

Das Set

**Ein Raum zur Reflexion und Lösung von spontanen Problemen
während des Change-Prozesses**

31.08.2011

I INHALTSVERZEICHNIS

I	INHALTSVERZEICHNIS	2
1	Problemstellung.....	5
2	Theoretische Betrachtung	8
2.1	Critical Action learning	8
2.2	Reflexion.....	12
3	Spontane Probleme.....	15
4	Das CAL-Set – der Raum	17
5	Kritische Reflexion in der Praxis	21
6	Zusammenfassung	23
II	LITERATURVERZEICHNIS	26
III	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	29

Der Change-Prozess kennt viele Probleme. Probleme, die das Resultat der Situation oder des Erlebens und Verhaltens der beteiligten Personen sind. Es gibt unzählige wissenschaftliche Untersuchungen, die zur Lösung vieler Probleme beigetragen haben. Trotzdem treten diese immer wieder auf oder es kommen neue hinzu. Probleme, psychologisch, wie Doppler sie nennt, sind fester Bestandteil der Change-Wirklichkeit.

Warum ist es so wichtig, möglichst viele Probleme aus der Welt zu schaffen, sie zu beherrschen und am besten im Vorfeld zu beseitigen? Klar. Es ist die ursprüngliche Suche des Menschen nach Kontrolle. Die Theorie der kognizierten Kontrolle von Dieter Frey (vgl. www.videonline.edu.lmu.de) besagt, dass Menschen bestrebt sind, ihre Ereignisse zu erklären, zu beeinflussen und vorherzusagen. Im Gegenzug entsteht Kontrollverlust. Besonders im Bereich des Change Management trägt deshalb die Sinnvermittlung, die Transparenz und die Partizipation der Beteiligten eine herausragende Rolle.

Die Ablaufplanung, in Form eines Phasenmodells, und ein Change-Konzept sind von unschätzbarem Nutzen, um Kontrolle zu vermitteln. Die Kurz-Dokumentation, häufig in Form eines Projektauftrages oder einer Projektvereinbarung umfasst die wichtigsten aufgabenbezogenen Parameter. Die Vereinbarung des Zweckes und Zieles, der Leistungen, Abgrenzungen, kritischen Erfolgsfaktoren, Rahmenbedingungen, Ressourcen, Milestones und Deadlines bietet eine schnelle Übersicht über die aufgabenbezogenen Daten. Ein begleitendes Team ist Ansprechpartner und verantwortlich für die Durchführung und Zielerreichung des Change. Die Organisationsdiagnose liefert die tatsächlichen IST-Daten und den Abgleich zur gewünschten SOLL-Situation. All diese Daten werden zur Planung herangezogen, um Probleme bereits im Vorfeld zu vermeiden oder während des Prozesses besser darauf vorbereitet zu sein.

Die Planung und die Vorbereitung haben jedoch ihre Grenzen. Verdrängt man die Tatsachen, dass dafür ein hoher Anteil der verfügbaren Ressourcen gebündelt wird und es deshalb auch oft zu halbherzigen Durchführungen kommt, können sie keineswegs alle Probleme, die während des Prozesses durch die Situation oder die beteiligten Personen hervorgehoben werden, beseitigen. Diese Probleme, die während des Change-Prozesses auftreten und scheinbar „spontan“ entstehen, beeinflussen die ohnehin schwierige Situation (s. 1) während des Change Prozesses in entscheidendem Maße. Sie werden in dieser Arbeit als spontane Probleme (s. 3) bezeichnet.

Spontane Probleme müssen während des Change-Prozesses meist mit sehr hohem Aufwand gelöst werden oder - Doppler spricht hier in diesem Zusammenhang von klassischen Reaktionen der Verdrängung und Verleugnung (vgl. 2002, S. 64) - verdrängt, verleugnet, ausgeblendet oder übergangen werden – mit fatalen Folgen. Wäre es nicht besser mit diesen Problemen zu leben? Wäre nicht ein angemessener Umgang ratsamer? Wäre es nicht besser zu versuchen, aus ihnen zu lernen?

Eine Methode, die hierfür eine Möglichkeit und einen Raum bietet, ist das Critical Action learning (s. 2.1). Critical Action learning, kurz CAL, findet in einer Gruppe, einem Set (s. 4), statt, das sich mehrmals in Abständen trifft. CAL folgt einem Denkansatz, bedient sich einer bestimmten Vorgehensweise und wendet eine unzählige Anzahl von Werkzeugen an. Die Begleitung des Change durch das Set bietet somit, im Gegensatz zum Projektteam, sehr viel Raum für Individualität und Flexibilität während des Change-Prozesses. Aufgrund der vielen Vorteile, die das Set im Vergleich zum Projektteam sehr attraktiv wirken lassen, wird CAL im theoretischen Teil der Studienarbeit näher beschrieben. Die Studienarbeit selbst beschränkt sich jedoch auf das Werkzeug Reflexion (2.2 und 5), da eine Ausweitung auf weitere Werkzeuge, wie Feedback, Fragetechniken, usw. den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

1 Problemstellung

Fehlende Einheitlichkeit

Die Organisationsentwicklung kennt viele Definitionen. Karsten Trebesch, ein in Deutschland bekannter OE-Autor, -Berater und Mitherausgeber der Zeitschrift Organisationsentwicklung hat sich 1982 einen Überblick verschafft und kam zu dem Schluss „50 Definitionen der Organisationsentwicklung und kein Ende“. Er versuchte mit dieser Arbeit Gemeinsamkeiten der Definitionen zu entschlüsseln. Dabei stellt er fest, dass es zwar einige Hauptlinien gab, jedoch die Unterschiede weitaus größer waren. (vgl. Neuberger, 1994, S. 238) Würde man hier bereits eine Verbindung zu spontanen Problemen ziehen, würde das Zitat „Viele Köche verderben den Brei“ bestens passen.

Fokus auf Planung und schleppende Durchführung

Auch Rosenstiel schreibt, dass Change Management viele Facetten besitzt, doch bemerkt auch er, dass es um tiefgreifende Veränderungen mit strategischer Ausrichtung geht (vgl. 2007, S. 451). Schreyögg fügt hinzu, dass in der Vergangenheit Veränderungen oft als reines Planungsproblem definiert wurden und viele daran scheiterten, dass der Prozess der Veränderung nur langsam und schleppend vorwärts kam und die betroffenen Organisationsmitglieder Widerstände entgegensetzten. (vgl. 2008, s. 404) Eine schleppende und langsame Vorgehensweise bedingt durch spontane Probleme? Das Planungsproblem bedingt durch den Glauben alles sei planbar und vorhersehbar? Diese Wissenschaft ist geprägt von Positivismus, Determinismus und Konstruktivismus. Sie hat sich nicht nur die Planbarkeit und die Vorhersehbarkeit zum Ziel gesetzt, sondern auch die Übertragbarkeit. Dies hat eine Detailverliebtheit zur Folge, die mit Komplexität nicht leben kann und sie deshalb verleugnet oder im schlimmsten Fall belächelt. Wäre es nicht vorteilhafter Komplexität und Detailverliebtheit nebeneinander existieren zu lassen? Ist es nicht so, dass Einseitigkeit bereits in der Vergangenheit zum Scheitern führte? Ist es nicht immer die Balance, die man halten sollte im Umgang mit Komplexität und Simplizität?

Komplexität und Simplizität

Change Manager, wie Klaus Doppler und Christoph Lauterburg tun das. Die beiden OE-Päpste sind nahezu bei jedem Change-Management Interessierten in Buchform zu finden und haben stark zu seiner Popularität beigetragen. Sie behandeln komplexe Themen mit

einfachen Worten, sind sich aber deren Komplexität durchaus bewusst. Beide sind selbstständige Organisations- und Managementberater und führende Köpfe im Feld der Organisationsentwicklung. Des Weiteren sind sie Mitherausgeber der Zeitschrift Organisationsentwicklung. (vgl. Doppler, Lauterburg, 2005) Die beiden Autoren sprechen sehr deutlich über die spontanen, ihrer Meinung nach psychologischen Probleme, die während oder schon zu Beginn eines Change-Prozesses auftauchen können. (vgl. Doppler, Lauterburg, 2005, S. 83 ff; Doppler et al, 2002, S. 64 ff)

- Spontane Probleme, die viele Change-Projekte zum Scheitern verurteilen und in der Vergangenheit scheitern ließen
- Spontane Probleme, die den Begriff Change-Management an den Rand der Lächerlichkeit gezogen und einem breiten Zynismus (vgl. Moldaschl, 2010, S. 19 ff) Fläche geboten haben.
- Spontane Probleme, denen es gilt offen und mit einer Portion Respekt entgegenzutreten und deren Lösung anzustreben.

Versachlichung

Der Mensch ist ein rational denkendes UND ein emotionales Wesen. Speziell in Problemsituationen werden Emotionen deutlich spürbar. Die stark behavioristisch und positivistisch geprägte Bildungslandschaft hat jedoch dazu beigetragen, dass der Mensch die rationale Lösung des Problems anstrebt und es als „vernünftig“ gilt, Probleme auf der Sachebene zu lösen. „Bleiben Sie sachlich!“, so lautet es. Daraus ergibt sich auch im Change Management das Problem, dass Manager zur Versachlichung neigen (Doppler et al, 2002, S. 65) CAL versucht die emotionale Seite zu berücksichtigen und mehr noch die Emotionen als Schlüssel zur Problemlösung zu nützen.

Fehlende Kommunikationsfähigkeit

Die Lösungsorientierung führt zur Problemlösung, nicht die Problemorientierung, das weiß die Konfliktforschung längst. Leider beschäftigen sich aber gerade Manager beim Auftauchen von Problemen lieber mit der Schuldigenfrage oder versuchen sich selbst in eine sichere und schuldfreie Position zu begeben. (Doppler et al, 2002, S. 48) Führt man hier die konsequente Lösungsorientierung fort und vernachlässigt die Ursachensuche – nach Machtkämpfen, politischem Gerangel, Eitelkeiten usw. – so ist wahrscheinlich der Satz „Wir sollten miteinander reden!“ naheliegend. Doch auch diesbezüglich steht die Problemlösung auf ei-

nem schlecht ausgebildeten Fundament. Die Kommunikationsfähigkeit und das Wissen darüber werden in der Bildungslandschaft in Deutschland ebenso stark vernachlässigt (vgl. Rosenstiel, 2007, S. 321)

Reiht man die Tatsachen aneinander, so ergibt sich eine Situation, die das Lösen von spontanen Problemen insbesondere in einer akuten Situation, wie wir sie während eines Change-Prozesses vorfinden, in „gewohnter Manier“ nahezu unmöglich macht.

2 Theoretische Betrachtung

2.1 Critical Action learning

CAL stammt dem Denkansatz des Action learning von Reginald W. Revans ab. Reg Revans studierte unter Ernest Rutherford an der Cambridge Universität Physik und nahm an den Seminaren der dort beherbergten Physiklabors zu Beginn des 19. Jahrhunderts teil. In den so genannten Cavendish laboratories kamen zum damaligen Zeitpunkt Forscher zusammen, um Probleme mit unbekannter Lösung zu bearbeiten, Lösungen für die noch kein Wissen zur Verfügung stand. (vgl. www.library.salford.ac.uk)

Das Teilen von Nichtwissen und die gemeinschaftliche Suche nach einer Lösung ist ein wesentlicher Bestandteil von action learning. (vgl. Pedler, 1997, 249) Die Gruppe, das Set, dieser Raum ermöglicht den sozialen Austausch und das Eröffnen neuer Perspektiven und Wahrnehmungen für den Einzelnen. Revans war davon überzeugt, dass ein essentieller Bestandteil des Manageralltages der Austausch mit Kollegen sei. (vgl. Meynhardt et al, 2011, 1, S. 84)

Hört man den Begriff Action learning denkt man sofort an „Learning by doing“, das wäre jedoch zu kurz gegriffen. Action learning beschäftigt sich sowohl mit dem Erwerb von Wissen, als auch mit dem Erwerb von verändertem Verhalten. Deshalb findet hier der Kompetenzbegriff (vgl. Weinert, 2001, S. 27) seine Anwendung und der Vergleich mit dem Erwerb von beruflicher Handlungskompetenz (vgl. Sonntag, 2006, S. 270). Dabei erfüllt Action learning die Anforderungen insbesondere für den Erwerb von Problemlösefähigkeit, des selbstgesteuerten, reflektierten Handelns und der Selbstorganisationsfähigkeit (vgl. Sonntag, 2006, S. 21). Alter Wein in neuen Flaschen? Viele andere Methoden können das auch? Ja, ABER, neu ist, dass sich Action learning mit realen Problemen und deren Lösung in der Realität beschäftigt. Es tut dies mittels wechselnder Aktion und Reflexion. Reale Probleme sollen durch Reflexion (im Set), Aktion, Erfahrung und Reflexion der Erfahrung (im Set) innerhalb eines realen Kontextes gelöst werden. Dabei sollte man nicht vergessen, dass es vornehmlich um reale Probleme geht, deren Lösung man nicht kennt. (vgl. Meynhardt et al, 2011, 1, S. 85)

Kritische Theorie

CAL ist eine mit Hilfe der Psychoanalyse und der Kritischen Theorie modifizierte Form von Action learning. Die Kritische Theorie, die ihren Ursprung 1932 am Frankfurter Institut für Sozialforschung durch den Direktor Max Horkheimer fand, ist eine Gesellschaftstheorie. (vgl. Schwandt, 2010, S. 12, 13) Die Kritische Theorie teilt die Gesellschaft nicht, sondern sieht sie als Ganzes, als Totalität.

Das Leitmotiv der Gruppe, die in den 20er und 30er Jahren des 20. Jahrhunderts die Kritische Theorie ins Leben riefen, war die Wiederbelebung des theoretisch erstarrten und politisch gelähmten Marxismus. Durch Selbstkritik und Impulse aus Philosophie und angewandter Sozialwissenschaft sollte dem Marxismus wieder neues Leben eingehaucht werden. (vgl. Schwandt, 2010, S. 15) Horkheimer sah das menschliche Verhalten mit den Bedingungen der Gesellschaft verknüpft. Er strebte eine Auseinandersetzung der Bedingungen der gegenwärtigen Gesellschaft und einen Vergleich mit anderen, visionären Gesellschaftsformen an. (vgl. Schwandt, 2010, S. 36) Er prangerte das Desinteresse der Wissenschaft gegenüber der Gesellschaft an und verurteilte die Entstehung und Nutzung der wissenschaftlichen Ergebnisse. (vgl. Schwandt, 2010, S. 37) Die positivistisch geprägte Wissenschaft verlangt die Trennung von Subjekt und Objekt, aber, so Horkheimer, zur Entwicklung der Gesellschaft gehört das bewusste kritische Verhalten. (vgl. Schwandt, 2010, S. 37)

Dieses kritische Verhalten wird durch die Dialektik ermöglicht. Die Dialektik, die auf den Philosophen Hegel zurückzuführen ist, (Schwandt, 2010, S. 41) ist eine Gesprächs- und Fragetechnik, in der durch Rede und Gegenrede d.h. durch dialogisches Abarbeiten von Widersprüchen, nach Erkenntnissen gesucht wird. Dabei geht es nicht um das bloße Recht behalten, sondern um eine Methode der Wahrheitsfindung. Die Anfänge der Dialektik finden sich bereits bei Platon und Sokrates. Sie wird angewandt, um das Wesen der Dinge, ihren Platz in der Welt zu begreifen oder sich einer Erkenntnis anzunähern. Sie hat immer Prozesscharakter. Die Dialektik kann von der Bestätigung einer Position bis zum Aufspüren eines theoretisch unauflösbaren Widerspruches führen. (vgl. Schwandt, 2010, S. 38)

Die Dialektik wird durch verschiedenste Gesetzmäßigkeiten charakterisiert:

- Gesetz vom Umschlagen der Quantität in Qualität
- Gesetz von der Durchdringung der Gegensätze
- Gesetz von der Negation der Negation

(vgl. Schwandt, 2010, S. 39,40)

Psychoanalyse

Einen weiteren bedeutenden Einfluss auf die Denkweise des CAL hat die Psychoanalyse. Freud bezeichnete seine Theorie der Psychoanalyse als die dritte große narzisstische Kränkung der modernen Menschheit durch die Wissenschaft. Die erste Kränkung der naiven Eigenliebe war die Erkenntnis durch Kopernikus, dass die Erde nicht der Mittelpunkt des Universums ist, sondern nur ein winziges Teilchen darstellt. Die zweite Kränkung war das Ergebnis Darwins biologischer Forschung, dass der Mensch vom Tier abstammt und kein göttliches Wesen sei. Die dritte Kränkung, die Theorie der Psychoanalyse besagt, dass der Mensch nicht Herr in seinem eigenen Haus sei. (vgl. Freud, 1994, S. 283, 284) Freud war überzeugter Determinist, er glaubte nicht an die Anwesenheit eines freien Willens (vgl. Freud, 1994, S. 121)

Auch die Forscher des Instituts für Sozialforschung, allen voran Max Horkheimer waren begeisterte Anhänger Freuds. Erich Fromm, der auch an der Entwicklung der Kritischen Theorie beteiligt war, stellte in seinem Buch „Jenseits der Illusionen“ drei große Parallelen zwischen Marx und Freud her (vgl. Schwandt, 2010, S. 62). Er gilt deshalb als Freudomarxist.

Freud war ebenso, wie Revans in Bezug auf Action learning davon überzeugt, dass, wer die Psychoanalyse verstehen will, diese erst durch die eigene Erfahrung am eigenen Leib verstehen könne (vgl. Freud, 1994, S. 45). Schon Freud prangerte an, dass die Menschen eher dazu geschult werden, sich mit äußeren, als mit inneren Dingen zu beschäftigen (vgl. Freud, 1994, S. 45). Er war davon überzeugt, dass Erzähler immer als allererstes die seelische Verfassung den Hörern und Beobachtern entgegenbringen und dass die Seele, die Psyche, und der Körper in Bezug stehen. (vgl. Freud, 1994, S. 46) Er wollte den Einfluss der Person auf die Situation wieder stärker in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken (vgl. Freud, 1994, S. 46).

Sehr bedeutenden Einfluss erlangte Freud durch seine Unterscheidung zwischen Bewusstem, Vorbewusstem und Unbewusstem. Das Unbewusste ist dem Bewusstsein und dem Gedächtnis nicht zugänglich. Das Vorbewusste sind Gedächtnisinhalte, die nicht bewusst sind und das Bewusstsein ist ein Zustand des Erkennens von inneren und äußeren Ereignissen. Die höchste Stufe des Bewusstseins ist das Selbst-Bewusstsein. Das Selbst-Bewusstsein ermöglicht das Erkennen seines eigenen autobiographischen Charakters und seiner persönlichen Erlebnisse. (vgl. Zimbardo & Gerrig, 2004, S. 205, 206) Freud beschreibt diese drei

Systeme als Räume. Das Unbewusste als Vorraum und das Vorbewusste als Salon. Dazwischen fungiere ein Wächter, der Regungen ein und auslasse und das Bewusstsein daran hindere Kenntnis über die unbewussten Vorgänge zu bekommen. Die Regungen, die der Wächter einlässt, werden nicht zwingend vom Bewusstsein wahrgenommen. Sie müssen die Blicke des Bewusstseins auf sich ziehen. Deshalb bezeichnet er den Salon als Vorbewusstsein. Der Wächter ist gleichzusetzen mit dem Widerstand der Verdrängung. (vgl. Freud, 1994, S. 293) Verdrängung ist, nach Freud, die Vorbedingung für die Symptombildung (vgl. Freud, 1994, S. 295). Die Annahme des Unbewussten wird heute kaum mehr bestritten (vgl. Zimbardo & Gerrig, 2004, S. 203 ff). Freud (1915) lieferte dafür Erklärung (vgl. Freud, 2001, S. 125) und viele moderne Ansätze bauen auf seinen Annahmen auf. Seine weiteren, teils sehr umstrittenen und teils widerlegten Theorien spielen für CAL keine Rolle.

Verbindung CAL, Kritische Theorie, Psychoanalyse

CAL wurde von Hugh Willmott (1994, 1997) ins Leben gerufen. Sein Ziel war die Einbeziehung kritischen Denkens in die Lernprozesse. Die kritische Perspektive besagt, dass Lernen und Reflexion Prozesse sind, um Kontrolle in Emanzipation zu transformieren. CAL betont die Reflexion in angemessenem Rahmen und den Wert der Weisheit jedes einzelnen und der Organisation. Hinzu kommt das Lernen durch vergleichbare Aktivitäten bei denen die Identität und die Autonomie das Ziel darstellen und ausgebildet (vgl. Vince, 2009, S 96), sozusagen frei gelegt werden. Clare Rigg and Kiran Trehan erwähnen in diesem Zusammenhang die Kernaspekte von CAL, deren Fokus auf die Emotionen, die Antriebskräfte und die Vielfältigkeit gerichtet ist. Sets sind Räume, wo diese Emotionen, die politischen Machenschaften, die Beziehungen der Macht, die Bestandteile jeder Organisation sind, betrachtet, diskutiert und potenziell transformiert werden. (vgl. Vince, 2009, S. 96, 97)

CAL schließt das Bewusste und Unbewusste der Person mit ein und versucht den Weg über die offen gezeigten Emotionen. Die Analyse der Emotionen soll die Komplexität der Beziehungen und der Macht offenbaren. Dabei dient das Aufdröseln der emotionalen Verfassung des Kollektivs dem Verständnis der Organisation als komplexes System. Emotionen, so die Überzeugung, bewusst oder unbewusst, die individuell gefühlt und kollektiv produziert und geleistet werden, sind mit politischen Problemen der Organisation verflochten z.B. dem Kontrollanspruch des Managements. (Vince, 2004, S. 94) CAL versucht deshalb, die realen Probleme der Situation - unter kritischen Gesichtspunkten und dem Einbeziehen von unbewussten Vorgängen - zu betrachten, zu bearbeiten und zu lösen. Der Raum dafür ist das Set. Die Problemlösung beginnt mit der Schilderung des realen Problems eines einzelnen Set-

Mitgliedes. Im Anschluss finden die kollektive Reflexion des Problems und der dadurch initiierte Diskurs statt. Danach erfolgen die Aktion des einzelnen in der Realität und die daraus resultierende Erfahrung der Aktion und Reaktion. Die neue Erfahrung nimmt der einzelne wieder mit zurück in das Set und der Kreislauf beginnt von vorne.

2.2 Reflexion

Es gibt reale Probleme, die wissenschaftlich gesehen, lösbar und handhabbar sind, und reale Probleme deren Lösungsweg und das Lösungsziel noch unbekannt erscheinen. Diese beiden Problemarten nennt der Philosoph und Pädagoge Dewey „primary experience“ und „secondary“ oder „reflective experience“. „Primary experiences“ sind, nach Dewey, unproblematisch in ihrem Handlungsverlauf aufgrund des habitualisierten Erfahrungskontextes. „Reflective experiences“ bzw. Problemsituationen bei denen bisher bewährte Handlungs- und Deutungsmuster versagen werden mit Hilfe der Reflexion zu einem hypothetischen Konstrukt. Sie würden dabei in ihrer Ganzheit gedanklich aufgebrochen und mögliche Handlungskonsequenzen durchgespielt. Dabei kommt es zu einer Konstruktion neuer Bedeutungen von Verhaltensweisen, Objekten und Erfahrungen. Dies sei die Ebene der Erkenntnisgewinnung und Theoriebildung. Sie reicht von der Lösung alltäglicher Konfliktsituationen bis hin zur wissenschaftlichen Forschung und philosophischen Reflexion. (vgl. Hickman, 2004, S. 14) Schön meint in dem Zusammenhang, dass Reflexion gerade in Situationen hilft, in denen die bisherigen Theorien oder Techniken nicht mehr ausreichen, Situationen, die sich durch eine „Uniqueness“ für die Personen auszeichnen (1982, S. 129). Demzufolge ermöglicht die Reflexion die Konzentration auf das Individuum und die Hinwendung zu einem speziellen Fall.

Kluwe und Schiebler (1984) stellen fest, dass das Reflektieren des eigenen Vorgehens zur besseren Problemlöseleistung führt (vgl. Bannert, 2007, S. 183). Reflexion, so Henninger, 2001, sei das zentrale Merkmal des Menschen, das es von den anderen Lebewesen unterscheidet (vgl. Bannert, 2007, S. 183). Pressley und seine Kollegen sind davon überzeugt, dass „Good strategy users are reflective“ (vgl. Bannert, 2007, S. 183) Nach Henninger ist die Reflexion ein dynamisch kognitiver Prozess. Dynamisch deshalb, weil die Reflexion „dynamisch“ zu unterschiedlichen Zeitpunkten genutzt werden kann. Reflektieren kann man vor/während/nach der Handlung. (Kasztner, 2009, S. 77) Laut CAL-Ansatz findet kritische Reflexion zur Lösung von spontanen Problemen im Set nach der Handlung statt. Die Anwendung der Reflexion während des gesamten Change Prozesses kann das Lernen zu jedem Zeitpunkt unterstützen. Schön unterscheidet hier zwischen der „reflection-on-action“

(Reflexion über die Handlung) und der „reflection-in-action“ (Reflexion in/während der Handlung) (Schön, 1983). Die Reflexion während der Handlung läuft meist kognitiv, ohne Kommunikation ab. Diese Form der Reflexion kann als komplexer, weiter entwickelt und funktionell bedeutsamer gewertet werden, als die Reflexion über die Handlung. (Kasztner, 2009, S. 84) Der Einstieg in das Arbeiten mit kritischer Reflexion innerhalb eines Change-Kontextes kann deshalb mit Hilfe eines Facilitators im Rahmen eines Sets gelingen. Schön nennt es ein reflektierendes Praktikum. Dieses Lernen des Reflektierens empfiehlt er auf dem Weg, weg von der wissenschaftlich und technisch geprägten Form des Problemlösens hin zum Reflektieren während der Handlung (Schön, 1983, S. 21 ff). Führungskräfte sollten beide Formen des Reflektierens anwenden, sowohl „on-action“, als auch „in-action“, um den aktuellen Anforderungen an die Führung gerecht werden zu können (vgl. Vince, Reynolds, 2010, S. 334 ff)

To be reflective is not a technique, learned and sometimes applied, but part of what it means to be a leader. (Vince, Reynolds, 2010, S. 338)

Aus der Problemstellung geht deutlich hervor, dass die Bedingungen für das kritische Reflektieren während des Change-Prozesses noch nicht gegeben sind. Deshalb ist ein reflektierendes Praktikum, wie Schön es nennt, von unschätzbarem Nutzen. Diese Möglichkeit bietet CAL mit seinem geeigneten Rahmen (Denkansatz), seinem geeigneten Raum (das Set) und seinem Initiator des Fließens (Facilitator). Die Set-Mitglieder lernen so diesen Lösungsprozess und seine Vorteile kennen. Es ist vermessen zu behaupten, dass diese Form der Lösungserarbeitung in den einzelnen Projektteams nicht angewendet wird. Dennoch ist von einer Durchdringung des Themas „Reflexion“ in der Change-Literatur nichts zu spüren. Das jedoch ist der Ansatz des CAL-Sets. Das Set bietet den Raum zur Lösung der spontanen Probleme, für die noch kein Wissen vorhanden ist, um dort die kritische Reflexion mit Hilfe des Sets durchzuführen. Es entsteht für den einzelnen ein Erkenntnisgewinn – critical learning – der zur Tat - action – motiviert. Diese Motivation veranlasst zur Durchführung der Tat. Die Durchführung eröffnet eine neue Erfahrung und neue Erkenntnisse, die zur erfolgreichen Lösung des Problems führen oder einen weiteren Schritt auf dem Weg dorthin darstellen und eine weitere kritische Reflexion in Anspruch nehmen. Auf dem Weg zur erfolgreichen Lösung wird der Einzelne vom Set begleitet. Gemeinsam begleiten sie als Set den Change Prozess. Das Set kümmert sich nicht nur ausschließlich um die Erledigung „des Objektes“ der Sache und der zugehörigen Aufgaben des Change, sondern strebt kritisch die ganzheitliche Lösung – betreffend Subjekt und Objekt - an, schließt unbewusste und bewusste Prozesse mit ein

und verliert gleichzeitig die Erledigung der Aufgaben und das Ziel des Change-Prozesses nicht aus den Augen.

3 Spontane Probleme

Spontane Probleme des Change Prozesses haben ihre Ursachen. Die Ursachen spielen jedoch im CAL eine eher unwesentliche Rolle. CAL nimmt eine emanzipatorische Perspektive ein (vgl. Pedler et al, 2005, S. 62 ff) und vermeidet die kontrollierende zu der insbesondere die Suche nach dem Ursache-Wirkungszusammenhang gehört. Man könnte in diesem Zusammenhang auch von der Lösungsorientierung anstelle der Problemorientierung bei CAL sprechen. Nachfolgend werden einige „mögliche“ spontane Probleme nach Doppler und Kruse angeführt.

