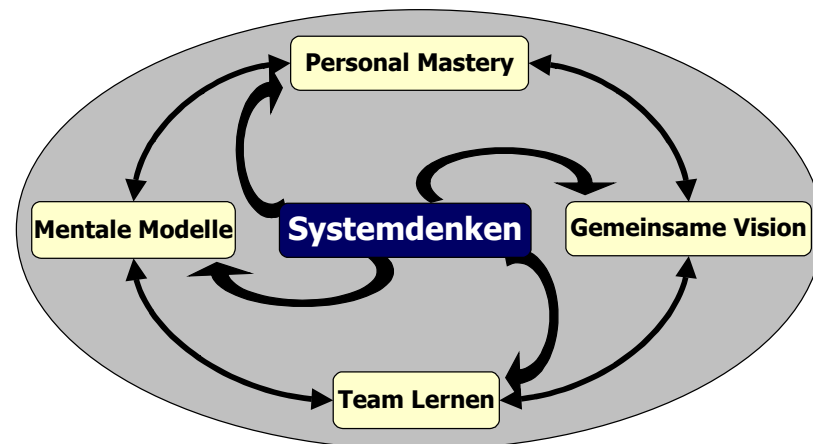


# Übersicht

<b>Einleitung</b>	<b>Die 5. Disziplin</b>	<b>Personal Mastery</b>	<b>Mentale Modelle</b>	<b>Gemeinsame Vision</b>	<b>Team Lernen</b>	<b>Ausblick</b>
Einordnung der fünf Disziplinen Lernen Lernhemmnisse	Gesetze Umdenken Bausteine	Persönliche Vision Kreative Spannung Entwicklung	Erkennen Eingestehen Ändern des eigenen Verhalten	persönlich vs. gemeinsam Haltung der Mitarbeiter Leitgedanke	Ausrichtung Drei kritische Dimensionen Dialog vs. Diskussion	Aspekte Situation Deutschland

# Die „Fünfte Disziplin“ als Basis der Lernenden Organisation

- Die „Fünfte Disziplin“ versteht sich als Voraussetzung, um eine „lernende Organisation“ zu schaffen
- Sie soll die Basis darstellen, ohne deren Schaffung kein Nutzen oder Ergebnisse erreicht werden können
- Das Konzept beinhaltet keine Reihenfolge, sondern sieht sich als Ganzes
- Vier Disziplinen werden von der „Fünften“ eingebettet



Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Lernen bedeutet mehr als im heutigen Sprachgebrauch

- Lernen bedeutet nicht nur „Aufnahme von Informationen“
- Lernen beinhaltet das Verlangen sich selbst neu zu erschaffen, und somit Fähigkeiten zu erwerben, die uns vorher fremd waren
- Lernen heißt eine kreative Kraft entfalten
- Überlebenstraining, auch „adaptives Lernen“ genannt, ist notwendig
- Probleme zu erkennen und zu lösen hängt von der Fähigkeit zu lernen ab. Das wiederum hängt davon ab, ob Lernhemmnisse erkannt und behoben werden

***Die „lernende Organisation“ baut ihre Fähigkeiten  
kontinuierlich aus, um ihre Zukunft zu gestalten***

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Lernhemmnisse verhindern die „lernende Organisation“

- **Ich bin meine Position** – Fixierung auf die eigene Position führt zu keiner Verantwortlichkeit für den Gesamtprozeß
- **Der Feind da draußen** – Schuldzuweisung an Dritte ist ein einfaches Mittel um Lösungen für Probleme zu rechtfertigen
- **Angriff ist die beste Verteidigung** – „Proaktivität“ ist nur versteckte Reaktivität mit aggressiveren Mitteln
- **Die Fixierung auf Ereignisse** – Kurzfristige Ereigniserklärungen führen nicht zur Förderung von Lernen und Kreativität
- **Das Gleichnis vom gekochtem Frosch** – Einen Frosch, den man in kochendes Wasser schmeißt, wird sofort versuchen wieder herauszuhüpfen; steckt man ihn in kaltes Wasser und erwärmt es langsam, wird er, ohne es zu merken, langsam sterben
- **Die Illusion, daß wir aus Erfahrungen lernen** – Wir lernen am meisten aus Erfahrung, aber wir erfahren häufig nicht, wie sich unseren Entscheidungen auswirken
- **Der Mythos vom Managementteam** – Revierkämpfe, Imagewahrung etc. unter hochrangigen Managern verhindern die Möglichkeit voneinander zu lernen

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Vorraussetzungen der Gesetze

- Die Gesetze bieten einerseits einen Hinweis auf typische und unsystemische Ansätze
- Andererseits muss man sie verstehen und akzeptieren, um das System zu erkennen und positiv zu beeinflussen
- Wenn man die Gesetze verinnerlicht, helfen sie einem neue Lösungen zu finden
- Sie können nicht völlig unabhängig betrachtet werden und überschneiden sich in ihren Aussagen zu einem Ganzen

Einleitung

**Die 5.  
Disziplin**

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Die Gesetze der Fünften Disziplin

- **Die „Lösungen“ von gestern sind die Probleme von heute**

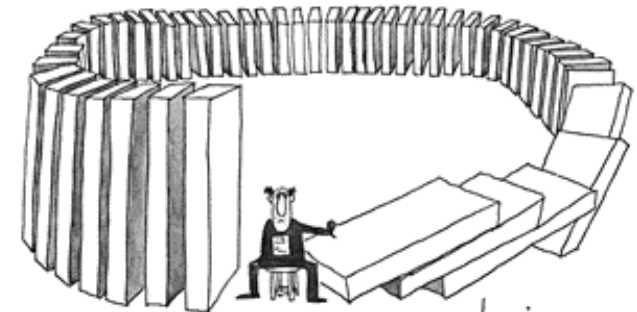
Kurzfristige Lösungsansätze, verlagern das Problem an eine andere Stelle im System. Meist sind die Personen, die das Problem „gelöst“ haben, nicht die gleichen Personen, die das neue Problem erben

- **Je mehr man sich anstrengt, desto schlimmer wird es**

Gutgemeinte Absichten lösen Reaktionen im System aus, die die Vorteile des gesteigerten Engagements zunichte machen

- **Das Verhalten verbessert sich, bevor es sich verschlimmert**

Die kurzfristigen Erfolge verleiten zu Wiederholung solcher Lösungen. Sie heilen jedoch nur Symptome, und es kann teilweise Jahre dauern bis das gleiche oder ein größeres Problem auftritt



**Endlich mehr Platz !**

© The New Yorker, 1976

Einleitung

**Die 5.  
Disziplin**

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Die Gesetze der Fünften Disziplin

- **Der bequemste Ausweg führt zumeist zurück hinein**

Es wird lieber auf vertraute Lösungen zurückgegriffen und an das gehalten, was man am besten kennt. Bekämpft man Probleme mit gängigen Lösungen ohne eine Verbesserung zu erhalten, verhält man sich unsystemisch gemäß dem „Wir-brauchen-einen-größeren-Hammer“-Syndrom

- **Die Therapie kann schlimmer sein als die Krankheit**

Manchmal kann die einfache und gewohnte Lösung auch starke negative Nebenwirkungen haben

- **Schneller ist langsamer**

Alle natürlichen Systeme (Ökosysteme, Tierwelt, Organisationen) haben eine optimale Wachstumsrate, welche nicht dem schnellstmöglichen Wachstum entspricht. Eine Beschleunigung des Wachstums wird als Gegenreaktion eine Verlangsamung oder sogar Stillstand hervorrufen

Einleitung

**Die 5.  
Disziplin**

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Die Gesetze der Fünften Disziplin

- **Ursache und Wirkung liegen räumlich und zeitlich nicht nahe beieinander**  
Man muss die Annahme aufgeben, dass wenn es Probleme im Herstellungsbereich gibt, das Problem auch notwendigerweise dort seine Ursache hat
- **Kleine Veränderungen können eine Riesenwirkung haben – aber die Maßnahmen mit der stärksten Hebelwirkung sind häufig zugleich die unauffälligsten**  
Wenn man auf Strukturen achtet und nicht auf Ereignisse, kann man kleine Hebel erkennen, mit denen man große Wirkungen in Systemen erzielt. Solche „Hebel“ erscheinen einem meist fernliegend, weil sie nicht räumlich und zeitlich zusammenliegen
- **Sie können den Kuchen behalten und essen – nur nicht gleichzeitig**  
Die Betrachtung einer Situation als Schnappschuß kann das eigentliche Problem darstellen

