Bestseller-Jubiläum

Die Fünfte Disziplin wird 25

Managementbücher gibt es viele. Aber nur wenige schaffen es auf die Bestsellerlisten und bleiben dauerhaft im Gespräch. Peter Senges „Die Fünfte Disziplin“ ist so ein Longseller. Dieses Jahr feiert es 25-jähriges Jubiläum. Wie das millionenfach verkaufte Buch Organisationen das Lernen lehrte und immer noch lehrt.

Foto: lomoli/photocase.de

Preview:

- **Zu viel gesagt:** Warum sich das Buch anfangs kaum verkaufte
- **Geschichten für Zahlenmenschen:** Wie Senge sein Publikum packt
- **Namensgebendes Herzstück:** Das Systemdenken als fünfte Disziplin
- **Visionäre Praxisanleitung:** Das Arbeitsbuch zum Bestseller
- **Zu Ende gedacht?** Welche Rolle das Konzept der lernenden Organisation in einer disruptiven Welt spielen kann
- **Die Grenze der Wirksamkeit:** Warum Senges Ideen bislang nicht bis ins Topmanagement vorgedrungen sind

„Kunst und Praxis der lernenden Organisation" verspricht der Untertitel des Buches mit der berühmten gelben römischen Fünf auf dem blauen Cover. Als das Buch erschien, hatten die 90er gerade erst begonnen: Deutschland feierte Einigung und Weltmeistertitel, die USA steckten in einer Rezession, die dann von einem Jahrzehnt des Aufschwungs und des Aufblühens der New Economy abgelöst werden sollte.

Die Management- und Leadership-Debatten hatten seinerzeit vor allem einen Star: Jack Welch, CEO bei General Electric. Sein Managementansatz „Fix, close or sell" (deutsch: Reparieren, schließen oder verkaufen) bestimmte die Konzernstrategien der westlichen Hemisphäre. Die Vorstände und CEOs orientierten sich mehr und mehr am sogenannten Shareholder-Value-Konzept, bei dem unternehmerische Entscheidungen ausschließlich am Nutzen für die Aktionäre ausgerichtet werden. „Immer mehr, immer schneller, immer weiter, hieß das Motto, das top-down geradezu militärisch kaskadiert wurde", erinnert sich Thomas Sattelberger, der in den 90er-Jahren als Konzernleiter für Führungskräfte- und Personalentwicklung der Lufthansa mit der Lufthansa School of Business die erste Corporate University in Deutschland gegründet hatte.

Und genau in diese Zeit des Shareholder Value kam Peter Senge als Apologet der „Lernenden Organisation" und behauptete, dass die Fähigkeit, schneller zu lernen als die Konkurrenz in der Wissensgesellschaft der vielleicht wichtigste Wettbewerbsfaktor überhaupt sei. „Da die Welt immer enger zusammenrückt und die Komplexität und Dynamik der Wirtschaft ständig zunimmt, muss die Arbeit ‚lernintensiver' werden. Es reicht nicht mehr aus, dass eine einzelne Person – ein Ford oder Sloan oder Watson – stellvertretend für die gesamte Organisation lernt. Es wird in Zukunft nicht mehr möglich sein, dass man die ‚Dinge oben ausknobelt' und dafür sorgt, dass alle anderen den Anweisungen des großen Strategen folgen. Die Spitzenorganisationen werden sich dadurch auszeichnen, dass sie wissen, wie man das Engagement und das Lernpotenzial auf allen Ebenen einer Organisation erschließt", lautet eine der Kernpassagen des Klassikers.

Peter Senge, Senior Lecturer of Behavorial and Policy Sciences an der Sloan School of Management am Massachusetts Institute of Technology (MIT), nimmt sich viel Raum – 500 Seiten – um seinen Lesern jene fünf Disziplinen zu beschreiben, die Lernen im Team und in der Organisation ermöglichen: Personal Mastery, mentale Modelle, die gemeinsame Vision, Teamlernen und systemisches Denken (siehe auch Kasten S. 43).

