

Bernhard Hauser

Action Learning

Workbook mit Praxistipps, Anleitungen und Hintergrundwissen
für Trainer, Berater und Facilitators

© 2012 managerSeminare Verlags GmbH
Endenicher Str. 41, D-53115 Bonn
Tel: 0228-977910, Fax: 0228-616164
info@managerseminare.de
www.managerseminare.de

Der Verlag hat sich bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Texte, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Sollten wir jemanden übersehen haben, so bitten wir den Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten.

Printed in Germany

ISBN: 978-3-941965-43-0

Herausgeber der Edition Training aktuell:
Ralf Muskatewitz, Jürgen Graf, Nicole Bußmann

Lektorat: Ralf Muskatewitz, Michael Busch
Cover: Silke Kowalewski, istockphoto
Druck: Kösel GmbH & Co. KG, Krugzell

Ausschnitt: Critical Action Learning



Critical Action Learning

Critical Action Learning (CAL) stellt eine grundlegende Ergänzung zum „klassischen“ Action Learning dar, weil es die Teilnehmer ermutigt, nicht nur über die offensichtlichen Probleme und ihre Charakteristika zu lernen, sondern sich auch „mit den Spannungen, Widersprüchen, Emotionen und Machtdynamiken auseinanderzusetzen, die in Gruppen und im Leben einzelner Manager unausweichlich auftauchen“.³

Gerade in Organisationen mit einer hohen Veränderungsrate im Umfeld und im Geschäft bieten sich hierdurch spannende Möglichkeiten im Umgang mit boshaften Problemen. Mit dem Perspektivwechsel auf kollektive oder gemeinschaftliche Phänomene rücken Machtkonstellationen und die politische Dimension einer Organisation ins Blickfeld. Auch Emotionen, die, besonders wenn sie ein den Arbeitsablauf störendes Ausmaß annehmen, leicht auf eine persönliche Befindlichkeit reduziert und sonst meist ignoriert werden – und gerade dadurch unterschwellig wirken – bekommen eine neue Bedeutung als Ausdruck, Medium und Spiegel von Einflussnahme.

Der kritische Aspekt des CAL bezieht sich auf kritischen Theorien, wie sie z.B. in der „Frankfurter Schule“ mit Horkheimer, Habermas und anderen über eine lange Zeit entwickelt wurden. Im deutschsprachigen Raum ist eine reichhaltige Literatur verfügbar, die in diesem Zusammenhang von Interesse ist, etwa aus der systemischen Perspektive (z.B. Luhmann, 1994; Baecker, 1994 und Wimmer, 2004 sowie in diesem Buch auf S. 50 ff.) oder dem Konstruktivismus (z.B. v. Glasersfeld, 1997 und Pörksen, 2011).

Unsere Vorstellungen von dem, was sich in unserem Umfeld ereignet und worauf es ankommt, sind nach den Erkenntnissen der Konstruktivisten

Sich mit den Emotionen und Machtdynamiken in Gruppen auseinandersetzen

Kollektive Phänomene und die politische Dimension betrachten

³ Diese Äußerung stammt von Kiran Trehan, der vielleicht wichtigsten Vertreterin von CAL, mit der ich während der Vorbereitung für dieses Buch ein Hintergrundgespräch führen konnte, welches im Anschluss abgedruckt ist.

Mentale Modelle

meist nicht „objektiv“ richtig oder falsch, sondern beruhen auf mentalen Modellen, die mehr oder weniger für die Interpretation einer bestimmten Situation nützlich sein können. Diese mentalen Modelle, die oft zu Denkgewohnheiten werden, werden von den Betroffenen leicht mit der „objektiven Wahrheit“ verwechselt, die man folglich nicht mehr infrage stellen kann oder gar muss. Tatsächlich ist es aber bedeutend hilfreicher, sie als Konstruktionen zu begreifen, die prinzipiell auch anders konstruiert werden können und daher auf ihre Nützlichkeit und Angemessenheit hinterfragt werden müssen, um gute Ergebnisse zu bekommen.

