



Action Learning

Bernhard Hauser

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

Bernhard Hauser

Action Learning

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

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell

Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Mike Pedler.....	8
-------------------------------------	----------

Einführung

▶ Warum dieses Buch?	17
▶ Ein praktischer Einstieg für schnelle Leser	22

Philosophie

▶ Wie lernen Führungskräfte?.....	35
Wie hoch ist der Lernbedarf?	35
Wie stark erleben Führungskräfte den Wandel?	36
▶ Was sagt die Theorie dazu? Drei praktische Modelle im Überblick.....	38
▶ Aktion und Reflexion –	
Action Learning zur Lösung boshafter Probleme	45
<i>Führung geht alle an –</i>	
<i>Joe Raelin im Gespräch über „Leaderful Practice“.....</i>	<i>47</i>
<i>Erfolgreiche Führung fußt auf Reflexion –</i>	
<i>Ein Gespräch mit Rudolf Wimmer</i>	<i>50</i>
▶ Reginald (Reg) Revans – der Begründer von Action Learning	57
Ziele und Prinzipien von Action Learning nach Reg Revans.....	59
▶ Erfahrungslernen.....	67
Action Learning als Erfahrungslernen – ein Praxisbeispiel	70
▶ Critical Action Learning	75
<i>Die Rolle von Emotion und Macht –</i>	
<i>Kiran Trehan im Gespräch über Critical Action Learning</i>	<i>78</i>
▶ Action Learning Research – oder der Manager als Forscher	83
<i>David Coghlan im Gespräch über Action Learning als Philosophie des</i>	
<i>praktischen Wissens.....</i>	<i>83</i>
▶ Führen mit Action Learning	86

Aktion

▶ Anwendungsfelder für Action Learning.....	89
▶ Action Learning zur Entwicklung von Führungskräften	91
Fallbeispiel: Die Erreichbarkeit des Service Centers	93
<i>Erkenntnisse als Mitglied des Sets von Carmen Meinhold.....</i>	<i>101</i>
<i>Interview mit Lutz Platte</i>	
<i>über die Perspektive der Personalentwicklung.....</i>	<i>102</i>
▶ Action Learning im Change Management	104
Fallbeispiel: Action Learning in einem umfassenden	
Veränderungsprozess.....	104
<i>Interview mit Manfred Westermeier über Action Learning und Change</i>	
<i>aus der Perspektive der Bereichsleitung</i>	<i>113</i>
<i>Interview mit Wolfgang Hoffmann und Klaus Seiler</i>	
<i>über Personalentwickler als interne Facilitators</i>	
<i>in einem Change-Projekt mit Action Learning</i>	<i>115</i>
▶ Action Learning im Projektmanagement	117
Action Learning und Projektmanagement –	
Gemeinsamkeiten und Unterschiede	118
<i>Action Learning ist prädestiniert für Projektmanagement –</i>	
<i>ein Gespräch mit Helmut Schäfer.....</i>	<i>123</i>
▶ Action Learning an der Hochschule	127
Fallbeispiel: Ein studentisches Action-Learning-Projekt	129
<i>Christian H. Werner: Action Learning –</i>	
<i>ein praxisorientierter Zugang im Hochschulbereich</i>	<i>133</i>
Passt Action Learning auch an die Schule?	135
▶ Bürgerliches Engagement mit Action Learning.....	136
<i>Action Learning in der Zivilgesellschaft –</i>	
<i>ein Gespräch mit Otmar Donnenberg</i>	<i>136</i>

Lernen

▶ Setmeetings	143
Der Kick-off für Action Learning	143
Das erste Setmeeting.....	144
Absprachen zur Arbeit im Set (Spielregeln).....	145
Setmeetings als Kern von Action Learning – das Grundmuster.....	147
Setmeeting zum Abschluss.....	150
▶ Der Action-Learning-Facilitator.....	151
Was ist die Rolle des Facilitators?	151
Was der Facilitator nicht ist	153

Werhaltungen eines Facilitators	155
Welche Aufgaben hat ein Facilitator?	156
Welche Fähigkeiten benötigt der Facilitator dazu?.....	159
▶ Die Kraft der Fragen	162
Was sind die Voraussetzungen dafür, dass Hinterfragen einen Lernprozess anstößt?.....	162
Wann sind Fragen erkenntnisfördernd und energetisierend?	164
Wie fragt man? – Einige bewährte Fragearten	164
SAGA – Fragen zu Wissen und Handeln.....	167
Fragen aus der Perspektive des Critical Action Learning	171
Anwendung der Fragen im Arbeitsprozess eines Sets.....	173
Problembefragung	174
Welche Fragen bewirken im Einzelfall etwas?	179
Kurzdarstellung eines Action-Learning-Problems	181
Reflecting Team.....	182
▶ Keine Angst vor Krisen	184
Das Scheitern eines Action-Learning-Vorhabens	185
Die Anfangseuphorie verhindert die kritische Einschätzung von Risiken	186
Das Festhalten an einer Idee, obwohl sie schon gescheitert ist	186
Der Rückzug eines Setmitglieds	188
Das Projekt ist in der Vergangenheit woanders schon bearbeitet worden	188
Formal richtig und trotzdem falsch	189
Falscher Auftraggeber.....	190
Das Set verharrt in der Theorie und vermeidet Aktion	191
Ungelöste Konflikte im Set.....	192
▶ Die Evaluation von Action Learning	194
Für wen wird evaluiert?	194
Was wird evaluiert?	195
Wie wird evaluiert?	195
Empfehlungen	196
▶ Methoden der Selbstevaluation im Set	197
Drei Testfragen für Action Learning	197
Setmeeting-Auswertungsbogen.....	198
Setdynamiken bei Aktion und Reflexion – Ein Instrument zur Visualisierung.....	199
Setfluss – panta rhei (alles fließt ...)	205
Persönliches Lerntagebuch.....	208

Design

▶ Was soll mit Action Learning erreicht werden?.....	213
▶ Das Set als zentrale Einheit im Action Learning	214
Diversity im Set.....	214
▶ Alternative Designs für die Aufgaben oder „Probleme“ der Sets	216
Auswahl der Aufgaben/Probleme.....	216
Designbeispiel: Jeder Teilnehmer hat ein eigenes Action-Learning-Projekt	219
▶ Rollen im Action Learning.....	221
Der Sponsor.....	222
Der interne Mittler.....	223
Der Facilitator	224
Das Setmitglied	225
Der Client/Auftraggeber	226
<i>Andreas Bug über die Rolle des Auftraggebers.....</i>	227
Die Führungskraft des Teilnehmers	228
Der Tutor	230
Externe Projektteilnehmer.....	230
▶ Struktur der Action-Learning-Workshops und Setmeetings	232
Das Grunddesign	233
Action Learning mit einem Set – die schlankeste Designvariante.....	235
Training mit integriertem Action Learning	237
Training mit konsekutivem Action Learning	243
Action Learning mit Trainingselementen	247
Einführungsworkshop für Auftraggeber und Führungskräfte	248
▶ Business Driven Action Learning (BDAL)	249
<i>BDAL – Ein Gespräch mit Yury Boshyk</i>	250
▶ Virtual Action Learning (VAL)	253
Kann man Action Learning sinnvoll betreiben, wenn man sich nicht persönlich trifft?	254
<i>Christian H. Werner und Florian K. Kainz: Action Learning im Kontext semivirtueller Lehre</i>	255
Ein Blick auf die technischen Hilfsmittel.....	256
Für welche Art Probleme oder Projekte ist VAL geeignet?	258
Was muss der Facilitator in einem virtuellen Setmeeting beachten?	260
Herausforderungen/Interventionen bei VAL	261
Organisation und Ablauf von virtuellen Setmeetings	261
▶ Self Facilitation.....	268
Welche verschiedenen Formen von Self Facilitation gibt es?	268