Für ein Managementbuch eigentlich viel zu detailliert

Für ein Managementbuch eigentlich viel zu viel Raum. Im Gespräch mit managerSeminare erinnert sich Senge: „Ein Rezensent verriet mir einmal, dass mein Buch schwer oder gar nicht zu rezensieren sei: Denn die meisten Managementbücher geben ihre Hauptthesen auf den ersten Seiten preis, danach kommen Illustrationen oder Wiederholung." Tatsächlich wurde es anfangs auch kaum rezensiert, die Inhalte wurden wenig diskutiert, was den mäßigen Absatz des Buches kurz nach Erscheinen erklärt. Der Leserkreis beschränkte sich vor allem auf Senges Kunden und Seminarteilnehmer.

Umso bemerkenswerter, dass sich das Buch dann doch zum Bestseller und schließlich sogar zum Longseller entwickelte – und zwar weltweit. Der Titel wurde in über 20 Sprachen übersetzt und mittlerwei-

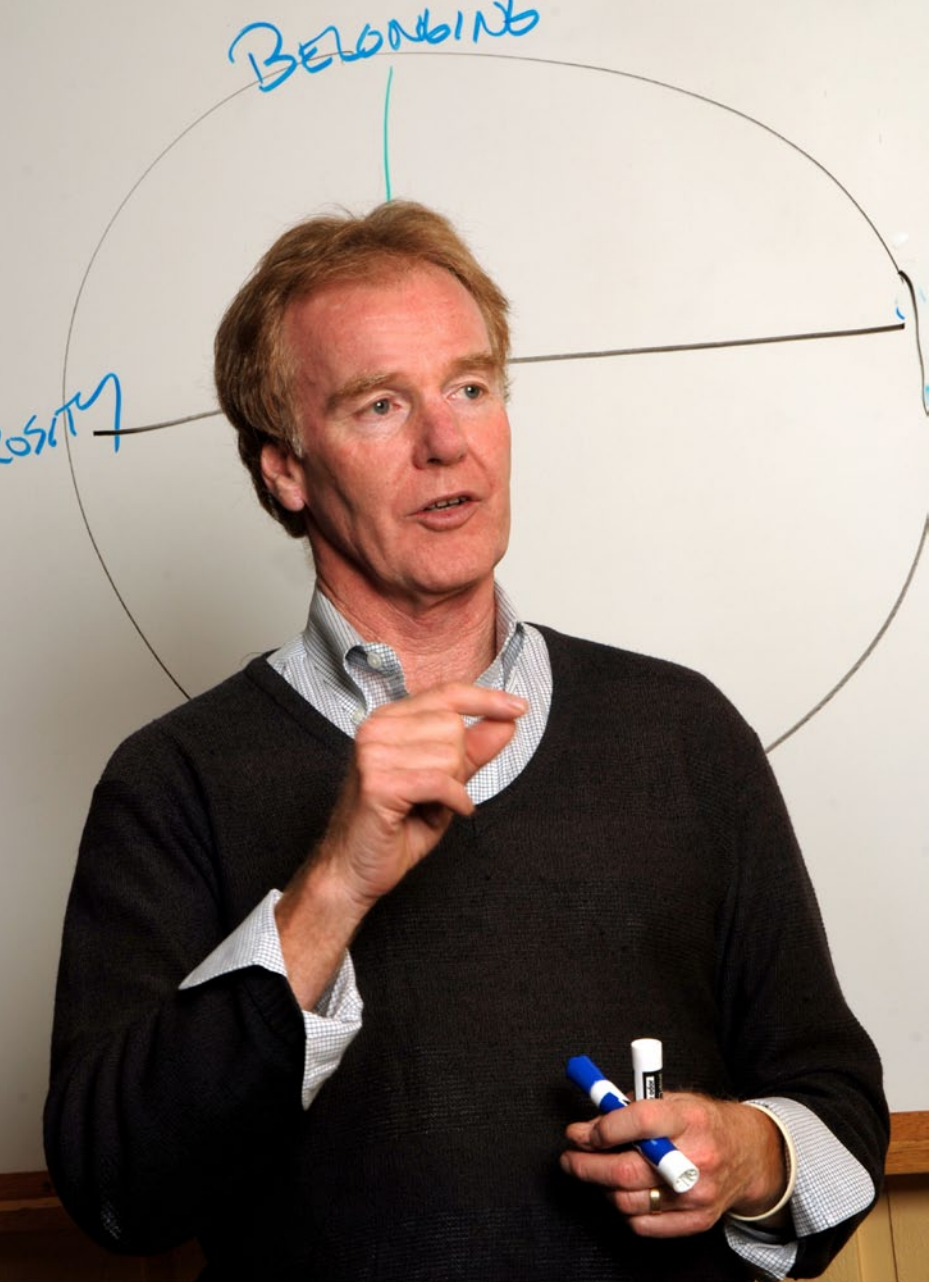


Foto: MIT Sloan

„Da die Welt immer enger zusammenrückt und die Komplexität und Dynamik der Wirtschaft ständig zunimmt, muss die Arbeit lernintensiver werden."

Peter Senge, Vordenker der lernenden Organisation

le über eine Million Mal verkauft. Peter Senge erzählt nicht ohne Stolz, dass das Buch 1995 in Taiwan und 1996 in China erschien und in China heute sogar eines der populärsten Businessbücher überhaupt ist. Auch in Deutschland erfreut sich das Buch nach wie vor großer Beliebtheit. Verkaufszahlen des Buchs möchte der Verlag zwar nicht nennen. Aber Martin Bergmann, Programmbereichsleiter BWL/Management beim Verlag Schäffer-Poeschel, versichert, dass ihm das Buch „auch diesbezüglich große Freude" mache.

Metaphern für Zahlenmenschen

