



Die lernende Organisation

**Das Modell von Peter Senge
beschrieben von Jens Hennings**

Lernende Organisation ist ein Thema, mit dem ich mich seit längerer Zeit beschäftige.

Die spannende Frage lautet: Wie können Organisationen als ganzes lernen?

Ich beschreibe am Anfang meinen Weg zum Thema, danach eine kurze Übersicht des Modells, um dann ausführlich auf die fünf Disziplinen

Persönliche Meisterschaft

gemeinsam geteilte Vision

mentale Modelle

Teamlernen und

systemisches Denken einzugehen.

Ich habe 27 Jahre Berufserfahrung in einem großen norddeutschen Automobilkonzern sammeln können. Es war faszinierend, wie immer wieder die gleichen mehr oder weniger brauchbaren Lösungen für bestimmte, ähnliche Fragestellungen gefunden wurden. Es hat auch bei mir lange gedauert, bis ich dies als ein wiederkehrendes Muster erkennen konnte. Dazu waren viele Mißerfolge und schmerzhaft lernerfahrungen notwendig. Für Organisationen gilt wie für Einzelpersonen: Erfolg macht lernresistent!

Meinen persönlichen Weg zu diesem Thema will ich kurz schildern. Nach meinem Ingenieursstudium habe ich eine ganz konventionelle Karriere in besagtem Unternehmen durchlaufen. Volontär, verschiedene Stabsposten in Entwicklung und Qualitätssicherung, drei Jahre Qualitätssicherungsleiter im Montagewerk in Sarajevo, danach 15 Jahre Abteilungsleiter im Inland. Danach bewußter und geplanter Wechsel in eine beratende Position (Coach für Führungskräfte und Teams) im Unternehmen. Seit Mitte 1994 selbständig als Coach und Organisationsberater.

In meiner fast 20-jährigen Zeit als Manager habe ich viele Veränderungsprozesse im Unternehmen mitgemacht und einige auch initiiert. Die ersten Prozesse, an die ich mich erinnern kann, liefen Anfang der 70er Jahre, noch sehr selbstgestrickt

und, wie ich im nachhinein sagen möchte, voller idealistischem Dilletantismus. Sehr bald merkten wir, daß professionelle Unterstützung hilfreich sein konnte. Die haben wir dann immer wieder in unterschiedlicher Weise und Umfang eingekauft. Dadurch waren die Prozesse dann auch sehr viel besser gestylt, es wurden viel mehr Menschen mit einbezogen, und es machte alles wirklich einen guten Eindruck auf alle Beteiligten. Die Frage nach Dauerhaftigkeit und Erfolg war aber nach wie vor schwer zu beantworten.

Wenn ich hier von Veränderungsprozessen spreche, meine ich nicht die der Mc Kinseys & Co, die sicherlich auch ihre Berechtigung haben. Nur finden diese Veränderungen eher in der äußeren Struktur des Unternehmens statt. Dazu zwei schöne Geschichten in Wolfsburg:

Chefberater und Vorstandsvorsitzender, der eine neue Organisation in Richtung Holding haben wollte, gehen durch das Fabrikgelände. Vorstandsvorsitzender zum Chefberater: "Sagen Sie mal, Sie sind jetzt ein Jahr bei uns, was haben Sie eigentlich bisher geschafft?" Antwort des Chefberaters: "Ich will es mal in ein Bild fassen. Sehen sie dort die Tauben auf dem Fenstersims des Verwaltungshochhauses?" Dann klatscht er in die Hände und die Tauben flattern auf. Man geht weiter und nach einiger Zeit fragt der Vorstandsvorsitzende: "Was ist denn nun wirklich passiert?" Darauf der Berater: "Schauen Sie sich die Tauben an." darauf der andere: "Die sitzen wieder auf dem Fenstersims." "Das stimmt, aber wenn sie genau hinsehen, werden Sie bemerken, daß sie alle in anderer Reihenfolge und alle ein Sims höher sitzen."

Danach war dann wieder einmal "schlanker" werden dran. Davon erzählt die zweite Geschichte. Die Kaninchen des Werkes bitten um Unterschlupf bei Ihren Verwandten in der Stadt, wobei sich folgender Dialog entwickelt: "Wieso geht ihr aus dem Werk heraus, wo ihr immer genügend zu essen habt, nicht gejagt werdet und auch nicht so häufig von Autos überfahren werdet. Wo es euch doch wirklich gut geht?" "Wir sind nicht mehr sicher, seit wir die Berater im Haus haben. Die haben nämlich die Devise ausgegeben, daß allen Kaninchen mit fünf Beinen eins abgehackt werden soll." "Aber das kann Euch doch nicht betreffen, ihr habt doch alle nur vier Beine." "Das stimmt schon, nur die Burschen hacken erst und zählen



dann!"

Also diese Art der Veränderungsprozesse meine ich nicht, sondern das, was man landläufig unter dem Begriff Kulturveränderung oder auch Organisationsentwicklung (damals wurde es noch nicht so genannt) zusammenfaßt. Dazu kamen noch alle die modischen Dinge, von denen wir auch keines ausgelassen haben: Gemeinkosten Wertanalyse, Total Quality Management, Kaizen, Lean Produktion, Qualitätszirkel, Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß, im Moment ist Reengineering ein schicker Begriff. Immer wieder waren die Beteiligten, nach anfänglichem Zögern, voller Begeisterung, und immer wieder verlief es mehr oder weniger im Sande. Nie war ein dauerhafter Erfolg beschieden. Meine persönliche Analyse - mit dem Blick auf Führungskräfte - hierfür ist folgende: in allen diesen Prozessen wird von den Führungskräften erwartet, daß sie das an ihre Mitarbeiter übergeben, was die höchste Attraktion ihres Jobs ausmacht, nämlich: Macht, Einfluß und Kontrolle. Wenn es nun eine aufgeklärte Führungskraft ist, wird sie sich sagen, das sei erforderlich für das Überleben des Unternehmens. Also - ich bin einverstanden - sagt der Kopf. Der Bauch sagt: mein lieber Freund, was sagst du deinen Kindern, was deinen Tennisfreunden, was du jetzt den ganzen Tag machst? Auf die se Fragen bekommt die Führungskraft statt Antworten von dem Unternehmen eher rosa Wolken überreicht, auf denen dann wieder die Überschriften der Programme wie KAIZEN, KVP usw. stehen. Kurz, es gibt wenig sinnvolle Antworten in den Unternehmen. Das war für mich der Grund, Coach im Unternehmen zu werden, um gemeinsam mit den Betroffenen Antworten zu finden.

Die gemeinsame Suche nach Antworten für Führungskräfte und das Unternehmen für ihre jeweils neue Rolle, führte mich zu dem Thema der lernenden Organisation.

Inzwischen ist die lernende Organisation ein wohlfeiler Begriff geworden und taucht an den unterschiedlichsten Stellen auf. Der Ausdruck "learning organization" wurde in den 70er Jahren von der Royal Dutch Shell geprägt. Das Unternehmen befand sich in einer massiven Krise. Arie de Geus, Chef der strategischen Planung bei Shell definierte die Notwendigkeit, eine lernende Organisation zu werden: "Um zu überleben, müssen wir als Organisation mindestens so schnell lernen, wie sich die Umwelt verändert, besser natürlich wäre, wenn wir schneller lernen würden."

Im Falle der Oelplattform Brent Spar hatte sich die Umwelt schneller geändert, als die Fa. Shell gelernt hat.

Ich verwende gern die Definition von Peter Senge¹, der sagt: "Eine lernende Organisation ist der Ort, an dem Menschen erleben, daß sie ihre Realität und ihre Zukunft selbst schaffen". Um dieses zu erreichen, beschreibt er 5 Disziplinen, die er für erforderlich hält, um eine lernende Organisation aufzubauen. Er nennt sie

- 1.persönliche Meisterschaft (personal mastery)
- 2.gemeinsam geteilte Vision (shared vision)
- 3.mentale Modelle (mental models)
- 4.Teamlernen (Teamlearning)
- 5.systemisches Denken (system thinking)

Ich halte diesen Ansatz, obwohl er schon vor 5 Jahren entwickelt wurde, für den besten, den ich bisher finden konnte. Außerdem haben Senge und sein Team vom MIT Learning Centre das Modell mit vielen Firmen ausprobiert und gute Erfolge erzielen können. Ich beschränke mich bewusst auf dieses eine Modell.

Was versteckt sich nun hinter diesen Begriffen? Alle fünf Disziplinen sind miteinander verknüpft und bedingen sich gegenseitig.

Persönliche Meisterschaft ist die Disziplin, in der wir kontinuierlich unsere persönliche Vision klären und vertiefen, unsere Energie auf uns Wichtiges ausrichten, Geduld entwickeln und die Realität "objektiv" sehen können.

