

Peter Senge, Bryan Smith,  
Nina Kruschwitz, Joe Laur, Sara Schley

# Die notwendige Revolution

Wie Individuen und Organisationen  
zusammenarbeiten, um eine nachhaltige  
Welt zu schaffen

Aus dem Amerikanischen  
von Maren Klostermann

2011

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Bernhard Blanke (Hannover)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg/ Schwäbisch Hall)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Satz u. Grafik: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, [www.fgb.de](http://www.fgb.de)

Erste Auflage, 2011

ISBN: 978-3-89670-790-1

© 2011 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Das Original erschien unter dem Titel »The Necessary Revolution«  
2008 bei Doubleday Publishing, New York.

© Peter Senge, Bryan Smith, Nina Kruschwitz, Joe Laur, Sara Schley 2008

All Rights reserved

© 2011 der deutschen Ausgabe Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten  
aus der Vangerowstr. haben, können Sie unter  
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH  
Vangerowstr. 14  
69115 Heidelberg  
Tel. 0 62 21-64 38 0  
Fax 0 62 21-64 38 22  
[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort von Ralf Flücks</b> .....	<b>10</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>12</b>
<b>Teil I: Ende und Neuanfang</b> .....	<b>15</b>
<b>1 Eine Zukunft in Erwartung unserer Entscheidungen</b> .....	<b>16</b>
Die Erschaffung der Zukunft .....	23
Eine Anmerkung noch .....	27
<b>2 Wie wir in diese prekäre Lage geraten sind</b> .....	<b>29</b>
Der Lohn des Erfolgs .....	29
Den größeren Zusammenhang sehen .....	39
Ein Fall von höchster Dringlichkeit: Die 80-zu-20-Herausforderung .....	43
<b>3 Leben jenseits der Blase</b> .....	<b>50</b>
Die »wirkliche« Wirklichkeit .....	52
Die Entscheidung, die sich hinter unseren Entscheidungen verbirgt .....	55
Der Weg, der hineinführte, führt auch wieder hinaus ....	58
<b>4 Neue Denkweisen, neue Wahlmöglichkeiten</b> .....	<b>60</b>
<b>Teil II: Die Zukunft ist jetzt</b> .....	<b>73</b>
<b>5 Zweifeln Sie nie daran, dass ein einzelner Mensch oder eine kleine Gruppe von Mitverschwörern die Welt verändern kann</b> .....	<b>75</b>
Von Brasilien nach Schweden .....	76
Was macht man, wenn man Autos, aber keinen Treibstoff hat? .....	79
Die großen Antreiber des Wandels einschalten .....	81
Mach etwas zum Anfassen daraus! .....	82
<b>6 Die gemeinsame Ausrichtung einer Industrie</b> .....	<b>88</b>
Das ganze System in den Raum holen .....	90