Ein Grund für den leicht verspäteten, aber dafür umso größeren Erfolg des Buches besteht darin, dass sich Senge in ihm nicht nur als inspirierender Denker, sondern auch als begnadeter Erzähler zeigt. Um etwa seinem Publikum, das es gewohnt ist, in Abläufen, Zahlenreihen oder Organigrammen zu denken, die Bedeutung des Lernens zu verdeutlichen, zieht er eine Allegorie aus der Luftfahrt heran: Die McDonnell Douglas DC-3 hatte 1935 die Ära der Verkehrsluftfahrt eingeleitet. Flugversuche und Flugzeugingenieure hatte es zwar schon zuvor gegeben, aber erst die DC-3 brachte zum ersten Mal fünf Teiltechnologien zusammen, die ein erfolgreiches Ensemble bildeten: Verstellpropeller, einziehbares Fahrgestell, eine leichte Schalenbaukonstruktion, einen luftgekühlten Sternmotor und auftriebserhöhende Klappen. Erst als diese fünf Teiltechnologien zusammenkamen, konnten die Flugzeuge serienmäßig in die Luft gehen. Genauso könnten Unternehmen auch dann erst als lernende Organisation durchstarten, wenn die fünf Teiltechniken bzw. die von Senge so genannten fünf Disziplinen zusammenkommen.

MENSCHEN STÄRKEN
FÜR LERNENDE ORGANISATIONEN

DR. OLAF WERNER | FRANK TITZER | ULRIKE MAS
RAUM FÜR HALTUNG UND
LEBENDIGE PROFESSIONALITÄT

WTM Management Consulting GmbH
Tel.: 06324/9689019 | Mobil: 0176/50108546
info@wtm-consulting.de | www.wtm-consulting.de

WTM MANAGEMENTCONSULTING WERNER TITZER MAS

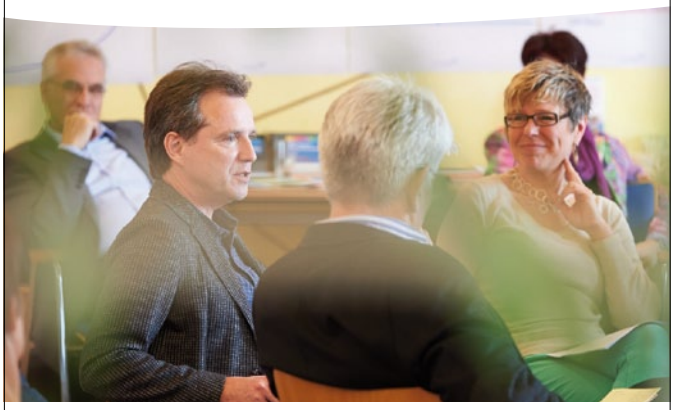
Hinzu kommt, dass Senge im Buch etliche Anknüpfungspunkte zu weiteren Theorien und Ansätzen der zeitgenössischen Managementlehre liefert – vom Total Quality Management bis zur Theorie U von Claus Otto Scharmer – was dem Werk einen Platz in unzähligen Fachdiskursen sicherte. Den systemischen Diskurs in der Managementlehre hat es in den 90er-Jahren sogar geprägt wie wohl kaum ein anderes Buch und dem systemischen Denken gleichzeitig gehörige Schubkraft in der Managementlehre verliehen.