Leider passiert aber genau das häufig nicht und es kann beobachtet werden, dass Personen, aber auch Teams und sogar ganze Unternehmen lange Zeit an wenig erfolgreichen Annahmen festhalten und sie auch nach außen standhaft verteidigen. Verstärkt wird dieser Effekt noch dadurch, dass manche „inneren Modelle“ zumindest zu einem mittelmäßigen Ergebnis führen und daher gar nicht erwogen wird, ob es zweckmäßigere, „erfolgreichere“ (mentale) Modelle geben könnte.

Wechselwirkung zwischen Person und sozialem Umfeld

Wie hängt nun die individuelle Sicht mit der einer Gruppe oder einer anderen sozialen Einheit zusammen? Empfinden und denken können wir ja nur als Individuen mit unserer persönlichen mentalen Ausstattung, die sich sowohl biologisch als auch lebensgeschichtlich entwickelt hat. Gleichzeitig besteht jedoch immer eine Wechselwirkung zwischen einer Person und ihrem Umfeld, wie dies zum Grundverständnis der systemischen Beratung gehört. Denken, Emotion und Handeln anderer Personen und auch Gruppen

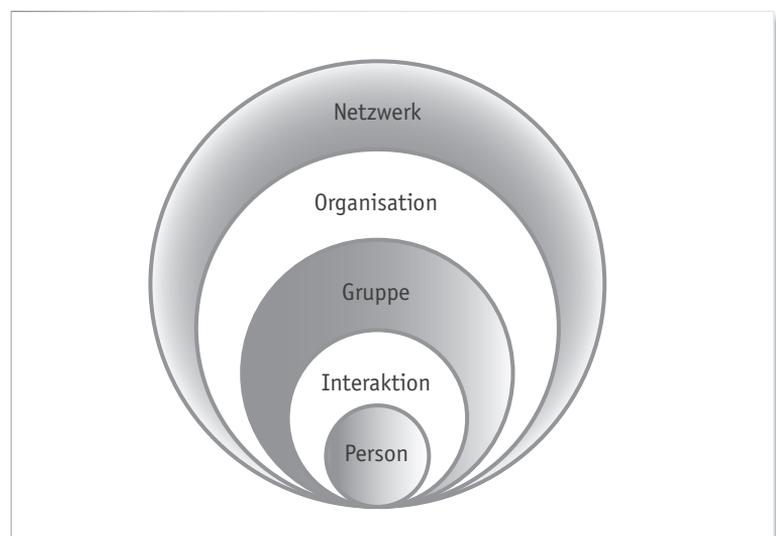


Abb. 9: Die verschiedenen sozialen Ebenen im Unternehmen nach Raelin (2010)



beeinflussen uns, wie auch wir umgekehrt andere beeinflussen. Joe Raelin schlägt daher ein „Schichtenmodell“ vor, in dem er verschiedene soziale Einheiten unterscheidet, die unser Denken und unsere Emotion im Unternehmen beeinflussen und auf die unser Handeln zurückwirkt.

„Schichtenmodell“

Während das ursprüngliche Konzept des Action Learning Probleme vor allem auf der individuellen Ebene der Person und der Ebene der Interaktion zwischen Personen betrachtet und bearbeitet, ergänzt die kritische und systemische Perspektive dies um die sozialen Einheiten, innerhalb derer ein Individuum agiert und von denen es beeinflusst ist, also z.B. Gruppe, Organisation und Netzwerke. Annahmen, Einstellungen, Emotionen sagen also nicht nur etwas über das Individuum aus, sondern auch über das weitere Umfeld. Um dies ermessen zu können und bei aller Unsicherheit, im Einzelnen den Blick für diese Zusammenhänge zu schärfen, bedarf es eines (kritischen) Austauschs zwischen Individuen, wie er im Action-Learning-Set stattfinden kann.