In der Disziplin der **gemeinsam geteilten Vision** fördern wir die Fähigkeit, die persönlichen Visionen in gemeinsam geteilte Vision zu übersetzen. Dadurch wird eine Gruppe von Menschen zusammenschweißt, die gemeinsam an dem arbeiten, was sie selber wirklich schaffen wollen.

Die Disziplin der **mentalen Modelle** lehrt uns, die eigenen inneren Bilder, unsere Annahmen wertzuschätzen, sie sichtbar werden zu lassen, um zu erkennen, wie sie unsere Wahrnehmungen und Handlungen formen.

Die Disziplin des **Teamlernens** beginnt mit der Fähigkeit, in Gruppen gemeinsam in einen Dialog zu treten, um damit so etwas wie ein "Zusammen-Denken" zu erzeugen. Und alle vier werden zusammengeführt in der fünften Disziplin des

¹Peter Senge ist Autor der Bücher: The Fifth Discipline, the Art and Practice of the Learning Organisation und The Fifth Discipline Field Book



systemischen Denkens, das den anderen vier eine Form bietet.

Alle fünf Disziplinen verursachen eine Veränderung der Wahrnehmung vom Sehen der Teile zum Sehen des Ganzen. Damit ändert sich das Bild der Menschen als hilflos Reagierende zu aktiven Teilhabern, die ihre Realität formen und gestalten, vom Reagieren auf das Vorhandene zum Gestalten der Zukunft.

Das systemische Denken ist der Grundstein, auf dem die lernende Organisation ihre Sichtweise der Welt aufbaut. Ohne diese Disziplin sind die vier anderen unzureichende Werkzeuge, um eine lernende Organisation zu schaffen. Systemisches Denken ist notwendiger denn je, denn wir werden von Komplexität überrannt.

Handeln in komplexen Situationen beschreibt folgendes Bild: "Ein Akteur in einem komplexen sozialen System gleicht einem Schachspieler, der mit einem Schachspiel spielen muß, welches sehr viele (mehrere Dutzend) Figuren aufweist, die mit Gummifäden aneinander hängen, so daß es ihm nicht möglich ist, nur *eine* Figur zu bewegen. Außerdem bewegen sich seine und die gegnerischen Figuren auch von allein nach Regeln, die er nicht genau kennt oder über die er falsche Annahmen hat. Und obendrein befindet sich ein Teil der eigenen und der fremden Figuren im Nebel und ist nicht oder nur teilweise zu erkennen" (aus Dietrich Dörner: Die Logik des Mißlingens)

Aber zurück zu der lernenden Organisation. Ich halte den Ansatz von Peter Senge für umfassend, ganzheitlich, zeitgemäß, den Bedürfnissen der Menschen entsprechend und praktikabel. Das kann ich von anderen Ansätzen, die ich bisher kenne, nicht behaupten, da sie in den seltensten Fällen das Lernen von Menschen und das Lernen von Organisationen unterscheiden. Deshalb sollen die Disziplinen nachfolgend noch etwas ausführlicher dargestellt werden, und zwar in der Beschreibung von Peter Senge.

Daß damit das systemische Denken an zwei Stellen dieses Readers auftaucht, halte ich in Anbetracht der Wichtigkeit des Themas für sinnvoll, und vielleicht gibt es Ergänzungen und gegenseitige Anregungen.

Persönliche Meisterschaft ist der Ausdruck, den Senge für persönliche Entwicklung und Lernen verwendet. Menschen mit hoher persönlicher Meisterschaft vergrößern kontinuierlich ihre Fähigkeit, die Ergebnisse in ihrem Leben zu erzeugen, die sie sich wirklich wünschen. Von

dieser Nachfrage nach kontinuierlichem Lernen stammt die Idee der lernenden Organisation. Die Fähigkeit und die Möglichkeit einer Organisation zu lernen, kann nie größer sein als die Kapazität ihrer Mitglieder. Die Wurzeln dieser Disziplin liegen im westlichen und östlichen Kulturkreis. Nur überraschend wenige Organisationen ermutigen ihre Mitarbeiter, in dieser Art zu wachsen, und verschwenden damit Unmengen ungenutzter Ressourcen. Viele Menschen treten voller Idealismus und guter Vorsätze in das Berufsleben ein. Wenn sie dreißig sind, sind es nur noch wenige mit Idealen, und viele denken die meiste Zeit darüber nach, was sie am Wochenende machen werden.

Es scheint sinnvoll zu sein, Organisationsmodelle zu entwickeln, die kongruenter mit der menschlichen Natur sind. Zu Beginn des industriellen Zeitalters mußten die Menschen die ganze Woche arbeiten, um genügend Geld für Nahrung und Unterkunft zu haben. Heute ist dies am Dienstag Nachmittag erledigt. Unsere traditionelle hierarchische Organisationsstruktur ist nicht dafür geschaffen, die höheren Bedürfnisse des Menschen zu befriedigen, wie Selbstachtung und Selbstentwicklung. Senge definiert persönliche Meisterschaft als einen kreativen Prozeß, um sein Leben zu formen: das Leben von einem kreativen anstatt von einem reaktiven Standpunkt aus leben. Wenn persönliche Meisterschaft eine Aktivität wird, die wir in unser Leben integrieren, enthält sie zwei zugrundeliegende Dynamiken.

Die erste ist: dauerndes Klären, was für uns wichtig ist. Wie viel Zeit verschwenden wir, um Probleme zu bewältigen, nur weil sie auf unserem Weg liegen? Darüber vergessen wir, warum wir ursprünglich auf dem Weg waren. Wir verlieren aus den Augen, was uns wichtig ist.

Die zweite ist: dauernde Verbesserung unserer Fähigkeit, die momentane Realität klarer zu erkennen. Wir alle kennen Menschen, die in destruktiven Beziehungen verhaftet und blockiert sind und doch meinen, es sei so in Ordnung. Oder wer kennt nicht geschäftliche Besprechungen, in denen von allen versichert wird, es laufe alles bestens, genau nach Plan, wobei ein ehrlicher Blick auf die Realität ganz etwas Anderes zeigen würde.

Auf dem Weg zu einem gewünschten Ziel ist es lebenswichtig zu wissen, wo ich mich momentan befinde.

Persönliche Meisterschaft ist so etwas wie



Professionalität in allen Aspekten des Lebens. Menschen mit einem hohen Grad an persönlicher Meisterschaft haben einige Züge gemein. Sie haben einen besonderen Sinn für Ihren ganz persönlichen Lebenszweck, ihre Visionen und ihre Ziele. (Eine Vision ist eine besondere Berufung, nicht nur eine gute Idee). Sie sehen momentane Realität als eine Verbündete, nicht als einen Feindin. Sie haben gelernt, die Kräfte der Veränderung wahrzunehmen und mit ihnen zu arbeiten, statt ihnen zu widerstehen. Sie haben Geduld. Sie fühlen sich mit anderen und dem Leben als Ganzes verbunden. Auf der anderen Seite opfern sie nicht ihre Einzigartigkeit. Sie fühlen sich als einen Teil eines größeren kreativen Prozesses, den sie beeinflussen, aber nicht einseitig steuern können. Sie leben in einem kontinuierlichen Lernzustand. Sie kommen nie an, denn persönliche Meisterschaft ist ein Prozeß, ein Weg, eine lebenslange Disziplin. Und sie sind sich auch ihrer Inkompetenz, ihrer Ignoranz bewußt. Sie kennen ihre Felder, in denen Wachstum erforderlich ist, und sie haben ein tiefes Selbstvertrauen.

Ein wichtiger Grundbaustein der persönlichen Meisterschaft ist die **persönliche Vision**.

In unserem christlich-jüdisch-abendländischen Kulturkreis ist das Wissen vorhanden, daß Menschen ohne Visionen verkümmern. Die Qualität unseres Lebens ist eng verbunden mit der Natur unserer Bestrebungen. Wenn wir nicht in der Lage sind, etwas zu gestalten, was im Innersten zu uns gehört, was uns wirklich angeht, ist es so, als ob ein Teil von uns stirbt.

Vision ist nicht mystisch oder magisch. Sie ist die Antwort auf die Frage: Was will ich wirklich? Was ist wirklich wichtig für mich? Woran will ich mich beteiligen, damit es geschieht?

Als kleine Kinder haben wir wenig Schwierigkeiten, zu artikulieren, was wir wollen. Während wir aufwachsen, lernen wir, daß unsere ursprünglichen, unmittelbaren, spontanen Antworten uns in Konflikte bringen, weil sie manchmal über unsere Erfahrungs- und Vorstellungswelt hinausgehen. Und dann kommt so ein wohlmeinender Mensch, der uns sagt: "Das ist doch unmöglich, bleib mal auf dem Boden der Tatsachen!"