Wie kann ein Set auf dem Weg zur Self Facilitation
unterstützt werden?270
Wie effektiv ist Self Facilitation im Vergleich zu einem Set
mit externem Facilitator?272

•

**Ressourcen für Action Learning – Marktsituationen,
Qualifizierung, Netzwerke**

▶ Action Learning im deutschsprachigen Raum275
*Stefan Kanther im Gespräch über die Einführung von
Action Learning im Unternehmen und die Schwierigkeit,
dafür qualifizierte Facilitators zu finden276*
Nützliche deutschsprachige Adressen für Action Learning279
▶ Internationale Ressourcen für Action Learning280
International Foundation for Action Learning (IFAL)280
*Jan Hall im Gespräch über die International Foundation
for Action Learning280*
Action Learning: Research and Practice –
das internationale Fachjournal281
*Ein Gespräch über das Journal mit Kiran Trehan,
Mitherausgeberin des Journals281*

•

•

Zum Schluss

▶ Danke285
▶ Gesprächspartner in diesem Buch287
▶ Glossar292
▶ Übersicht der Checklisten296
▶ Literatur297
▶ Stichwortverzeichnis302

Ein praktischer Einstieg für schnelle Leser

Dieser Abschnitt bietet Ihnen einen straffen Überblick zu Action Learning mit einer Darstellung

- ▶ wichtiger Prinzipien (*Philosophie*),
- ▶ für welche Probleme und Anwendungsfelder Action Learning geeignet ist (*Aktion*),
- ▶ worauf es ankommt, um nachhaltige Lernprozesse in Gang zu setzen (*Lernen*) und
- ▶ wie das Ganze in einem Action-Learning-Programm umgesetzt werden kann (*Design*).

Action Learning ist einer der wichtigsten Ansätze der letzten Jahrzehnte für persönliche und organisatorische Entwicklung. Es ermöglicht eine nachhaltige Transformation und gilt daher als der Königsweg für eine lernende Organisation.

Nach Mike Pedler (2008) geht es im Action Learning um Folgendes:

Action Learning verbindet Problemlösung mit Lernen, um Veränderungen bei Individuen, Teams, Organisationen und Systemen zu bewirken. In kleinen Gruppen, die Sets genannt werden, greifen die Teilnehmer wichtige Probleme oder Herausforderungen der Organisation auf und lernen in moderierten Feedbackschleifen aus ihren Versuchen, nachhaltig etwas zu verändern. Action Learner entwickeln sich auf diese Weise selbst und schaffen die produktiven Beziehungen, die jedem System helfen, seine bestehenden Arbeitsabläufe zu verbessern und Innovationen für die Zukunft zu schaffen.

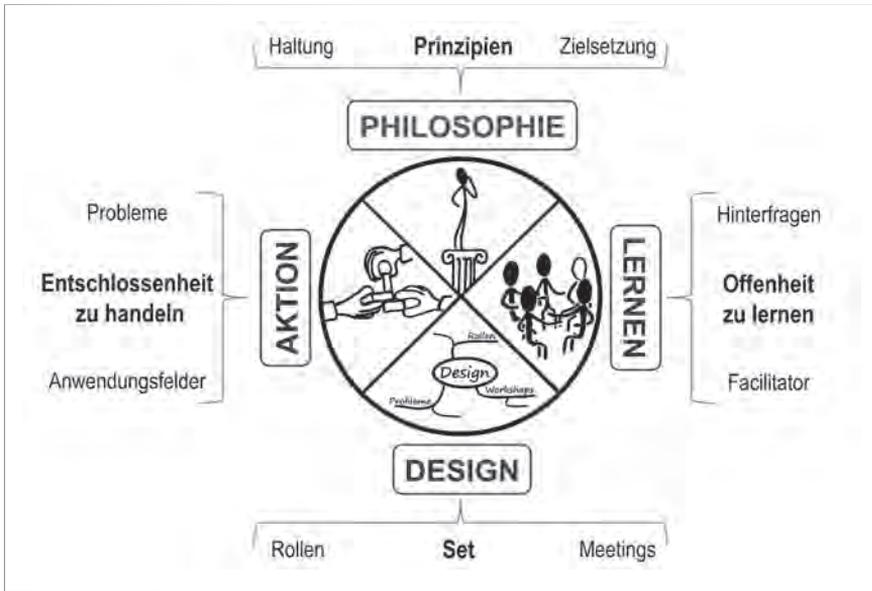


Abb.: Action Learning: Das Buch im Überblick

Auf einen Blick können im Action Learning vier wichtige ineinandergreifende Aspekte dargestellt werden, die gleichzeitig das Ordnungskriterium dieses Buches sind (siehe Abb.). Die „Nord-Süd-Achse“ führt von den grundlegenden philosophischen Hintergründen, aus denen sich die Prinzipien und die Zielsetzung von Action Learning ableiten, zu pragmatischen Aspekten der Gestaltung im Unternehmen und in Meetings. Die „Ost-West-Achse“ hingegen spannt das Feld des Handelns („Action“) zu Lernen und Reflexion („Learning“). Stellt man sich das Ganze wie eine Kugel in einer dynamischen Bewegung vor, beeinflussen sich Aktion und Lernen fortwährend gegenseitig, d.h., ein Mehr an Aktion führt auch zu einem Mehr an Reflexion und Lernen, während Philosophie und Design die mentale und die strukturelle „Kammer“ für ein erfolgreiches Action-Learning-Programm abgeben.



Philosophie

Action Learning ist in erster Linie eine Frage der Haltung, der Philosophie und erst dann eine Frage von Methoden und Techniken. Wegen dieser Haltung ist es besonders geeignet für zunehmend unsichere Umwelten, in denen eine lernende Organisation gefordert ist.

Die folgenden Überzeugungen, die von Mike Pedler (vgl. dazu Chivers & Pedler o.J.) zusammenfassend als die Hauptprinzipien bezeichnet werden, liegen dem Action Learning zugrunde:

Überzeugung 1: Lernen beginnt mit Nicht-Wissen

Für viele spezielle Probleme gibt es aufgrund ihrer Neuartigkeit oder situationspezifischer Besonderheiten noch keine Lösung. Offen für Lernen werden wir aber erst, wenn wir uns eingestehen, dass wir noch nicht wissen, wie das Problem am besten gelöst wird. Das grundsätzliche Eingestehen von „Nicht-Wissen“ – besonders auch vor anderen – ist für viele Führungskräfte (und nicht nur für sie) eine Hürde, und doch ist es ein wesentlicher Schlüssel zu wirkungsvollem Lernen im Action Learning.

In Situationen, für die es noch keine eindeutige Lösung gibt, kann man sich verständlicherweise auch nicht auf das Urteil von Fachexperten verlassen.

Es ist daher notwendig, aktiv zu handeln, um einen Lernprozess in Gang zu setzen – und das am besten in einem vertrauensvollen Set aus Mitstreitern, die sich gegenseitig ihr Nicht-Wissen eingestehen können.