Einleitung

**Die 5.  
Disziplin**

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick



# Die Gesetze der Fünften Disziplin

- **Wer einen Elefanten in zwei Hälften teilt, bekommt nicht zwei kleine Elefanten**

Ein System ist eine Einheit und es ist gekennzeichnet durch Ganzheit. Der Versuch ein System zu teilen, wird nicht das Problem erleichtern, sondern ein großes, kompliziertes Problem hervorrufen

- **Niemand ist schuld**

Die Angewohnheit, ständig äußere Umstände für unsere Probleme zu suchen, führt nicht zu systemischem Denken. Es gibt kein „draußen“. Wir und die Ursachen unserer Probleme sind Teil desselben Systems. Der Schlüssel zum Verständnis ist unser Verhältnis zum „Feind“

Einleitung

**Die 5.  
Disziplin**

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

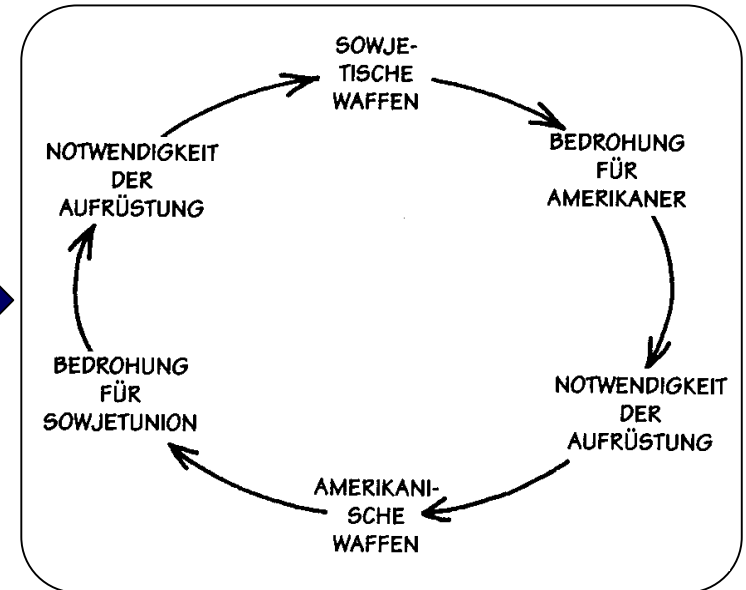
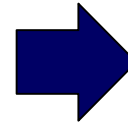
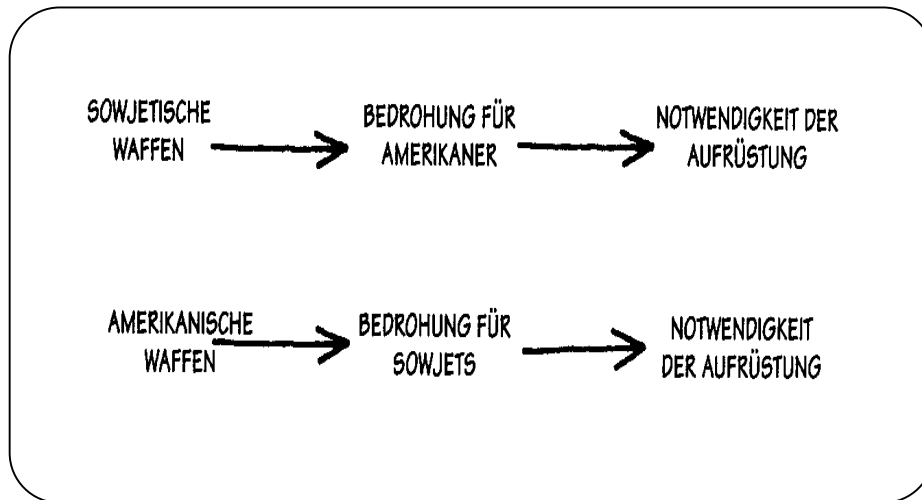
Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Man muss umdenken und die Welt mit neuen Augen betrachten, um Systeme zu verstehen

Wahrnehmung von Wechselbeziehungen statt linearer Ursache-Wirkungs-Ketten und von Veränderungsprozessen statt von Schnappschüssen:



Einleitung

Die 5. Disziplin

Personal Mastery

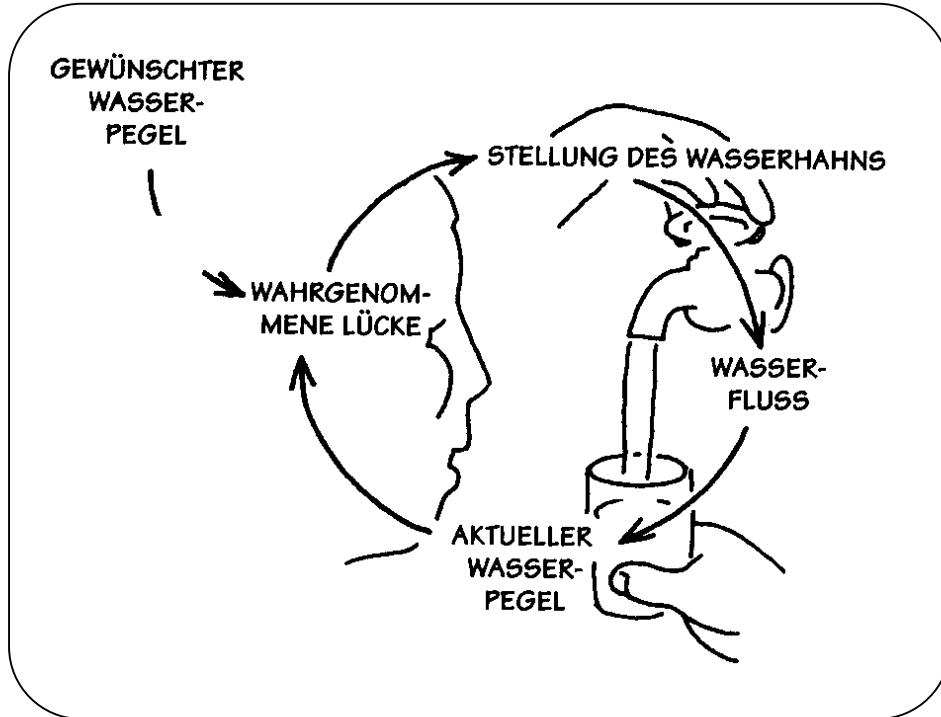
Mentale Modelle

Gemeinsame Vision

Team Lernen

Ausblick

# Kausalitätskreise stecken in den einfachsten Tätigkeiten



Die Kausalitätsaussage muss lauten:

*Meine Absicht, das Glas zu füllen, setzt ein System in Gang, das Wasser ins Glas fließen läßt, solange der Pegel niedrig ist, und dann den Fluß unterbricht, wenn das Glas voll ist.*

Die Struktur verursacht das Verhalten

Einleitung

**Die 5. Disziplin**

Personal Mastery

Mentale Modelle

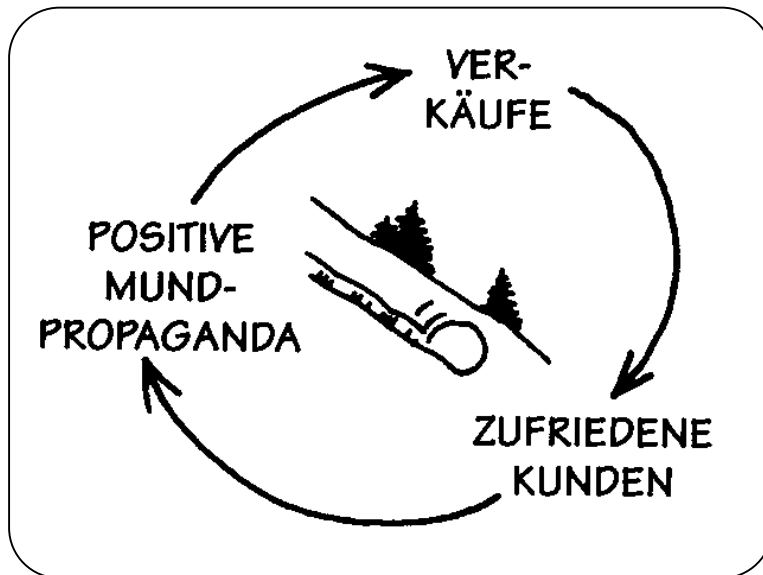
Gemeinsame Vision

Team Lernen

Ausblick

# Bausteine des Systemdenkens

## Feedback



Auch bekannt durch den Psychologen Robert Merton als „Self-Fulfilling Prophecy“ oder durch G.B. Shaws „Pygmalioneffekt“