Bei aller Anstrengung, die Idee von Visionen in die Organisation zu bringen, wird häufig der Ausgangspunkt verpaßt. In 90% der Fälle wird vergessen, wo die Arbeit mit Visionen zu beginnen hat. Organisationen haben keine Visionen,

solange die Individuen keine Visionen haben. Und Organisationen sind nicht in der Lage, gemeinsam geteilte Visionen zu entwickeln, solange nicht ein Klima herrscht, in dem Menschen sich der Frage stellen können: Was will ich wirklich in meinem Leben schaffen?

Vision ist keine Lösung für ein Problem. Eine Vision ist nicht etwas, was wir brauchen, zu unserem Wohlergehen. Sie ist nicht so etwas wie ein Ziel, das, wenn erreicht, uns gute Gefühle vermittelt. Eine Vision ist etwas, was wir um ihrer selbst willen wollen. Einer Vision zu folgen, ist nicht unbedingt einfach, es ist nicht immer komfortabel und nicht streßfrei. Sein Leben nach einer Vision auszurichten, kann schmerzhaft sein.

Warum machen wir es trotzdem?

Wir tun es, weil es uns wichtig ist.

Um Menschen den Schritt von Zielen zur Vision zu erleichtern, ist es sinnvoll sich umzuschauen, wo sie im Leben mit Visionen gearbeitet haben. Ein solches Gebiet, in das man seine Achtsamkeit um ihrer selbst willen ausgerichtet hat und nicht darauf geschaut hat, was man damit erreichen konnte, um das man sich so intensiv gekümmert hat, daß die Energie ganz natürlich dorthin geflossen ist, um etwas wirklich werden zu lassen, das ist Elternschaft. Kaum ein Gebiet in unserem Leben, in dem wir so visionsausgerichtet handeln wie als Eltern. Kinder zu haben ist nicht etwas, was einen nur glücklich macht. Es ist ein lebenslanger Prozeß, von dem die Buddhisten sagen, es sei Ertragen. Wenn die Buddhisten Ertragen sagen, meinen sie nicht nur Schmerz und Ärger, sie meinen Leben in seiner vollen Bandbreite, mit Zeiten, in denen es schwierig ist, und anderen Zeiten, in denen es uns gut geht.

Künstler verstehen, wie mit Visionen umzugehen ist, denn alle großen Kunstwerke sind aus Visionen entstanden. Von Michelangelo wird gesagt: Jeder sah einen Marmorblock, er sah eine Figur in dem Block, und er mußte nur den Marmor entfernen, der nicht dazugehörte. Das ist das Visionsprinzip: die Fähigkeit, das Endergebnis zu sehen von dem, was wir versuchen zu erschaffen.

Neben der Vision muß ich die momentane Realität erkennen und wahrnehmen können. Die Fähigkeit, die momentane Realität "objektiv" zu sehen, so wie sie für uns gerade ist (nicht, wie wir sie gerne hätten), ist ebenso wichtig, wie das Artikulieren einer Vision. Das wird häufig über-



sehen. Menschen denken, es sei für die kreative Orientierung nur notwendig, eine Vision zu erzeugen. Die Vision ist der meistens spannendste Teil, der viel Spaß macht und sehr dramatisch sein kann. Nur werden wir nie Künstler für unser Leben werden, wenn wir nicht sehr genau bestimmen können, in welchem Status wir uns momentan befinden. Wenn wir beide Dynamiken gleichermaßen beherrschen, können wir uns mit dem zentralen Prinzip von persönlicher Meisterschaft beschäftigen: dem Prinzip der kreativen Spannung.

Kreative Spannung existiert immer dann, wenn es eine Differenz gibt zwischen dem, was wir wirklich schaffen wollen, der Vision, und dem, was ist, der momentanen Realität. Wenn wir in der Lage sind, dies unmittelbar wahrzunehmen, wird sofort eine Spannung entstehen - die kreative Spannung. Spannung in diesem Zusammenhang meint nicht das, was wir als Streß oder körperliche Verspannung wahrnehmen. Kreative Spannung ist einfach da. Alles andere, wie Nervosität, Angst, Ärger, Streß aber auch Freude, Begeisterung sind emotionale Spannungen. Häufig erzeugen wir in kreativer Spannung einen Zustand von emotionaler Spannung. Die Disziplin der persönlichen Meisterschaft erfordert die Unterscheidung dieser beiden Spannungsarten. Das, was einen großen Kreator ausmacht, ist genau die Fähigkeit, diesen Unterschied zu machen. Wie ich mich gerade fühle, ist ein Widerspiegeln meiner emotionalen Spannung. Kreative Spannung fühlt sich überhaupt nicht an, kreative Spannung ist einfach nur da. In dem Moment, wo wir über unsere Vision reden und wahrnehmen, was exakt in diesem Moment ist, ist die kreative Spannung plötzlich da.

Eine Metapher für die kreative Spannung ist ein kräftiges Gummiband, das zwischen meinen beiden Händen senkrecht gespannt wird. Die untere Hand stellt die momentane Realität dar und die obere Hand stellt die Vision dar. Das Gummiband symbolisiert die kreative Spannung, die durch die Differenz dieser beiden Pole erzeugt wird. Spannungen streben nach Lösungen. Diese Spannung kann auf verschiedene Weise gelöst werden. Wenn wir an der Vision festhalten, (obere Hand an ihrer Position lassen), wird sich die Realität durch die vorhandene Spannung in Richtung Vision verändern. Häufig ist aber zu erleben, daß gesagt wird, die Vision sei eben doch zu weit von der Realität entfernt, und wir müssen sie auf ein vernünftiges Maß herunterholen. Das ist die andere Art, die Spannung zu

reduzieren oder aufzulösen. "Bleib realistisch" ist ein sicherer Visionskiller.

Da wir nicht gelernt haben, mit kreativer Spannung zu leben und umzugehen, ist der zuletzt beschriebene Lösungsweg (zumindest in Organisationen) der am meisten verbreitete. Wir trauen uns nicht, diese Spannung auszuhalten und sie wirken zu lassen. Dabei ist die Position (der Hände), die ganz in unserem Einfluß liegt, nicht die der Realität, wohl aber die der Vision, unserer Vision. Wenn wir uns trauen, an dieser Position festzuhalten, haben wir einen machtvollen Verbündeten, die kreative Spannung, die ganz viel bewegt, ohne daß wir uns anstrengen müssen. Wichtig ist nur, daß wir an unserer Vision festhalten.

Um Visionen am Leben zu erhalten, müssen sie kommuniziert werden. Andere erfahren davon, und sie werden sich für die Vision einsetzen, wenn ihre eigene davon berührt wird. So entsteht eine gemeinsam geteilte Vision. Bei einer Vision ist nicht wichtig, was sie ist, sondern was sie bewirkt, was sie auslöst.

Gemeinsam geteilte Vision ist die einfachste Antwort auf die Frage: was wollen wir kreieren? Gemeinsam geteilte Vision ist vital für eine lernende Organisation, weil sie den Fokus und die Energie auf das Lernen ausrichtet. Aktives Lernen ist die Vergrößerung der Fähigkeit, etwas zu kreieren, im Gegensatz zum adaptiven Lernen, bei dem Wissen vergrößert wird. Zum aktiven Lernen brauche ich eine persönliche Vision: *Das* will ich wirklich erreichen, schaffen, kreieren. Lernen bleibt solange abstrakt und ohne Energie, solange ich nicht etwas erreichen will.

Eine gemeinsam geteilte Vision focussiert die Energie von tausenden von Mitarbeitern und verändert die Sicht der Mitarbeiter von: "deren Unternehmen zu unserem Unternehmen". Gemeinsam geteilte Vision ist der erste Schritt, der Menschen, die einander mißtrauen, dazu bringt zusammenzuarbeiten. Persönliche Meisterschaft ist der Grundstein, um eine gemeinsam geteilte Vision aufzubauen. Eine gemeinsam geteilte Vision kann Spannungen erzeugen, die weit über das Komfortmaß der einzelnen hinausgehen. Menschen, die diese Spannung aushalten, indem sie an der Vision festhalten, können unvorstellbare Dinge erreichen. Nicht etwa dadurch, daß alles, was zum Erreichen erforderlich ist, bekannt ist



oder die notwendigen Fähigkeiten und Mittel vorhanden sind, sondern indem sie sich mit den 15%, die Ihnen bekannt sind oder zur Verfügung stehen, auf den Weg machen. Den Rest erhalten sie unterwegs durch das Tun, wobei sie die kreative Spannung auf dem Weg hält.

Wenn ich einer Vision verpflichtet bin, dann fühle ich mich verantwortlich, daß die Vision Wirklichkeit wird. Regeln des Systems, die mich auf dem Weg zu Verwirklichung der Vision behindern, werde ich ändern. Eine kleine Gruppe, die einer Vision verpflichtet ist, ist eine unvorstellbare Kraft.