Diese zusätzlichen und für viele ungewohnten Möglichkeiten erfordern eine sorgsame Begleitung. Die Rolle des Facilitators wird im Critical Action Learning daher völlig anders bewertet als im klassischen Action Learning (Rigg & Trehan, 2004). Während der Facilitator dort vorwiegend die Rolle innehat, den Action-Learning-Prozess in der Organisation aufzusetzen, die Setarbeit in Gang zu bringen und eher zurückhaltend zu begleiten, bzw. die Mitglieder so aufzubauen, dass sie diesen zunehmend autark zu steuern imstande sind, hat der Facilitator im CAL eine wesentlich anspruchsvollere Rolle, nämlich das Set zu unterstützen und zu begleiten, kritische Auswertungen vorzunehmen. Dies stellt an den Facilitator hohe Anforderungen hinsichtlich persönlicher Integrität, konzeptioneller Klarheit und wirkungsvoller Intervention.⁴ Sets und ihre individuellen Mitglieder erhalten dadurch wesentliche Hebel, um ihre Bewusstheit zu steigern, Verantwortung für das, was geschehen muss, zu übernehmen und ihre Wirksamkeit zu erhöhen.

*Erweiterte
Anforderungen an
den Facilitator*

⁴ Methodische Hinweise zu Rolle und Interventionsmöglichkeiten des Facilitators werden im Kapitel *Lernen* vertieft, indem auch das SAGA-Modell erläutert wird, mit dem verschiedene Ebenen der Analyse und Intervention unterschieden werden können.

Die Rolle von Emotion und Macht – Kiran Trehan im Gespräch über Critical Action Learning

Kiran Trehan gehört neben Russ Vince (2009) zu den einflussreichsten Vertretern des Critical Action Learning und hat in zahlreichen Beiträgen zu Entwicklung und Verständnis dieses Ansatzes beigetragen. Sie ist Mitherausgeberin des *Journal for Action Learning* und fördert so einen breiten fachlichen und methodischen Austausch. Im folgenden Gespräch erläutert sie, was Critical Action Learning ausmacht und wie es sich von „klassischem“ Action Learning unterscheidet.

Frage: Was ist Critical Action Learning?

Trehan: Critical Action Learning gehört zur Familie der handlungsorientierten Ansätze des Problemlösens und Lernens. Hinsichtlich Theorie und Praxis ist Critical Action Learning (CAL) ein eigenständiges Konzept. CAL zeichnet sich durch eine Anzahl bemerkenswerter Eigenschaften aus: So geht es etwa um die Frage, wie Lernprozesse unter dem Einfluss von Machtverhältnissen gefördert, vermieden oder auch unterbunden werden. Oder um die Anwendung des Hinterfragens, des „Questioning Insight“ (Q) auf komplexe Gefühle, unbewusste Prozesse und Beziehungen. Und schließlich um eine Facilitation, die aktiver ist als im traditionellen Action Learning vorgesehen.

Frage: Wie unterscheidet sich CAL von „normalem“ Action Learning?

Trehan: Der „traditionelle“ Ansatz ist auf das Individuum ausgerichtet und unterstützt den Einzelnen dabei, etwas „über sich selbst zu lernen, indem man z.B. ein Projekt im Arbeitsumfeld abwickelt und dabei – in Gegenwart der anderen Beteiligten – über das Projekt und über sich selbst nachdenkt“. (Weinstein, 2002) Critical Action Learning ist eine Erweiterung und Systematisierung der im konventionellen Action Learning bereits implizit enthaltenen politischen Dimension, denn es zielt darauf ab, kritisches Denken über die Realitäten des Alltags der Teilnehmer zu fördern. Entscheidend dafür ist die Betonung sowohl der kollektiven als auch der individuellen Reflexion. CAL unternimmt den Versuch, die persönlichen Handlungserfahrungen des Einzelnen (Lernen durch Erfahrung) zu ergänzen durch eine Reflexion der organisationalen und emotionalen Dynamiken, die eine Handlung auslöst (Lernen durch Organisieren). Der zuletzt genannte Prozess würdigt ausdrücklich die Rolle, die der politischen Ebene und den Gefühlen zukommen kann, um das Zustandekommen von Lernprozessen zu fördern oder auch zu behindern.