Überzeugung 2: Wer Verantwortung übernimmt, hat die Chance, durch sein Handeln etwas zu bewirken

Wenn Menschen aus blockierenden sozialen und/oder mentalen Mustern aussteigen und Verantwortung übernehmen, können sie wesentlich mehr bewirken. Es geht also darum

- ▶ herauszufinden, was dem Einzelnen und dem Set wirklich wichtig ist und sich nicht vorschnell auf Denkgewohnheiten und soziale Erwünschtheit zurückzuziehen.
- ▶ Wahlen zu treffen und daraus zu lernen.
- ▶ Risiken in Kauf zu nehmen.
- ▶ durch eigenes Handeln dafür zu sorgen, dass die Dinge im Fluss bleiben.

Überzeugung 3: Lernen umfasst sowohl Theorie (was man lehren oder lesen kann) als auch Erkunden und Verstehen (des speziellen Einzelfalls)

Lernen darf sich nicht nur auf den Erwerb von Theoriewissen beschränken (also auf die Erkenntnisse und Ideen von gestern), sondern muss auch Erkunden und Erproben ungewohnter Ideen umfassen. Lernen findet besonders dann statt, wenn unter der Bedingung der Unsicherheit und des hohen Handlungsdrucks – und einem dadurch vielleicht verengten Blick – auf eine wertschätzende Weise fördernde und kritische Fragen gestellt werden, die zu neuen Erkenntnissen führen können und dadurch den Aktionsraum vergrößern und ein anderes Handeln ermöglichen.

Und schließlich beinhaltet Lernen immer auch das Risiko, anzuecken oder Aktionen in Gang zu setzen, die nicht funktionieren. Herauszufinden, was wirkt, ist Teil des Lernprozesses.

Überzeugung 4: Lernen muss schneller und umfassender sein als die Veränderungsrate

Eine Organisation, die nur an alten Vorstellungen festhält, lernt nichts. Darauf ausgerichtete Trainings und Schulungen machen fit in den Methoden und Erkenntnissen von gestern. Sie helfen dagegen nicht bei der konkreten Auseinandersetzung mit komplexen neuen Herausforderungen. Action Learning hingegen verlässt sich nicht auf Erfahrungswerte der Vergangenheit, sondern nutzt die Gegenwart ganz konkret zum Lernen, Handeln und Problemlösen.

Aus all dem ergibt sich, dass die Art von Lernen, die im Action Learning wichtig ist, nicht durch Anordnung erreicht werden kann, sondern nur durch Inspiration und Motivation, ausgelöst durch drängende Probleme und ein inneres Anliegen, etwas zu unternehmen. Man kann Menschen also nicht dazu zwingen etwas zu lernen, man kann sie aber dafür gewinnen und man kann Rahmenbedingungen schaffen, die dies begünstigen.

Action Learning ist speziell für diejenigen Anforderungen geeignet, mit denen Führungskräfte in Umfeldern konfrontiert sind, welche sich durch eine immer höhere Komplexität und Beschleunigung auszeichnen. Es hat seit den Anfängen sehr wirksame Ansätze entwickelt, um eine kollektive Steuerung zu praktizieren und kritische Reflexion mit nachhaltigem Handeln zu kombinieren.

Lesen Sie mehr zu den Wurzeln und dazu, warum Action Learning gerade für Führungskräfte so geeignet ist, im Kapitel *Philosophie*.



Aktion

Ausgangspunkt für die Anwendung von Action Learning sind immer konkrete Probleme oder Herausforderungen, die ein entschlossenes Handeln erfordern.

Dabei nutzt Action Learning die Erkenntnis des Konstruktivismus, dass wir am besten aus den Konsequenzen unseres Handelns lernen. Anders ausgedrückt: Ideen und Konzepte werden im Action Learning durch konkrete Aktionen getestet mit dem klaren Anspruch, Ergebnisse zu erzielen. Für die Auswahl geeigneter Herausforderungen wird im Action Learning zwischen einem Puzzle und einem Problem unterschieden.

Puzzle

Ein optimaler Lösungsweg ist prinzipiell bekannt und muss nur noch recherchiert bzw. angewandt werden, ggf. von einem Fachexperten. Für solche Fragen gibt es festgelegte Regelungen und Prozesse, die zum Erfolg führen, wie z.B. der Austausch einer beschädigten Kupplung an einem PKW. Vielleicht ein Problem für mich, aber es gibt dafür eine eindeutige Lösung mit einer klaren Beschreibung der einzuhaltenden Schritte in jeder einschlägigen KfZ-Werkstatt.

Problem

Es gibt keine eindeutige Musterlösung, Eine Lösung muss erst noch erarbeitet werden, die in dieser speziellen Situation hilft. Dies gilt häufig für soziale Situationen, wie der Gestaltung und Akzeptanz einer Veränderung, dem Umgang mit einem bestimmten schwierigen Kunden und anderen Situationen, in denen vielfältige Einflussfaktoren zusammenwirken und unterschiedliche Vorgehensweisen möglich sind, es also nicht DIE richtige Antwort gibt.

Action Learning eignet sich besonders für Probleme, die trotz aller Prozesse und sorgfältiger Planung immer wieder auftreten. Solche Probleme kann man durchaus auch als „boshaft“ bezeichnen (vgl. dazu S. xx). Sie erfordern intensive Zusammenarbeit, Offenheit und Lernen.

Action Learning hat sich in ganz unterschiedlichen Anwendungsfeldern bewährt.

Wo und wie, lesen Sie im Kapitel *Aktion*.

Lernen

Lernen ist der zentrale Aspekt im Action Learning, der dazu beiträgt, eingefahrene Wege des Denkens und Handelns zu verlassen und neue Lösungen zu entwickeln.

Lernen umfasst sowohl Theoriewissen als auch Erkenntnisse durch Erkunden und Verstehen der speziellen Situation, in der das Problem auftaucht.

Die Lernformel im Action Learning heißt:

$$L = P + Q$$

- ▶ „P“ steht dabei für „*Programmed Learning*“ (Theorie, also was man lernen oder lesen kann)
- ▶ „Q“ steht für „*Questioning Insight*“ (Einsicht durch Hinterfragen)

Das „Q“ ist im Action Learning besonders wichtig und steuert auch, welches „P“ zur Lösung der Herausforderungen sich eignet und hinzugezogen wird.

„Q“ = „*Questioning Insight*“ (Verstehen durch Hinterfragen)

Was ist „Q“?

- ▶ Eine intensive Auswertung der Erfahrungen bei der Umsetzung von Aktionen
- ▶ Eine Reflexion eigener Annahmen („mentaler Konstruktionen“) und Verhaltensmuster

Wie macht man „Q“?

- ▶ Konsequenter prozessbegleitend (und nicht etwa nur zum Schluss)
- ▶ Mit Fragen, die zum Nachdenken anregen, z.B. nach dem SAGA-Modell (S.xxx)

„Q“ als systematische Reflexion findet im Action Learning deswegen prozessbegleitend statt, um durch die dabei gewonnenen Erkenntnisse das weitere Handeln im laufenden Lösungsprozess wirksam zu beeinflussen.



Um die Reflexion systematisch zu fördern, gibt es im Action Learning die Rolle des *Facilitators*, der in der Lage ist, anspruchsvolle Lernprozesse zu initiieren und zu begleiten – der aber auch zunehmend das Set in die Selbststeuerung lenkt, indem er die Reflexionskompetenz der Setmitglieder unterstützt. Außer der Begleitung der Sets hat der Facilitator weitere wichtige Aufgaben: Er bereitet das Unternehmen auf Action Learning und die damit verbundene Haltung der wertschätzenden Offenheit und des lösungsorientierten, tabufreien Hinterfragens vor und schafft so eine gemeinsame Basis für das Gelingen von Action Learning. Dazu trifft er Absprachen für ein lernträchtiges Setting, macht Vorschläge zum Design und sorgt für die Rückendeckung und Einbindung der Verantwortlichen im Unternehmen in das Programm. Die Rolle wird im Kapitel Lernen ausführlich thematisiert.