Im Volksmund auch:  
Schneeballeffekt oder Teufelskreis

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

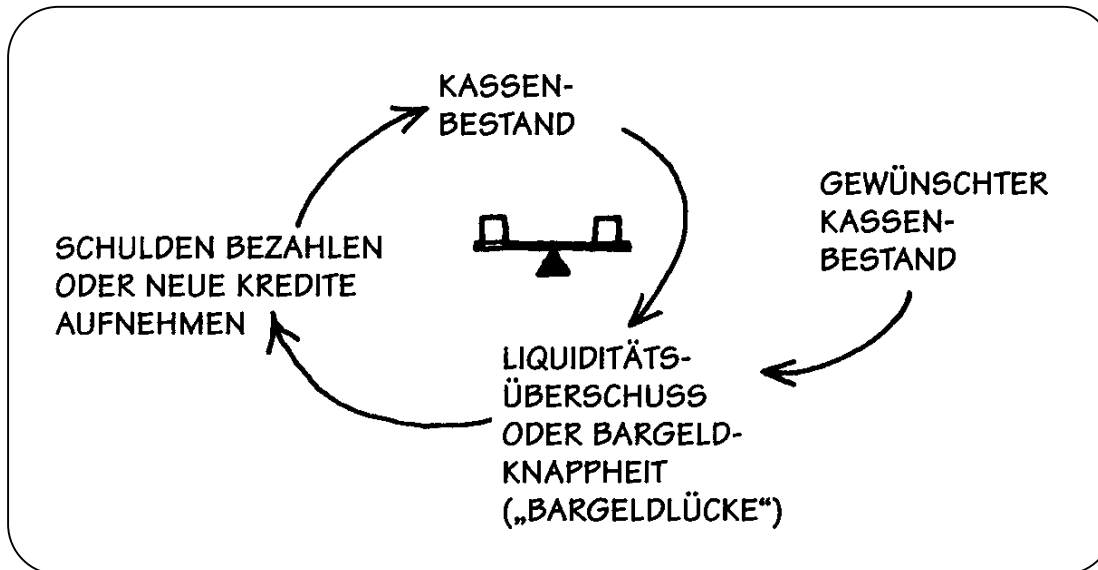
Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Bausteine des Systemdenkens

## Gleichgewichtsprozesse



Ein System das nach Stabilität sucht und sich selbst reguliert, um ein Ziel oder Ergebnis aufrecht zu erhalten.

*z.B.: Der Körper hält seine Temperatur bei 37 Grad Celsius.*

Einleitung

Die 5. Disziplin

Personal Mastery

Mentale Modelle

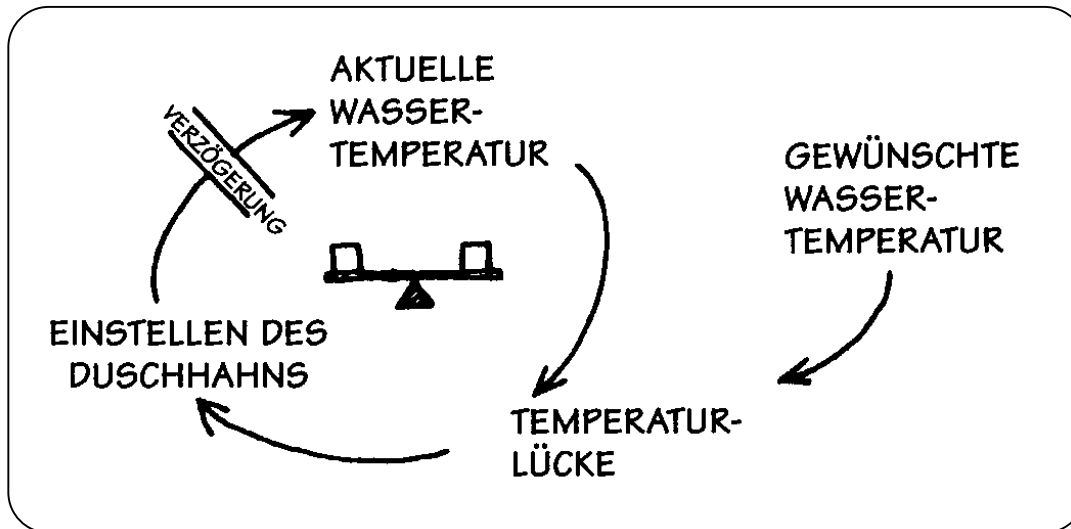
Gemeinsame Vision

Team Lernen

Ausblick

# Bausteine des Systemdenkens

## Verzögerung



Unterbrechung zwischen Ursache und Konsequenz. Je größer die Verzögerung, um so schwerer die Erkennung des Problems.

Treten sowohl bei Feedback als auch bei Gleichgewichtsprozessen auf.

Einleitung

Die 5. Disziplin

Personal Mastery

Mentale Modelle

Gemeinsame Vision

Team Lernen

Ausblick

# Personal Mastery

**„Mastery“ bezieht sich auf einen bestimmten Grad an Professionalität oder „Meisterschaft“, nicht auf Herrschaft über**

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Personal Mastery

## Der Grundgedanke:

- Sie ist eine Fülle von Praktiken und Prinzipien
- Sie ist die Disziplin der Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung; das kontinuierliche Streben nach Selbstschulung und Selbstführung prägt den Geist der lernenden Organisation
- Ohne individuelles Lernen gibt es keine lernende Organisation
- Die Nutzbarmachung des menschlichen Potentials erfordert ein Verständnis des Unterbewußten, Willenskraft und „ein Handeln des Herzens“ (Kazuo Inamori)

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick



# Personal Mastery

- Sie stellt die geistige Grundlage der Disziplinen dar; sie ist jedoch nichts, was man besitzt
- Sie ist ein Prozeß, eine lebenslange Disziplin
- Sie umfasst zwei grundsätzliche Verhaltensweisen:
  - Erstens klärt man ständig, was einem wirklich wichtig ist
  - Zweitens lernt man kontinuierlich, die gegenwärtige Realität deutlicher wahrzunehmen (wer am Ziel ankommen möchte, muß wissen, wo er sich im Verhältnis zu dem Ziel gerade befindet)

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Menschen mit einem hohen Grad an Personal Mastery...

- verfolgen konsequent die wahren Ziele (behandeln ihr Leben wie ein Kunstwerk, welches bearbeitet wird)
- klären und vertiefen kontinuierlich ihre persönliche Vision, bündeln ihre Energien, entwickeln Geduld und üben sich in einer objektiven Betrachtung der Realität
- erweitern beständig ihre Fähigkeit, die Ergebnisse zu erzielen, die sie anstreben
- zeichnen sich durch Entschlossenheit aus
- haben eine positive Lebenseinstellung (betrachten die gegenwärtige Realität als Verbündeten, und nicht als Feind)

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Menschen mit einem hohen Grad an Personal Mastery...

- sind enorm wißbegierig, sie leben um zu lernen, „sie lernen niemals aus“
  - sind sich ihrer eigenen Unwissenheit, Inkompetenz und Schwächen deutlich bewußt, verfügen über ein starkes Selbstbewußtsein
  - sind offen, bewahren tiefe Werte, engagieren sich für Ziele, die auch über ihre eigene Generation hinausgehen
  - sind engagierter, zeigen mehr Initiative, lernen schneller, fühlen sich in einem umfassenderen Sinn für ihre Arbeit verantwortlich
- Die Idee: „der Weg ist das Ziel“

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Personal Mastery bedeutet, eine persönliche Vision zu entwickeln

## Die persönliche Vision:

- ... kommt von Innen
- Ziele und materielle Wünsche sind keine Visionen
- Visionen sind keine Dinge, die man loswerden möchte, oder ändern möchte; denn das sind „negative Visionen“
- Die Fähigkeit, sich auf die tiefsten inneren Bedürfnisse zu konzentrieren, nicht nur auf sekundäre Ziele, ist entscheidend für die Personal Mastery
- Vision ist kein Zweck, sondern das Ziel, das uns vorantreibt, das jede Mühe wert ist; der Zweck ist abstrakt, die Vision ist konkret (Zweck: sein Bestes geben; Vision: 100 m. in 9 Sek.)