Frage: Was bedeutet „Critical“ in diesem Zusammenhang? Wie ist es entstanden?

Trehan: Critical Action Learning zielt darauf ab, den pragmatischen Standpunkt des Action Learning um eine eher soziologische Perspektive zu ergänzen, die aus der kritischen Theorie stammt. In



dieser Hinsicht vollzieht CAL einen Schwenk weg von den klassischen, technizistischen Ansätzen über das Lernen; zu dieser Tradition gehört die Vorstellung, Managementwissen und -praxis seien objektiv und wertfrei. Critical Action Learning stellt diese Position in Frage und plädiert für die Notwendigkeit, eine Auseinandersetzung mit dem Zusammenhang von Politik und Praxis zu leisten. CAL grenzt sich somit klar von der Orientierung des traditionellen Action Learning ab, die auf „Problemlösung“ und „Selbstenwicklung“ setzt – und beschäftigt sich stärker mit den Spannungen, Widersprüchen, Emotionen und Machtdynamiken, die in Gruppen und im Leben einzelner Manager unausweichlich auftauchen. Critical Action Learning wird zu einem pädagogischen Konzept, wenn diesen Dynamiken als einem zentralen Bestandteil des Lernens in Bezug auf führen, managen und organisieren genügend Raum gegeben wird.

Frage: Welches sind die wichtigsten Elemente des Critical Action Learning?

Trehan:

Die deutliche Hinwendung zu Gefühlen, Politik und Lernen

CAL verzichtet auf die Anwendung positivistischer und technizistischer Ansätze des Lernens, baut stattdessen auf Phronesis (Vernunft, d.h. aus Praxis und Überlegung abgeleitetes Wissen) und Metis (Wissen auf Grundlage von Erfahrung). Der Unterschied zu Action Learning besteht darin, dass sich solche Praktiken immer in einem Kontext von Macht und Mikropolitik vollziehen, wodurch Konflikte und Spannungen unvermeidlich sind. Daher ist CAL ein Prozess, in dem Wissen aufgrund seiner Relevanz für die Verpflichtungen und Spannungen im wirklichen Leben der Teilnehmer erworben wird. Critical Action Learning verdeutlicht, in welchem Maße sich auch in Action-Learning-Sets das für Gruppen, Organisationen und Gesellschaften charakteristische Spektrum an Ungleichgewichten, Spannungen und gefühlsmäßigen Brüchen findet; aus diesem Blickwinkel betrachtet, werden Action-Learning-Sets zum Schauplatz der Wechselwirkung zwischen emotionalen, politischen und sozialen Beziehungen. CAL macht deutlich, dass Aktion und Wandel mehr sind als ein evidenzbasierter technischer Vorgang ohne Berücksichtigung des Kontexts; vielmehr handelt es sich dabei um einen argumentativen Prozess, der sich aus Dialog, Interpretation, Erfahrung und vorherrschenden Machtstrukturen ableitet.

Kritische, kollektive und öffentliche Reflexion

Reflexion im Action Learning konzentriert sich auf das Unmittelbare und zeigt die Details einer Aufgabe oder eines Problems auf. In der kritischen Reflexion geht es hingegen ganz konkret darum, einen Prozess der individuellen oder kollektiven Reflexion über emotionale und politische Abläufe und die Dynamiken, die dadurch ausgelöst werden, anzustoßen. Wesentlich dabei ist, dass die Ergebnisse dieser Reflexion in der Praxis innerhalb und außerhalb der Gruppe umgesetzt werden. Wenn man diesen relativ weitgehenden Ansatz zugrunde legt, kann kritische Reflexion dadurch zu einem besseren Verständnis beitragen, dass sie gesellschaftliche, politische, berufliche und ethische Annahmen bewusst macht, die eine konkrete Handlung in einem gegebenen Kontext behindern oder fördern.