Das Hauptmittel der Reflexion sind anregende Fragen (Hinterfragen) aus den unterschiedlichen mentalen Ebenen und den verschiedenen Blickwinkeln der Setteilnehmer. Die Kunst, intensive Lernprozesse über ein systematisches und wiederholtes Hinterfragen sicherzustellen, stellt den Kern von Action Learning dar. Das in diesem Buch dargestellte SAGA-Modell (Seite XXX), bietet dazu reichhaltige Orientierung.

Im Kapitel *Lernen* erhalten Sie zahlreiche konkrete Hinweise und Arbeits-hilfen zur Arbeit im Set und als Facilitator.



Design

Das Lerndesign ist im Action Learning durch eine ganze Reihe von Elementen geprägt, von denen die wichtigsten

- ▶ das Set und die Auswahl der Probleme,
- ▶ das Rollenkonzept und
- ▶ die Abfolge der Set Meetings bzw. Workshops sind.

Set

Lernen findet im Action Learning in Gruppen statt, die als Sets bezeichnet werden. Sets haben idealerweise vier bis sechs, manchmal auch bis acht Teilnehmer, so dass sich eine vertrauensvolle Setgemeinschaft bilden kann, in der gleichermaßen Unterstützung und Herausforderung vorherrschen. Die Sets werden so zusammengesetzt, dass die Teilnehmer möglichst bunt gemischt sind, z.B. hinsichtlich Qualifikation, Herkunft, Erfahrungen und Aufgaben. Die Vielfalt dieser Perspektiven fördert intensive Lernprozesse.

Für die im Set zu bearbeitenden Probleme oder Herausforderungen gibt es verschiedene Designvarianten, die nach den Zielen des Programms und den Gegebenheiten vor Ort gewählt werden können. So ist es möglich, ein gemeinsames Problem als Projektaufgabe für das gesamte Set zu wählen oder jeden Setteilnehmer eine eigene Herausforderung bearbeiten zu lassen. In beiden Fällen wird die fortlaufende Auswertung und Reflexion gemeinsam im Set vorgenommen. Probleme können aus dem Arbeitsgebiet des Setteilnehmers gewählt werden oder aus einem fremden, aus dem eigenen Umfeld oder aus einem anderen, um nur einige Varianten zu nennen, die sich jeweils unterschiedlich auf die Arbeit im Set und die Lernmöglichkeiten für die Teilnehmer auswirken können.

Rollen

Neben den *Setteilnehmern* und dem *Facilitator* gibt es weitere Rollen im Action Learning, die je nach Besonderheiten der jeweiligen Situation und dem gewählten Programmdesign benötigt werden.

- ▶ *Sponsor*: Da Action Learning in die Organisation eingreift, um Lernen in Gang zu setzen und Dinge zu verbessern, ist eine Einbindung und Unterstützung aus der Unternehmensleitung erforderlich, damit produktive Unruhe zugelassen wird und nicht zum Abbruch des Lernprozesses führt.
- ▶ *Interne Mittler*: Typischerweise sind die Personal- bzw. Organisationsentwicklung oder andere Querschnittsfunktionen Partner des meist externen Facilitators und Bindeglied zu anderen internen Einheiten.
- ▶ *Auftraggeber oder Client*: Action-Learning-Projekte benötigen in der Regel einen Auftraggeber aus der Organisation, der die zu erbringende Leistung mit dem Set oder einzelnen Setteilnehmern vereinbart und das Ergebnis abnimmt. Ein gut gewählter Auftraggeber hat ein starkes Interesse am Ergebnis und ist bereit das Set zu unterstützen, aber auch offene Rückmeldung zu geben.

Workshops/Set Meetings

Action-Learning-Programme bestehen entsprechend dem gewählten Programmdesign aus einer Abfolge von Workshops und/oder Set Meetings, die über einen längeren Zeitraum hinweg stattfinden. In einem Set Meeting trifft sich ein einzelnes Set, in einem Workshop können sich auch mehrere Sets treffen. Im Action-Learning-Grunddesign werden in einem Zeitraum von ca. sechs Monaten mindestens drei oder nach Möglichkeit mehr Treffen der Sets empfohlen. Die Zeitdauer für das einzelne Set Meeting beträgt

einen halben bis einen Tag, für Workshops, je nach Besonderheiten des Programmdesigns, auch länger.

Für Action Learning wurden zahlreiche Formate und Designs entwickelt, um mit verschiedenen Rahmenbedingungen und mit unterschiedlichen Problemstellungen sinnvoll zu arbeiten. Neben Präsenzworkshops wird auch z.B. Virtual Action Learning immer wichtiger. Lesen Sie mehr dazu im Kapitel *Design*.

Und was ist Action Learning nicht?

Der Begriff Action Learning erfreut sich wachsender Popularität und wird daher immer wieder für Dinge benutzt, die wenig oder gar nichts mit der ursprünglichen Idee seines Begründers Reg Revans und den hier dargestellten Weiterentwicklungen zu tun haben. Action Learning ist kein Outdoor-Training und auch sonst keine körperlich oder geistig aktivierende Seminarübung, es ist keine Simulation und kein Planspiel, genauso wenig wie eine reine Gedankenübung oder Verhaltenstraining.

Im Action Learning geht es immer darum, dass aufgrund drängender echter Probleme konkrete Aktionen in Gang gesetzt werden – und die damit verknüpften Risiken in Kauf genommen werden – um etwas zu verbessern. Das, was dabei passiert, wird im Set fortlaufend zum Lernen genutzt, um mit immer wirksameren Aktionen auf der individuellen und organisationalen Ebene Veränderung in Gang zu setzen und Innovation für die Zukunft zu schaffen.

Die vier hier im Überblick erläuterten Aspekte des Action Learning werden in je einem Kapitel vertieft, um für den Praktiker hilfreiche Hintergründe, Praxistipps und Anleitungen für die Durchführung zur Verfügung zu stellen.

Philosophie





Schnellfinder

Wie lernen Führungskräfte?

Wie hoch ist der Lernbedarf?

Wie stark erleben Führungskräfte den Wandel?