	Das Expertenwissen zusammenbringen:	
	Das LEED-Bewertungsverfahren . . . . .	91
	Ein latentes Bedürfnis erfüllen . . . . .	94
<b>7</b>	<b>Unkonventionelle Verbündete: Coke und WWF als Partner für ein nachhaltiges Wassermanagement . . . . .</b>	<b>99</b>
	Zwei Reisen, ein Ziel: Die Auseinandersetzung mit unserem elementarsten Bedürfnis . . . . .	101
	Das größere Wirtschaftssystem erkennen . . . . .	108
	Die Risiken . . . . .	117
	Wenn wir nicht alle an einem Strang ziehen, werden sie uns mit Sicherheit einzeln daran aufknüpfen . . . . .	119
	<b>Teil III: Anfangen . . . . .</b>	<b>121</b>
<b>8</b>	<b>Risiken und Chancen: Wirtschaftliche Gründe für Nachhaltigkeit . . . . .</b>	<b>123</b>
	Ein neuer Kontext für die Wirtschaft. . . . .	123
	Prioritäten den neuen Realitäten anpassen . . . . .	125
	Geschäftsrisiken in einer interdependenten Welt . . . . .	126
	Die Kehrtwendung der Finanzindustrie . . . . .	128
	Chancen jenseits des Risikos . . . . .	131
	Wettbewerbsvorteile, Innovation und Wachstum . . . . .	132
	Von Compliance zur Innovation . . . . .	138
<b>9</b>	<b>Sich für Zukunft und Gegenwart positionieren . . . . .</b>	<b>143</b>
	Nachhaltige Wertschöpfung. . . . .	145
	DuPont wird transformiert . . . . .	149
	In die Zukunft investieren . . . . .	159
	General Electric: Investitionen in die Zukunft . . . . .	162
<b>10</b>	<b>Menschen zur Teilnahme bewegen. . . . .</b>	<b>166</b>
	Das erste Gespräch . . . . .	167
	Zum Animator werden: Ihre Rolle als Anführer . . . . .	173
	Erste Schritte zur Verbesserung des Dialogs . . . . .	176
	Der Aufbau Ihres Kernteams. . . . .	180
	Legen Sie Ihre Bestrebungen offen auf den Tisch. . . . .	183
	Vorankommen . . . . .	185

<b>11</b>	<b>Wie Sie den Wandel begründen</b> .....	<b>186</b>
	Verbinden Sie Ihre Bemühungen mit dem Managementteam Ihres Unternehmens .....	192
	Eine neue Sicht auf Veränderungen .....	194
<b>Teil IV: Systeme erkennen</b> .....		<b>195</b>
<b>12</b>	<b>Die Tragödie und die Chancen der Gemeingüter</b> .....	<b>196</b>
	»Gib einem Hungernden einen Fisch ...« – aber wehe, er erhält einen Fischereibetrieb .....	198
	Der Systemdenken-Eisberg .....	201
	Ökonomie und Ökologie .....	206
<b>13</b>	<b>Raumschiff Erde</b> .....	<b>208</b>
	»Was würden wir tun, wenn ...?« .....	209
	Neu über Grenzen nachdenken: Vorschläge .....	212
	Prinzipien für eine tausend Morgen große Insel .....	216
	Die Grenzen des Wachstums erkennen .....	218
<b>14</b>	<b>Unsere Wahlmöglichkeiten erkennen</b> .....	<b>226</b>
	Gemeinsame Grenzen erkennen .....	229
	Stewardship: Die Entscheidung zu einer bewussten Fürsorge für das Gemeinwohl .....	230
	Positive Veränderungslawinen auslösen .....	233
	Das große Bild: Die »Kreislaufwirtschaft« .....	245
	Einige Anregungen, wie man kreisförmige Wirtschaftsmöglichkeiten erkennt .....	247
	Gemeingüter schaffen, um Gemeingüter zu verwalten ...	251
<b>Teil V: Grenzübergreifende Kooperation</b> .....		<b>257</b>
<b>15</b>	<b>Die unumgängliche Notwendigkeit der Zusammenarbeit</b> ...	<b>259</b>
	Erweiterte Herstellerverantwortung .....	262
<b>16</b>	<b>Versammeln: »Hol das System in den Raum!«</b> .....	<b>267</b>
	Strategische Mikrokosmen ermitteln .....	267
	In Schwung kommen und die Dynamik des Möglichen in Gang setzen .....	272
	Zielstrebiges Netzwerken .....	275
	Verantwortung für das große Ganze .....	280

