

## HANDLUNGSORIENTIERTER LERNANSATZ

# Action Learning

**Action Learning – das klingt nach Outdoor-Training, Simulation oder Verhaltenstraining. Doch weit gefehlt. Der Ansatz zielt darauf ab, das Lösen hartnäckiger Probleme mit Lernen zu verbinden. Dafür braucht es Facilitators. Sie begleiten den Prozess und ermöglichen, dass Unternehmen Althergebrachtes tabufrei hinterfragen. Bernhard Hauser stellt den handlungsorientierten Ansatz vor.**

In Zeiten zunehmender Veränderung stehen Organisationen und ihr Management unter einem permanenten Anpassungsdruck. Die größte Herausforderung ist dabei, unter sich ständig ändernden Bedingungen handlungsfähig zu bleiben. Beispiel Einzelhandel: In wenigen Jahren hat der rasant ansteigende Umsatz im Internet die Branche völlig verändert. Eine bedeutende Kaufhauskette und ein einst führendes Großversandhaus sind in den vergangenen Jahren komplett vom Markt verschwunden, während andere unter ähnlichen Bedingungen ihre Position verteidigt oder sogar noch ausgebaut haben.

Für die Führung von Organisationen ergibt sich daher die Herausforderung, Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen rasch genug gelernt werden kann, mit den sich ändernden Umweltbedingungen umzugehen. Eine beträchtliche Herausforderung, denn einerseits nehmen Geschwindigkeit, Dynamik und Vernetzung zu, andererseits stellen Antworten und Lösungen der Vergangenheit immer weniger einen verlässlichen Gradmesser dar. Dies ist der Hintergrund, vor dem Action Learning in den vergangenen Jahren enorm an Aktualität gewonnen hat, weil es den Rahmen schafft, um grundlegende Veränderungen anhand von konkreten und drängenden Aufgabenstellungen durchzuführen und

dies zu nutzen, um die mentalen Voraussetzungen für neue Sichtweisen zu schaffen.

Auf einen Blick können im Action Learning vier wichtige, ineinandergreifende Aspekte unterschieden werden (siehe Abbildung rechts). 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 Klammer 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 liegen dem Action Learning zugrunde:

► **Überzeugung 1: Lernen beginnt mit Nicht-Wissen.**

Für viele spezielle Probleme gibt es aufgrund ihrer Neuartigkeit oder situationsspezifischer 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.

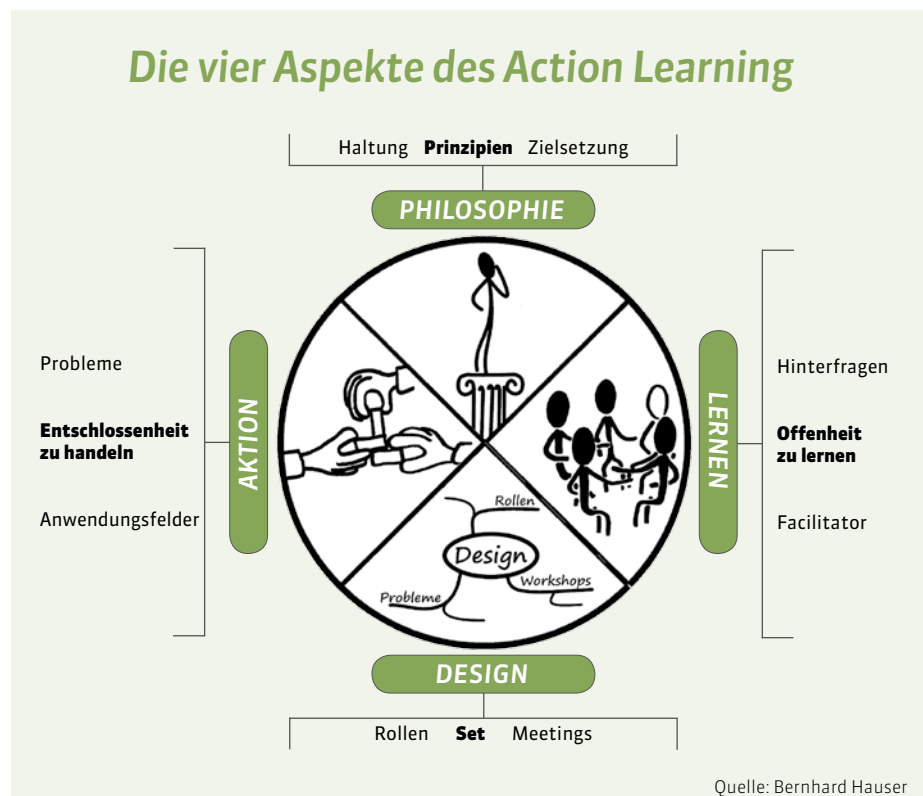
► **Überzeugung 2: Wer Verantwortung übernimmt, hat die Chance, durch sein Handeln etwas zu bewirken.**

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 also Menschen nicht dazu zwingen, etwas zu lernen. Man kann sie aber dafür gewinnen und Rahmenbedingungen schaffen, die dies begünstigen.