Was sagt die Theorie dazu? – Drei praktische Modelle im Überblick

1. Systemtypen des Organisierens (Kantor)
2. Entwicklungsstufen des Managements (Rieckmann)
3. Problemtypen in Unternehmen (Pedler/Grint)

Anforderungen an Führung (Die 3 Modelle im Vergleich)

Aktion und Reflexion – Action Learning zur Lösung boshafter Probleme

Führung geht alle an – Joe Raelin im Gespräch über „Leaderful Practice“

Erfolgreiche Führung fußt auf Reflexion – Ein Gespräch mit Rudolf Wimmer

Reginald (Reg) Revans – der Begründer von Action Learning

Ziele und Prinzipien von Action Learning nach Reg Revans

Erfahrungslernen

Action Learning als Erfahrungslernen – ein Praxisbeispiel

Critical Action Learning

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

Action Learning Research – oder der Manager als Forscher

David Coghlan im Gespräch über Action Learning als Philosophie des praktischen Wissens

Führen mit Action Learning



Philosophie

Dieses Kapitel dient dem Ziel, die Prinzipien, Haltung und Hintergründe von Action Learning nachvollziehbar zu machen. Action Learning ist ohne die damit verbundene Grundhaltung und Philosophie kaum zu verstehen, weil es weit mehr ist als eine (weitere) Technik. Mike Pedler hat dies im Vorwort schon anschaulich dargestellt. Trotz des an manchen Stellen notwendigen Bezugs zur Theorie wurde sowohl in den Gesprächen mit Fachvertretern – die allesamt nicht nur Lehrstühle an renommierten Universitäten bekleiden, sondern auch selbst als Berater oder Facilitators engen Bezug zur Praxis haben – als auch in den grundlegenden Erläuterungen großer Wert auf Verständlichkeit für ein vorwiegend an der Anwendung von Action Learning interessiertes Publikum gelegt. Fragen, die in diesem Abschnitt gestellt werden, sind:

- ▶ Warum ist Action Learning für die Herausforderungen, denen sich Unternehmen und Führungskräfte gegenüber sehen, besonders geeignet?
- ▶ Wie ist Action Learning entstanden und was sind die charakteristischen Merkmale?
- ▶ Wie hat sich Action Learning über die Zeit weiterentwickelt, um seine Wirksamkeit immer weiter zu erhöhen?

In einem ersten Schritt werden die Anforderungen betrachtet, denen sich Unternehmen und Führung gegenübersehen. Dies geschieht anhand von drei Modellen, die für Führungskräfte in einem hohen Maße plausibel sind, weil sie helfen, die Erfahrungen im Führungsalltag zu thematisieren und auszuwerten. Die Herausforderung ist, mit einer zunehmenden Komplexität und Beschleunigung umzugehen, die ganz neue Problemtypen schafft und erhebliche Anforderungen an Führung stellt.

Ergänzt wird dies durch zwei anregende Hintergrundgespräche: Joe Raelin, einer der bedeutenden Vordenker für innovative Organisationskonzepte, lenkt das Augenmerk auf eine „Leaderful Practice“, mit der solche Probleme angegangen werden können, weil Führung als Fähigkeit eines Teams

oder einer Organisation interpretiert wird (im Gegensatz zum klassischen Verständnis von Führung, in dem die Person des Führenden im Unterschied zu den Geführten im Mittelpunkt der Betrachtung steht). Und der Berater Rudolf Wimmer stellt der Führung, wie sie heute oft praktiziert wird, ein schlechtes Zeugnis aus. Er erklärt, warum Reflexion für das Gelingen von Führung als einer „organizational capacity“ immer wichtiger wird.

Nach einem kurzen Abriss über die Biografie von Reg Revans, dem Begründer von Action Learning, werden *die grundlegenden Prinzipien oder Annahmen*, auf denen Action Learning beruht, dargelegt. Sie gehen auf Revans zurück und sind bis heute eine wesentliche Grundlage zum Verständnis von Action Learning.

Daran anschließend werden zwei grundlegende Action-Learning-Konzepte thematisiert.

Das wohl am häufigsten verwendete Vorgehen im Action Learning ist eine Orientierung am *Modell des Erfahrungslernens*. Es hilft, verschiedene Phasen zu unterscheiden und ist daher ein für die Praxis sehr hilfreiches Vorgehen für die Strukturierung und Systematisierung einer Action-Learning-Erfahrung, die den Lern- und Reflexionsprozess ausdrücklich berücksichtigt. Das Modell wird zunächst vorgestellt, um dann die Arbeit des Facilitators mit dem Modell des Erfahrungslernens anhand eines systematisch aufbereiteten praktischen Falls zu illustrieren.

Die wohl spannendste Weiterentwicklung, die in der Auseinandersetzung mit Revans Modell in den letzten Jahren entstanden ist, ist *Critical Action Learning*. Der Fokus verändert sich dadurch vom Individuum auf Dynamiken in sozialen Systemen, wie z.B. Gruppen und Organisationen, mit denen jeder Manager zu tun hat. Kiran Trehan, eine bedeutende Vertreterin von CAL, erläutert in einem weiteren Hintergrundgespräch die Bedeutung von Machtbeziehungen und Emotionen, die diese stets begleiten, für das Verstehen sozialer Prozesse.

Im letzten Abschnitt wird der Zusammenhang von Forschung und Praxis im Action Learning besprochen. David Coghlan, Professor an der Dublin University, skizziert aufgrund seiner langjährigen Erfahrung im Gespräch seinen Ansatz des Action Learning Research, der den Manager als Forscher seiner Situation sieht.

Das Fazit am Ende des Kapitels unterstreicht die Bedeutung, die Action Learning für die Führungspraxis haben kann, wenn Aktion und Reflexion als wesentliche Bestandteile von Führung verstanden werden.



Wie lernen Führungskräfte?

Wenn man Führungskräfte fragt, woraus sie in ihrer Karriere den größten Lernzuwachs für ihre Entwicklung gezogen haben, umfasst die Antwort meistens Stichpunkte wie Erfahrung, Verantwortung, Zusammenarbeit mit interessanten Kollegen, Vorbilder und Herausforderungen. Dagegen werden Theorien, Ratgeber, Bücher und die Teilnahme an theorievermittelnden, praxisfernen Seminaren und Trainings – wenn überhaupt – erst später genannt. Die Erfahrung des Scheiterns empfinden viele zwar als unangenehm, aber durchaus nachhaltig, weil es zum Nach- und evtl. auch Umdenken und Bessermachen anregt. Erfolg hingegen ist angenehm, macht Lust auf mehr, wird aber manchmal rasch abgetan, ohne richtig analysiert und verstanden worden zu sein.

Action Learning nutzt genau die Faktoren systematisch, von denen Führungskräfte sagen, dass sie zu einem nachhaltigen Lernen führen – auch diejenigen, die sie in erfolgreichen Zeiten leicht vernachlässigen und in schwierigen Zeiten manchmal vermeiden. Diese Faktoren sind erstens praktische Erfahrung mit einer Herausforderung und Verantwortung für das Ergebnis, die das Risiko des Scheiterns beinhaltet, und zweitens eine intensiv wertschätzende und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit kompetenten Mitgliedern in einem Set, in dem auch das eigene Handeln ausgewertet wird, um persönliche Anteile an Erfolg und Misserfolg zu identifizieren und die Bewusstheit und das persönliche Repertoire für zukünftige Herausforderungen zu schärfen.

Zwei entscheidende Faktoren: Praktische Erfahrung mit einer Herausforderung und vertrauensvolle Zusammenarbeit

Wie hoch ist der Lernbedarf?

In Zeiten zunehmender Veränderung stehen Organisationen und ihr Management unter einem permanenten Anpassungsdruck. Die größte Herausforderung ist, unter sich ständig ändernden Bedingungen handlungsfähig zu bleiben. Ein Beispiel unter vielen ist die Veränderung im Einzelhandel,

indem in wenigen Jahren der rasant ansteigende Umsatz im Internet die Branche völlig verändert hat. Eine bedeutende Kaufhauskette und ein einst führendes Großversandhaus sind in den letzten Jahren komplett vom Markt verschwunden, während andere unter ähnlichen Bedingungen ihre Position verteidigt oder sogar noch ausgebaut haben.

Woher kommt es, dass bei dem einen Unternehmen die Handlungsfähigkeit erhalten bleibt oder sogar verbessert wird, während sie bei einem anderen Unternehmen verloren geht? Sicher spielt eine Vielzahl von Faktoren zusammen, und jeder Einzelfall liegt etwas anders, dennoch dürften die Lern- und Anpassungsfähigkeit der Organisation eine entscheidende Rolle spielen.