Das kommt nicht von ungefähr. Das Buch ist durchwoben mit systemischem Gedankengut, denn die Systemtheorie hat das Denken von Peter Senge schon früh beeinflusst. Im Nachwort zur „Fünften Disziplin“ schreibt er: „Als ich jung war, wollte ich immer Astronaut werden. Ich studierte sogar Aeronautik und Astronautik im College, um mich auf diese Laufbahn vorzubereiten. Aber dann entdeckte ich die Systemtheorie, und eine ganz neue, erdgebundene Laufbahn nahm ihren Anfang.“

Das systemische Denken als integrative Disziplin

Das Systemdenken – eben jene fünfte Disziplin – ist es dann auch, die Senge als so wichtig erachtet, dass er das ganze Buch nach ihr benennt. „Sie ist die integrative Disziplin, die alle miteinander verknüpft und sie zu einer ganzheitlichen Theorie und Praxis zusammenfügt. Sie verhindert, dass die einzelnen Disziplinen zu isolierten technischen Spielereien verkommen oder einfach als neuester Mode-Tick der Organisation abgetan werden“, schreibt Senge.

Während andere Vordenker des Systemdenkens philosophisch, abstrakt oder akademisch klingen, hat der Leser bei Senge das Gefühl, mitten in lauten Produktionshallen, auf dem Rollfeld oder am Fließband zu stehen. Senge ist ein Philosoph im Blaumann. Er legt großen Wert darauf, dass seine Bücher alle aus Projekten entstanden sind. Gerne spricht er von „Feldversuchen“ und von „Prototypen“. Die Praxisbeispiele und die Bezüge zum Arbeitsalltag stammen oft aus Unternehmen, mit denen er eng zusammengearbeitet hat. In der ersten Auflage sind das vor allem Unternehmen der Old Economy, darunter große Namen wie Shell und Harley Davidson – und immer wieder kommt Bill O’Brian zu Wort, der als CEO in den 80er-Jahren Hanover Insurance in die Top Ten amerikanischer Versicherungsgesellschaften geführt hatte. 2005 hat Peter Senge seinen Bestseller für eine Neuauflage überarbeitet und wesentlich erweitert. Zu den klassischen Fallbei-

PROFESSIO
Professionalisieren. Beraten. Bewirken.
20 Jahre Erfahrung in der Qualifizierung von Beratern und Führungskräften
Systemisches Coaching
Train-the-Trainer
Klassische Transaktionsanalyse
Persönlichkeitsentwicklung
Leadership
Organizational Change

Lernen Sie uns persönlich kennen!
Nächste Infoabende: 27. Oktober 2015, 19 Uhr in Ansbach (Raum Nürnberg)
01. Dezember 2015, 19 Uhr in Rheinbach (Raum Köln)
Professio GmbH • Am Bocksberg 80 • 91522 Ansbach
Tel.: +49 981 9777876-0 • office@professio.de • **www.professio.de**

Gesunderhaltung als Change-Projekt
Schulungskonzepte, Tools und Methoden zum Stress-Management: Maßnahmen, um Führungskräfte, Mitarbeiter und Teams stressresistenter zu machen sowie Schulungen interner Multiplikatoren, um krankmachenden Stress gar nicht erst entstehen zu lassen.
Mathias Hofmann
Stress-Kompass
Strategisches Stress-Management für Ihr Unternehmen aufbauen
Juli 2015, 368 Seiten, kt.
ISBN 978-3-95891-004-1
49,90 EUR
*Sonderpreis Abo Training aktuell: 39,90 EUR
Bestell-Nr.: tb-11355
managerSeminare.de/tb/tb-11355

*Training*aktuell* abonnieren und 10 EUR beim Kauf jedes Buches der Edition sparen: www.trainingaktuell.de/abonnement

„Als ich jung war, wollte ich Astronaut werden. Aber dann entdeckte ich die Systemtheorie, und eine ganz neue, erdgebundene Laufbahn nahm ihren Anfang."