Facilitation

CAL weist Facilitators innerhalb und außerhalb des Action-Learning-Sets eine Schlüsselrolle zu. Im CAL ist die Rolle der Facilitation so beschaffen, dass Teilnehmer in die Lage versetzt werden, ihren Vorstellungen und Gefühlen zu den behandelten Themen mit Nachdruck auf den Grund zu gehen. Innerhalb von CAL ist Facilitation nicht nur damit befasst, den Lernenden zu bestärken, wenn er im Diskurs Positionen infrage stellt oder ändern möchte, die zu Ausgrenzung führen; ebenso wichtig ist die Fähigkeit, aufzuzeigen, wie Teilnehmer jenen Machtverhältnissen widerstehen oder sie verstärken, die aus einem Lernen durch Vermeidung („Learning Inaction“) entstehen. Ich würde sagen, im CAL hat Facilitation eine sehr wichtige Rolle bei der Verdeutlichung der komplexen Dynamiken, die mit kollektiver Reflexion einhergehen. CAL widmet sich bewusst einer Überprüfung der emotionalen und politischen Basis von Erfahrung und den daraus resultierenden Auswirkungen auf weiter gefasste mikropolitische Prozesse und Machtverhältnisse in und zwischen Organisationen und ihren Mitgliedern.

Frage: Hat Critical Action Learning das Potenzial, zu einer eher kritischen Management-Praxis beizutragen?

Trehan: Ja, Critical Action Learning ist dank der feinfühligsten Wahrnehmung von emotionalen und politischen Prozessen dazu prädestiniert, die Komplexität und Vielschichtigkeit des organisatorischen Lebens zu erfassen und kann so zu einer kritischen Management- und Organisationspraxis beitragen. Folglich bedarf es zur Umsetzung von CAL nicht so sehr eines vorgefertigten Konzepts sondern vielmehr echten Engagements, um sich mit der emotionalen und politischen Dynamik in der Managementpraxis auseinanderzusetzen. Es gibt bereits eine ganze Reihe von CAL-inspirierten Studien aus dem Managementtraining und der Organisationsentwicklung, die den Einfluss von CAL auf die Managementpraxis belegen.

Frage: Welche Ergebnisse kann Critical Action Learning für Teilnehmer haben?

Trehan:

- ▶ Durch die Anwendung eines CAL-Ansatzes können Praktiker ein tieferes Verständnis dafür entwickeln, wie Organisationen mit den mikropolitischen Dimensionen der Führung, des Organisationslernens und der Machtverhältnisse umgehen.
- ▶ CAL ermöglicht es Teilnehmern, sich reflektierend mit den Machtverhältnissen auseinanderzusetzen, die stets mit organisatorischen, politischen oder Führungs-Interventionen einhergehen.
- ▶ CAL demonstriert, wie gesellschaftliche Machtbeziehungen zwischen Organisationen, Unternehmen, Entscheidungsträgern und Praktikern stets politische Interventionen regeln.
- ▶ Es ermöglicht, ein immer stärker kritisch-reflektierender Praktiker zu werden.
- ▶ Teilnehmer sind bewusster in Bezug auf die emotionalen und politischen Feinheiten beim wirksamen Einsatz von Ressourcen und Wissen wichtiger Stakeholder und politischer Entscheidungsträger.



- ▶ Die Teilnehmer empfinden sich als Teil eines Prozesses, in dem Ideen und Praxis der Führung gestaltet werden.
- ▶ CAL unterstützt Manager bei der Entwicklung von Meta-Skills, wie etwa der (Selbst-)Erkenntnis, vertieftem organisatorisch-politischen Verständnis und einem Handlungsrepertoire, um Einfluss zu nehmen.

Frage: Wann ist eine Organisation bereit für CAL?

