

IO4 Thinking tool: theories of action, single loop and double loop learning (in German)

Handlungstheorien - einfache und doppelte Lernschleifen

Jede zielgerichtete Handlung basiert auf einer Theorie darüber, wie die Handlung zu diesem Ziel führen wird (Bushe, 2010, S. 130). Argyris und Schon argumentieren, dass unser Handeln von Theorien geleitet wird, die auf früheren Erfahrungen, Werten usw. beruhen. Sie bezeichnen diese Theorien als Handlungstheorien (*Theories of Action*). Diese Handlungstheorien können als interne mentale Landkarte verstanden werden, welche beeinflusst, was Menschen tun (Handlungen), die Überzeugungen und Werte die ihr Handeln steuern (Handlungstheorien) sowie die beabsichtigten und unbeabsichtigten Folgen ihres Handelns. Handlungstheorien können auch ein Verhalten auf Gruppen- und Organisationsebene vorschreiben. Wir werden uns in diesem Text jedoch auf die individuelle Ebene konzentrieren. Die Erforschung von Handlungstheorien kann den Teilnehmenden der PLG helfen zu verstehen, warum jeder einzelne sich so verhält, wie er es tut, da sie die Werte und Überzeugungen offenlegen, die das Verhalten bestimmen. Gleichzeitig helfen sie die Gründe für Meinungsverschiedenheiten zu verstehen. Die Erforschung von Handlungstheorien kann der PLG ebenfalls dabei helfen über die Wirksamkeit ihrer Theorien nachzudenken, indem sie diese testen und feststellen, ob sie überarbeitet werden müssen.

Handlungstheorien:

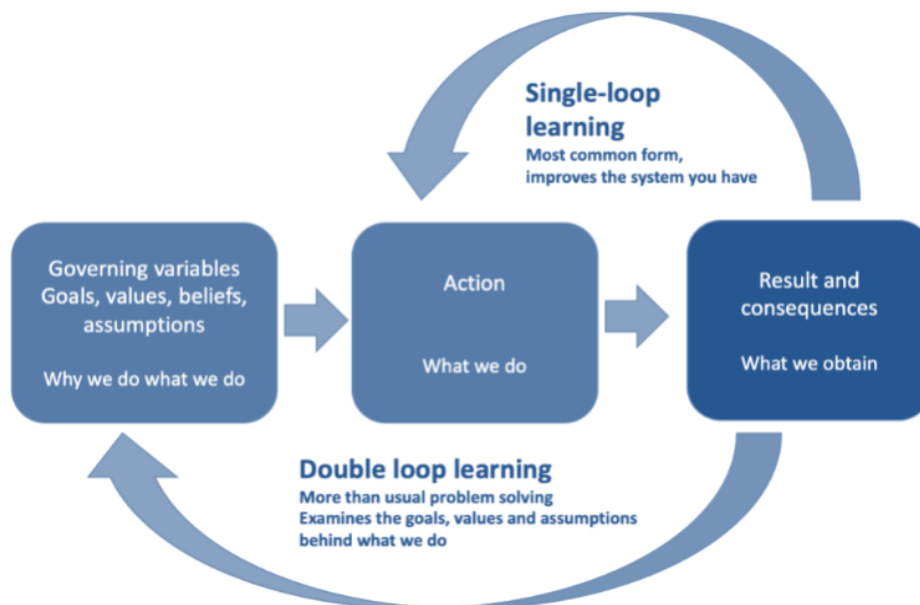


Donohoo und Velasco (2016, S. 69) stellen eine Anleitung vor, die verwendet werden kann, um Teams in eine reflektierte Praxis einzubinden. Dies geschieht indem sie über Handlungstheorien nachdenken. Die Anleitung soll dem Team dabei helfen, individuelle Erfahrungen offenzulegen und dann zu überprüfen.

Was ist das Ideal?	Was ist real?
Was wurde erwartet?	Was ist geschehen?
Welche Maßnahmen wurden ergriffen?	Was waren die Gründe für die Aktionen?
Was sind alternative Strategien?	Was ist der nächste beste Schritt?
Welche neuen Annahmen ergeben sich?	Worüber müssen wir mehr erfahren?

IO4 Thinking tool: theories of action, single loop and double loop learning (in German)

Als Erweiterung des Konzepts der Handlungstheorien unterscheiden Argyris & Schon (1978) zwischen dem single-loop learning und dem double-loop learning. Beim *single-loop learning*, werden die zugrundeliegenden Werte und Annahmen nicht in Frage gestellt, so dass ... Das *double-loop learning* findet hingegen in ‚zwei-Schleifen‘ statt, indem Theorien überprüft und revidiert werden und die zugrundeliegenden Annahmen, Werte und Überzeugungen (daraufhin) geändert werden. Wenn unsere Handlungstheorien nicht in Frage gestellt werden, können sie ein Hindernis für das *double-loop learning* darstellen. Das bedeutet, dass die grundlegenden Annahmen, die unser Handeln bestimmen, nicht geändert werden. Sehr oft lassen wir zu, dass unsere Annahmen dem Lernen im Weg stehen.