Peter Senge, Apologet des Systemdenkens im Management

Foto: Pinchot University

„Eigentlich mag ich Managementbücher nicht. Die meisten sind mir zu oberflächlich."

Peter Senge, Autor eines der erfolgreichsten Managementbücher unserer Zeit

spielen gesellten sich nun Praxiserfahrungen aus Unternehmen wie HP, Intel, Oxfam und öffentlichen Institutionen wie der Weltbank.

Dass Peter Senge seinem großen Bucherfolg ein Fieldbook hat folgen lassen – eine praxisbezogene Anleitung, die veranschaulicht, wie man eine lernende Organisation aufbaut – war durch seine Praktiker-Brille betrachtet wohl zwangsläufig. Anhand von Geschichten und Beispielen zeigt er in diesem, wie Unternehmen, Gesundheitseinrichtungen, Schulen, Behörden und sogar ganze Gemeinden ihre „Lernhemmnisse" überwinden und Spitzenleistungen erzielen können.

Praxisleitfaden voll mit rhapsodischen Gedanken

Der Praxisleitfaden kommt keinesfalls trocken daher, sondern ist genauso wie „Die Fünfte Disziplin" selbst gestaltet: ein Füllhorn an Ideen, rhapsodischen Gedanken und kühnen Visionen, die aber immer wieder mit Liebe zum Detail und der Präzision eines Uhrmachers auf Abläufe und Realitäten in den verschiedenen Organisationen heruntergebrochen werden. „Peter Senge ist einer der begabtesten strukturellen Denker, die ich je kennengelernt habe", sagt sein langjähriger Weggefährte, der Regisseur und Organisationsberater Robert Fritz, im Gespräch mit managerSeminare: „Er versteht Komplexität. Er kann durch Wolken der Konfusion wandern und kommt schnell auf den Punkt."

Seine Leser nimmt Senge Schritt für Schritt an die Hand, etwa um ihnen die Strukturen aufzuzeigen, die für ihr Verhalten ursächlich sind. Auf gut 30 Seiten im Hauptwerk beschreibt er zum Beispiel den Ablauf des sogenannten Bierspiels, das in den 60er-Jahren am MIT entwickelt worden ist. In dem Planspiel nehmen die Beteiligten verschiedene Positionen in einer Verteilungskette ein. Da die einzelnen Parteien ihre Informationen nicht vollständig austauschen dürfen, sondern nur über Bestellmengen miteinander kommunizieren, konzentriert sich ihre Aufmerksamkeit nur auf die eigene Situation.

„Für die meisten Spielteilnehmer liegt die tiefste Einsicht normalerweise darin, dass sie erkennen, wie untrennbar ihre Probleme und ihre Hoffnungen auf Verbesserung mit ihren Denkweisen verknüpft sind", beschreibt Senge den Erkenntnisgewinn des Bierspiels, das nicht zuletzt durch seine detailgenaue Beschreibung zu einem Klassiker der Managemententwicklung avancierte. Senges Schlussfolgerung für Unternehmen: „In einer Organisation, in der ein Ereignisdenken vorherrscht, ist schöpferisches Lernen nicht möglich. Es erfordert das begriffliche Rahmenwerk eines ‚strukturellen' oder systemischen Denkens, die Fähigkeit, strukturelle Verhaltensmuster aufzudecken. Bloßer Enthusiasmus ist nicht genug, wenn wir unsere Zukunft gestalten wollen."

Ist Senges Konzept noch zeitgemäß?

Und heute, in der zweiten Dekade des 21. Jahrhunderts? Kann Senges Ansatz, der Verbindungen zwischen dem individuellen Lernen und dem Lernen von Organisationen knüpft, 25 Jahre nach Erscheinen des Buches immer noch Erfolgsformel sein? Der Begriff „Lernen" impliziert schließlich, dass Zeit zur Erfahrungsverarbeitung vor-

Die fünf Disziplinen

Eine lernende Organisation beruht laut Peter Senge auf fünf Lerndisziplinen – in denen sich alle Mitarbeiter permanent üben.