<b>17</b>	<b>Die Realität mit den Augen der anderen sehen</b> . . . . .	<b>283</b>
	Beziehungen aufbauen. . . . .	284
	Zukunftsweisende Gespräche . . . . .	285
	Annahmen aufheben . . . . .	287
	Gleichgewicht zwischen Plädieren und Erkunden. . . . .	291
	Herz und Denken öffnen: Lernreisen. . . . .	293
<b>18</b>	<b>Wie man das gemeinsame Commitment fördert</b> . . . . .	<b>302</b>
	Das Engagement fördern und das Commitment wachsen lassen . . . . .	302
	Sich mit dem verbinden, was für Sie und Ihre Organisation wichtig ist . . . . .	303
	Raum schaffen, damit Absichten und Visionen wachsen können . . . . .	306
	<b>Teil VI: Vom Problemlösen zum kreativen Gestalten</b> . . . . .	<b>319</b>
<b>19</b>	<b>Innovationen: Inspiration durch lebende Systeme</b> . . . . .	<b>321</b>
	Zero to Landfill: Kein Abfall für Mülldeponien . . . . .	322
	Lebende Systeme als Geschäftsmodelle . . . . .	326
<b>20</b>	<b>Die Entfesselung alltäglicher Magie</b> . . . . .	<b>329</b>
	Positive Vision versus negative Vision . . . . .	329
	Kreative Spannung versus emotionale Spannung . . . . .	331
	Innovationsmöglichkeiten erkennen anstatt »weniger schlecht« zu sein . . . . .	335
	Berufliches und Privates in Einklang bringen . . . . .	337
	Nichts Neues unter der Sonne. . . . .	339
<b>21</b>	<b>Sie müssen nicht auf alles eine Antwort haben</b> . . . . .	<b>340</b>
	Mach es wahr: Lernen durch Prototypen . . . . .	341
	Um Hilfe bitten. . . . .	344
	Vorschläge für Pilotprojekte. . . . .	346
<b>22</b>	<b>Von niedrig hängenden Früchten zu neuen strategischen Möglichkeiten</b> . . . . .	<b>350</b>
	Der Elefant und der (wachsende) Floh . . . . .	350
	Wie man Innovationen »über dem Strich« in Schwung bringen kann . . . . .	355
	Die Entwicklung umfassenderer Strategien . . . . .	361

<b>23</b>	<b>Es geht nicht darum, was die Vision ist, sondern was sie bewirkt</b> . . . . .	<b>365</b>
	Null scheint die richtige Zahl zu sein . . . . .	365
	Unternehmen mit einer Mission. . . . .	367
	Kleine Handlungen helfen dem gesamten System . . . . .	370
	Unternehmenswachstum durch Netzwerke, die einen gemeinsamen Zweck verfolgen . . . . .	371
	Wie haben wir die Vision heute genutzt? . . . . .	374
	Neue Ideen, alte Wurzeln. . . . .	375
<b>24</b>	<b>Ein neues Design für die Zukunft</b> . . . . .	<b>377</b>
	Fangen Sie oben an und arbeiten Sie sich nach unten . . . . .	380
	Es ist in Ordnung, wenn man nicht weiß, wie es geht . . . . .	381
	Die Rolle von Katalysatoren . . . . .	382
	Der Freiheit Struktur geben. . . . .	382
	<b>Teil VII: Die Zukunft</b> . . . . .	<b>389</b>
<b>25</b>	<b>Die Zukunft des Großunternehmens</b> . . . . .	<b>390</b>
<b>26</b>	<b>Die Zukunft unternehmerischer Vielfalt</b> . . . . .	<b>398</b>
<b>27</b>	<b>Die Zukunft der Führung</b> . . . . .	<b>407</b>
<b>28</b>	<b>Die Zukunft unserer Beziehungen</b> . . . . .	<b>418</b>
<b>29</b>	<b>Unsere Zukunft</b> . . . . .	<b>423</b>
	<b>Anhang</b> . . . . .	<b>427</b>
	Nachhaltigkeitsprinzipien . . . . .	427
	Lebenszyklusanalyse (Life Cycle Assessment) . . . . .	429
	<b>Anmerkungen</b> . . . . .	<b>433</b>
	<b>Index</b> . . . . .	<b>450</b>
	<b>Über die Autoren</b> . . . . .	<b>463</b>