Offen zu sein für das Lernen bedeutet, dass man bereit ist Werte oder Annahmen, die die Grundlage für das eigene Handeln und das der Gruppe bilden, zu untersuchen und zu bewerten, auch wenn man glaubt, dass man im Recht ist.

Vieles liegt an der Kommunikation. Dewey (1997, in Emstad & Birkeland, 2020) unterscheidet zwischen "gewöhnlichem Denken" und "Reflexion" und beschreibt reflektierendes Denken als die aktive, andauernde und sorgfältige Betrachtung einer Überzeugung oder einer vermeintlichen Form von dem ‚Wissen auf den Grund gehen¹‘, die sie stützen. Das bedeutet, dass wir unsere **Annahmen überprüfen** und dann die **Fakten betrachten, die die Grundlage für diese Annahmen bilden**. Diese reflektieren wir weiter, denken kritisch und suchen nach alternativen Lösungen und neuen Daten die die Lösungsvorschläge weiterentwickeln können (Dewey, 1997, in Emstad & Birkeland, 2020). Ohne das Bewusstsein andere und die eigenen Handlungstheorien zu hinterfragen, kann die PLG den Status quo beibehalten, da sie versucht Probleme zu lösen ohne ihre Handlungstheorien zu hinterfragen (Emstad & Knutsen, 2021), da die Reflexion schwach bleibt.

¹ Frei und sinngemäß übersetzt nach dem Original: „knowledge in the light of the grounds that support it“

IO4 Thinking tool: theories of action, single loop and double loop learning (in German)

Literatur:

Argyris, C., & Schon, D. (1978). Organizational learning A theory of action perspective.
Addison-Wesley

Bushe, G. (2010). Clear Leadership.

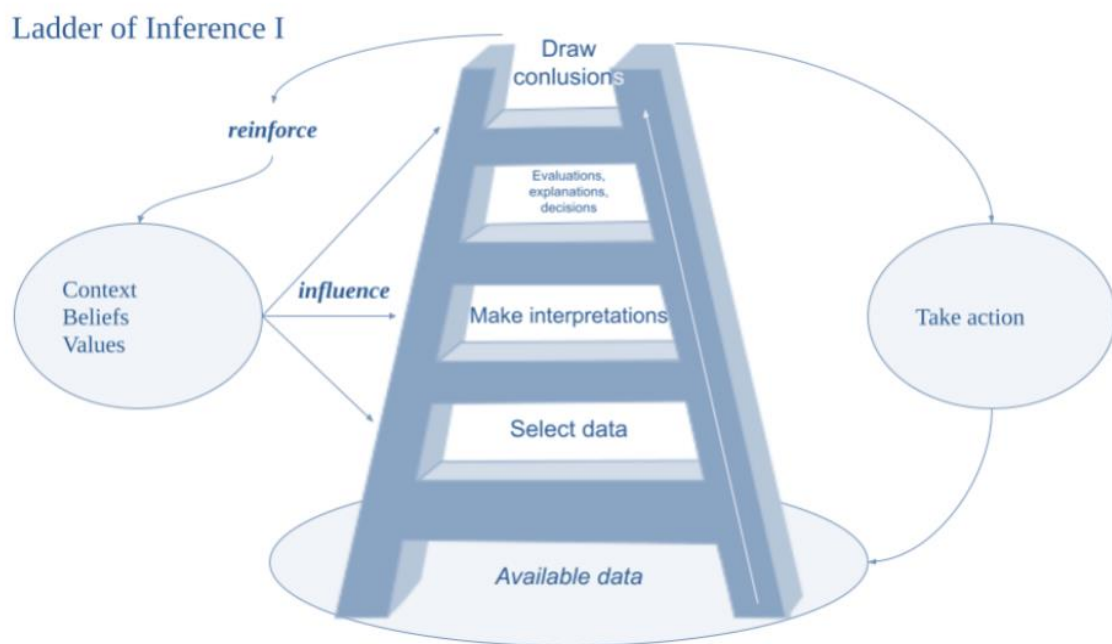
Emstad, A.B. & Birkeland, I.K. (2020) Lærende ledelse: skolelederes rolle i å utvikle en profesjonell læringskultur. Universitetsforlaget.

I04 Thinking tool: theories of action, single loop and double loop learning (in German)

Planungsinstrument

Die Leiter der Schlussfolgerungen

Die "Ladder of Inference" (Leiter der Schlussfolgerungen) (Argyris, 1983) ist ein theoretisches Instrument, das uns zeigt, wie wir **von Daten zu deren Bedeutung** gelangen und dann handeln können. Die ‚Leiter der Schlussfolgerungen‘ kann helfen, die Automatisierung unseres Denkens zu verstehen. Kahneman (2011) beschreibt, dass das Gehirn eine Maschine ist, die voreilige Schlüsse zieht. Die Leiter erklärt, wie wir sehr oft voreilige Schlüsse ziehen, manchmal in Sekundenschnelle und auf der Grundlage einer sehr begrenzten Menge an Informationen. **Die Verwendung der Leiter kann uns helfen, bessere und unvoreingenommene Schlussfolgerungen zu ziehen.** Sie vermittelt uns ein Bild davon, wie unsere früheren Überzeugungen und Erfahrungen uns dazu bringen, bestimmte Dinge zu bemerken und andere zu ignorieren und dementsprechend Rückschlüsse auf dessen Bedeutung zu ziehen.