1. Personal Mastery
Man lernt, sein persönliches Können stetig auszuweiten, um die Ergebnisse zu erzielen, die einem wirklich wichtig sind, und man schafft eine Organisationsumwelt, die alle Mitglieder ermutigt, sich selbst in die Richtung ihrer selbst bestimmten Ziele und Absichten zu entwickeln.

2. Mentale Modelle
Man reflektiert über seine inneren Bilder von der Welt, bemüht sich um ihre kontinuierliche Klärung und Verbesserung und erkennt, wie sie die eigenen Handlungen und Entscheidungen beeinflussen.

3. Gemeinsame Vision
Man fördert das Engagement in einer Gruppe, indem man gemeinsame Bilder von der angestrebten Zukunft entwickelt und indem man die Prinzipien und die wichtigsten Methoden klärt, mit deren Hilfe man diese Zukunft gestalten will.

4. Teamlernen
Man entwickelt neue Kommunikationsformen und kollektive Denkfähigkeiten, die sicherstellen, dass das Wissen und Können einer Gruppe größer ist als die Summe individueller Begabungen.

5. Systemdenken
Man entwickelt eine Denkweise und eine Sprache, mit der man die Kräfte und Wechselbeziehungen, die das Verhalten des Systems steuern, begreifen und beschreiben kann. Diese Disziplin hilft zu erkennen, wie sich Systeme effektiver verändern lassen und wie in größerer Übereinstimmung mit den übergreifenden Prozessen der Natur und der Wirtschaft gehandelt werden kann.

Quelle: Peter M. Senge et al: Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Freiburg 2008.

Foto: Bonni Stachowiak

METALOG academy
Die Spezialisten für lebendige Lernmethoden und -konzepte.
echt lernen.
www.METALOGacademy.de

Der Autor: Dr. Lars-Peter Linke arbeitet seit mehr als 20 Jahren in der Erwachsenenbildung und Personalentwicklung. Mit seiner Hamburger Agentur Corporate Learning Communication unterstützt er Unternehmen beim Aufbau von Corporate Academies. Zudem ist er Deutschland-Partner des Hernstein Instituts, Wien. Kontakt: lplinke@clc-hamburg.de

handen ist – und die ist in der sich immer schneller drehenden Welt bekanntlich zunehmend knapper. Kontinuierliche Entwicklung hat heute keine Konjunktur mehr.

„Disruptive Innovation" lautet das neue Schlagwort, das auf die Erkenntnisse des Harvard-Professors Clayton M. Christensen fußt: Plötzliche bahnbrechende Veränderungen bei Technologien oder Marktstrukturen krempeln ganze Branchen von heute auf morgen komplett um. Sie führen etwa dazu, dass eingesessene, lange Zeit erfolgreiche Unternehmen ihre Marktführerschaft verlieren – so geschehen zum Beispiel in der Medien-, Telekommunikations- und Musikbranche. Wo bleibt das Ideal der lernenden Organisationen im Zeitalter der disruptiven Technologien?

Peter Senge bleibt gelassen. Die schnellen Umwälzungen in Wirtschaft und Gesellschaft sind für ihn kein Grund, sein Konzept des fortlaufenden Lernprozesses für Organisationen über Bord zu werfen. Er vergleicht das Organisationslernen mit dem Lernprozess des Menschen: „Da gibt es immer verschiedene Zeitphasen. Zeiten der Schwierigkeiten, Zeiten der Trauer, aber auch Zeiten des Erfolges. Die Praxis des Lernens bleibt immer gleich. Disruptionen sind nichts als Ereignisse. Die Frage ist: Was lernen wir aus diesen Ereignissen?"

Große Wirkung – aber nicht im Topmanagement

So gesehen sind Senges Ideen zur lernenden Organisation daueraktuell, was die hohen Verkaufszahlen zu bestätigen scheinen. Doch das sollte nicht verwechselt werden: Verkaufszahlen sagen nur etwas über den Erfolg eines Titels auf dem Buchmarkt, nichts über die tatsächliche Umsetzung der in einem Buch gelieferten Ideen und Prinzipien. „Es gibt nur wenige Bücher, die viel bewirken", ist Thomas Sattelberger überzeugt und bezieht „Die Fünfte Disziplin" ausdrücklich mit ein. Seiner Meinung nach ist die Idee der lernenden Organisation von einer ganzen Generation von Change-Beratern, Trainern und Führungskräften aufgenommen worden.

