

7. Kongress für Wirtschaftspsychologie 2008

Themenstrang: Unternehmens-und Strategieentwicklung

Titel des Beitrags: Action Learning zur ganzheitlichen Unternehmensentwicklung – die simultane Betrachtung von Person und Organisation

Autor: Prof. Dr. Bernhard Hauser

Action Learning ist ein Ansatz, mit dem wesentliche Schritte zur Unternehmensentwicklung erarbeitet und in der Praxis umgesetzt werden können.

Die Attraktivität von Action Learning rührt daher, dass es verspricht, auf elegante Weise die Entwicklung der Organisation und des Geschäfts mit der Entwicklung reifer (Führungs-) Persönlichkeiten in einer ganzheitlichen Perspektive zu verknüpfen. Aus strategischer Sicht ergeben sich dadurch mehrere Ansatzpunkte: Kunde und Markt, interne Abläufe und Strukturen, Organisationskultur und Zusammenarbeit, Aufbau individueller Kompetenz.

Der Ansatz ist denkbar einfach: Teilnehmer mit unterschiedlicher Herkunft, z.B. hinsichtlich Funktion, Abteilung oder Bereich, Standort etc. werden zu einem Team, welches im Action Learning als „Set“ bezeichnet wird zusammengerufen. Das Set übernimmt eine anspruchsvolle Aufgabe als Projekt, für das es von einem hochrangigen Auftraggeber oder Klienten die Umsetzungsverantwortung erhält. Das Projekt hat typischerweise strategische Relevanz oder löst ein drängendes Problem des Geschäfts oder der Organisation. Durch die Zusammensetzung des Sets werden unterschiedliche Perspektiven verknüpft, um neuartige und kreative Problemlösungen zu ermöglichen und diese auch umzusetzen.

Die Ergebnisse von Action-Learning-Projekten stellen einen direkten Beitrag zur Entwicklung der Organisation bzw. des Unternehmens dar. Darüber hinaus entstehen durch die Zusammenarbeit im Set bereichsübergreifende Netzwerke, die durch Wertschätzung und vertrauensvolle Zusammenarbeit geprägt sind, wodurch sich das

Wissen und die Erfahrung der Teilnehmer vernetzt. Action Learning beeinflusst und verändert auf diese Weise die Unternehmenskultur.

Damit richtet sich der Blick auf das Geschehen im Set. Das Set ist der Ort, an dem die Fragestellung und die Verhältnisse diskutiert und Lösungen erarbeitet werden. Dabei treffen unterschiedliche Standpunkte, Erfahrungen und Temperamente aufeinander. Diese Dynamik wird im Action Learning begleitet und unterstützt, um die Entwicklung der Zusammenarbeit im Team und die Entwicklung der Persönlichkeit jedes einzelnen Teilnehmers zu fördern.

Im Action-Learning-Konzept bedingen und verstärken beide Aspekte einander: Je konsequenter mit Action Learning die Entwicklung neuer Lösungen und ihre Umsetzung angesichts zu erwartender Barrieren und Widerstände im Umfeld und im Team betrieben wird, desto mehr Ansatzpunkte zur Entwicklung eines offenen konfliktfähigen Teamstils und der Entwicklung reifer Persönlichkeiten. So wie umgekehrt die Bearbeitung von Teamdynamiken und die Reflexion von Verhaltensweisen, Einstellungen und Wahrnehmungen bessere Lösungen erwarten lässt .

Action Learning wird in der Praxis durchaus unterschiedlich gehandhabt. Ein Aspekt der Unterschiedlichkeit betrifft das Setting: Ist Action Learning eine in sich abgeschlossene Maßnahme oder wird es im Rahmen eines Management-Programms angeboten, welches auch andere Angebote umfasst. Action Learning als in sich abgeschlossene Maßnahme entspricht dem ursprünglichen Vorgehen und wird heute durchaus noch praktiziert, z.B. im Rahmen von Veränderungsprozessen. Im Management Development hingegen wird oft die Form gewählt, Action Learning als eine Methode neben anderen einzusetzen. Die Frage ist dann zu stellen, ob und ggf. welche Wechselwirkungen zwischen den Methoden entstehen. Sofern es diese gibt können sie effektives Action Learning unterstützen aber auch stark beeinträchtigen.

Ein weiterer Aspekt betrifft den Ansatz oder die „Schule“, nach der Action Learning hinsichtlich Lernen und Reflexion betrieben wird. Hier gibt es eine erhebliche Bandbreite. Es gibt Ansätze, die sich darauf verlassen, dass durch das Tun allein bereits ausreichendes

Lernen entstehen wird. Im Gegensatz zu diesem eher „naiven“ Verständnis von Action Learning beschäftigen sich die meisten Ansätze genauer damit, was und wie gelernt bzw. reflektiert wird.

Ein dritter Aspekt schließlich hat mit dem Fokus der Projekte und ihrer Umsetzung zu tun. Die strategische Dimension von Action Learning entsteht ganz wesentlich durch die Auswahl der Projekte und der Auftraggeber. Während in manchen Fällen auch Analysen als Ergebnis akzeptiert werden, verlangen anspruchsvolle Konzepte klare Schritte zur Umsetzung.

Action Learning stellt manches klassische Lernparadigma auf den Kopf und wird darin von der modernen Erwachsenenpädagogik durchaus unterstützt. Ein Beispiel dafür ist der Stellenwert von Theorie und die Rolle der Experten. Ein häufig anzutreffendes Verhalten ist dadurch gekennzeichnet, dass die Projektteilnehmer zunächst einen gewissen Wissensvorrat aufbauen, z.B. durch Hinzuziehen von Experten oder theoretischen Modellen, um sie dann „theoriegeleitet“ auf den Einzelfall anzuwenden. Managern erscheint dies oft als zeitsparender und damit ökonomisch sinnvoller Weg.

Action Learning empfiehlt jedoch ein radikal anderes Vorgehen: Die Teilnehmer des Sets sollen sich zunächst einen eigenen Eindruck von der Situation verschaffen und sich, unbeeinflusst von Expertenmeinungen, aufgrund ihrer eigenen Erfahrung und ihres „gesunden Menschenverstandes“ eine erste Meinung bilden, um nicht von vorneherein einen eventuell vorhandenen Tunnelblick der Experten vor Ort zu übernehmen. Gerade in der Abkehr von einer unkritischen Expertengläubigkeit wird ein wesentlicher Teil des kritischen und kreativen Potenzials eines Action-Learning-Sets gesehen. Erst im Anschluss an dieses verstehende Explorieren der Situation entscheidet dann das Set, welche Experten und Theorien hinzugezogen werden sollen.

Bernhard Hauser Consulting, Nachtigalstr. 29, 80638 München, Tel. 089-280 00 00,
bernhard.hauser@bhcg.biz, www.bhcg.biz