Spontane Probleme nach Doppler et al: (vgl. 2002, S. 64 ff; 205, S. 83 ff)

Ein Mitglied des Sets sieht sich mit Passivität und Desinteresse der Betroffenen des Change konfrontiert.

Ein Mitglied des Sets hat mehrere Auseinandersetzungen mit Betroffenen des Change und kommt wütend in das Set und spricht darüber, ein weiteres Mitglied mahnt ihn zur Vernunft und bittet ihn bei der Sache zu bleiben.

Ein Mitglied des Sets kann die geforderte Zeitachse nicht einhalten.

Ein Mitglied des Sets hat aus informeller Quelle erfahren, dass die Betroffenen über das Vorgehen lachen und sich lustig darüber machen.

Ein Mitglied des Sets bekommt aus seiner Mannschaft der Betroffenen heftigen Widerstand entgegengebracht.

Ein Mitglied des Sets bekommt mit, dass an anderer Stelle Entscheidungen bezüglich des Change getroffen werden, die dem Set nicht mitgeteilt werden.

Ein Mitglied des Sets bekommt Fragen aus dem Kreis der Betroffenen gestellt, die er nicht beantworten kann und geht damit an das Set heran. Ein anderes Set-Mitglied sagt ihm, er solle sich etwas einfallen lassen und verweist ihn auf das Change-Konzept.

Einem Mitglied des Sets wird klar, dass das Change Konzept Schwächen, Unklarheiten oder Interpretationsmöglichkeiten eröffnet.

Während des Change-Prozesses wird klar, dass das Set zu klein gewählt wurde.

Ein Mitglied des Sets fühlt sich mit seinen Aufgaben plötzlich überfordert.

Ein Mitglied des Sets wird krank.

Ein Mitglied des Sets sieht sich mit fehlender Glaubwürdigkeit durch die Betroffenen konfrontiert.

Ein Mitglied des Sets sieht sich von seinem Linienvorgesetzten stark unter Druck gesetzt.

Ein Mitglied des Sets bemerkt, dass die Information nicht bei den betroffenen Mitarbeitern angekommen ist.

Ein Mitglied des Sets bemerkt, dass das Kommunikationskonzept nicht ausreichend war
Etc.

Spontane Probleme nach Kruse (vgl. www.youtube.com)

Ein Mitglied des Sets bemerkt, dass die betroffenen Führungskräfte die geforderten Veränderungsmaßnahmen nicht durchführen.

Ein Mitglied des Sets bemerkt, dass eine betroffene Führungskraft Gerüchte bei den betroffenen Mitarbeitern streut.

Ein Mitglied des Sets bemerkt, dass eine betroffene Führungskraft in operative Hektik ausbricht und die betroffenen Mitarbeiter total verwirrt sind.

Ein Mitglied des Sets bemerkt, dass die Betroffenen mit der Suche nach der Ursache für den Change beschäftigt sind.

Ein Mitglied des Sets bemerkt, dass eine „Regel“ der Organisation dem Change im Wege steht.

Ein Mitglied des Sets bemerkt, dass eine Abteilung mit den für sie betroffenen Beschlüssen nicht zurechtkommt und aufbegehrt.

Ein Mitglied des Sets bekommt ein Feedback eines Betroffenen, der die ganze Sache nicht ernst nimmt, da die Veränderungsaktionen in der Vergangenheit schon in das Nichts geführt haben.

Etc.

4 Das CAL-Set – der Raum

Facilitator

Anstelle des üblichen Management Unterrichts mit simulierten Problemen sollten sich Manager, nach Meinung Revans (1979) in Sets zusammenfinden und an ihren eigenen realen Problemen innerhalb ihres Berufslebens arbeiten. Unterstützt würde diese Arbeit durch einen „Set advisor“, einen Facilitator, der weniger die Position des Lehrers und Führers einnimmt, sondern als Quelle das Fließen sicherstellt. (vgl. Fox, 2009, S. 6) Anderson und Gold meinen hierzu, dass der Critical Facilitator eine Art Vorbild für die kritische Reflexion in der Praxis sein sollte. Demnach sollte ein Facilitator sich durch folgende Merkmale auszeichnen:

- Kritisch reflexiv (vgl. Burgoyne, 1994, S. 36)
- Wendet eine Reihe von Werkzeugen an und kennt die Lerntheorien (vgl. Marsick, O'Neill, 2007, S. 103)
- Ist offen für Kritik und sucht aktiv nach kritischen Meinungen bezüglich seiner eigenen Tätigkeit (vgl. Pedler, 2008, S. 61 ff)
- Zeigt Lernbereitschaft nicht nur in Bezug auf seine Tätigkeit als Facilitator
- Kann mit kritischen Merkmalen wie Machtdynamiken und Emotionen des Einzelnen, des Sets und der Organisation umgehen (vgl. Vince, 2008, S. 103)

Schlüsselmerkmale

In England im Jahr 2003 wurde eine Umfrage durchgeführt. Sie bestand aus 24 persönlichen Interviews (vgl. Pedler et al, 2005, S. 53) mit Action learning Spezialisten und einem aus den Gesprächen entwickelten Fragebogen. Dieser wurde von 171, davon 70 % Action learning Anwendern (vgl. Pedler et al, 2005, S. 55), beantwortet. Diese Umfrage ergab, dass Action learning Wachstum erfährt (vgl. Pedler et al, 2005, S. 55, 56) und ergab folgende Schlüsselmerkmale des Action learning:

- Set mit ca. 6 Leuten
- Übung mit realen beruflichen Aufgaben oder Problemen
- Individuelle Aufgaben/Problemen werden eher bearbeitet, als gemeinschaftliche
- Fragenstellen als die am häufigsten angewendete Methode, um den Teilnehmern bei ihren Aufgaben/Problemen weiterzuhelfen
- Einsatz eines Facilitators

Ein weiteres wichtiges Schlüsselmerkmal der Spezialisten war das Lernen durch das Reflektieren der Übung. (vgl. Pedler et al, 2005, S. 53, 56) Diese Schlüsselmerkmale gelten ebenso für das Critical Action learning.

Action learning besitzt zwar keine einheitliche Definition (Weinstein, 1995, S. 32), aber die Schlüsselmerkmale des Verfahrens sind allgemein unter den Anwendern bekannt. Pedler meint dazu, Action learning, hat sich durch ein gewisses Ethos, eine bestimmte Art des Denkens in Bezug auf das Lernen, und durch eine spezielle Methode, ein Set mit Praxisbezug, weiter verbreitet. (vgl. Pedler et al, 2005, S. 57) Marsick und O`Neill stellten bereits im Jahr 1999 drei wichtige Merkmale fest: wissenschaftlich, auf Erfahrung beruhend, kritische Reflexion. (vgl. Pedler et al, 2005, S. 52)

CAL-Set – der ideale Raum zur Lösung spontaner Probleme

Da Action learning nicht immer gleichbedeutend ist mit kritischer Reflexion, wurde CAL ins Leben gerufen (Vince, 2009, S. 96). CAL betont kritisches Denken und sieht das Lernen durch das Einbeziehen von Emotionen, Antriebskräften und Unterschiedlichkeiten als seine Kernpunkte an. Wie bereits in der theoretischen Betrachtung erwähnt, sind Sets Räume, in denen insbesondere diese Kernpunkte betrachtet, diskutiert und transformiert werden können. (vgl. Pedler, 2009, S. 97)

Lernen durch das Einbeziehen von Emotionen, Antriebskräften und Unterschiedlichkeiten, kennen wir das nicht aus unserer eigenen persönlichen Erfahrung? Ergeben sich für Kinder spontane Probleme in ihrem Lebensalltag, so reagieren sie mit emotionalen Reaktionen (vgl. Hickman et al, 2004, S. 5). Im Laufe ihres Bildungslebens werden sie aber dahingehend erzogen, bei Problemen die auftretenden Emotionen zu kontrollieren und mit Sachverstand auf rationaler Ebene zu lösen. Dies führt dazu, dass sie die emotionalen Reaktionen auf ihre Probleme nicht mehr bewusst wahrnehmen wollen und diese vernachlässigen. Die Konzentration auf die „Sache“, das Objekt, geprägt durch die Wissenschaft, prägt ihren Berufsalltag. (vgl. Doppler et al, 2002, S. 63)

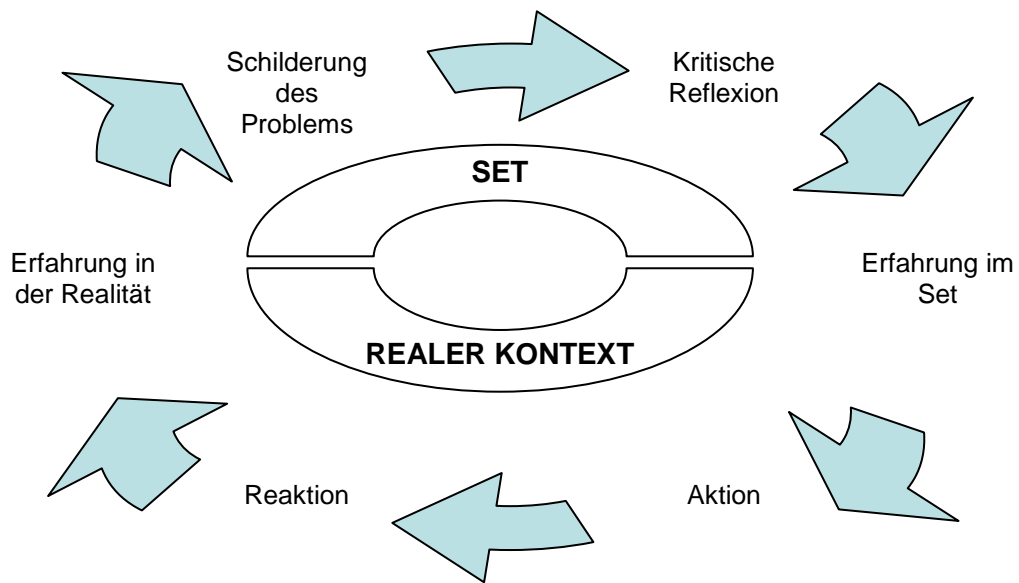
Aufgrund seines ganzheitlichen Ansatzes und der Vernachlässigung der Subjektivität in der traditionellen Bildungslandschaft nehmen CAL und das Set diese emotionalen Reaktionen wieder auf (vgl. Vince, 2009, S. 97) und begegnen ihnen mit Respekt. Die Emotionen und die

sachliche Darstellung der Situation sind es, die zu Beginn jedes Problems in Augenschein genommen werden.

Selbstverständlich können wir, von Ausnahmen abgesehen, während der Arbeit im Set bei Problemen nicht schreien oder weinen wie ein Kind. Trotzdem sind emotionale Reaktionen ein wichtiger Bestandteil unseres Berufs- und Change-Alltages und deshalb werden sie in die Betrachtung des Problems einbezogen. Bei einem Problem, dessen Lösung wir kennen, einer „primary experience (vgl. Hickman et al, 2004, S. 14), wie Dewey sie nennt, ist die Unterdrückung der emotionalen Reaktion und die sachliche Klärung auf der rationalen Ebene die schnellste Form der Lösung. Bei Problemen der Kategorie secondary (reflective) experience nach Dewey (vgl. Hickman et al, 2004, S. 14) sollte die ganzheitliche Sichtweise herangezogen werden.

Das CAL-Set bietet für das Change Management einen geradezu idealen Raum. Es priorisiert die ganzheitliche Sichtweise. Es distanziert sich bewusst von der wissenschaftlich geforderten Trennung von Subjekt und Objekt. Es wendet sich der Individualität und der Komplexität zu. Es bezieht das Unbewusste mit ein. Dieser Raum ermöglicht somit das ganzheitliche Lernen bezogen auf die betroffenen Personen und die dazugehörigen Situationen des Change. Dieses Lernen setzt ein vorangehendes Bewusstwerden der Ursachen der Probleme mit ein. Dabei hilft das Kollektiv, das Set, bei der gemeinschaftlichen Suche nach der „Wahrheit“.

Die Kritische Reflexion erlaubt das Einbeziehen von Emotionen und somit auch eine Lösung auf der Beziehungs-, sowie auf der Sachebene. Die Vorgehensweise hält sich dabei an den bereits in der Theorie erläuterten Kreislauf von Reflexion, Aktion und Erfahrung. Dieses Kritische Reflexion und die ganzheitliche Sichtweise ermöglichen ein Kennenlernen der einzelnen Ursachen für die spontanen Probleme. Das gedankliche Zusammenfügen der einzelnen Ursachen eröffnet die Zusammenhänge und schafft so eine Bewusstheit in Form einer inneren Klarheit bezüglich der Lösungsmöglichkeiten des Problems. Die gedankliche Lösung motiviert zur tatsächlichen Lösung und mündet in einer Aktion. Dieser Aktion folgt eine Reaktion. Daraus resultieren eine neue Erfahrung, das begleitende Lernen und eine persönliche Weiterentwicklung des Set-Mitgliedes (s. Abb. 1).



(Abb. 1: eigene Darstellung: CAL-Phasen)

5 Kritische Reflexion in der Praxis

Bisher reine Theorie, aber wie sieht es nun in der Praxis aus, wie reflektiert man, wie löst man ein spontanes Problem mit Hilfe der Kritischen Reflexion?

Vince und Reynolds meinen hierzu (vgl. 2010, S. 339):

- Es ist notwendig, den Fokus von den einzelnen Individuen zu nehmen und stattdessen das Hauptaugenmerk auf die Gruppe bzw. die Organisation zu richten.
- Es ist ebenso notwendig, die als selbstverständlich geltenden Überzeugungen und Werte zu identifizieren.
- Es ist wichtig, die tatsächlichen Machtverhältnisse ausfindig zu machen.
- Es ist auch wichtig, die schlechten Gewohnheiten in der Organisation offenzulegen.

In der Praxis findet das in einem Set während eines „realen“ Projektablaufes statt. Durch kritische Reflexion werden der Kreativität, Konflikten, Dialogen, Wissen und Aktionen freien Lauf gelassen (vgl. Vince, Reynolds, 2010, S. 340). Um daraus Nutzen zu ziehen, ist es wichtig, dies offenzulegen d.h. es an viele zu adressieren (vgl. Vince, Reynolds, 2010, S. 340)

Das „reale“ Projekt ist hier der Change-Prozess. Die Set-Mitglieder stellen das begleitende Team des Change dar. Der Change-Ablauf wird durch die Change-Phasen definiert und das Change-Projekt und die zielführenden Aufgaben durch den Projektplan organisiert. Tauchen nun spontane Probleme (s. 3) auf, werden die innerhalb des Sets offengelegt. Wenn z.B. ein Set-Mitglied mit fehlender Glaubwürdigkeit seitens der Betroffenen konfrontiert wird, so schildert er diese Situation während eines Set-Meetings. Die Kritische Reflexion wird durch Fragen, entweder von der Gruppe oder durch den Facilitator, in Gang gesetzt. Es entsteht ein Diskurs, der zu neuen Ideen bezüglich der Lösung des spontanen Problems führt. Das Set-Mitglied wählt einen Ansatz zur Lösung des Problems aus, wendet ihn in der „realen“ Situation an und erfährt dabei eine Reaktion. Führt der Lösungsansatz nicht zur gewünschten Problemlösung wird die Erfahrung erneut in das Set eingebracht und die Kritische Reflexion beginnt erneut. Der hier vermutete höhere Zeitaufwand für das kritische Reflektieren bestätigt sich nicht, Vince und Reynolds meinen dazu „It is just a different focus in terms of how your time is used.“ (2010, S. 340) Voraussetzung für ein Gelingen der Kritischen Reflexion ist, dass die Set-Mitglieder im Vorfeld über diese Methode aufgeklärt werden, dass sie ihr freiwilliges Einverständnis dazu erteilen. Konflikte sind mit oder ohne Einverständnis vor-

programmiert, da die Kritik die Person mit einschließt. und bewusst die ganzheitliche Perspektive auf die spontanen Probleme gerichtet wird. Selbstverständlich werden für das Set im Vorfeld Regeln des Umgangs mit- und untereinander definiert. Kritik darf in keinem Fall heißen, andere zu verletzen oder zu verstören.

Um die Wirkungsweise von Critical Action learning unter Beweis zu stellen, haben Rigg und Trehan (2004) Teilnehmern von CAL-Sets deren Erfahrungen dokumentieren lassen. Die Zeilen der einzelnen beweisen, dass die kritische Reflexion persönliche Welten verändert:

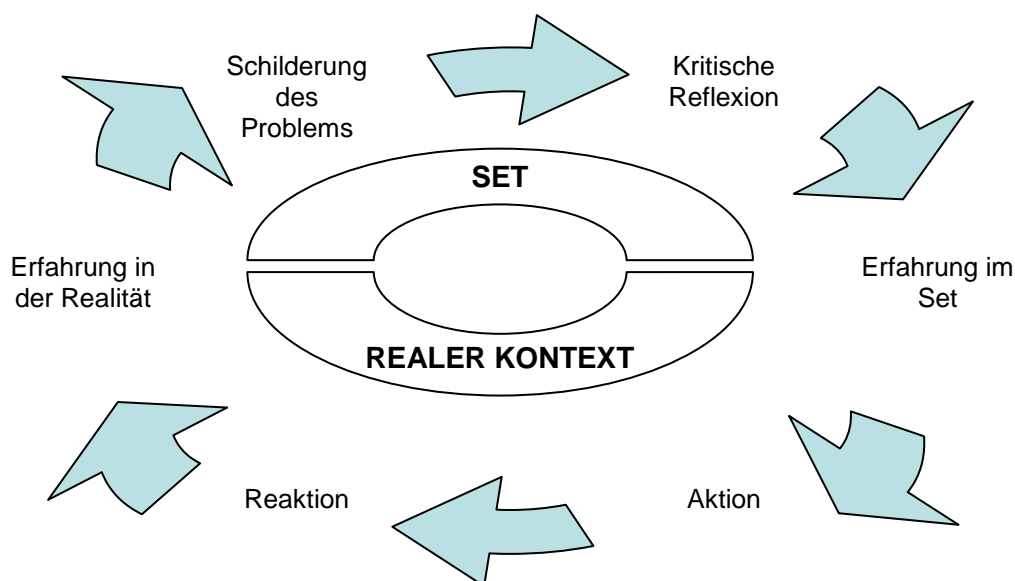
- Meine Wahrnehmung bezüglich der Führung hat sich verändert.
- Ich bin motiviert worden, meine Machtposition und meinen Einfluss zu überdenken.
- Ich gab mir die Erlaubnis fehlbar sein zu dürfen.
- Ich mag mich lieber als vorher.
- Ich habe meine Annahmen überdacht.
- Ich begann mich zu fragen, ob gesellschaftliche Probleme in Organisationen gespiegelt werden.
- Ich stellte Ideen in Frage, die ich vorher akzeptiert habe.
- Ich hatte mich dem „Weißen Mann“ angepasst. Ich wurde geführt. Ich wurde kontrolliert.
- Ich vertraue nun meinen eigenen Gefühlen. Ich führe, mich und andere selbstbestimmt.
- Ich führe im Stile meiner ethischen und moralischen Glaubenssätze.
- Früher habe ich mich immer von anderen isoliert gefühlt, das Reflektieren hat mich dazu gebracht darüber nachzudenken.

(vgl. Rigg, Trehan, 2004, S. 155 – 157)

6 Zusammenfassung

Spontane Probleme (s. 3) treten im Laufe eines Change-Prozesses auf. Kein Prozess, sei er noch so perfekt geplant und vorbereitet, garantiert einen völlig reibungslosen Ablauf. Leider beherrschen Verantwortliche nur in den seltensten Fällen eine Methode, die diese spontanen Probleme aufnimmt und nicht verdrängt (s. 1). Das Set bzw. der Raum des Critical Action learning tun das (s. 4).

Das CAL-Set richtet zeitnah und aktiv den ganzheitlichen Blick auf das spontane Problem. Es wendet sich bewusst der Komplexität dieses Problems zu und nimmt dieses bewusst wahr. Dazu bedarf es an Ressourcen. Diese Ressourcen werden vom Set und der Organisation zur Verfügung gestellt. Zusammen vertreten sie den Denkansatz (s. 2) und die Methode von CAL. Hilfestellung während der aufeinanderfolgenden Set-Meetings leistet der Facilitator, ein Moderator, der das Fließen während der CAL-Phasen gewährleistet. Während der CAL-Phasen findet der Lösungsprozess des spontanen Problems statt. Dieser Prozess beginnt im Set mit der Schilderung des spontanen Problems. Danach erfolgt eine gemeinschaftliche kritische Reflexion (s. 2.2 und 5). Diese kognitive Erfahrung im Set motiviert zur Aktion im realen Kontext des spontanen Problems. Danach erfolgen eine Reaktion und eine Erfahrung in der Realität. Ist an dieser Stelle der Problemlöseprozess nicht beendet, werden diese Erfahrungen von dem betroffenen Set-Mitglied wieder in das Set eingebracht. (s. Abb. 2) und der Kreislauf der CAL-Phasen beginnt erneut.



(Abb. 2 eigene Darstellung: CAL-Phasen)

Bezogen auf die Problemstellung (s. 1) heißt das:

- Fehlende Einheitlichkeit verliert an Bedeutung, da sich CAL des einzelnen Falles der Uniqueness verschreibt.
- Fokus auf Planung und schleppende Durchführung wird ergänzt durch Möglichkeit der Reaktion auf spontane Probleme.
- Komplexität wird angenommen mit Hilfe des CAL-Denkansatzes d.h. der ganzheitlichen Sichtweise, der Annahme von Bewusstem und Unbewusstem und dem Einbeziehen von kognitiven, emotionalen und motivationalen Aspekten.
- Sachlichkeit wird ergänzt durch das bewusste Hinzunehmen der Beziehungsebene.
- Fehlende Kommunikationsfähigkeit verliert an Bedeutung, da das CAL-Set den Raum und die Möglichkeit bietet, Missverständnisse, Fehlinterpretationen und Wahrnehmungsspielräume aufzuklären.

Das Set und die Kritische Reflexion haben demzufolge sehr hohes Potential, spontane Probleme zu lösen. Jedoch ist der mentale Wechsel von der positivistisch geprägten Einstellung hin zu einer kritischen ein sehr schwieriger. Große Stolpersteine auf dem Weg dorthin können die Folge sein. Denn schon die Einführung der Kritischen Reflexion bedeutet einen radikalen und politischen Eingriff in die Organisation. Somit sind starke Widerstände die Folge. (vgl. Vince, Reynolds, 2010, s. 344)

Hinzu kommt, dass sich CAL zwar durch ein gemeinsames Ethos, eine Vorstellung vom Denkansatz und der Methode, und den Rahmenbedingungen (Set, Facilitator) auszeichnet, dennoch fehlt es an einer Definition und der einheitlichen Vorgehensweise. Die einheitliche Vorgehensweise würde die Freiheit, die im Set, im Raum von CAL existiert, einschränken. Hier würde man dem Lösen von spontanen, komplexen Problemen eine Schranke zuweisen. Das bedeutet aber, dass CAL insbesondere von positivistisch geprägten Wissenschaftlern heftig kritisiert wird.

Vielleicht verbirgt sich aber gerade hinter diesem Dilemma eine Chance. Die Chance, dass sich all jene Wissenschaftler ein Stück weit öffnen, mit kindlicher Neugier auf diese Methode einlassen und ihr vorhandenes Wissen nutzen, um dieser Methode zu höherer Akzeptanz zu verhelfen. Denn mit Action learning – gleiches gilt auch für Critical Action learning – verhält es sich wie mit der Musik, dem Drama, dem Kochen oder dem Fahrradfahren (vgl. Fox, S. 2009, S. 7) oder wie Revans meinte:

To know what action learning is one must have been responsibly involved in it, since this cannot have been done merely by reading about action learning ...

(1979, S. 3)

II LITERATURVERZEICHNIS

Bücher

- Bannert, M. (2007): Metakognition beim Lernen mit Hypermedien. Erfassung, Beschreibung und Vermittlung wirksamer metakognitiver Strategien und Regulationsaktivitäten. Münster: Waxmann.
- Doppler, D & Lauterburg, C. (2005): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 11. Aufl. Frankfurt: Campus.
- Doppler, K, Fuhrmann, H., Lebbe-Waschke, B. & Voigt, B. (2002): Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen. Frankfurt: Campus.
- Freud, S. (1994): Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse Und Neue Folge. 12. Aufl. Frankfurt: S. Fischer.
- Freud, S. (2001): Psychologie des Unbewussten. 9. Aufl. Frankfurt: S. Fischer.
- Hickman, L. A., Neubert, S. & Reich, K. (2004): John Dewey: Zwischen Pragmatismus und Konstruktivismus. Münster: Waxmann
- Kasztner, A. (2009): Fördert Reflexion die Anwendbarkeit des Gelernten? Eine empirische Untersuchung eines Ausbildungsganges. Norderstedt: Books on Demand.
- Neuberger, O. (1994): Personalentwicklung. 2., durchgesehene Aufl. Erlangen: Ferdinand Enke.
- O'Neil, J. & Marsick, V. J. (2007): Understanding action learning. Theory into practice. New York: Amacon Books.
- Pedler, M. (2008): Action learning for Managers. Aldershot: Gower.
- Rosenstiel, L. (2007): Grundlagen der Organisationspsychologie. 6. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schön, D. A. (1983): The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action. USA: Basic Books.
- Schreyögg, G. (2008): Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Schwandt, M. (2010): Kritische Theorie: Eine Einführung. 2., durchges. Aufl. Stuttgart: Schmetterling.
- Sonntag, K. (2006): Personalentwicklung in Organisationen. 3., überarbeitete und erweiterte Aufl. Göttingen: Hogrefe.

- Vince, R. & Reynolds, M. (2010): Leading Reflection: Developing the Relationship between Leadership and Reflection. In: Gower Handbook of Leadership and Management Development, S. 331 - 346. 5. Aufl. Farnham: Gower.
- Weinert, F. E. (2001) (Hrsg.): Leistungsmessungen in Schulen. 2. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Weinstein, K. (1995): Action learning: a journey in discovery and development. London: HarperCollins.
- Zimbardo, P. G. & Gerrig R. J. (2004): Psychologie. 16., aktualisierte Aufl. München: Pearson Studium.

Zeitschriften

- Burgoyne, J. (1994): Managing by Learning. Management Learning 25, 1, S. 35 – 55.
- Fox, S. (2009): Following the action in action learning: towards ethnomethodological studies of (critical) action learning. Action Learning: Research and Practice 2009, 6, 1, S. 5 – 16.
- Meynhardt, T., Osterchrist, R. & Mercker, B.-U. (2011): Werkzeugkiste: 26. Action learning. Organisationsentwicklung 2011, 1, S. 84 – 87.
- Moldaschl, M. (2010): Zynismus-Controlling. OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management 2010, 4, S. 19 – 26.
- Pedler, M, Burgoyne, J. & Brook, C. (2005): What has action learning learned to become. Action learning: Research and Practice 2, 1, S. 49 – 68.
- Pedler, M. & Trehan, K. (2009): Management learning in a post-capitalist society. Action learning: Research and Practice 6, 1, S. 1 – 3.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Brook, C. (2005): What has action learning learned to become? Action learning: Research and Practice 2, 1, S. 49 – 68
- Revans, R. W. (1979): The nature of action learning. Management Education and Development 1979, 10, S. 3 – 23.
- Rigg, C. & Trehan, K. (2004): Reflections on working with critical action learning. Action learning: Research and Practice 1, 2, S. 149 – 165.
- Vince, R. (2009): Learning-in-action and learning inaction: advancing the theory and practice of critical action learning. Action learning: Research and Practice 5, 2, S. 93 – 104.

Internet

- LMU München. Prof. Dr. Dieter Frey. Überblick über relevante Theorien zum Wahrnehmen, Entscheiden, Handeln, Implementieren und Revidieren. D. <http://videoonline.edu.lmu.de/files/videoonline/data/1034/files/frey1904.pdf> (abgerufen am 15.05.2010)
- University of Salford. The Library. R. W. Revans (1907 – 2003). URL: <http://www.library.salford.ac.uk/resources/special/revans.pdf> (abgerufen am 26.05.2011)
- Youtube. 8 Regeln für den totalen Stillstand in Unternehmen. Prof. Dr. Peter Kruse. URL: http://www.youtube.com/watch?v=Ug83sF_3_Ec&feature=related (abgerufen am 10.05.2011)

III ABBILDUNGSVERZEICHNIS

- Abb. 1 eigene Darstellung: CAL-Phasen
- Abb. 2 eigene Darstellung: CAL-Phasen