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

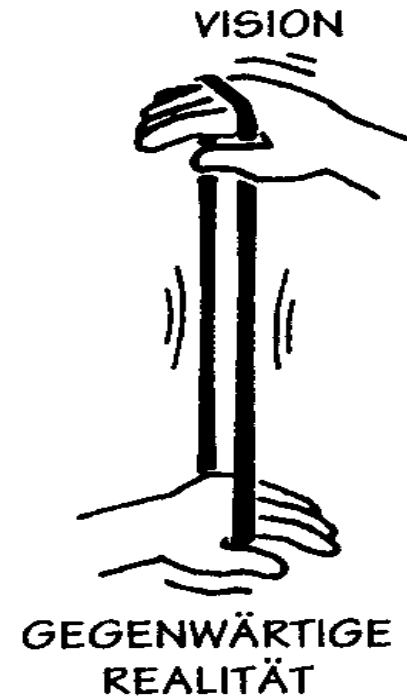
Team  
Lernen

Ausblick

# Personal Mastery bedeutet, kreative Spannung aufzubauen

## Die kreative Spannung:

- Als kreative Spannung bezeichnen wir die Lücke, die zwischen unserer Vision und der Realität liegt
- diese Lücke ist oft schmerzhaft, sollte uns aber nicht entmutigen, sondern als Energiequelle genutzt werden (wenn es keine Lücke gäbe, bräuchte man nichts für die Realisierung der Vision zu tun !)



Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

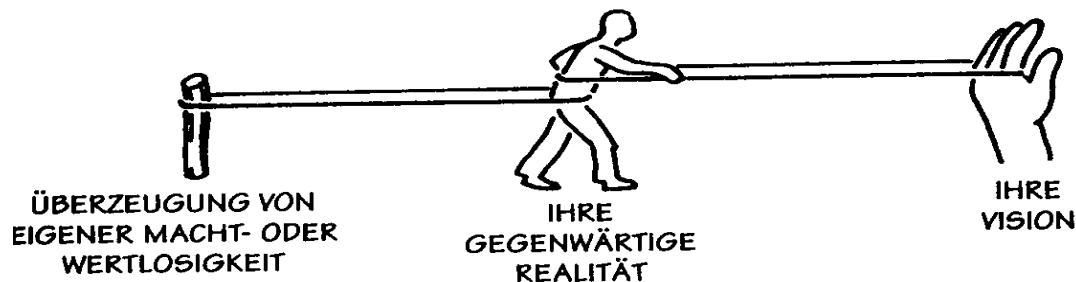
Team  
Lernen

Ausblick

# Personal Mastery bedeutet, kreative Spannung aufzubauen

## Die kreative Spannung:

- Die kreative Spannung ist das zentrale Prinzip der Personal Mastery, hat aber nichts mit Angst oder Streß zu tun, sondern sie ist die Kraft, die in dem Moment ins Spiel kommt, wenn wir erkennen, daß Vision und Realität auseinanderklaffen
- Das Problem: die Überzeugung von der eigenen Machtlosigkeit; praktisch alle Menschen sind der festen Überzeugung, sie seien unfähig, ihre Wünsche zu erfüllen



Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Wie entwickle ich Personal Mastery?

Es gibt nicht **die** Technik oder Formel, wichtig ist jedoch:

→ die Wahrheit sagen !

- d.h. nicht, nach **der** Wahrheit oder abschließenden Erklärung zu suchen, sondern Selbsttäuschungen und Beschränkungen zu durchbrechen und Theorien über das Wesen von Dingen immer wieder kritisch zu hinterfragen
- Die Wahrheit sagen bedeutet, daß wir unsere Wahrnehmung ständig erweitern

→ An den wahren inneren Zielen arbeiten

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Wie entwickle ich Personal Mastery ?

## Das Unterbewußtsein nutzen

- Mit Hilfe des Unterbewußten gehen wir mit Komplexität um
- Aufmerksamkeit ist steuerbar durch Konzentration auf das erwünschte Ergebnis, und nicht auf den Prozeß oder die Mittel
- Belügt man sich selbst über die Realität, so fehlen dem Unterbewußtsein wichtige Informationen darüber, wo wir im Verhältnis zu unserer Vision stehen
- Das echte Interesse an einem erwünschten Ergebnis, die tiefe Überzeugung, daß man das richtige Ziel anstrebt – das Unterbewußtsein scheint besonders empfänglich auf Ziele zu reagieren, die im Einklang mit unseren tieferen Wertvorstellungen und Sehnsüchten stehen

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick



# Personal Mastery stößt in der Praxis häufig auf Widerstände, ...

## weil ...

- sich die Unternehmung, die sich für die volle Entwicklung ihrer Mitarbeiter einsetzt, radikal vom traditionellen Vertrag entfernt
- es sich um ein „weiches Prinzip“ handelt, welches zum Teil auf nicht quantifizierbaren Kompetenzen beruht (wie Intuition und persönliche Vision) – dieses Prinzip paßt oft nicht in die materielle Weltanschauung von Unternehmen in westlichen Kulturen !

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Jeder denkt in Mentalen Modellen

- Mentale Modelle sind Grundannahmen die unser Handeln beeinflussen, ohne daß sie immer bewußt hinterfragt werden, z.B. Gesetz von Angebot und Nachfrage.
- Vorstellungen vom Wesen der Dinge:
  - binden an vertraute Denk- und Handlungsweisen
  - beeinflussen die Wahrnehmung: „Unsere Theorien entscheiden darüber, was wir messen“ (Albert Einstein)
- Jeder hat Mentale Modelle, die sich nur im Detail unterscheiden.

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Mentale Modelle können das Lernen beeinträchtigen

- Oft funktionieren Mentale Modelle sehr lange gut, werden bei Veränderungen aber nicht mehr hinterfragt und stillschweigend als Wahrheit akzeptiert
- Wichtige Faktoren werden ignoriert, da sie nicht in die Mentalen Modelle passen, deswegen können neue Ideen verhindert werden
  - In den USA wurde jahrelang davon ausgegangen, daß Autos wegen ihres Designs und nicht wegen der Qualität oder Zuverlässigkeit gekauft wurden
  - Diese Vorlieben änderten sich jedoch, weil deutsche und japanische Hersteller den Konsumenten nach und nach zu mehr Qualität erzogen; der Anteil am US-Markt stieg auf über 45%\*

\* [http://www.activemedia-guide.com/automrkt\\_mrkt.htm](http://www.activemedia-guide.com/automrkt_mrkt.htm)

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Das Erkennen von Mentalen Modellen ist oft der erste Schritt die Grenzen zu überwinden

- Es gibt keine Wahrheiten, sondern nur Annahmen über unser Umfeld
- Es geht nicht darum, ob die Mentalen Modelle richtig oder falsch sind, sondern die Grundannahmen zu hinterfragen
- Nur durch Erkennen der Grundannahmen können Fehler aufgedeckt werden und alternative Strategien entwickelt werden

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Vier Fähigkeiten müssen erlernt werden, um mentale Modelle offenlegen zu können

**Erkennen von  
Abstraktions-  
sprüngen**

**Offenlegen  
der „linken  
Spalte“**

**Gleichgewicht  
zwischen  
Erkunden und  
Plädieren**

**Unterschiede:  
formulierte und  
praktizierte  
Theorie**

- Aufbau der Fähigkeiten durch kontinuierliches Training, regelmäßige Managementbulletins und Übungen
- Für alle Manager im Unternehmen, nicht nur kleine Expertengruppen
- Nicht nur für geschäftliche Probleme, sondern auch normale Alltagsbeziehungen

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

## **Man muß sich Verallgemeinerungen bewußt sein bevor man daraus Schlußfolgerungen zieht**

- Das Bewußtsein ist schlecht ausgerüstet, um mit vielen Daten gleichzeitig umzugehen
- Automatische und meist unbewußte Einordnung in Kategorien, wenn zu viele Daten verarbeitet werden müssen
- Abstraktionssprünge entstehen, wenn aus direkten Beobachtungen (konkrete Daten) ohne weitere Prüfung Verallgemeinerungen gezogen werden

# Genaueres Hinterfragen von Annahmen deckt Abstraktionssprünge auf

## Wie entdeckt man Abstraktionssprünge?

1. Hinterfragen der Prinzipien und der Daten auf denen die Prinzipien (=Verallgemeinerung) beruhen
2. Feststellen, ob die Bereitschaft existiert, diese Verallgemeinerungen zu hinterfragen, ob sie irreführend oder gar falsch sind
3. Trennen der Verallgemeinerung und der Daten: „Mehrere Kunden haben mir gesagt, daß sie das Produkt A erst wieder kaufen, wenn die Preise um 10% gefallen sind. Daraus schließe ich, daß ihnen der Service nicht wichtig ist“

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Das Unterdrücken der „linken Spalte“ führt dazu, dass Lernmöglichkeiten untergraben werden

Bill hat gerade dem Chef von dem Projekt berichtet, an dem er mit Bob zusammen arbeitet. Bob war nicht da, hat aber gehört, daß der Vortrag nicht gut war.

