

## Peter Senge: Die fünfte Disziplin, Klett-Cotta Stuttgart 1996

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

*Wir lernen von frühester Kindheit an, Probleme in ihre Einzelteile zu zerlegen und die Welt zu fragmentieren. Wir verlieren dabei die innere Verbindung zu einem umfassenderen Ganzen.*

*„Die Fähigkeit, schneller zu lernen als die Konkurrenz, ist vielleicht der einzig wirklich dauerhafte Wettbewerbsvorteil.“*

*Das Lernpotential auf allen Ebenen einer Organisation muss erschlossen werden – das führt zur lernenden Organisation. Wir alle lernen leidenschaftlich gern. Echte Teamarbeit ist ein Beispiel für eine lernende Organisation.*

Senge beschreibt Wesen, Bedeutung und Entwicklungsmöglichkeiten der Lernenden Organisation. Dabei schildert er immer wieder Situationen aus dem Unternehmensalltag, z.T. idealtypisch, oft aber sehr detailliert aus realen Firmen. Diese werden unter systemischen Gesichtspunkten dargestellt und analysiert sowie Handlungsmöglichkeiten beschrieben, um scheinbaren Sachzwängen und Begrenzungen zu entkommen.

### Die Disziplinen der lernenden Organisation

Fünf „Teiltechnologien“ laufen derzeit (geschrieben 1990) zusammen und machen die Lernende Organisation in Zukunft zur erfolgreichen Innovation:

#### ■ **Personal Mastery – die Disziplin der Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung**

Die Fähigkeit, seine wahren Ziele konsequent zu verwirklichen – an das Leben heranzugehen, wie ein Künstler an ein Kunstwerk. Wichtig auch die Verbindung zwischen individuellem Lernen und dem Lernen von Organisationen.

#### ■ **Mentale Modelle**

Tief verwurzelte Annahmen, Verallgemeinerungen, wie wir die Welt wahrnehmen und handeln. Institutionelles Lernen wird nur möglich, wenn mentale Modelle an die Oberfläche geholt, einer kritischen Betrachtung unterzogen und geändert werden können.

#### ■ **Eine gemeinsame Vision entwickeln**

Eine echte Vision – ein Gefühl von gemeinsamer Bestimmung – lässt Menschen über sich hinauswachsen. Was oft fehlt, ist das Wissen, wie man eine individuelle Vision in eine kollektive umsetzt – um Zukunftsbilder freizulegen, die echtes Engagement fördern.

## ■ Team-Lernen

Teams sind die elementare Lerneinheit in heutigen Organisationen. Team-Lernen beginnt mit dem „Dialog“, der Fähigkeit der Teammitglieder, eigene Annahmen „aufzuheben“ und sich auf „gemeinsames Denken“ einzulassen. Dies ist nicht möglich, wenn Abwehrstrukturen unerkannt bleiben – sie machen das Lernen unmöglich.

## ■ Systemdenken

Ein konzeptuelles Rahmenwerk, Set von Informationen und Instrumenten, um übergreifende Muster klarer zu erkennen und besser verändern zu können. Probleme sind oft Systeme, die zu Interventionen verleiten, mit denen auffällige Symptome und nicht die eigentlichen Ursachen bekämpft werden – was das Problem auf lange Sicht oft noch verschlimmert.

Systemdenken ist die integrative Disziplin, die alle anderen miteinander verknüpft. Aber auch sie braucht die anderen Disziplinen, um ihr Potential zu entfalten – systemisches Denken allein reicht nicht aus.

Der subtilste Aspekt der lernenden Organisation wird durch Systemdenken deutlich: Die Menschen entdecken, dass sie ihre Realität selbst erschaffen – und sie daher auch verändern können.

Diese Disziplinen ähneln mehr künstlerischen Disziplinen als traditionellen Managementdisziplinen. Sie sind nicht durch Nachahmung auszuüben – sie handeln davon, wie wir denken, was wir wirklich erreichen wollen und wie wir mit anderen interagieren und mit ihnen gemeinsam lernen.

### Die Systemarchetypen

Für Netzwerkarbeit scheint vor allem Senges Beschreibung der Systemarchetypen von Bedeutung: Eine Beschreibung von mindestens problematischen, häufig hinderlichen oder sogar selbstzerstörerischen Mechanismen, die in Unternehmen (und wahrscheinlich auch in Netzwerken) wirken und oft alle Beteiligten hilflos lassen. Sie sind (zumindest im Jahr 2002) nicht grundsätzlich neu, einiges ist der klassischen Regelungstechnik entnommen. Bestechend ist die Klarheit und Einfachheit, mit der sie beschrieben sind, und den unmittelbaren Bezug zum Unternehmensalltag. Der (geringe) diesbezügliche Leseaufwand lohnt die Mühe.