



# Inhalt

Über die Autoren	XI
------------------	----

## Fangen wir an

1 »Ich sehe dich«	3
2 Ein Lern- und Erfahrungsaustausch	4
3 Wie man dieses Buch liest	8
4 Wozu das Ganze?	10
5 Wozu das Ganze? (Die Perspektive eines CEO)	14
6 Wie mache ich jetzt weiter?	17
7 Schlüsselkonzepte für das Lernen in Organisationen	54
8 Das Rad des Lernens	67
9 Führungsfelder	74
10 Neue Beziehungsmodelle erfinden	78
11 Einen Partner finden	86
12 Eröffnungszüge	89

## Systemdenken

13 Strategien für das Systemdenken	99
14 Was Sie bedenken sollten ... wenn Sie das Systemdenken anwenden	104
15 Brownies Lamm: Wie man lernt, die Welt systemisch zu sehen	107
16 Mit dem Geschichtenerzählen beginnen	111
17 Die Sprache des Systemdenkens: »Verbindungen« und »Schleifen«	130
18 Der Stammbaum der Archetypen	172
19 Der Systemdetektiv	174

20 Die Ausschmückung des Archetyps	185
21 Sieben Schritte, um eine Organisationsblockade zu durchbrechen	195
22 Der Umgang mit Computermodellen	200
23 Systemdenken und »Process Mapping«: Eine natürliche Ergänzung	213
24 Wo man von hier aus weitermachen kann	219

## Personal Mastery

25 Strategien zur Förderung von Personal Mastery	223
26 Was Sie bedenken sollten ... wenn Sie die Disziplin der Personal Mastery ausüben	230
27 Die Loyalität gegenüber der Wahrheit	246
28 Die Macht der Wahl	252
29 Innovationen der Infrastruktur zur Förderung von Personal Mastery	254
30 Die Einführung von Personal Mastery am Beispiel von Beckman Instruments	258
31 Intrapersonal Mastery	261
32 Wo man von hier aus weitermachen kann	268

## Mentale Modelle

33 Strategien für die Arbeit mit mentalen Modellen	271
34 Was Sie bedenken sollten ... wenn Sie mit mentalen Modellen arbeiten	276
35 Die Abstraktionsleiter	279
36 Das Gleichgewicht von Erkunden und Plädieren	291
37 Gesprächsrezepte	300
38 Kommunikationswege öffnen	304
39 Wie man sein eigenes Reflexions- und Erkundungsprogramm startet – eine Bootstrap-Technik	305
40 Szenarios entwickeln	318
41 Shells interne Beratung	323
42 Double-Loop Accounting	331
43 Wo man von hier aus weitermachen kann	339

## Gemeinsame Vision

44 Strategien für den Aufbau einer gemeinsamen Vision	343
45 Was Sie bedenken sollten ... wenn Sie eine gemeinsame Vision aufbauen	352
46 Die Leitgedanken einer Organisation entwickeln	354
47 Der Aufbau einer gemeinsamen Vision: Wie man anfängt	361
48 Brief an den CEO	381
49 Brief an den Partner des CEO	386
50 Strategische Prioritäten	399
51 Wo man von hier aus weitermachen kann	401

## Team-Lernen

52 Strategien für das Team-Lernen	405
53 Was Sie bedenken sollten ... wenn Sie das Team-Lernen anwenden	410
54 Der Dialog	412
55 Der Kessel	420
56 Die Gestaltung einer Dialogsitzung	432
57 Die qualifizierte Diskussion	446
58 Die qualifizierte Diskussion bei Intel	454
59 Manöverkritik	464
60 Schweigen	465
61 Die Neurahmung von Teambeziehungen	472
62 Der Aufbau einer Organisation, die die Einzigartigkeit des Individuums anerkennt	484
63 Werkzeuge zur Ermittlung unterschiedlicher Lernstile	489
64 Unterschiedliche Menschen im Dienst eines gemeinsamen Zwecks	492
65 Die Entwicklung einer unternehmensweiten Strategie für das Team-Lernen	498
66 Teamführung	505
67 Wo man von hier aus weitermachen kann	511

## Schauplätze der Praxis

68 »Unser Qualitätsprogramm läuft nicht«	515
69 Wie man sich aus der Messungsfalle befreit	525
70 Umweltpolitik in Unternehmen	529
71 Training als Lernen	536
72 Arbeitsplatz-Design	542
73 Von der komplizierten Lerndynamik in einem Familienbetrieb	545
74 Wie man eine lernende Zeitung schafft	548
75 Gesundheitsfürsorge	553
76 Bildung	559
77 Können große Regierungsapparate lernen?	569
78 Brief an einen aufstrebenden Politikmacher	577
79 Die lokale Gemeinschaft als lernende Organisation	580

## Grenzbereiche

80 Die Organisation als Gemeinschaft	587
81 Das Beste aus beiden Welten	588
82 Bean Suppers – abendliche Essensrunden	599
83 Freie Tätigkeit, Beschäftigungsstabilität und die Abgrenzung der Gemeinschaft	602
84 Operative Regeln für den Aufbau einer Gemeinschaft	608
85 Mikrowelten und Lernlabors	612
86 Von dem Ort, an dem die Organisation eine Theorie über sich selbst entwickelt	615
87 Der Einsatz von Mikrowelten zur Förderung von Erkundungsfähigkeiten	618
88 Ein Einkaufsführer für Mikrowelten »von der Stange«	620
89 Wie Sie Ihren eigenen Management-Flugsimulator entwickeln	627
90 Das Produktionsspiel von Du Pont	635
91 Ein Lernlabor entwickeln – und zum Laufen bringen	639

---

## Schlußbemerkungen

92 Coda	649
93 Danksagung	653
94 Wie Sie in Kontakt mit dem Fieldbook-Projekt der Fünften Disziplin und anderen Ressourcen bleiben	658
95 Mitwirkende am Fieldbook zur Fünften Disziplin	661
<i>Register</i>	665