## Was Bob denkt

- Alle sagen, daß die Präsentation ein Flop war
- Weiß er wirklich nicht, wie schlecht sie war, oder will er es nur nicht eingestehen?



## Was gesagt wird

- **Bob:** Wie ist die Präsentation gelaufen?
- **Bill:** Na ja, ich weiß nicht. Es ist noch zu früh, um das zu sagen. Außerdem erschließen wir hier Neuland.



# Das Unterdrücken der „linken Spalte“ führt dazu, daß Lernmöglichkeiten untergraben werden

**Bob:** Was sollen wir tun? Ich glaube, daß du sehr wichtige Fragen angesprochen hast.

## Was Bob denkt

- Er will der Wahrheit nicht ins Auge sehen, wenn er doch bloß mehr Selbstvertrauen hätte
- Ich muß ihm Feuer unter dem Hintern machen



## Was gesagt wird

- **Bill:** Da bin ich mir nicht so sicher. Laß uns einfach abwarten und sehen was geschieht.
- **Bob:** Na ja, vielleicht hast du recht, aber vielleicht müßten wir doch ein wenig mehr tun, als nur zu warten.

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Manager kommunizieren untereinander oft suboptimal

- Manager sind meist „Verteidiger“ des eigenen Standpunkts, da der Erfolg zu einem großen Teil darauf beruht, den eigenen Standpunkt zu vertreten und andere zu beeinflussen
- Wenn Manager weiter Aufsteigen, werden die Probleme zu komplex für sie alleine, sie müssen auf den Rat anderer hören
- Wenn 2 „Verteidiger“ aufeinandertreffen und offen ihre Standpunkte darlegen, kommt es zu einem Verstärkungskreis, in dem jeweils die andere Position, die die eigene Position gefährdet und diese deswegen vehementer vertreten wird, was die andere Position mehr gefährdet
- läßt sich stoppen, indem man der anderen Seite Fragen stellt, wie sie auf den Standpunkt gekommen sind

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Einfache Regeln ermöglichen eine Kommunikation, die Lernfähigkeit fördert

Um ein Gleichgewicht zwischen „Fragen“ und „Meinung äußern“ herzustellen gibt es Richtlinien

- Beim vertreten der eigenen Meinung:
  - Eigene Argumente explizit machen
  - Andere ermutigen die Position / grundlegende Daten zu hinterfragen und abweichende Ansichten zu äußern
  - Andere Ansichten erkunden
- Beim Erkunden fremder Standpunkte
  - Wenn man Vermutungen über andere Ansichten äußert, dies auch kundtun, daß es Vermutungen sind
  - Angabe der Daten, auf denen die Annahmen beruhen
  - Keine Fragen stellen, wenn man nicht wirklich eine Antwort will, um z.B. höflich zu sein, oder andere vorzuführen

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Der Unterschied zwischen verlautbarten und praktizierten Modellen ist Lernbedarf

- Lernen führt letztendlich zu veränderten Handlungsweisen
- Das Erkennen von Lücken zwischen dem, was man sagt und dem was man tut, ist wichtig, da man nur dann wirklich lernen kann
- Differenz entsteht oft durch den Wunsch oder die Vision anders zu sein als man ist
- Oft schwer selber zu erkennen wo die Differenzen sind
  - „Das Auge kann sich selbst nicht sehen“ (Bill O`Brian)
  - Hilfe des „schonungslos mitfühlenden“ Partners

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Organisatorische Anpassungen sind notwendig damit Mentale Modelle hinterfragt werden

## Planung zum Lernprozeß umfunktionieren

- Szenariobasierte Planung: Wirkt der Vorstellung entgegen, daß es nur eine mögliche Zukunft gibt und schärft die Wahrnehmung für den Einfluß von Faktoren auf das Gesamtsystem
- Erkennen von Kausalitätskreisen
- Computersimulationen

# Organisatorische Anpassungen sind notwendig damit Mentale Modelle hinterfragt werden

Interne „Gremien“: oberes und lokales Management kommen regelmäßig zusammen und um Denkweisen zu hinterfragen, die zu lokalen Entscheidungen führen

- Meinungsvielfalt statt Konformität
- Niemand darf dem anderen das eigene Mentale Modell aufzwingen
- Verpflichtung zur Wahrheit

→ Verhindert, daß Annahmen nicht mehr hinterfragt werden, da nicht immer nur der selben Person, sondern immer mehreren Personen die Ideen präsentiert werden

→ Es geht darum, daß das eigene Mentale Modell von anderen untersucht wird

# Mentale Modelle stehen mit dem Systemdenken in einer wechselseitigen Beziehung

- Einerseits sind Mentale Modelle Teil der Systemdenken, da sie sich natürlicherweise ergänzen; Mentale Modelle zielen auf die Aufdeckung versteckter Annahmen, die Systemdenken versucht die Annahmen neu zu ordnen
- Andererseits ist Systemdenken von entscheidender Bedeutung um effektiv mit Mentalen Modellen zu arbeiten, da die meisten Modelle in systemischer Hinsicht fehlerhaft sind; das Systemdenken ermöglicht es Mentale Modelle zu entwickeln, die längerfristige Veränderungsmuster und die ihnen zugrundeliegenden Strukturen erkennen

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

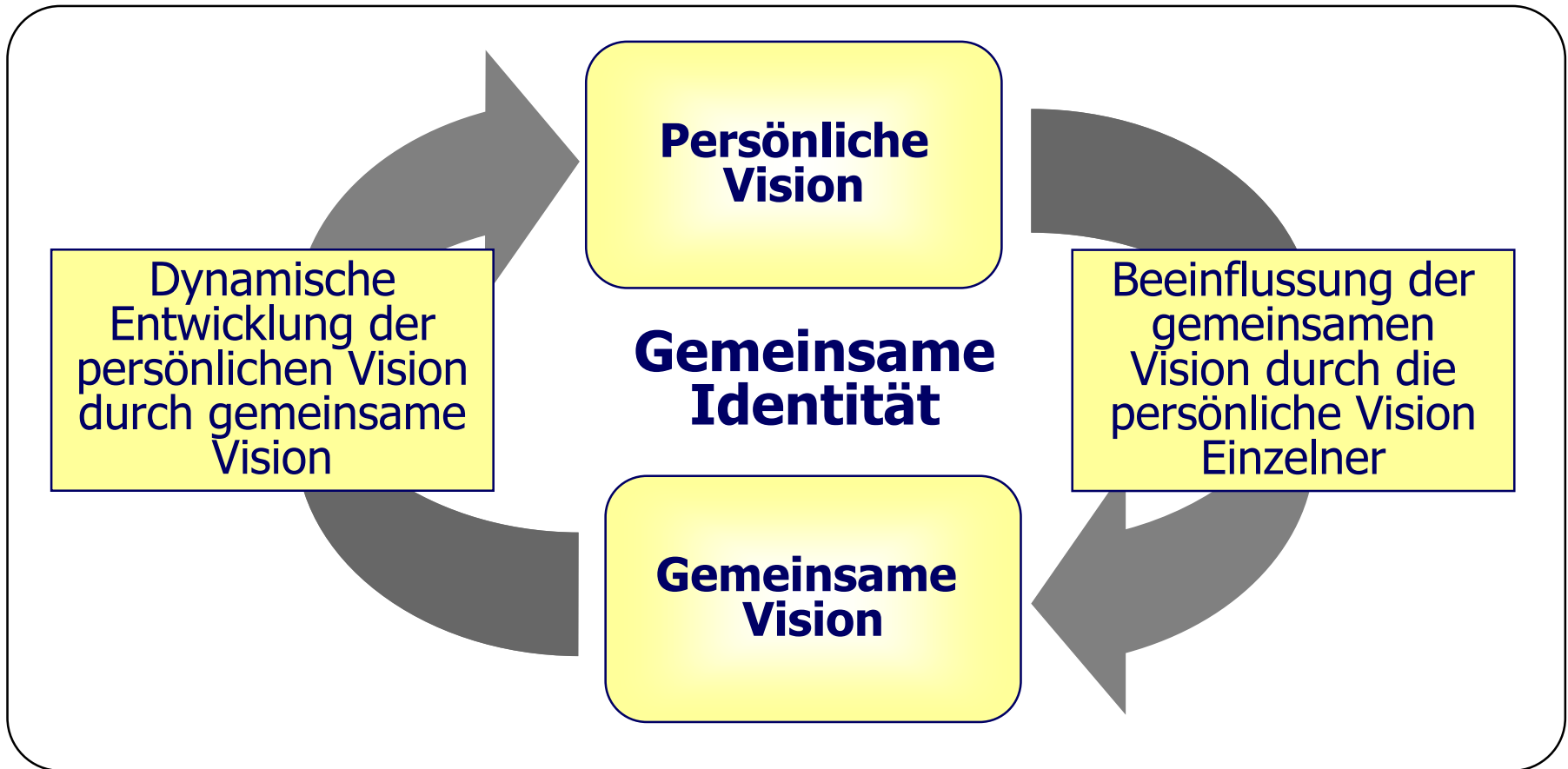
Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Die persönliche und die gemeinsame Vision beeinflussen sich gegenseitig



Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick



# Einzelne Personen haben durch ihre Visionen Weltkonzerne geschaffen

- **Theodore Vail:** Allgemeiner Telefonservice (AT&T)
  - **Henry Ford:** Auto für jedermann (Ford)
  - **Steven Jobs, Steve Wozniak:** Handlungsspielraum der Menschen durch Computer vergrößern (Apple)
- Maßgeblich für den Erfolg dieser Unternehmen waren die Visionen der Gründer, und die Tatsache, dass sie von allen Mitarbeitern auf allen Organisationsstufen geteilt wurden
- Dies bündelte die Energien Tausender und stellte eine **gemeinsame Identität** unter diesen unterschiedlichen Menschen her

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

**Eine gemeinsame Vision ist gekennzeichnet von der Loyalität gegenüber dem gemeinsamen Ziel**

**Die Geschichte des Sklaven Spartakus eignet sich gut, um den Effekt einer gemeinsamen Identität darzustellen. Die Loyalität der Armee in diesem Beispiel galt nicht dem Mann Spartakus, sondern der gemeinsamen Vision, an die die Sklaven glaubten, der Vision, der Sklaverei zu entkommen.**

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Eine gemeinsame Vision ist gekennzeichnet von der Loyalität gegenüber dem gemeinsamen Ziel

Die römischen Legionen wurden von dem General Marcus Crassus geschlagen. Crassus erklärte den tausend überlebenden Soldaten aus Spartakus' Heer:

„Sklaven seid ihr gewesen, und Sklaven werdet ihr wieder sein. Aber die römischen Legionen werden Gnade walten lassen und euch die gerechte Strafe der Kreuzigung erlassen. Ihr müßt mir nur den Sklaven Spartakus ausliefern, weil wir sein Gesicht nicht kennen.“

Nach einer langen Pause steht Spartakus auf und sagt: „Ich bin Spartakus“. Dann steht der Mann neben ihm auf und sagt: „Ich bin Spartakus“. Der nächste Mann erhebt sich und behauptet ebenfalls: „Ich bin Spartakus“. Innerhalb weniger Minuten steht das ganze Heer auf den Beinen.

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Nutzen der gemeinsamen Vision

## Gemeinsame Vision

Antwort auf die Frage: „was wollen wir erschaffen?“  
Gibt dem Streben der Menschen Auftrieb  
Verändert die Beziehung der Menschen zum Unternehmen

Eine gemeinsame Vision schafft ein Gefühl von Gemeinschaft, die Arbeit wird Teil eines höheren Zwecks und sie schafft eine gemeinsame Identität. Dadurch streben alle Mitglieder in einer Organisation nach dem selben Ziel und fühlen sich verantwortlich für das Ganze, nicht nur für einen Teil.

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

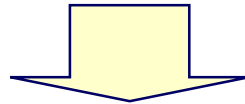
Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

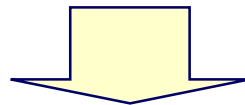
Ausblick

# Von der persönlichen Vision zur gemeinsamen Vision

Organisationen, die eine gemeinsame Vision aufbauen wollen, ermutigen ihre Mitarbeiter eine persönliche Vision aufzubauen. Es ist „ihre Vision“.



Wenn Menschen mit ähnlichen persönlichen Vision eine gemeinsame Vision entwickeln, ist es nicht mehr „ihre Vision“, sondern „unsere Vision“.



Wenn immer mehr Menschen eine gemeinsame Vision teilen, wird sich die Vision nicht grundlegend ändern. Aber sie wird lebendiger, realer im Sinne einer inneren Realität, von der die Menschen fest überzeugt sind.

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Von der persönlichen Vision zur gemeinsamen Vision

Die Entstehung einer Vision ist von entscheidender Bedeutung für die Haltung der Mitarbeiter gegenüber der gemeinsamen Vision.

Bei sogenannten „**top-down-Visionen**“ verfasst das Management die Vision und versucht die Mitarbeiter dafür zu gewinnen. Diese Visionen sind aus den folgenden Gründen oft zum Scheitern verurteilt:

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

## Von der persönlichen Vision zur gemeinsamen Vision

- Es handelt sich um „Einzelstücke“, die bei Mitarbeitern und Management schnell in Vergessenheit geraten
- Sie bauen nicht auf der persönlichen Vision der Mitarbeiter auf
- Visionen sind keine Problemlöser für kurzfristige Probleme, aus denen sie geboren werden, wie z.B. eine schlechte Arbeitsmoral, sondern müssen als zentrales Element der alltäglichen Führungsarbeit betrachtet werden

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Mögliche Haltungen der Mitarbeiter zu gemeinsamen Visionen

- 1. Engagement:** Er will die Vision, wird sie verwirklichen. Schafft alle notwendigen „Gesetze“ (Strukturen)
- 2. Teilnehmerschaft:** Er will die Vision, wird alles tun, was im „Sinne des Gesetzes“ ist
- 3. Echte Einwilligung:** Er sieht die Vorteile der Vision, tut alles was erwartet wird, und mehr. Folgt den Buchstaben des Gesetzes. „Gute Soldaten“
- 4. Formelle Einwilligung:** Er sieht im Großen und Ganzen die Vorteile der Vision, tut was erwartet wird, aber nicht mehr. „Brauchbare Soldaten“



## Mögliche Haltungen der Mitarbeiter zu gemeinsamen Visionen

- 5. Widerstrebende Einwilligung:** Er 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.
- 6. Nichteinwilligung:** Er sieht die Vorteile der Vision nicht, tut nicht, was erwartet wird. „Das tu ich nicht; niemand kann mich dazu zwingen“
- 7. Apathie:** Er ist weder für, noch gegen die Vision, hat kein Interesse, keine Energie. „Ist nicht bald Feierabend?“

# Die Einbettung der Vision in Leitgedanken

Der Aufbau einer gemeinsamen Vision ist im Grunde nur Teil einer umfassenderen Aktivität: der Entwicklung von „Leitgedanken“ für die Vision, den Zweck oder die Mission und die Grundwerte des Unternehmens. Wenn eine Vision nicht mit den Wertvorstellungen übereinstimmt, die den Alltag der Menschen bestimmen, wird sie keinerlei Begeisterung wecken.

Diese Leitgedanken geben Antwort auf drei wichtige Fragen: „Was?“, „Warum?“ und „Wie?“

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Die Einbettung der Vision in Leitgedanken

- Die Vision ist das „Was ?“ – Das Bild der Zukunft, das wir erschaffen
- 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 z.B. Integrität, Freiheit oder Leistung gehören.