Den Weg in die Köpfe der CEOs und Topführungskräfte habe sie aber nicht geschafft. Warum? „Kluge Bildung kommt gegen die Steuerungssysteme Macht und Geld nie an", glaubt Sattelberger und verweist noch einmal auf die Shareholder-Value-Philosophie der 90er-Jahre: „Die Steuerungslogik eines börsennotierten Unternehmens, das top down geführt wird, ist geradezu kontradiktorisch zu einem Ansatz, der auf Veränderung durch Lernen setzt." Zwar bräuchten Unternehmen heute mehr denn je soziale Laboratorien und Lernprozesse für erfolgreichen Kulturwandel. Aber was ist in vielen Unternehmen aus den Ideen zur lernenden Organisation geworden? Thomas Sattelberger beschreibt es mit einem Schuss Sarkasmus: „Die Unintelligenz der Personaler hat aus Lernen Training gemacht, die Exekutionslogik der Unternehmensspitzen hat aus Lernen Schulung gemacht."

Lars-Peter Linke

Literaturtipps

managerSeminare: Management-Vordenker. Die komplette Serie.
www.managerseminare.de/Dossiers/208824
Was treibt Peter Senge an? Was ist er für ein Mensch? Welche Ideen vertritt er? Und wie haben diese Management und Personalentwicklung beeinflusst? Diese Fragen werden im Rahmen eines Fachartikels diskutiert und beantwortet. Der Text ist einer von insgesamt 36 Artikeln in diesem Kompendium, die sich nach gleichem Muster mit den wichtigsten Management-Vordenkern unserer Zeit beschäftigten.

Peter Senge: Die Fünfte Disziplin.
Schäffer-Poeschel, Freiburg 2011, 39,95 Euro.
Der 500 Seiten dicke Bestseller in der mittlerweile elften, komplett überarbeiteten und aktualisierten Auflage.

Peter Senge et al: Das Fieldbook zur Fünften Disziplin.
Schäffer-Poeschel, Freiburg 2008, 47 Euro.
Der fast 700 Seiten dicke Leitfaden zum Aufbau einer lernenden Organisation wurde fünf Mal neu aufgelegt.

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Abovorteile nutzen

Mehr? Hier klicken.

oder anrufen: 0228/97791-23

Weiterbildungsmessen kostenfrei besuchen

Freier Eintritt für wichtige Weiterbildungsmessen.
Beispiel Zukunft Personal, Köln

Zukunft Personal

Tageskarte:	75 EUR
Für Abonnenten:	**0 EUR**

Themendossiers kostenfrei

Flatrate-Onlinezugriff auf über 100 Themenschwerpunkte. Beispiel: Themendossier „Teamentwicklung“

Preis pro Dossier:	19,80 EUR
für Abonnenten:	**0,00 EUR**

Online-Archiv inklusive

Flatrate-Zugriff auf 2.700 Beiträge aus 25 Jahren managerSeminare.
Beispiel: „Storytelling als Führungsinstrument“

©diege_cervo/iStockphoto

Preis pro Beitrag:	5 EUR
für Abonnenten:	**0 EUR**

CD-Trainingskonzepte 50 EUR Rabatt

Mehr als 20 fertig vorbereitete Trainingsthemen mit allen Arbeitsmaterialien zur Auswahl.
Beispiel: Bewerbungsinterviews professionell durchführen

Ladenpreis:	148,- EUR
für Abonnenten:	**98,- EUR**

Petersberger Trainertage 50 EUR Rabatt

Dabei sein auf Deutschlands größtem Trainerkongress.
Beispiel: Petersberger Trainertage, 15. + 16. April 2016

Regulärer Eintritt:	448,- EUR
Abonnentenpreis:	**398,- EUR**

Flaterate auf das Heftarchiv

Flaterate-Onlinezugriff auf die vier aktuellsten Heftjahrgäng

Für Abonnenten:	**0 EUR**