehlt die Überzeugung, dass diese Zukunftsvision verwirklicht werden kann. Man sagt vielleicht: »Wir werden unsere Vision verwirklichen« (die meisten amerikanischen Manager sind auf diese Überzeugung hin konditioniert), aber wenn man insgeheim der Ansicht ist, dass die gegenwärtige Realität von Gesetzen beherrscht wird, auf die man keinerlei Einfluss hat, sind dies nichts als leere Worte.

Aber auch das Systemdenken braucht die anderen Disziplinen – die gemeinsam entwickelte Vision, die mentalen Modelle, das Team-Lernen und Personal Mastery –, wenn es sein Potenzial entfalten soll. Die Entwicklung einer gemeinsamen Vision begünstigt ein langfristiges Engagement. Die Disziplin der mentalen Modelle fördert die Offenheit, die notwendig ist, damit wir die Fehler in unserer derzeitigen Realitätswahrnehmung aufdecken können. Das Team-Lernen trägt dazu bei, dass Menschen in Gruppen ein Gespür für das größere Bild entwickeln, das sich hinter den Einzelperspektiven verbirgt. Personal Mastery lässt uns immer wieder aufs Neue