**Als Einheit betrachtet beantworten alle drei die Frage:  
„An was glauben wir ?“**

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Möglichkeiten, warum Visionen Scheitern: begrenzende Faktoren

- **Meinungsvielfalt:** Wenn die Zahl der Beteiligten wächst, kann der Visionsprozess an Kraft verlieren, weil mehr und mehr unterschiedliche Ansichten das Bild verschwimmen lassen und nicht handhabbare Konflikte erzeugen
- **Schwierigkeiten bei der Verwirklichung:** Menschen lassen sich durch die Lücke zwischen Vision und Realität entmutigen. Es fehlt die Fähigkeit, die kreative Spannung aufrechtzuerhalten
- **Vision aus dem Auge verloren:** Menschen konzentrieren sich zu stark auf die Anforderungen in der Realität
- **Menschen vergessen die Bindung zueinander:** Eine der tiefsten Sehnsüchte, von denen eine gemeinsame Vision getragen wird, ist die Sehnsucht nach Bindung an einen höheren Zweck und an andere Menschen

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Team-Lernen aus der Perspektive eines erfolgreichen Basketballspielers

*Bill Russell*, Basketball-Spieler der Boston Celtics (die in 13 Jahren 11 mal Weltmeister wurden) sagte:

“We were a team of specialists, and like a team of specialists in any field, our performance depended both on individual excellence and on how we worked together... We had to complement each others’ specialities ... and we all tried to figure out ways to make our combinations more effective ... Every so often a Celtic game would be magical. I could feel play rise to a new level. Not only for the Celtics, but also for the other team and even the referee.”

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Ausrichtung als Ausgang des Team-Lernens

Die Celtics veranschaulichten das Phänomen des sog. „Ausrichtens“, des „Alignment“ - Menschen schließen sich zu einer Gruppe zusammen, die als Einheit funktioniert.

Ein anderes Beispiel des Ausrichtens kennen Jazzmusiker, die im Ensemble wie „ein Mann spielen“

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

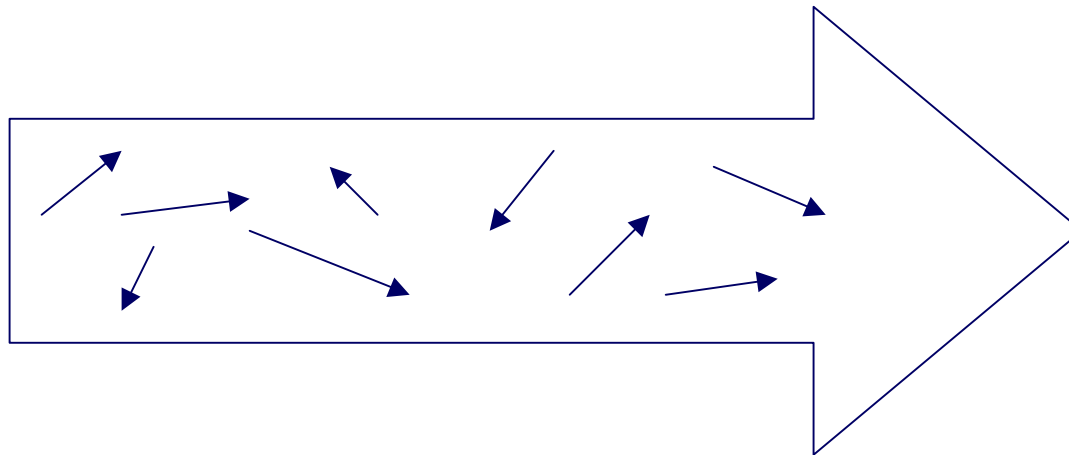
Team  
Lernen

Ausblick

# Team-Lernen am Beispiel schlecht Ausgerichteter Teams

Hauptmerkmal: Verschwendung von Energie

- Einzelne Team-Mitglieder arbeiten unter Umständen außerordentlich hart, **aber** ihre Anstrengungen werden nicht erfolgreich in eine Teamanstrengung übersetzt.



Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

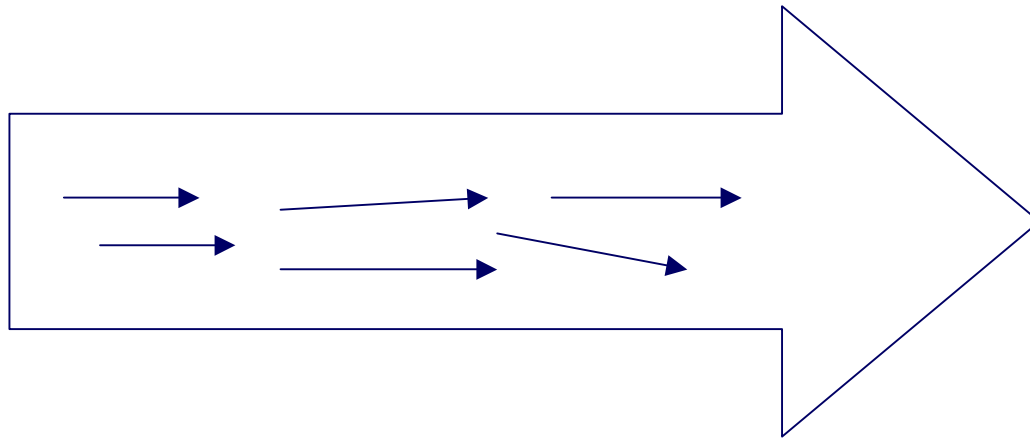
Team  
Lernen

Ausblick

# Team-Lernen am Beispiel ausgerichteter Teams

Hauptmerkmale:

- Einheitliche Richtung, Entwicklung von Synergien
- Das Team verfolgt einen gemeinsamen Zweck, eine gemeinsame Vision
- Weniger Energie-Verschwendung, durch Harmonisierung der Energien



Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick



# Eigenschaften des Team-Lernens

- Team-Lernen ist der Prozeß, durch den ein Team seine Fähigkeit, die angestrebten Ziele zu erreichen, kontinuierlich ausrichtet und erweitert
- Team-Lernen stützt sich auf die Disziplin vom Aufbau gemeinsamer Visionen, es stützt sich auf die Disziplin der Personal Mastery, weil talentierte Teams aus talentierten Einzelpersonen bestehen
- Teams benötigen eine gemeinsame Vision und sie müssen zusammen *spielen* können

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Eigenschaften des Team-Lernens

“Individuals learn all the time yet there is no organizational learning. If teams learn, however, they become a microcosm for learning throughout the organization. Insights gained are put into action. Skills learned can propagate to other individuals and teams ... The teams' accomplishments can set the tone and establish a standard for learning throughout the organization.”

*Arie de Geus, ehemals Projekt Manager bei Royal Dutch/Shell*

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Team-Lernen innerhalb von Organisationen

- **Es ist notwendig, daß das Team gründlich über komplexe Fragen nachdenkt und neue Einsichten gewinnt**
  - **das Potential von allen Mitgliedern des Teams sollte genutzt werden; es ist größer als das individuelle Potential**
- **Besteht die Notwendigkeit zu innovativem, koordiniertem Handeln**
  - **„Grundvertrauen“**
  - **Bewußtsein über die anderen Team-Mitglieder**
  - **Zuverlässigkeit**
  - **gegenseitig ergänzendes Verhalten**
- **Teams können andere Teams beeinflussen, z.B. durch Weitergabe der Aufgaben an „niedriger“ gestellte Teams, und durch die Ausübung einer Vorbildfunktion (best practice)**
  - **die Techniken und Fähigkeiten müssen kommuniziert und gelebt werden, nicht als Pflicht empfunden werden, um eine Hebelwirkung hervorzurufen**

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Der Unterschied zwischen Dialog und Diskussion

## Diskussion bedeutet:

- Unterschiedliche Meinungen werden aufgezeigt und verteidigt
- Das Ziel ist es, sich und seine Meinung zu verkaufen
- Es gibt immer einen Verlierer und einen Gewinner
- Es ist eine Art Machtkampf, der auf Hierarchie-Ebenen basiert

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Der Unterschied zwischen Dialog und Diskussion

## Dialog bedeutet:

- Freie und kreative Erforschung von komplexen und subtilen Fragen
- Einander intensives zuhören und ablegen der eigenen Meinung
- David Bohm (Ein führender Quantentheoretiker)