Action Learning ist speziell für Anforderungen geeignet, mit denen Führungskräfte in Umfeldern konfrontiert sind, die 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.

#### Aktion

Ausgangspunkt für die Anwendung von Action Learning sind immer kon-

## Die Rolle des Facilitators

### GEBURTSHELPER

Er hilft, den Prozess aufzusetzen und schafft die dafür notwendigen Bedingungen für das Set und in der Organisation. Sobald das Set zu arbeiten beginnt, zieht er sich zurück. Als Initiator von Action Learning hat er zwar eine wesentliche Aufgabe, er soll aber das Set lediglich unterstützen, ohne es zu dominieren.

### ROLLENMODELL

Er erklärt, wie das Lernen im Action Learning abläuft und steuert den Prozess. Dadurch hilft er dem Set, Abläufe und Verhaltensweisen auszuformen und mit Leben zu füllen. Dazu setzt er auch Methoden zur Problembearbeitung und Fragetechniken ein.

### UNTERSTÜTZER

Er macht Wechselwirkungen der verschiedenen Systemebenen auswertbar und unterstützt das Set dabei, auch in diesem Bereich Hebel zu identifizieren. Er begleitet das Set von der Bildung bis zu einem Stadium der Reife, in dem es die Kompetenz entwickelt hat, eigenständig kritisch zu reflektieren.

krete 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 kon-

krete 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, die in dieser speziellen Situation hilft, muss erst noch erarbeitet werden. Dies gilt häufig für soziale Situationen, wie der Gestaltung und Akzeptanz einer Veränderung, den Umgang mit einem bestimmten schwierigen Kunden und andere 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 werden oft als „boshaft“ bezeichnet. Sie erfordern intensive Zusammenarbeit, Offenheit und Lernen.

### 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 das Erkunden und Verstehen der speziellen Situation, in der das Problem auftaucht. Die Lerngleichung im Action Learning heißt:  $L = P + Q$ .

„P“ steht dabei für „Programmed Learning“ (Theorie, also was man lehren oder lesen kann), „Q“ steht für „Questioning Insight“ (Einsicht durch Hinterfragen). Das „Q“ ist im Action Learning besonders wichtig und steuert auch, welches „P“ sich zur Lösung der Herausforderungen eignet und hinzugezogen wird.

„Q“ umfasst dabei die intensive Auswertung der Erfahrungen bei der Umsetzung von Aktionen sowie die Reflexion eigener Annahmen („mentaler Konstruktionen“) und Verhaltensmuster. „Q“ erfolgt konsequent prozessbegleitend – und nicht etwa nur zum Schluss. Das ist wichtig, um durch die dabei gewonnenen Erkenntnisse das weitere Handeln im laufenden Lösungsprozess wirksam zu beeinflussen. Ein geeigneter Weg dafür sind Fragen, die zum Nachdenken anregen.

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 Rücken- und Einbindung der Verant-

wortlichen im Unternehmen in das Programm.

Das Hauptmittel der Reflexion sind anregende Fragen 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.

## Design

Das Lerndesign ist im Action Learning durch eine ganze Reihe von Elementen geprägt, von denen die folgenden drei am wichtigsten sind:

### 1. Set

Lernen findet im Action Learning in Gruppen statt, die als Sets bezeichnet werden. Diese haben idealerweise vier bis sechs, manchmal auch bis acht Teilnehmer, sodass sich eine vertrauensvolle Gemeinschaft 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.

### 2. 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



**Der Autor:** Dr. Bernhard Hauser, Dipl.-Kaufmann und Dipl.-Psychologe, ist als Gründer des bhcg.impact.network in München seit nunmehr 20 Jahren international als Berater, Facilitator und Coach aktiv. Er hat Action Learning in zahlreichen Organisationen erfolgreich implementiert. Kontakt: Bernhard.Hauser@bhcg.biz

## LITERATUR

- » **Hauser, Bernhard: Action Learning. Workbook mit Praxistipps, Anleitungen und Hintergrundwissen für Trainer, Berater und Facilitators. managerSeminare, Bonn 2012, 49,90 Euro.**
- » **Sonderpreis für TA-Abonnenten: 39,90 Euro. Zu bestellen über [www.managerseminare.de/EditionTA](http://www.managerseminare.de/EditionTA)**

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.

### 3. Workshops/Setmeetings

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

**Bernhard Hauser ■**