Ganz unten beginnend, gibt es alle möglichen Daten, aus denen wir bewusst oder unbewusst bestimmte Daten auswählen und ihnen eine Bedeutung beimessen. Diese Interpretation wird von unseren Überzeugungen und unseren persönlichen Erfahrungen beeinflusst. Auf dieser Grundlage treffen wir Annahmen und ziehen Schlussfolgerungen, übernehmen Überzeugungen und handeln auf der Grundlage dieser Überzeugungen. Dieser Prozess schafft eine reflexive Schleife, in der wir unbewusst weiterhin Daten auswählen, die unsere bereits entstandenen Überzeugungen bestätigen.

IO4 Thinking tool: theories of action, single loop and double loop learning (in German)

Wir können durch **aktives Nachfragen (Inquiry -stellen von offenen und authentischen Fragen)** verstehen, wie wir zu unseren Überzeugungen und Schlussfolgerungen kommen. Wenn wir uns auf der Leiter nach unten bewegen, können wir uns selbst und anderen helfen zu verstehen, **wie unsere mentalen Modelle zustande gekommen sind und mögliche blinde Flecken aufdecken.**

Wir sollten uns darin üben, unsere Überzeugungen, Schlussfolgerungen, Annahmen und Interpretationen transparent zu kommunizieren, ebenso wie die Daten, die wir ausgewählt haben, um zu ihnen zu gelangen.

Kurz gesagt, wir wählen aus allen uns zur Verfügung stehenden Informationen bestimmte Informationen aus und beschreiben diese. Wir ziehen aus den Informationen Schlussfolgerungen, auf die wir anschließend reagieren. Es ist auch eine Erinnerung daran, warum wir die Schlussfolgerungen anderer Menschen hinterfragen sollten. Unter anderem ob sie auf wahren Fakten und der Realität beruhen.

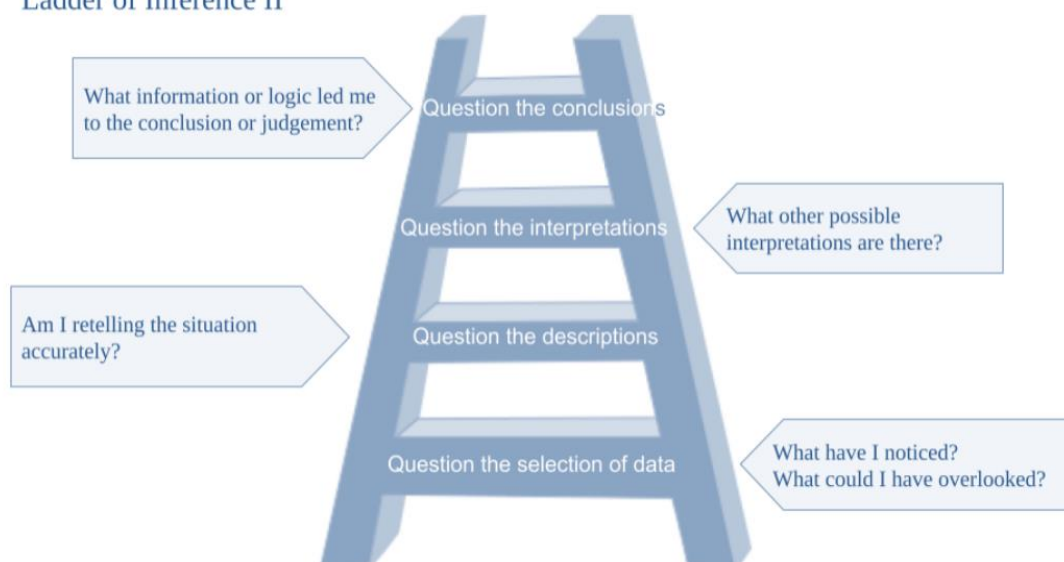
Durch gegenseitiges erinnern können sich die Mitglieder der PLG einander helfen, sich bewusster zu machen, wie schnell sie die Leiter erklimmen und dadurch besser in der Lage sind, die Stichhaltigkeit der Argumente und Beweise zu bewerten, welche die PLG zu ihren Schlussfolgerungen führt.

Wir empfehlen Ihnen folgende Videos für ein besseres Verständnis:

<https://youtu.be/6Wb1mOod3q8>

<https://youtu.be/RwiELtWVyVc>

Ladder of Inference II



Rennen Sie die Leiter nicht hoch –

vielleicht müssen Sie stattdessen Ihre Schritte auf der Leiter nach unten verfolgen?

IO4 Thinking tool: theories of action, single loop and double loop learning (in German)

Literatur:

Argyris, C. (1983). Action science and intervention. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19(2), 115-135.

Kahneman, D. (2011). *Thinking Fast and Slow*. Penguin books.