“The whole organizes the parts rather than trying to pull the parts into a whole (...) People are no longer in opposition, rather they are participating in a pool of common meaning.” “We are like actors who forget they are playing a role. We become trapped in the theatre of our thoughts”

d.h., daß wir in einer geschlossenen Welt gefangen sind, kurzfristig Probleme und ihre Lösungen definieren. **Aber** es fehlt uns die Sicht für das gesamte Bild

- Im „Dialog-Zustand“ werden die Menschen zu Betrachtern ihres eigenen Denkens; sie können objektiv erkennen, welche Auswirkungen die Kommunikation auf andere hat

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Die grundlegenden Prinzipien des Dialogs

- Alle Teilnehmer müssen ihre Annahmen beiseite stellen, aber nicht unbedingt verwerfen, da sie später noch untersucht werden können
- Alle Team-Mitglieder werden als gleichwertig betrachtet und wie Freunde behandelt; relevant ist, **was** gesagt wurde, und nicht von **wem** es gesagt wurde
- Ein Team braucht einen „facilitator“ (einen „helfenden Begleiter“)
  - er ist den anderen Team-Mitgliedern in der Hierarchie nicht übergeordnet
  - er ist dafür zuständig, den Dialog voranzutreiben, solange das Team dies braucht
  - er spielt u.a. den „devil’s advocate“

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Die Rolle der konstruktiven Konflikte innerhalb von Teams

- Ohne diese Konflikte können keine guten Teams wachsen
  - Offene Ideenkonflikte fördern die Produktivität in lernenden Organisationen und sind ein verlässlicher Indikator für ein lernendes Team
  - Der freie Fluß von widersprüchlichen Ideen ist von entscheidender Bedeutung für ein kreatives Denken, für die Entdeckung neuer Lösungen
  - Die gemeinsame Vision entsteht erst durch die vielen verschiedenen persönlichen Visionen
- **Der Konflikt wird also zu einem kreativen Bestandteil des fortlaufenden Dialogs**

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Aspekte zur Diskussion

- Die Messbarkeit der fünf Disziplinen ist nicht möglich, da sie stark auf die Fähigkeiten und Kompetenz der Mitarbeiter basiert
- Die „lernende Organisation“ ist eine langfristige Investition und bedarf viel Zeit und Pflege; dies steht in Konflikt mit dem mehr und mehr aufkommenden „Shareholder Value“
- Die Anwendung und Einbindung systemtheoretischer Kompetenz bedarf einer praxisfähigen Theorie in Deutschland
- Interkulturelle Transparenz kann in den Unterschieden zwischen Nordamerika und Westeuropa gerade in der Definition der Personal Mastery gravierende Unterschiede hervorrufen
- Team-Lernen kann nur gelingen, wenn Teamfähigkeit Teil des innerbetrieblichen Be- & Entlohnungssystem ist
- Es müssen neue und konkrete Wege zur Umsetzung der gemeinsamen Vision gefunden, um den „abgehobenen“ Status zu überwinden

Wieselhuber & Partner, 1996

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

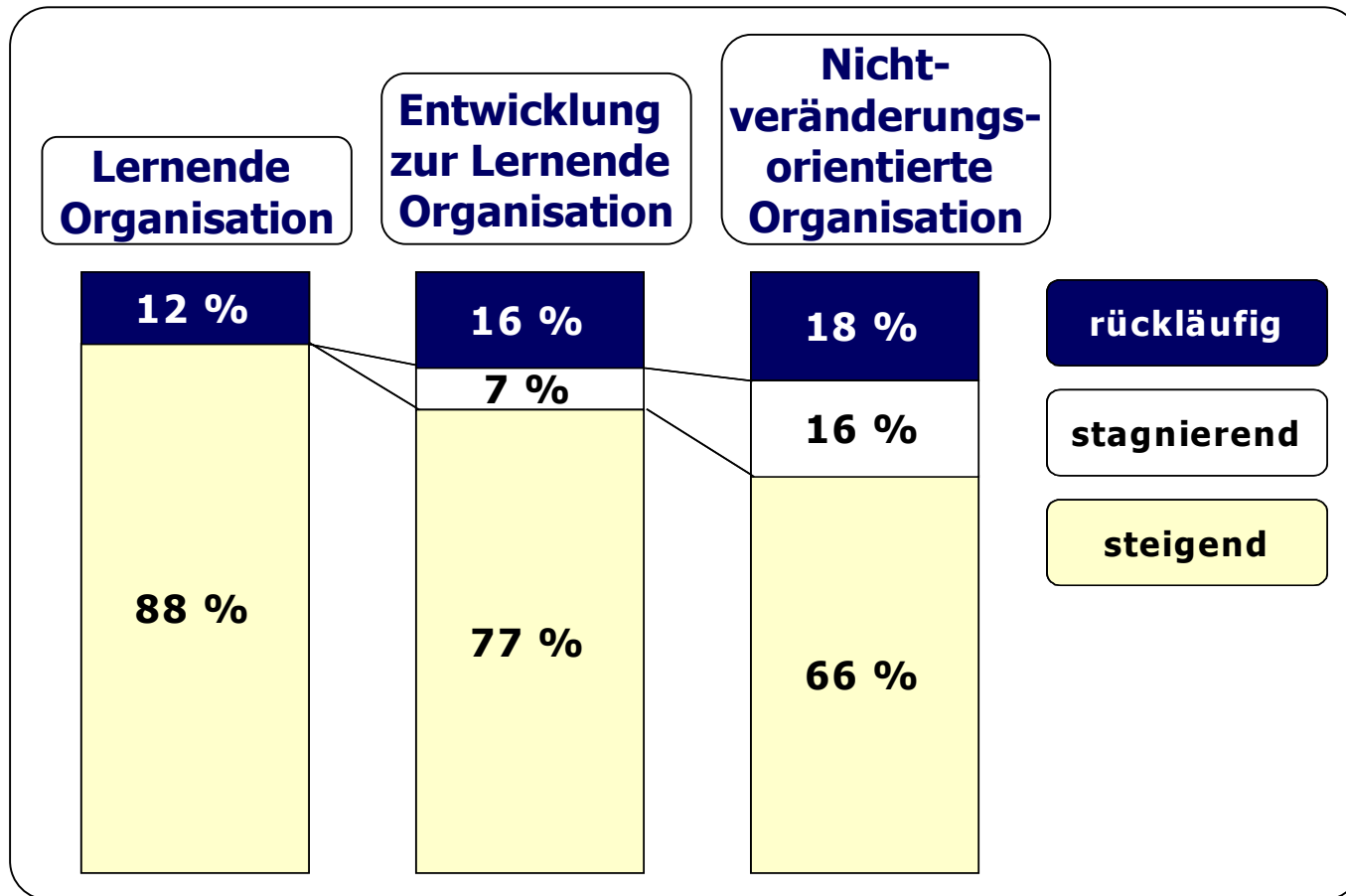
Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick



# Die Situation in Deutschland zeigt einen deutlichen Vorsprung für „lernende Organisation“



**Umsatzentwicklung  
1990-1995**

Wieselhuber &  
Partner, 1996

Einleitung

Die 5.  
Disziplin

Personal  
Mastery

Mentale  
Modelle

Gemein-  
same  
Vision

Team  
Lernen

Ausblick

# Die Situation in Deutschland zeigt einen deutlichen Vorsprung für „lernende Organisation“

Mitarbeiterprofil	Lernende Organisation	Entwicklung zur Lernende Organisation	Nicht-veränderungsorientierte Organisation
Verantwortungsbewußt	81%	63%	59%
Entwicklungsfähig	71%	63%	48%
Kommunikationsfähig	63%	43%	39%
Kreativ	59%	28%	37%
Kritikfähig	51%	25%	65%
Vernetzt Denkend	31%	16%	12%

Wieselhuber & Partner, 1996

Einleitung

Die 5. Disziplin

Personal Mastery

Mentale Modelle

Gemeinsame Vision

Team Lernen

Ausblick

# Bibliography

- Senge, Peter M., "The Fifth Discipline", Random House, London, 1990
  - Aus dem Amerikanischen von Maren Klostermann: Senge, Peter M., „Die Fünfte Disziplin“, Klett-Cotta, Stuttgart, 2001
- Dr. Wieselhuber & Partner, „Handbuch Lernende Organisation“, Gabler, Wiesbaden 1997
- Mental Model Musings, [www.outsights.com/systems/welcome.htm](http://www.outsights.com/systems/welcome.htm)