Formel für das Überleben einer Organisation

Reg Revans, der Begründer von Action Learning, hat die Bedingung für das Überleben einer Organisation auf eine einfache Formel gebracht:

$$L \geq C$$

Dabei ist L (Learning) der erzielte Lernfortschritt und C (Change) das Ausmaß des Wandels. Wenn der Lernfortschritt (L) der Organisation mindestens so groß ist und mindestens so schnell stattfindet wie der Wandel (C), bleibt die Handlungsfähigkeit im Unternehmen erhalten. Das Überleben und der Erfolg sind gesichert oder doch zumindest wahrscheinlicher geworden.

Für die Führung in Organisationen ergibt sich daher die Herausforderung, Rahmenbedingungen zu schaffen unter denen rasch genug gelernt werden kann, mit den sich ändernden Umweltbedingungen umzugehen.

Wie stark erleben Führungskräfte den Wandel?

Auf welche Weise verändert sich aber die Umwelt? Wir wissen es nicht, aber wir können feststellen, wie sie sich in den letzten Jahren und Jahrzehnten verändert hat. Wenn ich mit Führungskräften in Workshops thematisiere, wie sich für sie relevante Umwelten in der von ihnen überschaubaren Zeit verändert haben, werden rasch viele Aspekte genannt, z.B.:

- ▶ Zunahme an Individualität
- ▶ Kommunikation – ständige Erreichbarkeit an jedem Ort
- ▶ Vernetzung
- ▶ Informationsflut



- ▶ Stärkere Konkurrenz
- ▶ Kostendruck
- ▶ Wandel ist schneller
- ▶ Mehr Frauen in verantwortlichen Positionen
- ▶ Leistungsdruck, Arbeitsverdichtung
- ▶ Freier Zugang zu Information
- ▶ Internet
- ▶ Social Media zu Kommunikation und Austausch
- ▶ Digitalisierung aller Lebensbereiche
- ▶ Jeder kann alles veröffentlichen
- ▶ Datenmissbrauch nimmt zu
- ▶ Tiefe und zwischenmenschlicher Kontakt nehmen ab
- ▶ Globalisierung, Internationalität
- ▶ Kunden sind anspruchsvoller und erwarten mehr Service
- ▶ Mobilität
- ▶ Arbeitsteilung und Prozessdenken
- ▶ Instabilität nimmt zu
- ▶ Umweltbewusstsein

Diese zufällige Sammlung, die sich in ähnlicher Weise in vielen Workshops in unterschiedlichen Branchen wiederholt, zeigt, dass die Veränderungen praktisch alle Lebensbereiche betreffen.

Wenn ich anschließend erfrage, wie sich das Ausmaß an Veränderung im beruflichen Umfeld in den letzten Jahren entwickelt hat, entstehen bei aller individuellen Varianz meist Kurven wie die nachfolgende:

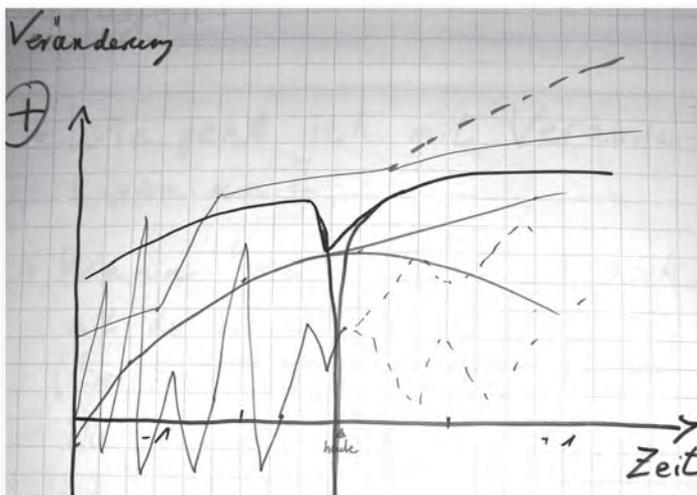


Abb.: Die erlebte Häufigkeit und Intensität von Veränderungen (Beispiel aus einem Führungskräfteprogramm)

Was sagt die Theorie dazu? – Drei praktische Modelle im Überblick

Diese von Führungskräften erlebte und in den unterschiedlichsten Workshops immer wieder dargelegte Situation wurde auch bereits in verschiedenen Analysemodellen systematisiert, wie

1. Systemtypen des Organisierens (Kantor)
2. Entwicklungsstufen des Managements (Rieckmann)
3. Problemtypen in Unternehmen (Pedler/Grint)

1. Systemtypen des Organisierens (Kantor)

Systemtypen

David Kantor (Kantor & William, 2003; Kantor & Lonstein, 1996), der ursprünglich aus der Familientherapie kam, bevor er sich mit Unternehmen und Organisationen beschäftigte, unterscheidet verschiedene **Systemtypen**. Er sieht eine Entwicklungslinie von geschlossenen Systemen zu offenen und schließlich randomisierten Systemen. **Randomisierung** (= Zufallsverteilung) wird in der empirischen Sozialforschung für Verfahren verwendet, die es dem Agierenden unmöglich machen, das nächste Ereignis vorherzusehen. In einer medizinischen Wirksamkeitsstudie, die ein randomisiertes Verfahren verwendet, weiß also beispielsweise ein Prüfarzt nicht, wer welcher Behandlung als nächstes zugewiesen wird, damit er das Ergebnis nicht beeinflussen kann. Übertragen auf die Handlungsfähigkeit der Führung hat es natürlich dramatische Auswirkungen, wenn die Berechenbarkeit schwindet und Führungskräfte Ergebnisse immer weniger beeinflussen können.

Unternehmen, die als **geschlossene Systeme** operieren, schaffen in Kantors Sicht Stabilität durch Tradition, sie sind also außerordentlich erfolgreich in Umwelten, die sich wenig ändern. Solche Unternehmen gibt es heute naturgemäß kaum mehr. In früheren Jahrzehnten war es aber durchaus so, dass Hauptlieferanten der öffentlichen Hand behördenähnliche Strukturen ausbildeten, die im höchsten Maße berechenbar waren und



sich lange kaum veränderten. **Offene Systeme** stehen dagegen bereits in einem stärkeren Austausch mit ihren Umwelten, es entstehen partizipative Strukturen, die Beteiligung unterschiedlicher Interessengruppen fördert die Entwicklung.

Unternehmen, die sich auf den **randomisierten Systemtyp** zubewegen, setzen auf schnellste Erneuerung und begrenzen Kreativität nicht durch offizielle Strukturen. Improvisation wird in wenig vorhersagbaren Umwelten zu einem vorherrschenden Merkmal. Internet Communities wie Wikipedia haben auf diese Weise rasch enorme Ergebnisse erzielt.

In Kantors Werk spielt aber auch die **dunkle Seite** eine Rolle. Dadurch wird deutlich, dass kein Systemtyp per se besser ist als die anderen, sondern jeder seinen Preis hat. Welcher Systemtyp vorherrschend ist, hängt vor allem von den Anforderungen der Umwelt ab. Die dunkle oder dysfunktionale Seite eines Systemtyps bezeichnet Kantor als „Tyrannei“. Geschlossene Systeme zeichnen sich dadurch aus, dass es in dieser hierarchisch geprägten Welt zu einer „**Tyrannei des Monarchen**“ kommen kann, d.h. einer autokratischen Positionsmacht, die scheinbar ungestraft Widerspruch und offene Auseinandersetzung erstickt.