Wenn in Organisationen Visionen vorgegeben werden, wird keiner widersprechen, die Mitarbeiter werden gehorsam sein. Sie folgen der Vision, weil sie dafür etwas anderes bekommen, z B ihren Job behalten oder als nette Menschen gelten wollen. Die schwierigste Sache für Manager ist, daß sie nichts tun können, um Menschen dazu zu bringen, eine Vision zu unterstützen oder sich ihr zu verpflichten. Es ist und bleibt die eigene Wahl der Menschen. Jedes Bemühen, die Menschen hinter die Vision zu bekommen, verfestigt den Gehorsam, aber nicht die Unterstützung und die Verpflichtung. Die Aufgabe der Manager ist, Rahmenbedingungen dafür zu schaffen.

Zur Vision gehören die Werte und der Kernzweck der Organisation.

Die Vision beantwortet die Frage: WAS wollen wir erreichen?

Der Kernzweck beantwortet die Frage: WARUM gibt es unsere Organisation?

Werte beantworten die Frage: WIE wollen wir arbeiten, um unsere Vision zu erreichen. Was ist wichtig für unsere Vision. Das könnten sein: Offenheit, Freiheit, Ehrlichkeit, Gleichheit.

Die drei Elemente der Vision zusammengefasst: Woran glauben wir?

Die Grundeinstellung, die mit der Frage verbunden ist: was wollen wir erreichen? unterscheidet sich ganz wesentlich von einer, die fragt: was wollen wir *vermeiden*?

Eine negative Vision sagt aus, was wir vermeiden wollen. Sie bündelt die Energien auf das zu Vermeidende, und so fehlen die Energien für das zu Schaffende. Eine negative Vision gibt den Menschen Handlungsantrieb, solange genügend Leidensdruck vorhanden ist. Ich ziehe meine Motivation aus dem Problem. Dadurch ist sie nur für begrenzte Zeit vorhanden, und sie hat immer einen Geschmack von Hilflosigkeit.

Zur Vision gehört, wie gesagt, auch die momentane Realität. Erst aus diesen beiden entwickelt sich die kreative Spannung. Die Unfähigkeit, die Realität anzusehen und zu erkennen, ist der Grund, warum viele eindrucksvolle Visionen absterben, bevor sie sich entwickeln konnten. Eine gemeinsam geteilte Vision kann mit einem wachsendem Baum verglichen werden. So, wie ein Baum zum Wachsen förderliche Bedingungen benötigt, braucht eine Vision Menschen, die sich um sie kümmern.

Eine Vision ist kein Gegenstand, den man besitzt oder hat, sondern ein andauernder Prozeß. Nicht was die Vision ist, sondern was sie bewirkt, macht sie aus. Die Frage lautet immer wieder: Was wollen wir hier schaffen? Es geht darum, immer wieder über die Vision zu reden, sie zu kommunizieren und sie sich dadurch entwickeln und verändern zu lassen.

Eine wesentliche Grundbedingung für eine gemeinsam geteilte Vision ist, daß die Menschen daran glauben, daß sie ihre Zukunft kreieren. Hier ist die ganz enge Beziehung zwischen systemischem Denken und dem Aufbau einer gemeinsam geteilten Vision. Die Vorannahme des systemischen Denkens heißt: ich habe einen wesentlichen gestaltenden Einfluß auf die Situation, in der ich mich befinde. Wenn ich glaube, daß ich auf meine gegenwärtige Situation keinen oder nur marginalen Einfluß habe, wie soll ich dann glauben können, daß ich meine Zukunft kreieren kann?

Wichtig ist auch, daß wir nicht alles im voraus wissen müssen, sondern daß es darum geht, sich auf den Weg zu machen, die Zukunft zu schaffen und daran zu glauben, daß es möglich ist. Die Essenz der systemischen Betrachtung ist, daß die Menschen ihre Gegenwart schaffen und formen. Wenn man es nicht systemisch betrachtet, könnte man glauben, daß irgend welche anderen Kräfte unsere Gegenwart formen und die Probleme schaffen, mit denen man sich im Augenblick herumschlägt. Solange dieses mentale Modell, dieser Glaubenssatz vorherrscht, hat keine Vision die Chance, an Kraft zu gewinnen. Beide gemeinsam verändern die Grundkräfte in Richtung kreieren statt reagieren.

Kennen müssen wir also die internen Annahmen, die unserem Denken zu Grunde liegen und die uns begrenzen.

Keine neue Erkenntnis kann sich durchsetzen, wenn sie meinem **mentalen Modell** widerspricht:



meinen Annahmen, wie die Welt funktioniert, und insbesondere, wie meine Arbeitswelt funktioniert. Ein wunderbares Beispiel für die Wirkungsweise, wie mentale Modelle unsere Wahrnehmung steuern, ist das Märchen von des Kaisers neuen Kleidern. Es paßt nicht zu der Vorstellung von kaiserlicher Würde und zu gesamten bisherigen Erfahrungen, den Kaiser nackt zu sehen.

Mentale Modelle sind aktive Elemente, die unsere Wahrnehmung formen und unser Handeln bestimmen. Wir werden anders handeln, wenn unsere Grundannahme ist: man muß Menschen mißtrauen, als wenn sie ist: man kann Menschen grundsätzlich vertrauen.

Zwei Menschen mit unterschiedlichen mentalen Modellen werden dieselbe Situation sehr unterschiedlich beschreiben, weil sie sie unterschiedlich wahrnehmen.

Einstein sagte einmal: Unsere Theorien bestimmen, was wir messen. Dinge (Meßwerte), die in diese Theorie nicht hineinpassen, werden nicht wahrgenommen und nicht aufgezeichnet.

Das Problem der mentalen Modelle ist nicht, ob sie richtig oder falsch sind, sondern daß sie häufig versteckt im Unbewußten arbeiten. So sind sie nicht bewußt und können nicht verändert werden. Es ist manchmal sinnvoll, mentale Modelle zu ändern, wenn sich die Welt ändert.

Lernen in der lernenden Organisation besteht darin, Handlungen zu verändern, nicht nur neue Ideen hineinzubringen. Dazu ist es notwendig, die Differenz zu erkennen zwischen dem, was wir sagen, und unseren mentalen Modellen. Neue Begriffe oder neue Konzepte nützen relativ wenig, wenn unser Verhalten sich nicht verändert. Die Differenz zwischen meinem mentalen Modell und meinen Worten wird dann ein Problem, wenn die Wahrheit über diese Differenz nicht ans Licht kommt. In dem Moment, wo ich einen Unterschied zwischen meinen Handlungen und meinen Glaubenssätzen entdecke, ist es wichtig, mir die Frage zu stellen: Schätze ich meine Glaubenssätze, sind sie mir wirklich wichtig als ein Teil meiner Vision?

Um unsere mentalen Modelle zu erkennen, brauchen wir andere Menschen. Wir sind füreinander die größte Unterstützung. Das Kultivieren der Disziplin der mentalen Modelle heißt, sich mit den impliziten Annahmen zu beschäftigen und sie ans Licht zu bringen. Das ist immer wieder im Zusammenspiel mit anderen Menschen zu üben.

Damit sind wir bei der nächsten Disziplin: **Teamlernen**. Dies bedeutet, die Fähigkeiten und die Kapazität des Teams so zu entwickeln, daß die gewünschten Ergebnisse erreicht werden. Es baut sowohl auf der Disziplin der gemeinsam geteilten Vision, als auch auf der Disziplin der persönlichen Meisterschaft auf. Gute talentierte Teams entstehen aus talentierten Menschen. Aber Talent und gemeinsam geteilte Vision sind nicht genug. Die Welt ist voller talentierter Teams, die eine gemeinsam geteilte Vision haben, aber trotzdem nicht lernen. Große Jazz-Ensembles haben Talent und eine gemeinsam geteilte Vision, auch wenn sie nicht darüber sprechen, aber was ebenso wichtig ist: sie wissen, wie man zusammen spielt.

Es gab wohl keine Zeit, in der der Bedarf des Teamlernens größer war als heute. Egal ob es sich um Managementteams (Vorstände), Produktentwicklungsteams oder crossfunktionale Taskforces handelt. Das Team - die Menschen, die einander brauchen, um zu handeln - sind die Schlüssel-Lerneinheit der lernenden Organisation. In Organisationen hat Teamlernen drei kritische Dimensionen.

1. Die Notwendigkeit, sinnvoll mit komplexen Aufgaben umzugehen. Hier müssen die Teams lernen, das Potential vieler verschiedener Meinungen zu nutzen. Das läßt sich leicht sagen, aber es gibt starke Kräfte in Organisationen, die die Intelligenz eines Teams kleiner, nicht größer werden lassen, als die Intelligenz der einzelnen Teammitglieder. Viele dieser Kräfte sind von den Teammitgliedern direkt zu beeinflussen.
2. Es gibt die Notwendigkeit für innovative, koordinierte Handlungen, Aktionen. Meisterliche Sportmannschaften und große Jazzensembles bieten Metaphern für spontanes und gut abgestimmtes Handeln. Hervorragende Teams in Organisationen haben eine ähnliche Beziehung zueinander aufgebaut. Sie können "blind" darauf vertrauen, daß der andere richtig im gemeinsamen Sinne handeln wird.
3. Die Rolle der Teammitglieder für andere Teams, so z.B. die Vorbildrolle des Vorstandes auf andere Teams. Ein lernendes Team hat ansteckende Wirkung auf andere Teams.

