



Peter M. Senge

# Die Fünfte Disziplin

Kunst und Praxis der  
lernenden Organisation

Auszüge aus seinem Buch erschienen im Klett-Cotta  
Verlag, 8.Auflage 2001

Bearbeitet von Dr.C.Schuster

## Gliederung:

- Handeln -  
Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal  
Mastery
- Mentale  
Modelle
- Gemeins.  
Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6.Disziplin





## Inhaltsangabe

- I. Wie unser Handeln unsere Wirklichkeit erzeugt...und wie wir sie verändern können
- II. Gesetze der fünften Disziplin
- III. Die Kerndisziplinen: Der Aufbau der lernenden Organisation
  - Personal Mastery
  - Mentale Modelle
  - Die gemeinsame Vision
  - Team-Lernen
- IV. Prototypen
  - Offenheit-lokale Autonomie-Zeit des Managers-Ende des Krieges zwischen Arbeit und Familie-Mikrowelten-Die neue Form der Führung
- V. Die sechste Disziplin
  - Dynamische Komplexität

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





# Lernhemmnisse und unsere Denkweise

## Gefangene des Systems oder Gefangene unseres eigenen Denkens

- Weil sich Mitarbeiter mit ihrer Position identifizieren, erkennen sie nicht, wie sich ihr Handeln auf die anderen Positionen auswirkt.
- Folglich schieben sie sich gegenseitig die Schuld zu, wenn Probleme auftauchen. (Die anderen werden zum „Feind“).
- Sie werden „proaktiv“ und verschlimmern durch ihren Aktionismus die Situation.
- Nur Verhaltensmustererklärungen machen es möglich, die engen Grenzen der kurzfristigen Reaktivität zu durchbrechen, um auf langfristig veränderliche Trends reagieren zu können.

S. 68/69

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





# Gesetze der fünften Disziplin

- Die „Lösungen“ von gestern sind die Probleme von heute
- Je mehr man sich anstrengt, desto schlimmer wird es
- Das Verhalten verbessert sich, bevor es sich verschlechtert
- Der bequemste Ausweg erweist sich als Drehtür
- Die Therapie kann schlimmer sein als die Krankheit
- Schneller ist langsamer
- Ursache und Wirkung liegen räumlich und zeitlich nicht nahe beieinander
- Kleine Veränderungen können eine Riesenwirkung haben – aber die Maßnahmen mit der stärksten Hebelwirkung sind häufig zugleich die unauffälligsten
- Sie können den Kuchen essen und behalten – nur nicht gleichzeitig
- Wer einen Elefanten in zwei Hälften teilt, bekommt nicht zwei kleine Elefanten
- Niemand ist schuld

S. 75-87

## Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





## Gesetze der fünften Disziplin

Das Systemdenken zeigt uns, daß es kein „draußen“ gibt, daß wir und die Ursachen unserer Probleme Teile desselben Systems sind.

S. 75-87

### Gliederung:

- Handeln -  
Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal  
Mastery
- Mentale  
Modelle
- Gemeins.  
Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





# Gesetze der fünften Disziplin

## Umdenken

- Denken Sie in dynamischer Komplexität
- Dynamische Regelkreise – Grundlagen der Regelungstechnik
- Lange Verzögerungsglieder

„In den meisten Managementsituationen liegt die wahre Hebelwirkung in einem Verständnis der **dynamischen Komplexität**, nicht der **Detailkomplexität**“

S. 92

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





## Umdenken

Gleichgewichtsprozesse: Wie man die Quellen der Stabilität und des Widerstands entdecken kann

**Die Natur liebt das Gleichgewicht**, aber menschliche Entscheidungsträger verstoßen häufig gegen dieses Prinzip der Ausgewogenheit und zahlen den Preis.

Manager reduzieren angesichts von Budgetbeschränkungen häufig das Personal, um die Kosten zu verringern.

Folge:

- ➡ die verbliebenen Mitarbeiter sind überarbeitet
- ➡ die Kosten sind keineswegs zurückgegangen
- ➡ übriggebliebene Arbeit wird an Berater ausgegliedert
- ➡ viele Überstunden zum Ausgleich der Mehrarbeit

Die **Kosten** können nicht dauerhaft gesenkt werden, weil **das System seinen eigenen Plan verfolgt**.

Es gibt ein **impliziertes Ziel**- unausgesprochen, aber sehr real-, nämlich die Arbeitsmenge, die bewältigt werden muß

S. 107

## Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal
- Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





## Umdenken

Gleichgewichtsprozesse: Wie man die Quellen der Stabilität und des Widerstands entdecken kann

***Die staatlich gelenkte Wirtschaft scheitert, weil sie die vielfältigen selbstkorrigierenden Prozesse unterbindet, die im System der freien Marktwirtschaft wirken***

Deshalb misslingen auch viele **Fusionen**.

Bsp. Boston:

Zwei Krankenhäuser mit hervorragender Patientenpflege verfügten nach der Zusammenlegung zwar über die allerneuste Technik, aber der Geist der individuellen Patientenbetreuung und der Mitarbeiterloyalität ging verloren.

Die neuen Verwaltungsstrukturen untergruben die feinen Kompensationsprozesse, die früher dafür gesorgt hatten, daß die Qualität bewahrt, die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt und das gute Verhältnis zu den Patienten aufrechterhalten wurde.

Seite 111

## Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





# Grundstrukturen der Natur: Erkennen der Muster, die Ereignisse steuern

## Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin

Archetyp 1: Die Grenzen des Wachstums

Archetyp 2: Die Problemverschiebung

Das Prinzip des Hebels

„Häufig folgt die Hebelwirkung dem Prinzip von Sparsamkeit der Mittel: Die besten Ergebnisse erreicht man nicht durch großangelegte Kraftakte, sondern durch kleine gezielte Aktionen“ (S.143)

Die Kunst, den Wald *und* die Bäume zu sehen

„Ich glaube, daß das eigentliche „Informationsproblem“, mit dem Manager zu kämpfen haben, nicht in einem zu *wenig*, sondern in einem *zuviel* an Informationen liegt.“

S.159



## Grundstrukturen der Natur:

### Die Struktur erkennen und nutzen

Die Struktur der **Problemverschiebung** erklärt eine Vielzahl von Verhaltensweisen, bei denen gutgemeinte Lösungen die Situation auf lange Sicht in Wahrheit verschlimmern.

#### „Symptomatische Lösungen“

- sind verlockend
- kurzfristig sichtbare Verbesserungen
- befreien von äußerem und innerem Druck, etwas gegen ein leidiges Problem „zu tun“
- berühren das eigentliche Problem nicht

Folge: Das Problem verschlimmert sich, und die Nebenwirkungen der symptomatischen Lösung machen es noch schwerer, die grundsätzliche Lösung anzuwenden.

Die symptomatische Lösung wird zunehmend zur einzigen Lösung, weil sich die Menschen mit der Zeit mehr und mehr auf sie verlassen. Es entsteht ohne eine bewußte Entscheidung damit eine zunehmende **Abhängigkeit von symptomatischen Lösungen.**

S. 134

#### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin

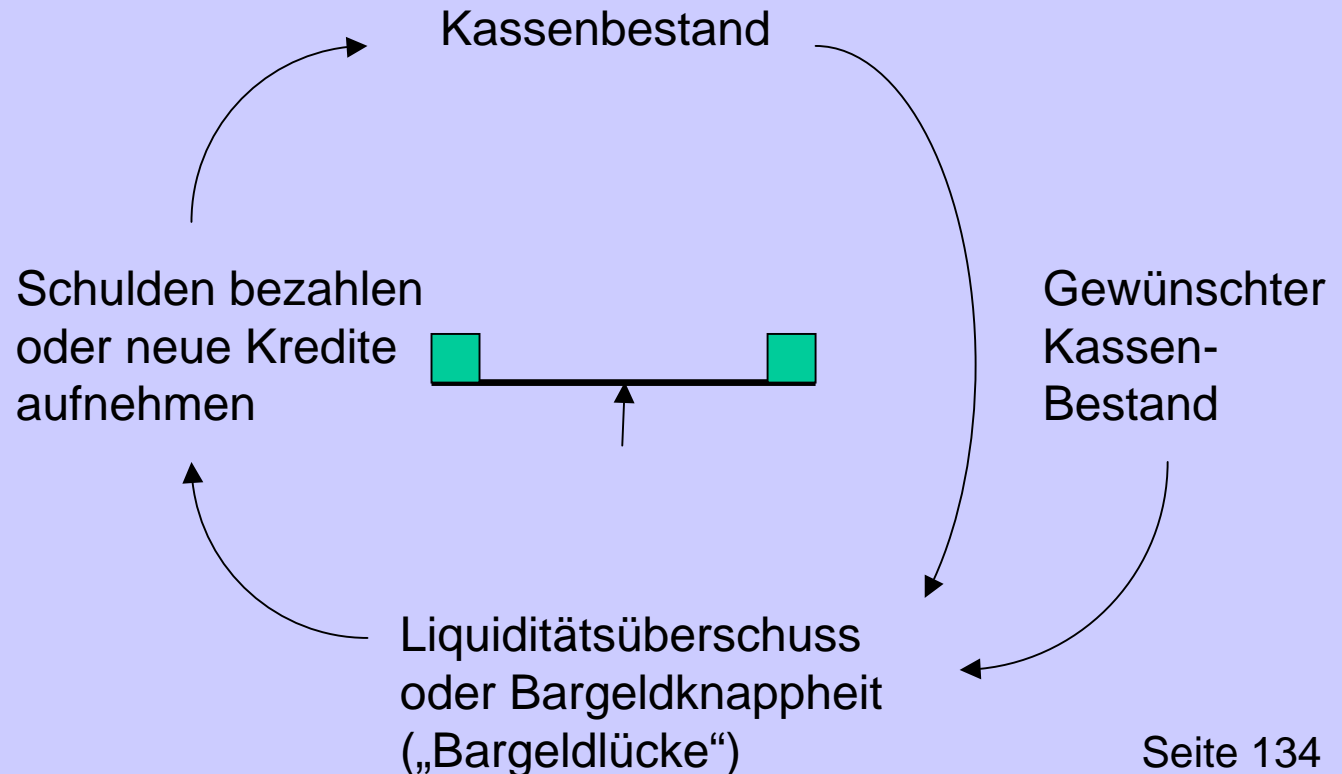




Umdenken

Gleichgewichtsprozesse: Wie man die Quellen der Stabilität und des Widerstands entdecken kann

Wie man das Diagramm eines Ausgleichskreises entschlüsselt



Seite 134

Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





## Umdenken

Gleichgewichtsprozesse: Wie man die Quellen der Stabilität und des Widerstands entdecken kann

### Erläuterung zum Diagramm eines Ausgleichskreises:

Ausgleichsprozess, der den Kassenbestand an Bargeldknappheit oder Bargeldüberschuß anpaßt.

Dieses Diagramm zeigt einen ausgleichenden Feedbackprozeß.

Wenn man diesen Prozeß nachvollziehen will, ist es im allgemeinen am einfachsten, bei der Lücke anzufangen, - der Diskrepanz zwischen dem angestrebten und dem tatsächlichen Zustand:

*In diesem Fall ist zu wenig Geld für den erforderlichen Cash-Flow in der Kasse. ( Mit anderen Worten, es besteht eine Lücke Zwischen unserem gewünschten und dem tatsächlichen Cashflow)*

S. 111

### Gliederung:

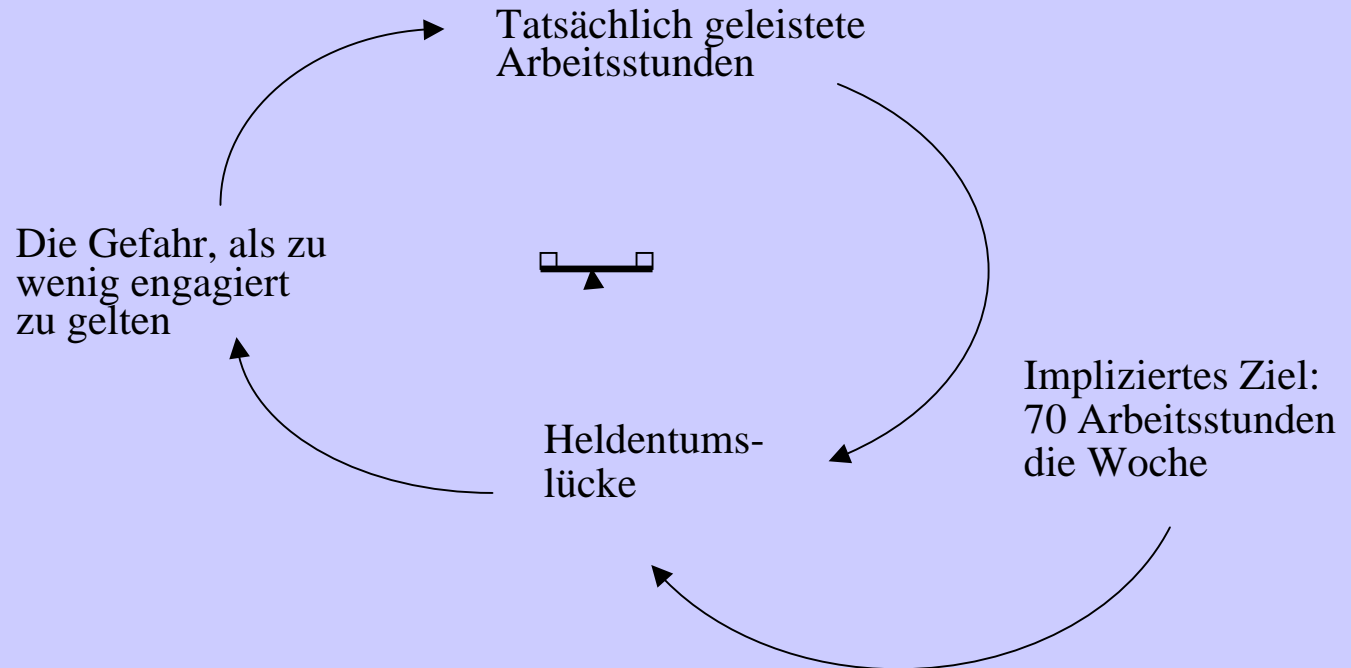
- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





## Umdenken

Gleichgewichtsprozesse: Wie man die Quellen der Stabilität und des Widerstands entdecken kann



Seite 110



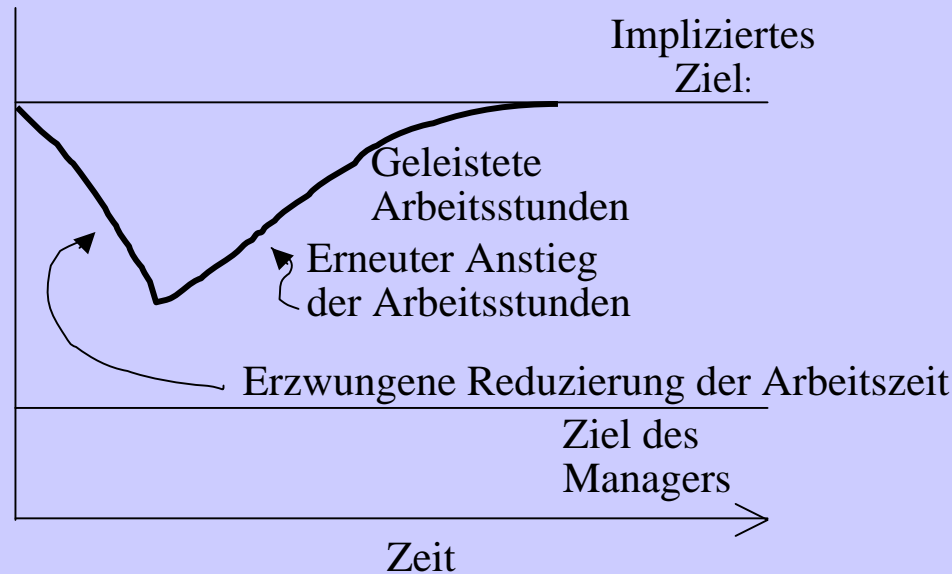


Umdenken

Gleichgewichtsprozesse: Wie man die Quellen der Stabilität und des Widerstands entdecken kann

Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





## Der Aufbau einer lernenden Organisation Personal Mastery

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin

Traditionell haben Organisationen die persönliche Entwicklung in einem rein instrumentellen Sinn gefördert- wenn die Mitarbeiter sich entwickeln und entfalten, wird die Effizienz der Organisation steigen.

„ In der Organisation, die wir schaffen möchten, hat die volle Entfaltung der Persönlichkeit denselben Stellenwert wieder finanzielle Gewinn. Das geht Hand in Hand mit unserer Grundprämisse-höhere Werte und geschäftlicher Erfolg passen nicht nur zusammen, sondern ergänzen und bereichern einander. Das ist etwas völlig anderes als die herkömmliche >Moral des Marktes<.“  
Bill O'Brien

Sieht man die Entwicklung der Mitarbeiter als Mittel zum unternehmerischen Zweck, wertet man die potentielle Beziehung zwischen dem einzelnen und der Organisation ab. Von einem „Bündnis zwischen Organisation und Individuum“ im Gegensatz zum traditionellen „Vertrag“ ( „Voller Lohn für volle Arbeit“ ) spricht *Max de Pree*, ehemaliger CEO bei Herman Miller.

„Verträge sind ein kleiner Teil der Beziehung. Eine Bündnisbeziehung beruht auf dem gemeinsamen Engagement für Ideen, Probleme, Wertvorstellungen, Ziele und Managementprozesse. Bündnisbeziehungen spiegeln Einheit, Anmut und Würde.“

Sie bringen den heiligen Charakter von Beziehungen zum Ausdruck. (S.178)

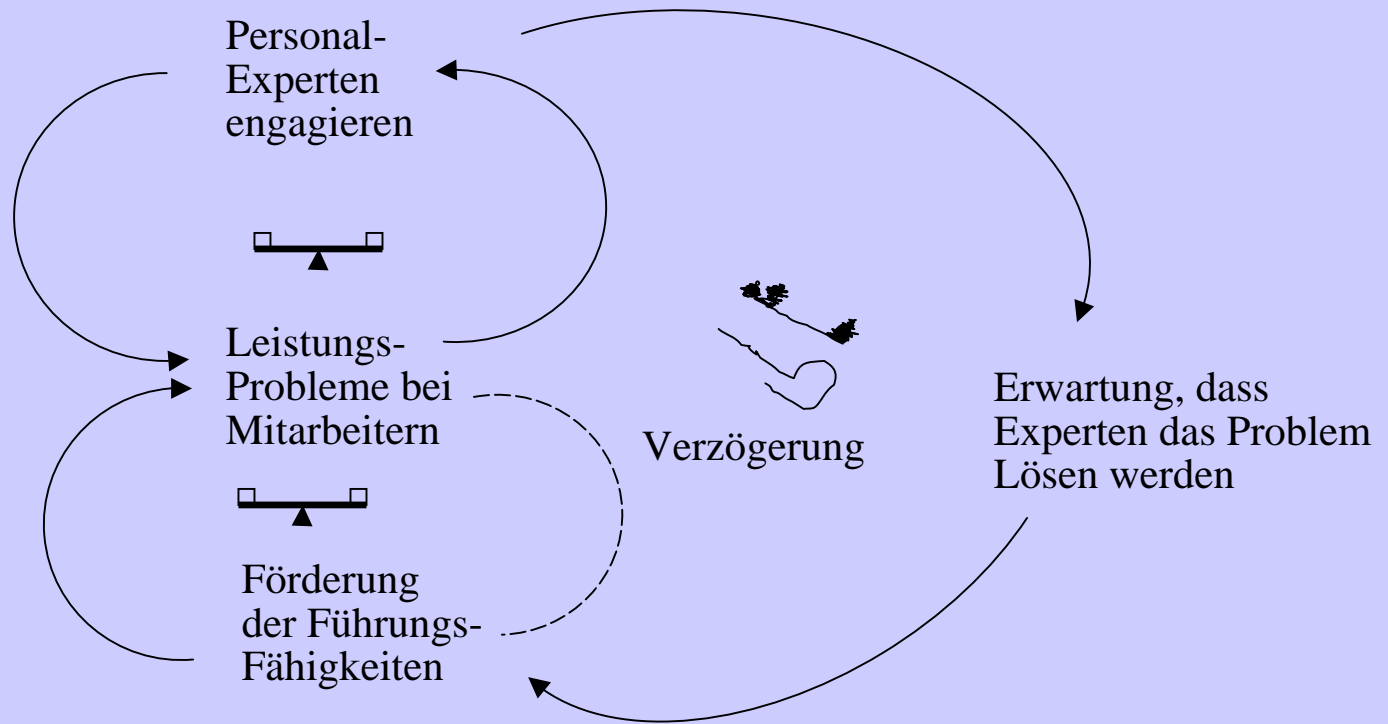


# Grundstrukturen der Natur: Erkennen der Muster, die die Ereignisse steuern

## Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin

## Erkennen der Muster



Seite 135





# Kerndisziplinen: Personal Mastery

## Gliederung:

- Handeln -  
Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal  
Mastery
- Mentale  
Modelle
- Gemeins.  
Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin

- Inamori, Präsident von Kyocera:

„Respektiere die Götter und liebe die Menschen“

„Der Geschäftsführer hat vor allem die Aufgabe, für das materielle ebenso wie für das geistig-seelische Wohl seiner Mitarbeiter zu sorgen“ (S.172)

Man geht an das Leben, wie an ein schöpferisches Werk, lebt kreativ im Gegensatz zu einer reaktiven Lebensauffassung (S.173)

Man erklärt immer wieder aufs neue, was einem wirklich wichtig ist.

Man lernt kontinuierlich, die gegenwärtige Realität deutlicher wahrzunehmen



## Kerndisziplinen: Personal Mastery

- Yankelovich: „Menschen oder Gegenstände sind heilig in einem soziologischen Sinn, wenn sie abgesehen von ihrem instrumentellen Zweck um ihrer selbst willen geschätzt werden.“ (S.177)
- Wenn man die Entwicklung der Mitarbeiter als Mittel zum unternehmerischen Zweck sieht, wertet man die potentielle Beziehung zw. dem einzelnen und der Organisation ab.
- Eine vollständige Beziehung erfordert ein Bündnis ...eine Bündnisbeziehung beruht auf dem gemeinsamen Engagement für Ideen, Probleme, Wertvorstellungen, Ziele und Managementprozesse... Bündnisbeziehungen spiegeln Einheit, Anmut und Würde. (De Pree, S. 178)

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6.Disziplin





# Mentale Modelle

## Die persönliche Vision

- Die meisten Erwachsenen haben keine wirkliche Vision.
- Wir haben Ziele und materielle Wünsche, aber das sind keine Visionen.
- Wenn man Erwachsene fragt, was sie sich wünschen, nennen die meisten etwas, was sie gern loswerden möchten.
- Sie hätten gern eine bessere Arbeit - das heißt, sie möchten ihre derzeitige, langweilige Arbeit lossein, gern in einer besseren Gegend wohnen oder sich keine Sorgen darum machen müssen.
- Solche Litaneien über „negative Visionen“ sind leider überaus verbreitet, auch bei sehr erfolgreichen Menschen.
- Sie sind ein Nebenprodukt, wenn Menschen sich ein Leben lang anpassen, abmühen und Probleme bekämpfen.
- Wie ein Teenager in einem unserer Kurse es einmal ausdrückte: „Wir sollten sie nicht ‚Erwachsene‘ nennen, wir sollten sie ‚die Resignierten‘ nennen.“

Seite 180

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





## Mentale Modelle

Der Gründer und jahrzehntelanger Leiter von Polaroid, Ed Land, der auch die Sofortbildkamera erfand, hatte eine Platte an seiner Wand. Darauf stand:

Ein Fehler ist ein Ereignis, dessen großer Nutzen sich noch nicht zu deinem Vorteil ausgewirkt hat.

Seite 189

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin



## Mentale Modelle

Die Entwicklung einer neuen unternehmerischen  
Weltanschauung:  
Die Konsensbasis

Die Betriebsgesellschaften genießen ein hohes Maß an Autonomie und lokaler Unabhängigkeit. Von Anfang an mußten Shellmanager lernen, auf Konsensbasis zu arbeiten, weil „Gentlemen“ aus unterschiedlichen Ländern und Kulturen einander unmöglich Vorschriften machen konnten. Als Shell wuchs und immer globaler und multikultureller wurde, mußte dieser Konsens über große Unterschiede in Stil und Denkweisen hinweg aufrechterhalten werden.

Seite 218

### Gliederung:

- Handeln -  
Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal  
Mastery
- Mentale  
Modelle
- Gemeins.  
Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6.Disziplin





# Mentale Modelle

## Konsensbasis: Reaktion auf Krisen

Als das Ölembargo der OPEC im Winter 73/74 plötzlich Realität wurde, reagierte Shell anders als die übrigen Ölgesellschaften. Das Unternehmen verlangsamte seine Investitionen in Raffinerien und plante neue Raffinerien, die jede verfügbare Sorte Rohöl verarbeiten konnten.

Während die Wettbewerber ihre Divisionen im Zaum hielten und die **Kontrolle zentralisierten** - eine typische Reaktion auf Krisen -, tat Shell das Gegenteil. Die Betriebsgesellschaften erhielten einen **größeren Handlungsspielraum**, während der ihrer Konkurrenten eingeschränkt wurde.

Seite 220

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





## Mentale Modelle

### „Die Grundkrankheiten der Hierarchie“ überwinden

- In traditionellen autoritären Unternehmen hieß das Dogma:  
„Management, Organisation, Kontrolle“  
(Bill O'Brien, CEO von Hanover Insurance)
- „Das neue ‚Dogma‘ der lernenden Organisation lautet:  
**„Vision, Wertvorstellungen und mentale Modelle“.**
- Die prosperierenden Unternehmen werden ein System entwickeln, das die Menschen zusammenbringt, damit sie die bestmöglichen mentalen Modelle für jede erdenkliche Situation entwickeln können.“

Seite 221

#### Gliederung:

- Handeln -  
Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal  
Mastery
- Mentale  
Modelle
- Gemeins.  
Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





# Mentale Modelle

Merit, Openness and Localness

Argyris, L. Bolmann (Harvard University):

## Neue Führungsstrategie:

### **Leistung, Offenheit und lokale Autonomie**

-Offenheit: Aufdecken des eigenen Denkens

„In traditionellen Unternehmen bedeutet Leistung, das man das tut, was der Chef verlangt. Offenheit bedeutet, das man dem Chef erzählt was er hören will und lokale Autonomie bedeutet, daß man die Schmutzarbeit erledigt, zu der der Chef keine Lust hat.“

Seite 224

## Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin







## Mentale Modelle

„Planung als Lernprozeß“ und die „internen Gremien“: Das Management von mentalen Modellen in allen Bereichen einer Organisation

Die andere Methode ist die Errichtung von internen „Gremien“, die das obere Management und das lokale Management regelmäßig zusammenbringen, damit sie gemeinsam die Denkweisen hinterfragen und erweitern, die den lokalen Entscheidungen zugrunde liegen.

Seite 229

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





# Mentale Modelle

## Hanovers Credo zu mentalen Modellen

1. Der Erfolg einer Führungskraft hängt von einer kontinuierlichen Verbesserung der mentalen Modelle dieser Führungskraft ab.
2. Zwingen Sie niemandem ein favorisiertes mentales Modell auf. Die erfolgreiche Arbeit mit mentalen Modellen hängt davon ab, daß sie auf selbständig getroffenen Entscheidungen beruhen.
3. Selbständig getroffene Entscheidungen führen zu tieferen Überzeugungen und einer effektiveren Umsetzung.

Seite 232

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





## Hanovers Credo zu mentalen Modellen (2)

4. Bessere mentale Modelle befähigen ihre Träger, Sich besser an Veränderungen in ihrer Umwelt oder an veränderte Situationen anzupassen.
5. Die Mitglieder des internen Board müssen selten direkte Entscheidungen treffen. Ihre Rolle besteht vielmehr darin, den Generaldirektor zu unterstützen, indem sie seine mentalen Modelle überprüfen oder ergänzen.
6. Vielfältige mentale Modelle eröffnen vielfältige Perspektiven

Seite 232

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin



## Hanovers Credo zu mentalen Modellen (3)

### Gliederung:

- Handeln -  
Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal  
Mastery
- Mentale  
Modelle
- Gemeins.  
Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin

7. Gruppen können weitreichendere Kräfte und Kenntnisse entwickeln als Einzelpersonen.
8. Ziel ist nicht, daß sich die Gruppenmitglieder einig sind.
9. Wenn der Prozeß erfolgreich verläuft, führt er zur Übereinstimmung.
10. Der Wert einer Führungskraft wird danach beurteilt, wie erfolgreich sie zu den mentalen Modellen anderer beiträgt.

Seite 232





# Mentale Modelle

## Übereinstimmung ist nicht das Ziel

- Wie O'Brien ausführt, ist Übereinstimmung nicht das Ziel, aber wenn der Prozeß funktioniert, führt er zur Übereinstimmung.
- „Es stört uns nicht, wenn die Meinungen zum Schluß der Konferenz ziemlich weit auseinandergehen“.
- „Die Leute legen ihren Standpunkt dar, und auch wenn man nicht damit übereinstimmt, kann man den Wert von gut durchdachten Argumenten anerkennen.“
- In gewisser Hinsicht ist es erstaunlich: Die Leute ziehen auf diese Weise viel besser an einem Strang, als wenn sie gezwungen wären, zu einer Einigung zu gelangen.
- Offenbar können Menschen sehr gut mit einer Situation leben, in der sie ihren Standpunkt darlegen können, auch wenn schließlich ein anderer Vorschlag angenommen wird, solange der Lernprozeß offen bleibt und jeder mit Integrität handelt.“

Seite 233

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





# Mentale Modelle

## Reflexion in Aktion

- Auch wenn offenbar viele Akademiker das Lernen aufgeben, sobald sie die Graduate School verlassen haben, gibt es einige, die ihr Leben lang weiterlernen.
- Sie zeichnen sich durch ein Verhalten aus, das Donald Schon als „Reflexion in Aktion“ bezeichnet, die Fähigkeit, über das eigene Denken nachzudenken, während man handelt.
- Nach Ansicht von Schon ist die Reflexion in Aktion ein Merkmal aller wahrhaft herausragenden Fach- und Führungskräfte:

Formulierungen wie „tätiges Denken“, „seine fünf Sinne beisammenhaben“ oder „learning by doing“ deuten darauf hin, daß wir nicht nur darüber nachdenken können, etwas zu tun, sondern auch nachdenken können, während wir etwas tun.

Seite 234

### Gliederung:

- Handeln -  
Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal  
Mastery
- Mentale  
Modelle
- Gemeins.  
Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





## Mentale Modelle

### Reflexion

- Die Reflexion beginnt damit, dass man Abstraktionssprünge erkennt.
- Abstraktionssprünge: Unser Denken bewegt sich buchstäblich mit Lichtgeschwindigkeit. Ironischerweise verlangsamt dies häufig unser Lernen.
- Wir ziehen voreilige Schlüsse und kommen nicht auf die Idee, diese zu hinterfragen.
- Unser Bewußtsein ist schlecht dafür gerüstet, mit großen Mengen von konkreten Einzelheiten umzugehen.
- Wir neigen dazu, uns immer nur auf eine begrenzte Zahl von getrennten Variablen gleichzeitig zu konzentrieren - die berühmte „magische Sieben, plus oder minus zwei“, wie der Psychologe George Miller es formulierte.



Hinterfragen Sie Alles – Querdenker

Seite 235



## Mentale Modelle

### Reflexion: Die Technik der linken Spalte

#### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin

- Die „linke Spalte“ geht auf eine Form der Fallpräsentation zurück, die von Chris Argyris und seinen Kollegen angewendet wird.
- Sie beginnt mit der Auswahl einer spezifischen Situation, in der ich mit einer oder mehreren Personen unbefriedigend interagiere - in der es genauer gesagt zu keinerlei Lernerfolgen oder Fortschritten kommt.
- Als nächstes beschreibe ich ein Beispiel für so eine Interaktion in Form eines kleinen Drehbuchs.
- Dieses Drehbuch schreibe ich auf die rechte Hälfte meines Papiers.
- Auf der linken Hälfte halte ich fest, was ich bei den einzelnen Stufen der Interaktion denke, jedoch nicht laut ausspreche.

Seite 238







# Mentale Modelle

Reflexion: Die Technik der linken Spalte

Mit dieser wirkungsvollen Technik beginnt man allmählich zu „sehen“, wie mentale Modelle in bestimmten Situationen wirken.

Sie offenbart, wie wir Situationen manipulieren, weil wir unseren wahren Gedanken und Gefühlen ausweichen wollen und dadurch selbst verhindern, daß sich eine kontraproduktive Situation verbessert.

Was ich denke

Was gesagt wird

Seite 239

## Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





## Das Gleichgewicht von Erkunden und Plädieren

- Der Erfolg des Managers hängt zu einem Gutteil davon ab, ob er seinen Standpunkt kraftvoll vertreten und andere beeinflussen kann.
- Aber wenn Manager in höhere Positionen aufsteigen, werden sie mit Problemen konfrontiert, die so komplex sind, daß ihre eigene Erfahrung nicht ausreicht, um sie zu lösen.
- Plötzlich müssen sie das Wissen und die Erfahrung anderer zu Rate ziehen.
- Deshalb muß man Plädieren und Erkunden miteinander kombinieren, um ein gemeinsames Lernen zu fördern.

Seite 242

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





## Das Gleichgewicht von Erkunden und Plädieren

### Gliederung:

- Handeln -  
Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal  
Mastery
- Mentale  
Modelle
- Gemeins.  
Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6.Disziplin

- Weil es so schwierig ist, praktizierte Theorien zu erkennen, braucht man mitunter fremde Hilfe - einen „schonungslos mitfühlenden“ Partner.
- In unserem Streben nach besseren Reflexionsfähigkeiten sind unsere Mitmenschen unser größter Aktivposten.
- Wie Bill O'Brien von Hanover sagt: „Das Auge kann sich selbst nicht sehen.“

Seite 248



## Gemeinsame Vision

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin

- Eine gemeinsame Vision ist lebenswichtig für eine lernende Organisation, weil sie den Schwerpunkt und die Energie für das Lernen liefert.
- Tatsächlich ist die ganze Idee des generativen Lernens - „die Ausweitung unserer schöpferischen Kraft“ - abstrakt und bedeutungslos, solange die Menschen sich nicht für eine Vision begeistern, die sie unbedingt verwirklichen möchten.
- Wenn man genauer hinschaut, stellt man fest, daß es sich bei den meisten Visionen um die Vision eines einzelnen (oder einer einzelnen Gruppe) handelt, die der Organisation aufgepfropft wird.
- Solche Visionen stoßen bestenfalls auf Einwilligung, aber sie wecken kein Engagement.
- Eine gemeinsame Vision ist eine Vision, der sich viele Menschen wahrhaft verschrieben haben, weil sie ihre eigene persönliche Vision widerspiegelt.

Seite 252





# Strategische Planung

Die strategische Planung, die eine Bastion des langfristigen Denkens in Organisationen sein sollte, ist sehr häufig reaktiv und kurzfristig. Gary Hamel von der London Business School und C.K. Prahalad von der University of Michigan, zwei der schärfsten Kritiker der heutigen strategischen Planung, drücken das folgendermaßen aus:

„Die strategische Planung wird zwar offiziell als zukunftsorientiertes Programm ausgewiesen, aber wenn man nachbohrt, räumen die meisten Manager ein, daß ihre strategischen Pläne mehr über heutige Probleme als über künftige Möglichkeiten aussagen.“

Seite 257

## Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





# Die Förderung der persönlichen Vision

## Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin

- Eine Organisation, die gemeinsame Visionen aufbauen will, ermutigt ihre Mitglieder dazu, ihre persönlichen Visionen zu entwickeln.
- Wenn Menschen keine eigene Vision haben, können sie sich nur für die Vision eines anderen „vertraglich verpflichten“.
- Das Ergebnis ist lediglich eine Einwilligung, nicht Engagement. Wenn sich dagegen Menschen zusammenschließen, die eine klare Vorstellung von ihrer persönlichen Richtung haben, können sie eine machtvolle Synergie erzeugen, um ihr individuelles/gemeinsames Ziel zu verwirklichen.

Seite 258





## Von der persönlichen, zur gemeinsamen Vision

„ Es lag damals einfach nicht im Bereich des Möglichen. Wir konnten Dateien von einem Computer auf einen anderen übertragen, aber wir konnten sie nicht vernetzen. Wir gingen davon aus, daß wir, wenn wir wirklich hart daran arbeiteten, etwa zehn oder zwanzig Computer zusammenschalten könnten, aber niemand hätte im Traum daran gedacht, hundert, geschweige denn tausend Geräte miteinander zu verbinden. Wenn ich heute zurückschaue, war es so ähnlich wie damals bei Kennedy, als er seine „Mann auf dem Mond“ - Vision verkündete - wir wußten etwa 15 Prozent von dem, was wir wissen mußten, um unser Ziel zu erreichen. Aber wir wußten, daß es richtig war. “

Bart Bolton (Digital Equipment, 1981) Seite 264

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





## Mögliche Haltungen zu einer Vision (1)

**Engagement:** Will die Vision. Wird sie verwirklichen. Schafft alle notwendigen „Gesetze“ (Strukturen).

**Teilnehmerschaft:** Will die Vision. Wird alles tun, was im „Sinn des Gesetzes“ ist.

**Echte Einwilligung:** Sieht die Vorteile der Vision. Tut alles, was erwartet wird, und mehr. Folgt den „Buchstaben des Gesetzes“. „Gute Soldaten“.

**Formelle Einwilligung:** Sieht im großen und ganzen die Vorteile der Vision. Tut, was erwartet wird, aber nicht mehr. „Brauchbare Soldaten“.

**Widerstrebende Einwilligung:** Sieht die Vorteile der Vision nicht. Will andererseits seine Arbeit nicht verlieren. Tut gerade noch, was erwartet wird, weil er es muß, macht aber gleichzeitig deutlich, daß er nicht wirklich dahintersteht.

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





## Mögliche Haltungen zu einer Vision (2)

### Gliederung:

- Handeln -  
Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal  
Mastery
- Mentale  
Modelle
- Gemeins.  
Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin

**Nichteinwilligung:** Sieht die Vorteile der Vision nicht. Tut nicht, was erwartet wird. „Das tu ich nicht: niemand kann mich dazu zwingen.“

**Apathie:** Weder für noch gegen die Vision. Kein Interesse. Keine Energie. „Ist nicht bald Feierabend?“ Seite 268

In den meisten Organisationen befinden sich die Mitarbeiter mehrheitlich im Zustand formeller oder echter Einwilligung, was die Ziele und Grundregeln des Unternehmens betrifft. Dagegen heben sich Mitarbeiter, die nur widerwillig oder gar nicht einwilligen, normalerweise deutlich ab. Sie stehen den Zielen oder Grundregeln feindlich gegenüber und machen ihren Widerstand deutlich, entweder durch Passivität oder durch „Böswilligen Gehorsam“ - „Ich werde es tun, um zu beweisen, daß es nicht funktioniert.“

Seite 269





## Die Einbettung der Vision in Leitgedanken

Die Leitgedanken geben Antworten auf drei wichtige Fragen: „Was?“ „Warum?“ und „Wie?“

- Die Vision ist das „Was?“ - das Bild der Zukunft, die wir erschaffen wollen.
- Der Zweck (oder die „Mission“) ist das „Warum?“, die Antwort der Organisation auf die Frage: „Was ist der Sinn unserer Existenz?“ Große Organisationen verfolgen einen umfassenderen Zweck, als nur die Bedürfnisse ihrer Aktionäre und Mitarbeiter zu befriedigen. Sie wollen einen wertvollen und unverwechselbaren Beitrag zur Welt leisten.
- Die Grundwerte beantworten die Frage: „Wie handeln wir in Übereinstimmung mit unserer Mission, während wir die Verwirklichung unserer Vision anstreben?“ Zu den Grundwerten eines Unternehmens können gehören: Integrität, Offenheit, Ehrlichkeit, Freiheit, Chancengleichheit, Sparsamkeit, Leistung oder Loyalität. Sie definieren, wie der Alltag eines Unternehmens aussehen soll, während es die Vision verfolgt.

Seite 273

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





## Positive und negative Visionen

- „Was wollen wir?“ ist nicht dasselbe wie „Was wollen wir vermeiden?“
- Das scheint selbstverständlich, und doch sind negative Visionen wesentlich verbreiteter als positive Visionen.
- Viele Unternehmen ziehen nur dann wirklich an einem Strang, wenn ihr Überleben auf dem Spiel steht.
- Sie konzentrieren sich auf das, was die Menschen nicht wollen - sie wollen nicht fusioniert werden, nicht Bankrott machen, keine Arbeitsplätze oder Marktanteile verlieren, keine Einkommensverluste erleiden oder „nicht zulassen, daß unsere Wettbewerber als erste mit einem neuen Produkt auf den Markt kommen.“

Seite 275

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





## Positive im Gegensatz zu negative Visionen *Furcht und Hoffnung*

- Es gibt zwei elementare Energiequellen, die ein Unternehmen motivieren können:  
Furcht und Hoffnung.
- Negative Visionen schöpfen ihre Kraft aus der Furcht.
- Positive Visionen werden von der Kraft der Hoffnung getragen.
- Furcht kann kurzfristig außergewöhnliche Veränderungen bewirken, aber Hoffnung ist eine dauerhafte Quelle für Lernen und Wachstum.

Seite 275

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin



## Die Disziplin des Team-Lernens Dialog und Diskussion

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin

### David Bohm (Quantentheoretiker):

Theorie u. Methodik des „Dialogs“, durch den eine Gruppe sich „für den Fluß einer größeren Intelligenz öffnen kann.“

Diskussion: Art Pingpong-Spiel, in dem wir den Ball zw. Uns hin und her schlagen....letzten Endes will man seine eigene Meinung durchsetzen.

Dialog: (gr. Logos Wort, Sinn; dia durch)

Sich bewegender oder durchlaufender Sinn....ein freies Fließen zwischen Menschen

Seite 290





# Die Disziplin des Team-Lernens

## Dialog - Inkoärenz

„Beim Dialog versucht man nicht zu gewinnen. Alle gewinnen, wenn sie es richtig machen.“

„ Es entsteht eine neue Form des Denkens, die auf der Entwicklung eines gemeinsamen Sinns beruht.“

Der Dialog zielt darauf die Inkohärenz unseres Denkens aufzudecken. Es gibt 3 typische Formen von Inkohärenz:

- das Denken leugnet seinen partizipativen Charakter
- es hält sich nicht mehr an die Realität, sondern läuft einfach ab, wie ein Programm.
- das Denken macht sich zu seiner eigenen Bezugsgröße, wenn es um das Lösen von Problemen geht, - Probleme, die es ursprünglich selbst hervorgebracht hat.

Seite 293

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





# Die Disziplin des Team-Lernens

## Die drei Grundbedingungen für einen Dialog

1. Alle Teilnehmer müssen ihre Annahmen „aufheben“, um sie sichtbar zu machen; sie müssen ihre Hypothesen sozusagen buchstäblich „vor sich aufhängen und in der Schwebe halten“
2. Alle Teilnehmer müssen einander als gleichberechtigte Partner betrachten
3. Es muß ein „helfender Begleiter“ geben, der den Dialog „zusammenhält“

➔ Unser Denken kann zu Ergebnissen führen, die wir nicht wirklich wollen.



## Dialog und Hierarchie

- Bohm hat Zweifel daran geäußert, daß Dialoge in Unternehmen möglich sind, weil dort die Bedingung der Kollegialität nur schwer zu erfüllen ist: „Hierarchie ist die Antithese des Dialogs, und es ist schwierig, Hierarchie in Organisationen zu vermeiden.“
- Er fragt: „Können Mitarbeiter in leitenden Positionen sich tatsächlich ‚auf eine Stufe‘ mit ihren Mitarbeitern stellen?“ Solche Fragen haben mehrere Implikationen für die Teamarbeit in Unternehmen.

Seite 298

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin







## Dialog und Diskussion

- In einer Diskussion werden unterschiedliche Ansichten dargeboten und verteidigt. Beim Dialog ist die Darbietung der unterschiedlichen Ansichten ein Mittel, um zu einer neuen Einsicht zu gelangen.
- Bei der Diskussion werden Entscheidungen getroffen.
- Beim Dialog werden komplexe Fragen erforscht. Bei einer produktiven Diskussion laufen die Meinungen zu einem Ergebnis oder einem Handlungsbeschluß zusammen.
- Dagegen laufen die Meinungen beim Dialog auseinander. Der Dialog strebt nicht nach einer Einigung, sondern nach einem umfassenderen Verständnis für komplexe Fragen.

Seite 301

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





## Dialog und Diskussion

- Ein lernendes Team erwirbt die Fähigkeit, zwischen Dialog und Diskussion hin- und herzuwechseln.
- Die Grundregeln sind unterschiedlich.
- Die Ziele sind unterschiedlich.
- Ein Team, das diese Unterschiede nicht erkennt, wird weder einen Dialog noch eine produktive Diskussion führen können.

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin



## Umgang mit der gegenwärtigen Realität: Konflikte und Abwehrverhalten

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin

- Hat man die mentalen Modelle verinnerlicht, gerät man in ein Dilemma:

„ Eine Führungskraft darf nicht so verhalten, als würde sie die Ursachen der Probleme nicht kennen.“ => sie verstehen es oft meisterhaft den Eindruck zu erwecken, als hätten sie den totalen Durchblick.

Um ihre selbstbewußte Haltung zu bewahren, müssen sich gegen alternative Meinungen abschotten.

Fassade der selbstbewußten Überzeugung wird aufgebaut

Es werden ausgefeilte AbwehrROUTINEN entwickelt



## Umgang mit der gegenwärtigen Realität: Konflikte und Abwehrverhalten

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin

Dieses Abwehrverhalten wird zu einem akzeptierten Teil der Organisationskultur.

- Dazu Argyris: „Wenn ich Einzelpersonen frage ... was sie dazu veranlaßt, politische Spielchen zu spielen, antworten sie, daß es in der menschlichen Natur und in der Natur von Organisationen liegt.
- Wir sind Überträger von AbwehrROUTINEN, und die Organisation ist der Wirt.
- Wenn ein Unternehmen einmal infiziert ist, wird es selbst zum Überträger.“

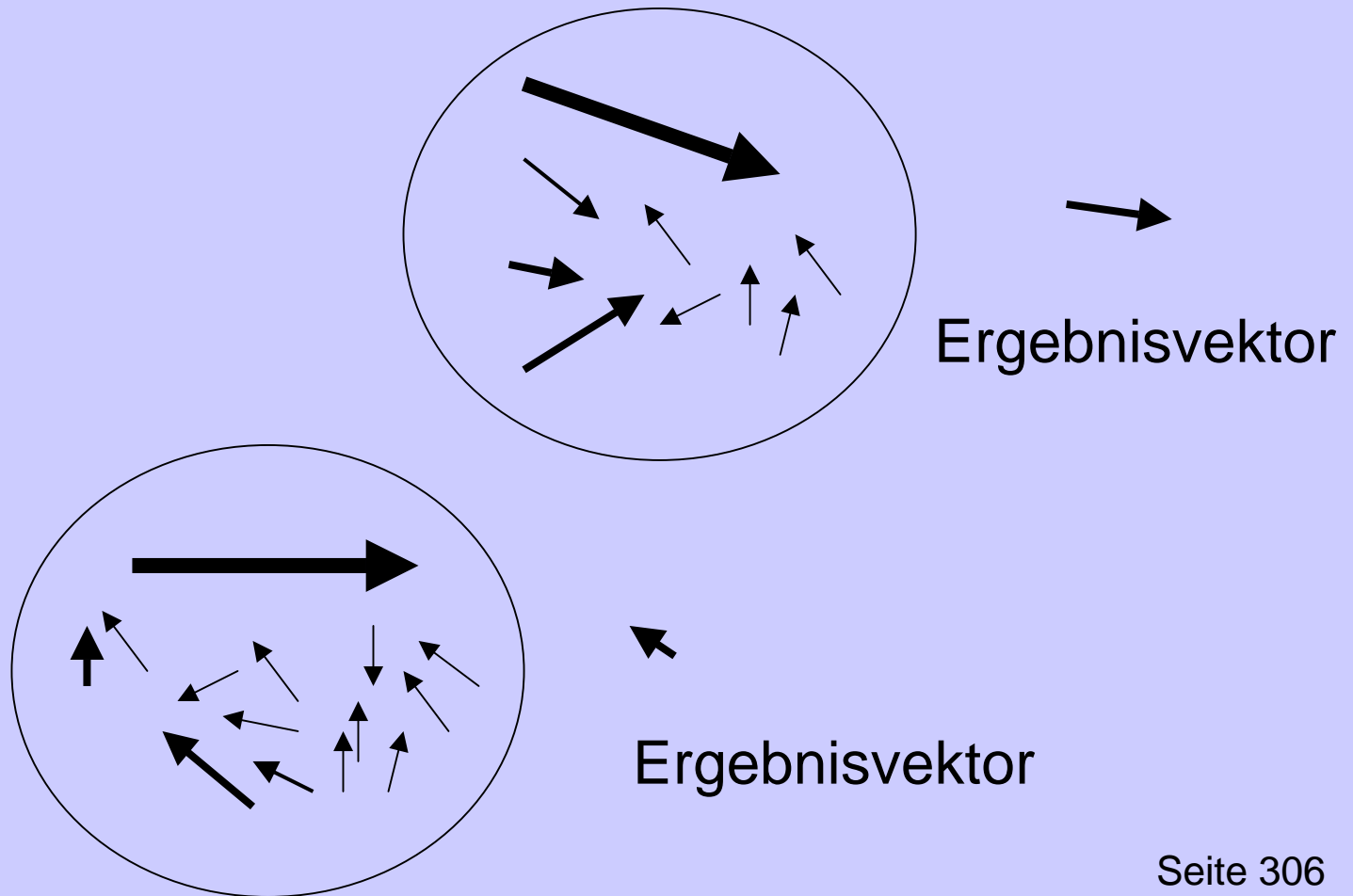
Seite 306



# Vektorgleichung der Organisationsentwicklung

## Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





## Die fehlende Verbindung: Übung Wie man „üben“ lernt

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin

1. Einüben des Dialogs: Dialogsitzungen
2. Lernlabors und Mikrowelten

Computerunterstützte Umwelten, in denen das Team-Lernen mit der Dynamik komplexer geschäftlicher Realitäten konfrontiert wird. („Virtuelles Unternehmen“)



## Grundregeln einer Dialogsitzung

1. Das Aufheben von Annahmen. Normalerweise bezieht man einen festen Standpunkt, den man vertritt und verteidigt. Andere vertreten einen gegensätzlichen Standpunkt, und die Folge ist eine Polarisierung. In der Sitzung würden wir gern einige der Annahmen untersuchen, die unserer Führung und Strategie zugrunde liegen, anstatt diese Annahmen zu verteidigen.
2. Kollegialität. Wir bitten alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen, ihren Rang draußen vor der Tür zu lassen. In dieser Sitzung gibt es keine spezielle Hierarchie. Eine etwas herausgehobene Stellung hat nur der Dialogbegleiter, der uns helfen soll, auf dem richtigen Weg zu bleiben.
3. Forschergeist. Wir möchten, daß die Teilnehmer erforschen, welche Denkweisen ihren Meinungen zugrunde liegen, welche tieferen Annahmen sie vielleicht hegen und welche Beweisführung hinter ihren Urteilen steht. Deshalb wäre es gut, wenn wir uns zunächst solche Fragen stellen wie „Was führt Sie zu dieser Aussage oder Überzeugung?“ oder „Was veranlaßt Sie zu dieser Frage?“

Seite 318

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





## „scheinbare“ Patentrezepte

- Weil wir die Welt über einfache, augenfällige Begriffe wahrnehmen, glauben wir schließlich an einfache, augenfällige Lösungen.
- Das führt zu der hektischen Suche nach schnellen „Patentrezepten“, für die viele Manager einen Großteil ihrer Zeit verwenden. John Manoogian, Leiter von Fords „Projekt Alpha“, sagt: „Diese Flickschuster-Mentalität führt zu einem endlosen Strom von kurzfristigen Lösungen, die die Probleme scheinbar zum Verschwinden bringen, außer daß die immer wieder zurückkommen. Also geht man los und flickt sie erneut. Das Flickschustern wird zur Lebensaufgabe.“

Seite 325







## Prototypen

- Offenheit:
  - Wie kann man die interne Politik und Spielchen überwinden, die traditionelle Unternehmen beherrschen ?
  - Eine Umgebung schaffen, in der das Eigeninteresse nicht überwiegt.
  - Partizipative und reflektive Offenheit
  - Offenheit und Komplexität
  - Der Geist der Offenheit
  - Freiheit
- Lokale Autonomie:
  - Wie erlangt man Kontrolle, ohne etwas zu kontrollieren ?
  - Die neu Rolle des zentralen Managements
  - Verzeihen
- Die Zeit des Managers:
  - Wie schaffen sich Manager Zeit zum Lernen ?
- Das Ende des Krieges zwischen Arbeit und Familie
  - Die Rolle des einzelnen und des Unternehmens



## Mikrowelten

### Die Technik der lernenden Organisation

#### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal
- Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin

- Wie können wir das lernende Kind in uns wiederentdecken ?
- Zukunftslernen: Das Aufdecken innerer Widersprüche innerhalb einer Strategie
- Verborgene Strategiemöglichkeiten erkennen: Wie unsere Überzeugungen die Präferenzen unserer Kunden beeinflussen
- Ungenutzte Hebelwirkungen entdecken: Die Tendenz zu niedriger Qualität in Dienstleistungsunternehmen
- Das Lernlabor
- Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen



## Mikrowelten

- Die Verknüpfung der Mikrowelt mit der „realen Welt“.
- Zeitraffer und Zeitlupe
- Die räumliche Komprimierung
- Das Isolieren von Variablen
- Eine experimentierfreudige Haltung
- Zeit zum Nachdenken
- „Theoretisch“ begründete Strategien
- Das institutionelle Gedächtnis

Seite 405-408





## Die neue Form der Führung Die Führenden als Designer

- Die Rolle des „Führenden als Designer“ hat eine Jahrtausende alte Tradition, auch wenn sie heute vernachlässigt wird.
- Nach Lao-tse ist ein schlechter Anführer, wer von den Menschen verachtet wird.
- Ein guter Führer ist, wer von den Menschen gepriesen wird.
- Ein bedeutender Anführer ist der, von dem die Menschen sagen:  
„Wir haben es selbst getan.“

Seite 412

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





## Die neue Form der Führung Menschenbilder

- Wenn man glaubt, daß es den Menschen vor allem darum geht, voranzukommen und Koalitionen zu bilden, damit sie Macht ausüben können, hat man eine politische Umwelt.
- Wenn man glaubt, daß das ganze Geheimnis darin besteht, sich an der Spitze zu halten, wenn man einmal oben angekommen ist, hat man eine bürokratische Umwelt.
- Wenn man - wie wir - glaubt, daß ein ungeheuer großes, ungenutztes Potential im Menschen steckt, das man produktiver kanalisieren kann, versucht man, eine wert- und visionsorientierte Umwelt zu schaffen.

Seite 419

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





# Die neue Form der Führung Drei Führungsrollen

## Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin

### **Topmanagement:**

- wichtige Aufgaben bezüglich der Infrastruktur und Kultur
- nur sehr begrenzte Möglichkeiten, neue Theorien und Methoden praktisch umzusetzen

### **Lokale Linienmanager:**

- Leute vor Ort müssen die Verantwortung für die Implementierung neuer Lernprozesse übernehmen. Das ist also die zweite Art von Führung.

### **internen Netzwerker:**

??



# Die neue Form der Führung

## „Interner Netzwerker“

Der dritte Führungstyp ist der wohl überraschendste von allen; ich nenne diesen Typ den **internen Netzwerker**, der sich, insbesondere in einer größeren Organisation, frei zwischen allen Bereichen hin- und herbewegt. Er macht die lokalen Linienmanager ausfindig, die sich engagiert für Veränderungen einsetzen, unterstützt sie und hilft ihnen bei der Suche nach Methoden, Werkzeugen und Ressourcen für wichtige Experimente. Dann arbeitet er wieder mit dem Topmanagement zusammen und entwickelt Lernprozesse, um das Lernen, das in bestimmten Bereichen stattfindet, organisationsweit zu verbreiten. Ich halte dies für einen sehr wichtigen neuen Ansatz, der eine übergreifendere Perspektive auf das Organisationslernen eröffnet. Dieser letzte Führungstyp ist eine Art **Gemeinschaftsgestalter**. Er schafft die informellen Gemeinschaften, über die sich neue Erkenntnisse in einer komplexen Organisation am besten verbreiten.

Seite 506

### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal
- Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin





## Die 6. Disziplin

### Das unteilbare Ganze (1)

„Unsere Macht ist ungeheuer gewachsen, während unsere Weisheit leider nicht im selben Maß gewachsen ist. Sie hat im Laufe der letzten Jahrtausende wahrscheinlich sogar in gewisser Weise abgenommen. Ich möchte vor allem einen Beitrag dazu leisten, dieses Ungleichgewicht zu verringern.“

- Ich glaube, daß wir uns durch die Entwicklungsprozesse der menschlichen Zivilisation in den letzten drei- bis zehntausend Jahren immer weiter von einer größeren natürlichen Ordnung entfernt haben. Und daß wir so nicht weitermachen können ... daß die Grundlagen unserer heutigen Industriegesellschaft einfach nicht länger tragfähig sind.

- Wir leben auf Kosten unserer Enkel und Urenkel und Ururenkel und belasten ihre Zukunft mit einer enormen Hypothek.

Seite 528

#### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin







## Die 6. Disziplin

### Das unteilbare Ganze (2)

#### Gliederung:

- Handeln - Wirklichkeit
- Gesetze
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeins. Vision
- Teamlernen
- Prototypen
- 6. Disziplin

- Wir verstoßen gegen eine elementare Ethik und entwickeln uns sozusagen zu einem nie dagewesenen Typ von Gesetzlosen.
- Wir ignorieren die Ethik eines größeren natürlichen Systems. Zu den fundamentalen Gesetzen dieser Ethik gehört, daß wir unseren heutigen Lebensstandard nicht auf Kosten künftiger Generationen aufrechterhalten dürfen.
- Ich glaube, daß viele Menschen auf der Welt das erkennen. Ich denke, wir empfinden es als ein ungeheures Gefühl von Krankheit und Unruhe.
- Aber die Überzeugung, daß man etwas daran ändern könnte, ist äußerst schwach ausgeprägt.