Jeder Systemtyp hat seinen „Preis“

Offene Systeme hingegen schaffen vielfältige Regeln und Abläufe, die eine geordnete Einflussnahme und Abstimmung erst ermöglichen. Die Kehrseite ist die „**Tyrannei der Prozesse**“. Ihre Einhaltung ist oft zeit- und ressourcenintensiv, sie bindet in einem beträchtlichen Ausmaß Kräfte, die für entschlossenes Handeln benötigt würden. Tatsächlich berichten Projektmanager aus unterschiedlichen Unternehmen nicht selten, dass die Prozesshandbücher immer umfangreicher und detaillierter werden und es dadurch praktisch unmöglich ist, immer nach Handbuch vorzugehen, wenn man wirklich etwas bewegen will.

Aber auch Organisationen nach dem randomisierten Systemtyp haben eine dunkle Seite, die sich in einer mangelnden Berechenbarkeit des Agierens zeigt. Kantor bezeichnet dies als die „**Tyrannei der Anarchie**“. Everything goes – aber nicht zuverlässig und nicht berechenbar.

In der Praxis kommen diese Systemtypen selten in Reinkultur und viel häufiger als Mischformen vor. In einem Hightech-Unternehmen hat eine Gruppe von Managern in einem Workshop die Einschätzung abgegeben, dass ihre Umwelt schon stark randomisiert ist, während das eigene Unternehmen insgesamt eher noch als offenes System agiert, in manchen Bereichen sogar noch abgeschlossen und in anderen schon randomisiert. Für

Mischformen

Mitarbeiter kann diese Widersprüchlichkeit sehr hohe Anforderungen mit sich bringen, die noch verschärft werden, wenn die persönliche Prägung einen anderen Systemtyp bevorzugt als das, was im Umfeld aktuell gefordert ist.

2. Entwicklungsstufen des Managements (Rieckmann)

Zwei vorherrschende Dimensionen

In eine ähnliche Richtung weist das Modell des Wirtschaftswissenschaftlers Heijo Rieckmann (2007). In seiner Analyse von Veränderung identifiziert er zwei vorherrschende Dimensionen, nämlich die zunehmende Beschleunigung, die er als Dynamik bezeichnet und die zunehmende Vernetzung und wechselseitige Abhängigkeit, die bei ihm als Komplexität zusammengefasst wird.

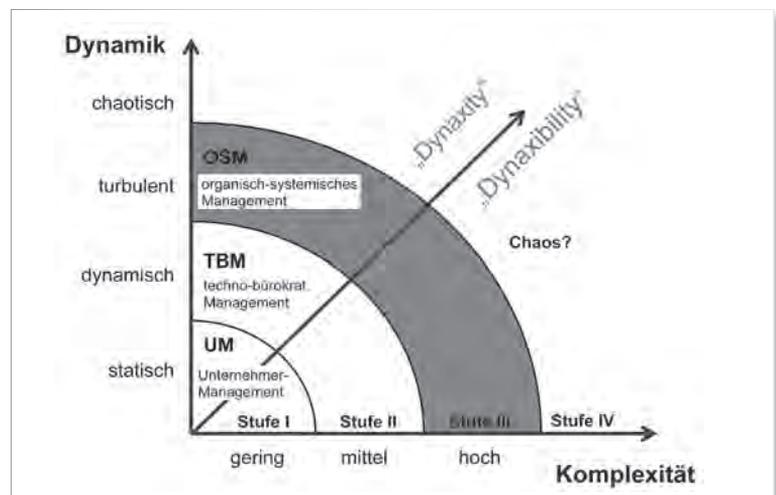


Abb.: Dynaxity nach Rieckmann

Die Kombination beider Dimensionen bezeichnet er als „**Dynaxity**“ – ein Kunstwort aus den englischen Begriffen für Dynamik und Komplexität. Dynaxity beschreibt den Zustand der relevanten Umwelt der Organisation. Die Anforderung, die sich daraus für Führung im Unternehmen ergibt, wird dann als „**Dynaxability**“ bezeichnet, als Fähigkeit (ability) der Organisation, mit der im Umfeld vorhandenen Dynaxity angemessen umzugehen und erfolgreich zu agieren.

Organisationsform und Führungsverständnis hängen also unmittelbar mit den Bedingungen und Anforderungen im Umfeld zusammen.

Rieckmann unterscheidet drei Stufen in der Entwicklung der Unternehmensführung, die entstanden sind, weil die vorhergehende Stufe mit



zunehmender Dynamik immer weniger die Handlungsfähigkeit des Unternehmens sicherstellen konnte. Diese Stufen sind das **patriarchalisch geprägte Unternehmermanagement** zu Beginn der Industrialisierung, das technisch-bürokratische Management, das weite Teile des letzten Jahrhunderts bestimmt hat und immer noch eine bedeutende Rolle spielt und das organisch-systemische Management.

Drei Stufen in der Entwicklung der Unternehmensführung

Merkmale des **technisch-bürokratischen Managements** sind eine Betonung von Regeln und Vorschriften, Standardisierung, Hierarchie und Kontrolle. Die Logik dieser Form des Führens ist es, reproduzierbare, genormte Leistungen und Produkte mit standardisierten Prozessen zu erzeugen. Ein über lange Zeit extrem erfolgreiches Konzept. Die Kehrseite war tiefes Misstrauen gegenüber der Individualität des Einzelnen, die sich nur innerhalb der engen Grenzen eines zuvor festgelegten Rahmens bewegen sollte.

Mit steigender Komplexität und Dynamik nehmen aber nicht prognostizierbare Ereignisse und Paradoxien dramatisch zu. Das technisch-bürokratische Management, also das Erfolgsmodell der Vergangenheit, gerät immer öfter und deutlicher an seine Grenzen. Die Rahmenbedingungen selbst bedürfen der stetigen kreativen Weiterentwicklung, Brüche und Paradigmenwechsel sind an der Tagesordnung. **Organisch-systemisches Management** verlangt im Gegensatz zum technisch-bürokratischen Ansatz das engagierte ganzheitliche Mitdenken des Einzelnen und fördert daher eine offene, ergebnisorientierte Teamkultur und Netzwerke.

Die Entwicklungsstufe eines Unternehmens muss sich im Einklang mit den Anforderungen seines Umfelds bewegen, um erfolgreich zu sein. Führungskräfte, die von meinen Kollegen und mir in Workshops befragt wurden, schätzen ihre Umwelt- und Marktbedingungen häufig so ein, dass sie schon deutlich in Stufe III sind, während sich das eigene Unternehmen meist noch überwiegend in Stufe II bewegt¹.

Stets im Einklang mit den Umwelt- und Marktbedingungen?

Denken und Handeln von Führungskräften finden in einer **widersprüchlichen Welt** statt, in der die Märkte andere Lösungen verlangen als die Erfolgsrezepte der Vergangenheit, in der verschiedene Stile und ein unterschiedliches Verständnis der Führungsrolle im Unternehmen oft nebeneinander zu finden sind und in der sich die Erwartungen vieler Menschen in Unternehmen an solide Führung immer noch sehr stark an der Logik einer wohlgeordneten Organisation orientieren, die mit bürokratischer Zuver-

¹ Ich danke hier meinem Kollegen Herbert Bichelmeier für die intensive Auseinandersetzung mit dem Modell von Rieckmann

lässigkeit alles Notwendige regelt und abarbeitet. Auch wenn dies mit der Lebenswirklichkeit vielfach gar nicht mehr übereinstimmt.