Trehan: Wenn in der Organisation eine Verschiebung der Ausrichtung von der einseitigen Betonung des Leistungsaspekts (im Vordergrund steht das Erreichen von Geschäftszielen durch Problemlösung) zu Veränderungslernen (Betonung auf grundlegendem persönlichen und organisatorischen Wandel) stattfinden soll.

Frage: Welche Risiken sind mit CAL verbunden? Wie riskant ist es z.B., in einer Organisation die Machtverhältnisse oder das Thema Emanzipation anzusprechen?

Trehan: Die Risiken können stark variieren in Bezug auf den Druck, sich den Gepflogenheiten einer Organisation anzupassen und dabei dennoch den Status quo zu hinterfragen und auf den Prüfstand zu stellen, was Unzufriedenheit und Frustration hervorrufen kann. Allerdings bedeutet CAL immer, dass man die Wahl hat und verantwortlich handelt. Anfangs kann es emotional verunsichernd sein und vielleicht kommt es am Arbeitsplatz zu Störgefühlen durch die Unterbrechung gewohnter Muster. Das führt zu Desorientierung und Kämpfen, mit denen aber zu rechnen war, ja die sogar notwendig für Veränderung und nachhaltigen Wandel sind.

Frage: Was muss ein Facilitator können, damit CAL funktioniert?

Trehan: Das Wichtigste für einen Facilitator ist, gezielt herausfordernde Fragen zu stellen, um so neues Denken anzuregen. Gute Facilitators achten besonders auf gruppenintern ablaufende Prozesse, statt selbst in die Rolle des Problemlösers zu gehen oder sich als Lehrer, Trainer oder Experte zu präsentieren, der alle Antworten kennt. Sie müssen in der Lage sein, Schweigen, Mehrdeutigkeit und Konflikte auszuhalten und auszuwerten. Und sie sollten auch gut zuhören, zusammenfassen und auf die Setmitglieder eingehen können. Der Facilitator fördert aktiv die Auswertung der emotionalen und politischen Basis von Erfahrungen sowie deren Auswirkung auf weitergefasste mikropolitische Prozesse und Machtverhältnisse in und zwischen Setmitgliedern und ihren Organisationen.

Fragen, die Aufschluss geben, ob sich in der Gruppe systemische Muster der Organisation widerspiegeln, sind etwa folgende:

- ▶ Was geschieht in der Gruppe?
- ▶ Was wird gesagt?
- ▶ Was wird nicht gesagt?
- ▶ Was ist nach meinem Empfinden (als Facilitator) wirklich los?

Frage: Gibt es bestimmte Schritte, die Sie als Einstieg in CAL empfehlen?

Trehan: Zur Umsetzung von CAL bedarf es weniger eines vorgefertigten Konzepts als vielmehr echten Engagements, um sich der emotionalen und politischen Dynamik zu stellen. Da sich Critical Action Learning von den Erfahrungen unterscheidet, die viele Menschen bislang bei der Problemlösung oder beim Lernen gemacht haben, kommt es darauf an, nicht nur den Teilnehmern, sondern auch jedem einzelnen Stakeholder zu vermitteln, was Critical Action Learning bedeutet und welche Erwartungen die Sponsoren haben. Ein kritischer Ansatz begünstigt weit mehr die kollektive Reflexion über Erfahrung und aktives Experimentieren, als es die Vermittlung von bereits bekanntem Expertenwissen vermag. Das erfordert intensives Nachdenken über das Programmdesign und den Organisationsprozess, z.B. hinsichtlich der Auswahlkriterien, der Gruppenzusammensetzung und der Prioritäten für die Gruppe – aber auch über die Frage, auf welche Weise CAL den Lernprozess im konkreten Einzelfall unterstützen oder auch behindern kann.

Literatur:

Weinstein, K. (2002). Action Learning: The Classic Approach. In: Boshyk, Y. (Hrsg.) Action Learning Worldwide: Experiences of Leadership and Organisational Development. Houndmills: Palgrave.