Die Disziplin des Teamlernens beginnt mit der



Fähigkeit, Dialog und Diskussion in der richtigen Weise anzuwenden, zwei Arten, wie sich Teams unterhalten. Im **Dialog** geschieht eine freie und kreative Annäherung an die verschiedenen komplexen Sachverhalte, ein wirkliches einander Zuhören, die eigene Sicht in Frage stellen und in der Schwebelage halten. Im Gegensatz dazu werden in der Diskussion verschiedene Sichtweisen präsentiert und verteidigt auf der Suche nach der besten Sichtweise, um die Entscheidung, die jetzt getroffen werden muß, zu unterstützen. Eigentlich ergänzen sich Diskussion und Dialog, aber die meisten Teams sind nicht in der Lage, diese beiden Gesprächsformen zu unterscheiden und bewußt zwischen ihnen zu wechseln.

Ein großer Förderer des Teamlernens war ein zeitgenössischer Quanten-Physiker, der späte David Bohm. Er entwickelte eine Theorie und eine Methode des Dialoges, die er als Prozeß definierte, durch den die Gruppe offen wird für den Fluß einer größeren Intelligenz. Er übernahm die Idee, die von den alten Griechen angewendet wurde und auch bei vielen indianischen Kulturen zu hoher Reife entwickelt wurde. Sie ist fast verlorengegangen in der heutigen Zeit. Wir alle haben schon einmal eine Ahnung von Dialog bekommen in bestimmten Gesprächen, bei denen wir das Gefühl haben, sie haben eine eigene konstruktive Dynamik, ein eigenes Leben. Sie schlagen Richtungen ein, die wir uns nicht vorstellen konnten, geschweige denn vorgeplant hatten. Bohms Arbeit an der Theorie des Dialogs ist die Synthese zweier intellektueller Ansätze, die schon erwähnt wurden. Die systemische Sicht der Natur und die Interaktion zwischen unserem Denken und unseren mentalen Modellen einerseits und unserer Wahrnehmung und unseren Handlungen andererseits. Bohm: die Quantentheorie geht davon aus, daß das Universum ein unteilbares Ganzes ist, auch wenn es auf einer höheren Ebene in unterscheidbare Teile aufgeteilt erscheint. Das beobachtete Objekt und das beobachtende Subjekt beeinflussen sich gegenseitig in einer nicht zu vernachlässigenden Weise. Auf dieser Ebene kann Wahrnehmung und Handlung nicht getrennt werden. Das ist auch einer der Hauptpunkte des systemischen Denkens. Er verweist darauf, daß das, was sich ereignet, eine Konsequenz unserer Handlungen ist, die wiederum durch unsere Wahrnehmung gesteuert werden. Als Quantenphysiker erkannte Bohm, daß es keine separaten Objekte im Universum gibt, sondern nur ein ungeteiltes Ganzes, das im dynamischen Fluß ist. Bohms entschei-

dender Beitrag zum Teamlernen ist die Idee, Gedanken als ein kollektives Phänomen zu betrachten. Er stellte eine interessante Analogie her zwischen den Eigenschaften von Partikeln, z.B. den systemweiten Bewegungen von Elektronen, und der Art, wie Gedanken arbeiten. Später erkannte er eine Unstimmigkeit in der Analogie, die er als die generelle Kontraproduktivität von Gedanken beschrieb, die in allen Phasen des Lebens beobachtet werden kann.

Unser Denken ist inkohärent¹, vermutet er, und die daraus resultierende Destruktivität ist die Wurzel für viele Probleme auf dieser Welt. Wenn aber Denken zu großen Teilen etwas Kollektives ist, können wir es nicht nur individuell verbessern. Wie bei Elektronen können Gedanken als ein systemisches Phänomen gesehen werden, das aus der Art unserer Interaktionen und unserer Unterhaltung entsteht. Beide Arten der Gespräche, Diskussion und Dialog, sind in einem Team notwendig, um ein aktives Lernen zu erzeugen. Die Kraft liegt in der Synergie, die sie erzeugen. Diese ist nur erreichbar, wenn der Unterschied zwischen beiden geschätzt wird.

Diskussion ist einem Ping-Pong-Spiel vergleichbar, in dem der Ball zwischen uns hin und hergeschossen wird. In einem solchen Spiel mag das gemeinsame Interesse darin bestehen, Sachverhalte zu analysieren und alle Sichtweisen der Teilnehmer zu erhalten. Das kann natürlich sehr nützlich sein. Der Zweck eines Spiels ist normalerweise der, zu gewinnen. In diesem Fall bedeutet gewinnen: die Sicht einer Person wird von der Gruppe akzeptiert, manchmal mag ein Teil einer anderen Meinung mit einfließen, aber grundsätzlich möchte man seine Sicht durchsetzen. Der Ansatz, gewinnen zu wollen, paßt allerdings nicht zu Kohärenz und Echtheit.

Im Dialog bekommt die Gruppe einen Zugang zu einem größeren Pool gemeinsamen Wissens, zu dem man alleine keinen Zugang bekommt. Das Ganze organisiert die Teile. Das ist etwas Anderes, als die Teile zu einem Ganzen zusammenfügen zu wollen. Der Zweck eines Dialogs ist, weiterzukommen als das individuelle Verstehen einzelner Personen. Im Dialog wird nicht versucht zu gewinnen, sondern alle gewinnen,

¹Kohärenz 1. Zusammenhang 2. (psych.) durch räumliche Nähe, Ähnlichkeit, Symmetrie o.ä. Faktoren bewirkte Vereinigung von Einzelempfindungen zu einem Gestaltzusammenhang 3. (phil.) Grundsatz von dem Zusammenhang alles Seienden



wenn es richtig angestellt wird. In einem Dialog können Einzelpersonen Erkenntnisse erhalten, die sie allein nicht hätten erreichen können. Ein neuer Geist entsteht durch die Entwicklung von gemeinsamem Verständnis. Menschen sind nicht länger erstmal in Opposition, sie sind vielmehr TeilnehmerInnen an diesem Pool gemeinsamen Verständnisses, der sich ständig entwickeln und verändern kann. Im Dialog erkundet eine Gruppe komplexe, schwierige Fragestellungen von verschiedenen Seiten. TeilnehmerInnen stellen ihre eigenen Annahmen in Frage, aber sie kommunizieren ihre Annahmen offen. Das Ergebnis ist eine freie Untersuchung, die die ganze Tiefe der Annahmen und Gedanken der Menschen sichtbar macht und über Ihre persönlichen Sichtweisen hin ausgeht. Der Zweck von Dialog ist, die Inkohärenz in unserem Denken zu enthüllen. Bohm beschreibt drei Typen von Inkohärenz:

- Denken verneint, daß es partizipierend ist.
- Denken löst sich vom Bezug zur Realität und marschiert alleine weiter, wie ein Programm.
- Denken etabliert seine eigenen Richtlinien, nach denen es Probleme löst, an deren Entstehen es zuerst selbst beteiligt war.

Zur Verdeutlichung von Punkt eins betrachten wir Voreingenommenheit. Wenn eine Person erst einmal ein Klischee akzeptiert, wird ihr Denken ein aktives Medium, das seine Wahrnehmungen und Handlungen formt in bezug auf eine Person, die unter dieses Klischee fällt. Der Ton ihrer Interaktion wird das Verhalten der anderen Person beeinflussen, so daß die Annahmen über die Person bestätigt werden. Die voreingenommene Person kann nicht erkennen, wie ihre Voreingenommenheit ihre Wahrnehmungen und Handlungen beeinflusst. Wenn sie es wahrnehmen könnte, wäre sie vielleicht nicht mehr voreingenommen. Um wirken zu können, müssen die Gedanken der Voreingenommenheit ihrem Besitzer verborgen bleiben. Nach Bohms Worten: Denken bietet sich selbst dar, stellt sich uns vor und macht uns weis, daß es nicht unsere Gedanken formt. Wir verhalten uns wie Schauspieler, die vergessen haben, daß sie eine Rolle spielen. Wir werden gefangen im Theater unseres Denkens. Dies passiert, wenn Denken anfängt, inkohärent zu werden. Die Realität mag sich ändern, aber das Theater geht weiter. Wir agieren in die sem Theater, indem wir Probleme definieren, agieren und Probleme lösen. Die ganze Zeit haben wir die Beziehung

zu der größeren Realität verloren, aus der sich das Theater gebildet hat.

Dialog ist eine Möglichkeit für Menschen zu erkennen, daß ihr Denken auf Vorannahmen und Beeinflussung beruht. Er macht wachsender dafür und läßt uns die Inkohärenz des Denkens erkennen. Im Dialog werden die Menschen Beobachter ihres eigenen Denkens. Was sie beobachten können ist, daß ihre Gedanken aktiv sind. Z.B. Wenn in einem Dialog ein Konflikt an die Oberfläche kommt, stellen wir fest, daß eine Spannung vorhanden ist. Diese Spannung entsteht aus unseren Gedanken. Die Menschen im Dialog würden sagen: "Es sind unsere Gedanken, die diesen Konflikt entstehen lassen, nicht wir selbst." Wenn Menschen die beeinflussende Natur der Gedanken erkennen, werden sie mehr Distanz zu ihrem Denken bekommen, so daß ihre Gedanken eher kreativ als reaktiv sind. Im Dialog beobachten Menschen auch die kollektive Natur des Denkens. Die meisten Annahmen, die wir haben, stammen aus einem Sammeltopf kulturell akzeptierter Annahmen. Wenige haben wirklich gelernt, für sich zu denken und der oder die, die das tut, kann sicher sein, wie R.W. Emmerson vor langer Zeit einmal sagte, mißverstanden zu werden.

Die Teilnehmer am Dialog werden auch entdecken, daß Denken ein sich entwickelnder Prozeß ist, der sich von den Gedanken unterscheidet, die ihrerseits ein Ergebnis des Prozesses sind. Dadurch können wir die Inkohärenz unseres Denkens erkennen.

Wenn kollektives Denken ein fortwährender Fluß ist, sind Gedanken wie Blätter, die ans Ufer gespült werden. Wir sammeln die Blätter, von denen wir annehmen, daß sie unsere Gedanken seien. Dabei übersehen wir das Kollektive des Denkens. Im Dialog beginnen die Menschen, den Fluß zu sehen, der zwischen den Ufern fließt. Bohm glaubt, daß unsere normalen Denkprozesse wie ein Nebeneinander von Wasserdern sind, die kaum zu einem Fluß zusammengeführt werden. Im Dialog entsteht dieser Fluß. Im Dialog wird eine Art Gespür entwickelt, das darüber hinausgeht, was wir normalerweise als Denken wahrnehmen. Dieses Gespür ist einem feinen Netz vergleichbar, das fähig ist, die verschiedenen Meinungen einzufangen und zusammenzuführen in den Fluß des gemeinsamen Denkens. Dieses Gespür ist eine Wurzel wirklicher Intelligenz.

Nach Bohm ist kollektives Lernen nicht nur



möglich, sondern vital, um das Potential menschlicher Intelligenz zu nutzen. Durch Dialog können die Menschen sich gegenseitig helfen, die Inkohärenz in dem jeweilige Denken zu erkennen. Kohärenz ist schwierig zu definieren. Sie ist wahrnehmbar als Ordnung, Harmonie und Schönheit. Doch meistens erhalten die TeilnehmerInnen durch die Zusammenarbeit einen Einblick in alle möglichen Formen der Inkohärenz. Diese wird sichtbar durch Widersprechen und Konfusion. Wir können sie auch in der Tatsache erleben, daß unser Handeln Konsequenzen hervorruft, die wir wirklich nicht wollen.

Für Dialog werden von Bohm drei Grundbedingungen genannt.

Alle TeilnehmerInnen stellen ihre Annahmen in Frage, wörtlich: sie betrachten sie, als ob sie vor uns schweben.

Alle TeilnehmerInnen sehen sich als gleichwertige KollegInnen.

Ein Moderator (Leiter) ist notwendig, um den Rahmen für Dialog aufrecht zu halten.

Dialog befähigt uns, Gruppenintelligenz von Gruppendenken zu unterscheiden, bei dem sich Individuen dem Gruppendruck zur Konformität unterwerfen.

Es ist offensichtlich, daß die Disziplin des Dialogs geübt werden muß. Dialogsitzungen erlauben dem Team zusammenzukommen, um den Dialog und die Fähigkeiten, die dazu erforderlich sind, zu üben. Die Grundvoraussetzung ist, daß alle TeilnehmerInnen des Teams zusammenkommen. Das Team kann definiert werden als Personen, die einander brauchen, um handeln zu können. Zu Beginn der Sitzung sind die Grundregeln des Dialogs zu klären, so daß alle TeilnehmerInnen in der Lage sind, ihre Annahmen zu veröffentlichen. Das Team selbst merkt, wann es diskutiert und wann es im Dialog ist. Die Sitzung bietet den Rahmen, in dem die schwierigsten, "gefährlichsten" und konfliktreichsten Themen ihrer Arbeit angesprochen werden können. Die Disziplin Teamlernen erfordert das Dialog-Üben. Das fehlt den meisten Teams in heutigen Organisationen. Man stelle sich ein großes Symphonieorchester vor ohne Proben oder eine Bundesliga-Mannschaft ohne Training. Der Prozeß des Teamlernens ist der kontinuierliche Wechsel zwischen Übung und Anwendung. Training, Spielen, dann wieder Training und wieder Spielen. Solche Möglichkeiten für Managementteams sind heute noch eher selten.

Beginnen den Dialog zu üben, kann ein sehr konkreter erster Schritt sein für das Teamlernen, ein erster Schritt auf dem Weg zur lernenden Organisation.

Das **systemische Denken**, die fünfte Disziplin, ist ein gutes Werkzeug, um mit Komplexität umzugehen. Es ermöglicht, die Strukturen in komplexen Situationen zu erkennen, um günstige von ungünstigen Ansatzpunkten für Veränderungen zu unterscheiden. Systemisches Denken beginnt mit der Restrukturierung der Sprache, in der wir denken.

Zwei Typen von Komplexität sind zu unterscheiden: Detail-Komplexität und dynamische Komplexität. Detail-Komplexität bezieht sich auf Situationen, in denen es sehr viele verschiedene Variable gibt. Strategische Werkzeuge, Planungshilfen und Analysemethoden beschäftigen sich überwiegend mit Detail-Komplexität. Der Grund, warum sie häufig nicht den gewünschten Durchbruch liefern, ist, daß sie nur selten die dynamische Komplexität miteinbeziehen. Diese tritt dann auf, wenn Ursache und Wirkung weit auseinander liegen, so daß ich nicht erkennen kann, was meine Intervention über die Zeit bewirkt. Wenn eine Handlung in einem bestimmten Teil eine Konsequenz in einem andern entfernten Teil des Systems hat, handelt es sich um dynamische Komplexität. Einerseits sich bewußt sein: Handlungen haben Konsequenzen an Orten und zu Zeiten, die weit entfernt sind. Andererseits: Manager können und müssen nicht alle Folgen ihres Handelns vorhersehen (alles im Griff haben).

Das Verstehen der dynamischen Komplexität unterstützt und verstärkt das Management-Handeln.

Wichtig beim systemischen Denken ist das Prinzip des Feedbacks. Damit wird erkennbar, wie Handlungen sich gegenseitig verstärken oder das Gegenteil erzeugen. Daraus lassen sich Regelkreise ableiten, mit deren Hilfe Muster beschrieben werden, die lebendigen Prozessen zugrunde liegen.

Die Realität baut sich aus Kreisprozessen auf, aber wir sehen lineare Abläufe. Damit haben wir die größte Barriere für systemisches Denken. Unsere Sprache, in der wir denken, steuert unsere Wahrnehmung. Westliche Sprachen mit Subjekt, Prädikat, Objekt unterstützten eine lineare Sichtweise. Wenn wir Beziehungen in einem System sehen oder beschreiben wollen, brauchen wir eine Sprache von zirkulären Beziehungen. Ohne eine



solche Sprache wird unsere vorhandene innere Sprache eine fragmentierte Sichtweise der Welt und kontraproduktive Handlungen erzeugen.

Ein einfaches Beispiel: ein Glas mit Wasser füllen. Dies ist zwar kein soziales System, aber es läßt sich sehr schön der Unterschied der beiden Sprachen deutlich machen. In unserer konventionellen Sprache sagen wir: Ich fülle ein Glas mit Wasser. Und dabei stellen wir uns vor, daß wir das Glas unter den Hahn halten und diesen aufdrehen, um das Glas zu füllen.

In Wirklichkeit beobachten wir den Wasserstand, wie er sich erhöht. Wir "messen" den Wasserpegel und vergleichen ihn mit dem gewünschten Wasserpegel in unserem Glas. Wenn der Pegel unseren gewünschten Stand annähernd erreicht, verringern wir den Wasserfluß. Wenn der Pegel ganz erreicht ist, drehen wir den Hahn zu. Wenn wir ein Glas mit Wasser füllen, operieren wir in einem wasserregulierenden System.

Dieses System hat 5 Variablen:

- den gewünschten Pegel,
- den momentanen Pegel,
- den Abstand zwischen den beiden,
- die Position des Hahnes
- und den Wasserfluß.

Diese Variablen sind in einem Kreis von Ursache/Wirkungs-Beziehung verknüpft, einem Feedback-Prozeß, der kontinuierlich wirkt, bis das Glas gefüllt ist.

In der systemischen Betrachtungsweise ist jeder Einfluß immer sowohl Ursache als auch Wirkung.

Die Realität ist besser beschrieben mit zirkulären Einflüssen als mit linearen Ursache/Wirkungs-Beziehungen. Jeder Zirkel erzählt eine Geschichte. Wenn man dem Fluß der Ereignisse folgt, erkennt man Muster, die sich wiederholen. Sie machen Situationen besser oder schlechter.

Für das Wassereinfüllen könnte sie lauten: Ich stelle den Wasserhahn an. Durch den Wasserfluß verändert sich der Wasserpegel in dem Glas. Durch diese Veränderung verändert sich die wahrgenommene Differenz zwischen dem gegenwärtigen Pegel und dem gewünschten Pegel. Durch diese veränderte Differenz verändert sich die Position meiner Hand am Hahn und so weiter.

Der gewünschte Wasserstand im Glas ist die bestimmende Größe (das Ziel) in diesem Zirkel, er beeinflusst das gesamte zirkuläre System. Wenn der gegenwärtige Wasserpegel den gewünschten

erreicht, ist das System beendet. Es hat seinen Zweck erfüllt.

In unserer normalen Sprache sagen wir: " Ich fülle ein Glas mit Wasser." Das impliziert eine lineare Einweg Ursache/Wirkungs-Beziehung. Ich verursache das Steigen des Wasserpegels, oder besser: meine Hand steuert die Wassermenge, die in das Glas fließt. Diese Aussage beschreibt nur die Hälfte des Prozesses. Die andere Hälfte des Feedbackprozesses ist zu beschreiben als: die Differenz des Wasserstandes steuert meine Hand am Hahn. Beide Beschreibungen sind gleichermaßen unkomplett. Die komplette Beschreibung würde lauten: Meine Intention, ein Glas mit Wasser zu füllen, erzeugt ein System, das bewirkt, daß Wasser fließt, solange der Pegel niedrig ist, und stoppt, wenn der erreichte Pegel dem gewünschten entspricht.

Die Struktur bewirkt das Verhalten. Diese Unterscheidung ist wichtig. Wenn wir nur individuelles Handeln betrachten, ohne die zugrundeliegende Struktur zu sehen, sind wir an den Wurzeln unserer Kraftlosigkeit in komplexen Situationen. Die Feedbackprozess-Betrachtung nimmt uns selbst aus dem Zentrum des Handelns heraus. Die simple Beschreibung: "Ich fülle ein Glas mit Wasser.", suggeriert eine Welt von menschlichen Akteuren, die im Mittelpunkt der Aktivitäten stehen und in einer unveränderlichen Realität handeln.

Aus der systemischen Sicht ist der menschliche Akteur ein Teil des zirkulären Feedbackprozesses, der innerhalb dieses Prozesses handelt. Er hat, bildlich ausgerückt, eine Position auf dem Kreisumfang, auf dem der Prozeß abläuft, und steht nicht im Mittelpunkt. Wir handeln nicht unabhängig, wie wir glauben,.

Dies ist eine grundlegende Veränderung in der Wahrnehmung. Wenn wir systemisches Denken verstehen und anwenden, geben wir die Vorstellung auf, es müsse eine individuelle Verantwortung geben. Die Betrachtungsweise in Feedbackprozessen setzt voraus, daß jeder die Verantwortung teilt für ein Problem, das durch ein System erzeugt wird. Das heißt nicht, daß alle gleiche Möglichkeiten hätten, etwas für die Veränderung zu tun. Aber es macht deutlich, daß die Suche nach dem Sündenbock (dem Verursacher) eine Sackgasse ist.

Das Konzept des Feedbackprozesses verdeutlicht die Beschränkungen unserer Sprache. Wenn wir einen einfachen Prozeß, wie das Wassereinfüllen, in Worten beschreiben wollen, wird es sehr



umständlich. Wenn es bei einem kleinen einfachen Prozeß schon so umständlich ist, wie schwierig wird es dann erst, die vielfältigen Feedbackprozesse in einer Organisation zu beschreiben. Dies macht deutlich, daß wir eine neue Begrifflichkeit in unserer Sprache dringend brauchen.

Wir finden einfache Aussagen über Ursachen und über Wirkungen angenehm. Das heißt nicht, daß wir diese aufgeben müssen. Genau so wenig wie man Deutsch aufgeben muß, wenn man Französisch lernt. In vielen Fällen ist die lineare Ursache/Wirkungs-Beziehung ein sinnvolles Erklärungsmodell, nur nicht in Situationen mit hoher dynamischer Komplexität.

Zwei Arten von Feedbackprozessen ergeben die Grundbausteine des systemischen Denkens: Verstärkendes Feedback in einem Selbstverstärkungskreis und balancierendes oder stabilisierendes Feedback in einem Regelkreis.

Selbstverstärkungskreise sind die Motoren des Wachstums. Wann immer etwas wächst oder zunimmt, können wir sicher sein, daß verstärkendes Feedback mitwirkt.

Regelkreise sind aktiv, wenn ein zielorientiertes Verhalten oder, technisch ausgedrückt, eine Sollgröße vorliegt. Wenn das Ziel ist, nichts zu bewegen, dann wirkt balancierendes Feedback ähnlich, wie es Bremsen im Auto tun. Wenn andererseits das Ziel ist, sich zu bewegen und mit 50 km/h zu fahren, dann wird der Regelkreis dafür sorgen, daß wir auf diesen Wert beschleunigen, aber nicht schneller fahren. Ein Ziel kann eine explizite Vorgabe sein, wie das Erreichen eines bestimmten Marktanteils. Oder es kann implizit sein, wie eine schlechte Angewohnheit. Als Beispiele seien hier einschränkende Vorannahmen erwähnt. "Das kann ich nie und nimmer erreichen, dazu fehlen uns einfach die Voraussetzungen, meine ganze Erfahrung spricht dagegen!" Dieses Ziel, nämlich etwas nicht zu erreichen, wird angesteuert und erreicht.

Zusätzlich enthalten viele Feedbackprozesse Verzögerungen - Unterbrechungen im Fluß des Einwirkens - die die Konsequenzen des Handelns nur teilweise eintreten lassen. Alle Annahmen für eine systemische Sprache sind auf diesen drei Elementen aufgebaut: verstärkende, balancierende und verzögernde Feedbackprozesse.

Wir wollen uns alle drei noch einmal genauer anschauen.

Wenn man selbst in einem Selbstverstärkungskreis eingebunden ist, kann es sein, daß man blind

ist für die Wahrnehmung, wie kleine Aktionen sich zu großen Konsequenzen entwickeln. Aktuelles Beispiel: Shell und der Boykott in Deutschland. Wenn ich den Blick auf das System richte, kann ich erkennen, wie es arbeitet. Viele Manager sind nicht in der Lage zu erkennen, in welchem Maß ihre Vorannahmen über ihre Mitarbeiter die Ergebnisse dieser Menschen beeinflussen. Wenn ich der Meinung bin, diese Mitarbeiterin ist sehr entwicklungs-fähig, werde ich ihr mehr Aufmerksamkeit widmen. Sie fühlt sich wahrgenommen und bringt gute Leistungen. Das wiederum bestätigt meine Annahme (eine selbsterfüllende Prophezeiung).

Im Selbstverstärkungskreis bauen kleine Veränderungen aufeinander auf und verstärken sich zu einer Bewegung in die gleiche Richtung. Es gibt so etwas wie einen Lawinen-Effekt.

Bei Teufelskreisen passiert es, daß Dinge schlecht starten und sich dann immer schlechter entwickeln. Wenn der Ruf einer Bank angeknackst ist und die Kunden ihre Konten zu räumen beginnen, startet ein solcher Teufelskreis, der endlich zur Pleite der Bank führt.

Weil diese Prozesse schleichend beginnen, können wir sie nur ganz schwer wahrnehmen. Wenn wir sie wahrnehmen, ist es meistens zu spät, um wirkungsvoll einzugreifen. Wir sind einfach ungeübt, exponentiell wachsende Veränderungen zu erkennen.

Sie kennen alle sicherlich die Geschichte von der Erfindung des Schachspiels. Der Erfinder des Spiels schenkte es seinem Herrscher. Der war von dem Spiel so begeistert, daß er den Erfinder des Spiels königlich belohnen wollte, indem dieser sich wünschen dürfe, was er wolle. Er bat seinen Herrscher, er möge ihm das Brett mit Reiskörnern belegen. Das erste Feld mit einem Korn, das zweite Feld mit zwei Körnern und immer das folgende Feld mit der doppelten Anzahl von Körnern.

Wenn wir die ersten 8 Felder, die erste Reihe des Spielfeldes betrachten, kommen insgesamt $1+2+4+8+16+32+64+128=255$ Körner zusammen.

Schätzen Sie einmal, wieviel Reis am Ende der zweiten, dritten, vierten Reihe zusammen gekommen sein mag. Und dann machen Sie einmal eine mutige Schätzung, wieviel Reis auf dem gesamten Spielfeld zusammenkommt und schreiben Sie eine Zahl auf, bevor Sie weiterlesen. Wenn Sie die Zahl kennen oder schon mal gehört haben,



schätzen Sie die Relation zur Welt-Reisernte.

Wenn 50 Körner ein Gramm wiegen, sind am Ende der ersten Reihe genau 5,1 Gramm (255 Körner) zusammen gekommen. Am Ende der zweiten Reihe sind es 1,3 kg - sicherlich auch noch kein königlicher Lohn. Aber es geht ja noch weiter. Mit der dritten Reihe kommen schon 335 kg zusammen, und mit der Vierten Reihe sind es 86 Tonnen. Die Hälfte des Spielfeldes ist erreicht. Sie dürfen jetzt Ihre Schätzung für das Gesamtergebnis noch einmal korrigieren.

Mit der fünften Reihe sind es 22.000 to. Mit der sechsten Reihe sind es 5,6 Mio to. Dies ist wahrlich ein königlicher Lohn. Aber es geht noch ein wenig weiter. Sie dürfen jetzt ihre Schätzung für das Gesamtergebnis noch einmal korrigieren. Nach der siebten Reihe sind es 1,4 Mrd to, und am Spielfeldende kommen 370.000.000.000 to zusammen. Mit einer solchen Zahl können wir nichts anfangen. Sie ist einfach nur groß.

Aber eine ganz sinnvolle Relation könnte sein, daß aller Reis, der jemals in all den Jahrtausenden bis heute auf unserer Erde angebaut und geerntet wurde, etwa 1/10 dieser Menge ausmacht. Und das Ganze fing mal mit 1, 2, 4, 8 Körnern(!) an.

In einem balancierenden System wird nach Stabilität gesucht. Wenn man mit dem System-Ziel übereinstimmt, ist man glücklich. Wenn man nicht übereinstimmt und versucht, etwas zu verändern, wird man nur frustriert. Es sei denn, man schafft es, das Ziel, die Sollgröße zu ändern oder ihren Einfluß zu schwächen.

Natur liebt Balance. Häufig handeln menschliche Entscheider gegen diese Balance und zahlen den Preis dafür. Manager z.B., die unter Kostendruck Personal reduzieren, stellen fest, daß das verbleibende Personal überarbeitet ist und daß die Kosten keineswegs geringer geworden sind, weil externe Ressourcen dazugekauft werden mußten oder Überstunden bezahlt werden mußten. In einem solchen System könnte eine implizierte Vorannahme sein: Die Menge der Arbeit, die als zu erledigen erwartet wird, ist größer als die eigene Kapazität.

In einem stabilisierenden System tritt eine Selbstkorrektur in Kraft, um die Vorannahme zu bestätigen, oder das Ziel zu erreichen. Das Füllen eines Glases mit Wasser oder Fahrradfahren sind Regelkreise mit dem Ziel, Wasser im Glas zu haben oder sich in eine bestimmte Richtung zu bewegen. Der menschliche Organismus enthält tausende Regelkreise, wie Blutdruck-, Temperatur-, Blutzuckerregelung, oder das Einstellen der Pu-

pille auf den jeweiligen Lichteinfall. Ein anderer Ausdruck hierfür ist Homöostase. Damit wird die Fähigkeit des Organismus bezeichnet, lebenserhaltende Prozesse innerhalb enger Grenzen konstant zu halten in einem sich verändernden Umfeld.

Menschliche Gemeinschaften und Organisationen haben wie Organismen eine Vielzahl stabilisierender Regelkreise.

Was das Umgehen mit Regelkreisen so schwierig macht, ist, daß ihre Ziele häufig verdeckt sind. Auch sind Regelkreise schwerer zu entdecken als Selbstverstärkungskreise, denn wenn wir uns in einem Regelkreis befinden, scheint nichts stattzufinden. Immer, wenn sich eine Organisation oder auch einzelne Personen einer Veränderung widersetzen, können wir davon ausgehen, daß hier Regelkreise wirken. Deshalb ist es sinnvoll, die verdeckten Ziele oder Vorannahmen herauszufinden, um sie dann gemeinsam und bewußt zu verändern.

Der Regelkreis erhält den Status Quo, auch wenn alle Beteiligten die Veränderung wollen. Man bekommt dann das Gefühl, mit hohem Einsatz zu laufen, und trotzdem, wie auf einem Laufband, am selben Platz zu bleiben. Widerstand gegen Veränderungen ist weder launenhaft noch mysteriös, er entsteht aus Verbundenheit zu traditionellen Normen und der Art, wie Dinge bisher getan werden. Diese Normen sind in Unternehmen fest verankert, genauso wie die Führung und Kontrolle verankert ist. Es scheint also nicht sinnvoll zu sein, gegen den Widerstand etwas zu verändern zu wollen. Fähige Manager arbeiten deshalb sinnvollerweise mit dem Widerstand als einer Quelle der Kraft. Sie achten auf die impliziten Ziele, Vorannahmen und die Beziehungen in dem System.

Systeme scheinen eine eigene Meinung zu haben. Und das ist nirgends besser zu beobachten als in Verzögerungen zwischen meinen Handlungen und den Konsequenzen daraus. Im ungünstigen Fall werde ich über mein Ziel hinauschießen. Der Verzug kann auch einen positiven Effekt haben, wenn ich ihn berücksichtige und mit ihm arbeite. Einer der Ansatzpunkte, um die Leistung eines Unternehmens zu verbessern, ist die Verringerung von Verzug. Während sich die Amerikaner und Europäer auf die Reduzierung der Lagerbestände und die Verkürzung der Durchlaufzeiten konzentrierten, haben die Japaner sich auf die Verkürzung von Verzug konzentriert und damit die sehr viel größeren Erfolge verzeich-



nen können.

Die Betrachtung von Verzug ist der dritte Grundbaustein einer systemischen Sprache. Verzug tritt ein, wenn der Einfluß einer Variablen auf die andere Zeit braucht. Alle Feedback-Prozesse haben in gewisser Weise Verzug. Aber häufig werden die Verzögerungen übersehen oder nicht richtig verstanden. Dann schießt man über das Ziel hinaus oder geht weiter, als es für das gewünschte Ergebnis erforderlich ist. Der Verzug zwischen Essen und sich satt fühlen ist ein bekanntes Dilemma für viele unglückliche dicke Menschen.

Ein anderes Beispiel: In einem Hotelzimmer hat die Dusche einen Verzug von zehn Sekunden, um die Temperatur zu regulieren. Was wird passieren? Ich stelle die Dusche an und merke in den 10 Sekunden, daß das Wasser kalt bleibt. Es wird nicht warm (in der gewohnten Zeit), also werde ich die Temperatur weiter hochstellen. Wenn das warme Wasser endlich ankommt, ist es zu heiß, ich springe aus der Dusche und drehe den Regler wieder zurück. Und nach einem weiteren Verzug ist es wieder eiskalt. Wieder und wieder gehe ich durch den Regelkreis. Je aggressiver ich mich verhalte, je drastischer ich an den Knöpfen drehe, um so länger dauert es, die richtige Temperatur zu erreichen. Das ist eine der Erkenntnisse für Regelkreise mit Verzug: aggressives Verhalten erzeugt oft das Gegenteil

vom dem, was beabsichtigt ist. Es produziert Instabilität und Isolation, anstatt uns schnell zu unserem Ziel zu führen.

Der systemische Blickwinkel ist im allgemeinen auf Langfristiges ausgerichtet. Das ist der Grund, warum Verzug und Feedback-Prozesse so wichtig sind. Bei der Kurzzeit-Betrachtung kann man sie oft vernachlässigen. Sie haben in diesem Betrachtungsraum wenig Konsequenzen. (Wie der Mann, der vom Hochhaus fällt, und als er am 15. Stock vorbeifällt sagt: "Gottseidank, Bisher ist noch nichts passiert.") Aber sie kommen zurück und ereilen uns über den längeren Zeitraum doch.

Die fünf Disziplinen miteinander ermöglichen es, Menschen und Organisationen, den Schritt aus der linear kausalen Sichtweise, in die mehr ganzheitliche Betrachtung zu vollziehen. Sie können ihre Handlungen im systemischen Zusammenhang sehen und so eine lernende Organisation zu schaffen, in der die Fähigkeiten und die Bedürfnisse der Menschen besser berücksichtigt sind.

Vielleicht haben Sie einiges Neues in diesem Text finden können. Ich freue mich auf Reaktionen. So ist Austausch über Erfahrungen und Anregung zu Anderem möglich.