Tatsächlich gerät die bürokratische Organisation immer mehr an ihre Grenzen, weil sie die Vielfalt komplexer und in ihren vernetzten Auswirkungen oft schwer abschätzbaren und dadurch einzigartigen Problemen nicht oder nicht schnell genug in den Griff bekommt. Den klassischen Prozessen und Strukturen gelingt es immer weniger, Unsicherheiten zu bewältigen. Pedler und Grint unterscheiden verschiedene Problemtypen – und gerade der Problemtyp, der sich mit klassischen Prozessen und bürokratischen Strukturen nicht befriedigend bewältigen lässt, wird immer bedeutsamer.

3. Problemtypen in Unternehmen (Pedler/Grint)

In Fortführung eines Modells von Keith Grint (2008) unterscheidet Mike Pedler (2011) drei verschiedene Typen von Problemen, mit denen Führungskräfte und Unternehmen konfrontiert sind.

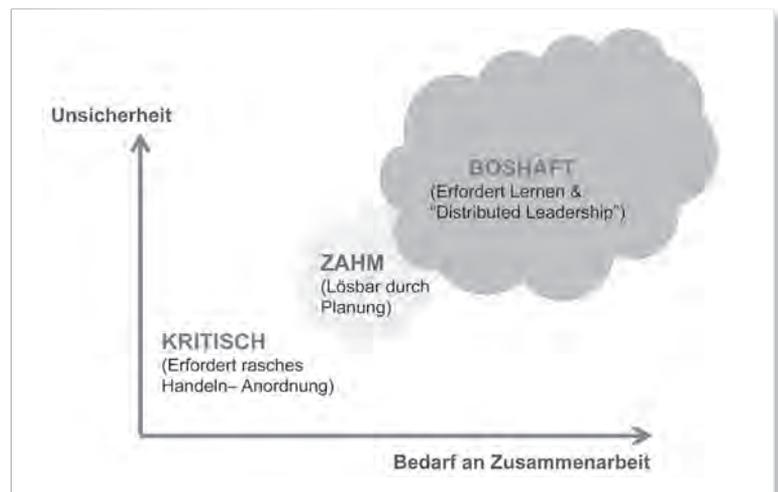


Abb.: Drei Problemtypen
(Pedler, 2011; Grint,
2008)

Problemtypen

Diese Typen unterscheiden sich nach dem Ausmaß an Unsicherheit und des erforderlichen intensiven Zusammenwirkens der Mitarbeiter zur Lösung.

Kritische Probleme erfordern zur Krisenabwehr sofortiges Entscheiden und Handeln des Managers, für Abstimmungsprozesse ist keine Zeit. **Zahme Probleme** zeichnen sich dadurch aus, dass in der Organisation Mechanismen und Prozesse zur sachgerechten Handhabung entwickelt wurden. Probleme dieses Typs, die im Einzelfall durchaus anspruchsvoll und komplex sein können, werden durch angemessene Planung und funktionierende Prozesse gehandhabt. Sie sind also insofern „zahn“, als sie sich dann



im Rahmen eines vorgedachten Lösungsraums mit seinem spezifischen Instrumentarium bewegen. **Boshafte Probleme** schließlich sind auf diese Weise nicht zufriedenstellend handhabbar: Trotz sorgfältig geplanter Prozesse und Lösungsversuche bleiben solche Probleme weiterhin hartnäckig bestehen oder scheinen immer wieder auf. Probleme dieses Typs erfordern ein Umdenken im Unternehmen und die Einbindung der Betroffenen in die Verantwortung, gewissermaßen also die Beteiligung an Führung (d.h. Distributed Leadership).

Boshafte Probleme werden in sich rasch verändernden Unternehmensumwelten immer häufiger. Gleichzeitig ist das Management bislang ungenügend vorbereitet, auf diese so zu reagieren, dass sie gelöst werden können. Pedler (2011) schreibt dazu:

„Unsere Fähigkeiten im Umgang mit boshafte Problemen werden begrenzt durch eine kulturelle Abhängigkeit von der Hierarchie, von Managementprozessen, die am besten für ‚zahme‘ Probleme passen und durch eine Führungskräfteentwicklung, die eher Befehlsempfänger schafft als selbstbestimmte Handelnde.“

Das immer häufigere Auftreten boshafter Probleme bedingt in Veränderungsprozessen ein Umdenken in Richtung Förderung der Selbstständigkeit und Verantwortungsübernahme, Dialogfähigkeit über alle organisatorischen und hierarchischen Grenzen hinweg und eine auf viele Köpfe verteilte Führung (Doppler, 2008). Ein verändertes Führungsverständnis hat sich daher in den letzten Jahren entwickelt. Die Stichworte heißen „Shared Leadership“, „Distributed Leadership“ oder auch „Leaderful Practice“ (Raelin, 2010).

*Boshafte Probleme
häufen sich*

Anforderungen an Führung (Die drei Modelle im Vergleich)

Wenn man die drei unabhängig voneinander entstandenen Modelle – *Systemtypen von Organisationen, Entwicklungsstufen des Managements und Problemtypen in Unternehmen* – vergleicht, erkennt man, dass alle drei Aspekte der Entwicklung herausgreifen, die für die Führung in Unternehmen wesentlich sind.

Alle drei Modelle unterscheiden drei Stufen der Entwicklung und geben Auskunft über Merkmale und Anforderungen unter den jeweiligen Bedingungen. Betrachtet man sie zusammen, bekommt man einen Eindruck, wie Führung sich entwickelt und was gefordert ist. Alle drei Modelle stimmen darin überein, dass eine Organisation den Anforderungen ihrer Umwelt angemessen begegnen muss, um erfolgreich zu sein.

Führungskräfte in Unternehmen melden zunehmend zurück, dass ihre relevanten Umwelten durch den randomisierten Systemtyp geprägt sind, der schnellste Erneuerung und die Fähigkeit zur Improvisation erfordert, ein hohes und rasch anwachsendes Maß an Komplexität, Vernetzung und Dynamik verkörpert, sowie boshafte Probleme mit sich bringt, die sich einer Zähmung durch Planung und Prozesse entziehen.

Systemtypen von Organisationen (Kantor)	Entwicklungsstufen des Managements (Rieckmann)	Problemtypen in Unternehmen (Grint/Pedler)
Geschlossene Systeme	Unternehmer-Management	Krisen: Hierarchischer Durchgriff
Offene Systeme	Technisch-bürokratisches Management	Zahme Probleme: Planung/Prozesse
Randomisierte Systeme	Organisch-systemisches Management	Boshafte Probleme: Distributed Leadership

Die Frage ist nun natürlich, wie boshafte Probleme, die eine zentrale Herausforderung von Unternehmen in komplexer und schneller werdenden Umwelten sind, erfolgreich bearbeitet werden können?

Zusammenfassende Fragen und Anforderungen an Action Learning

- ▶ Stellt es eine Unterstützung für den zunehmenden Bedarf an rascher Erneuerung dar, ohne in die „Tyrannei der Anarchie“ zu verfallen?
- ▶ Kann es helfen, organisch adaptive Lösungen zu finden, die Wechselwirkungen einbeziehen, um die fortgesetzt wachsende Beschleunigung und Komplexität zu handhaben?
- ▶ Kann es helfen, boshafte Probleme lösen, die durch geeignete Prozesse immer weniger gezähmt werden können?

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen