

## FÜR SIE GELESEN „ACTION LEARNING“

## Handlungsorientiert lernen an der realen Aufgabe

Action Learning gilt als wirksames Lernkonzept, weil es auf realistische Lernherausforderungen in der Praxis setzt. Jetzt hat Bernhard Hauser (Berater und Professor für Change Management an der Fachhochschule für angewandtes Management, Erding) das Handbuch „Action Learning“ vorgelegt, in dem er einen umfassenden Überblick über die Prinzipien und Anwendungsfelder des Konzepts gibt. Ahmad Mohseni hat das Buch gelesen.

Das umfangreiche Handbuch ist anschaulich und klar – entlang der zentralen Stationen im Action Learning – in vier große Bereiche unterteilt: Philosophie, Action, Lernen, Design. Der theoretische Rahmen von Action Learning wird im Kapitel Philosophie und der methodische Ansatz im Kapitel Lernen vorgestellt. Im Kapitel Action werden vier Fallbeispiele skizziert und im Kapitel Design verschiedene Veränderungsarchitekturen und Konzepte besprochen. Namhafte Personen aus Forschung und Lehre (u. a. Rudolf Wimmer, Joe Raelin, Kiran Trehan), aber auch prominente Trainerpersönlichkeiten (z. B. Yury Boshyk) und Praktiker untermauern mit ihren Forschungsergebnissen und Erfahrungen die Thesen des Bandes.

Jedes Kapitel ist mit einem eigenen Piktogramm, einem Inhaltverzeichnis, einer Einführung und einem zusammenfassenden Abschluss ausgestattet. So können die Leser die Seiten wie in einem Daumenki-

no zwischen den Fingern gleiten lassen und sich durch die Piktogramme schnell über die gewünschten Inhalte orientieren.

### GRUNDLEGENDE PRINZIPIEN

Hausers Ansatz basiert auf dem Denkmodell von Reginald Revans, einem britischen Wissenschaftler und Managementlehrer, der als Begründer des Action Learning gilt. Die vier Grundüberzeugungen des Konzepts lauten:

1. „Lernen beginnt mit Nicht-Wissen.“
2. „Wer Verantwortung übernimmt, hat die Chance, durch sein Handeln etwas zu bewirken.“
3. „Lernen umfasst sowohl Theorie als auch Erkunden und Verstehen.“
4. „Lernen muss schneller und umfassender sein als die Veränderungsrate“. (24)

Action Learning ist vielfältig einsetzbar und kann zum Beispiel für Führungskräfteentwicklung, Change Management, Projektmanagement, Schule / Hochschule bis hin zu Bürgerinitiativen genutzt werden. Der Autor versteht es, aus den vielen Mosaiksteinen ein umfassendes und gehaltvolles Bild des Konzepts zusammenzusetzen. Gleich zu Beginn des Buches wird verdeutlicht, dass Action Learning nicht nur eine Methode, sondern in allererster Linie eine Denkhaltung ist. Das Unternehmen selbst

wird dabei zum Lernfeld. Durch gemeinsame Reflexionsprozesse im Arbeitsteam (der Autor spricht vom „Set“) werden das Lernergebnis und die sich daraus ergebenden konkreten Aktivitäten herausgearbeitet.

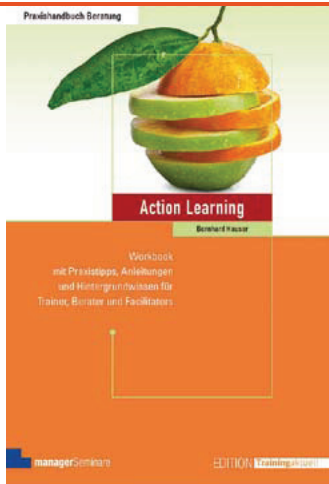
Das Lernteam (maximal acht Personen, die sich freiwillig zusammenfinden) arbeitet wie bei einem normalen Veränderungsprojekt an einem realen Problem. Dabei spielt die Zusammensetzung des Teams eine entscheidende Rolle. Die Mitarbeiter sollten die relevanten Umwelten aus der Organisation beziehungsweise dem Problembereich repräsentieren. Diversität dient hier als Garant für die Nachhaltigkeit der Ergebnisse. Idealerweise spiegelt sich die Komplexität des Problems in der Vielfalt der Perspektiven und Interessen der Teammitglieder wider. In wertschätzenden Dialogen erarbeiten sie dann – über alle hierarchischen und fachlichen Grenzen hinweg – in einem zunehmend selbststeuernden Rahmen neue Wege und Veränderungen. Um dies zu erreichen, beleuchtet Action Learning das Problem auf drei zentralen Ebenen:

1. Personenebene (inwieweit ist das Teammitglied Teil des Problems?)
2. Interaktionsebene (inwieweit verstärken oder verursachen die Beziehungen untereinander das Problem?)
3. Systemebene (inwieweit wird das Problem durch das System verursacht?)

#### DER REZENSENT



**AHMAD MOHSENI** ►  
Geschäftsführer der  
Mohseni Organisations-  
beratung, Ingolstadt



.....  
**BERNHARD HAUSER ▶ Action Learning. Workbook mit Praxistipps, Anleitungen und Hintergrundwissen für Trainer, Berater und Facilitators.**

managerSeminare Verlags GmbH, 2012, 304 S., € 49,90 ISBN 3-9419-6543-0  
 .....

Bearbeitet werden in der Regel ausschließlich „boshafte Probleme“, die für das Unternehmen einen besonderen Stellenwert haben und für die es noch keine Musterlösung gibt.

## ROLLE DES FACILITATORS

Dem Facilitator (meist externer Moderator) wird beim Action Learning eine bedeutende Rolle zugesprochen. „Ein Facilitator ist also jemand, der es dem Set und der Organisation leichter macht, produktive Lernprozesse zuzulassen, der geschmeidig mit unterschiedlichen Kräften umgeht und der seine Rolle als wohlwollender Unterstützer und Förderer sieht, der Sicherheit vermittelt“ (151), schreibt Bernhard Hauser. Er verhehlt dabei nicht, dass es unterschiedliche Auffassungen darüber gibt, wie stark sich der Facilitator einbringen darf oder soll. Im Denkmodell von Reginald Revans wird dem Facilitator beispielsweise eine möglichst zurückhaltende Rolle zugewiesen, damit er das Lernteam im selbstgesteuerten Lernen nicht dominieren kann. Letztendlich sollte er sich selbst überflüssig machen.

Anders hingegen sieht es beim Critical Action Learning“ (CAL) aus, ein Derivat des Action Learning, das sich auch mit Spannungsfeldern wie Widersprüchen, Emotionen und Machtdynamiken in Organisationen beschäftigt. Bei diesem (von

Bernhard Hauser bevorzugten) Vorgehen gibt es keine Möglichkeit, auf den Facilitator zu verzichten. Er ist dafür verantwortlich, das Set professionell durch die aufkommenden mikro- und machtpolitischen Dynamiken und Krisen zu begleiten. Ein Interview mit Kiran Trehan (Professorin an der University of Birmingham und Begründerin des CAL) verdeutlicht, wie Praktiker durch die Anwendung von CAL ein tieferes Verständnis für die mikropolitische Dimension der Führung, das Organisationslernen und die Machtverhältnisse in Unternehmen entwickeln können.

## ZEITGEMÄSSES KONZEPT

Einige der vorgestellten Methoden und Tools zur Einführung von Action Learning in Unternehmen sind schon aus anderen Kontexten, wie zum Beispiel der systemischen Beratung, bekannt. Sehr hilfreich sind zum einen die zahlreichen Checklisten, die die Reflexionsprozesse systematisch unterstützen, und zum anderen die Evaluierungsmethoden, weil sie die nötige Qualität im Prozess absichern. Bernhard Hauser ist es gelungen, dem Gedanken des selbstgesteuerten Lernens jeglichen „Muff der Siebziger- und Achtzigerjahre zu nehmen. Gerade im Kapitel über virtuelles Action Learning wird deutlich, wie anschlussfähig das Konzept in der heutigen Zeit ist.

Die zunehmende Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit auf den Märkten zwingen Unternehmen zu immer schnellerem Handeln. Leider bleiben bei diesem Aktionismus oft das Innehalten und Nachdenken auf der Strecke. Rudolf Wimmer (Professor für Führung und Organisation, Universität Witten / Herdecke), einer der Interviewpartner im Buch, stellt im Gespräch mit dem Autor fest, dass (unter den heutigen Organisationsverhältnissen) das prinzipielle Reflexionsdefizit von Führung ein Ausmaß an Folgeproblemen nach sich zieht, das mit bedrohlichen Leistungsproblemen der Organisation einhergeht. Hier setzt für Hauser Action Learning an: Das Konzept schafft eine Möglichkeit, die unmittelbare Gegenwart gezielt zum Lernen zu nutzen und rasch in Handeln umzusetzen.

Fazit: Bernhard Hauser führt den Leser unaufdringlich über die knapp 300 Seiten des Handbuchs. Das Wechselspiel zwischen theoretischen Darlegungen, Interviews und Fallbeispielen macht die Lektüre anregend und kurzweilig; mitunter fühlt man sich an einen Workshop mit wechselnden Medien, Vortragenden und Gruppenarbeit erinnert. Gleichzeitig findet eine Interaktion zwischen Autor und Leser statt, in der das Rollenmodell des Facilitators quasi veranschaulicht wird. Das Buch ist für Einsteiger, Unternehmenspraktiker sowie Trainer und Berater gleichermaßen empfehlenswert. ●