

# Organisationslernen mit Action Learning

*Prof. Dr. Bernhard Hauser*

Mit Action Learning wird das individuelle und kollektive Lernen in Organisationen systematisch gefördert. Den Ausgangspunkt bilden drängende Probleme des Unternehmens, die in kleinen Gruppen von Managern und weiteren Verantwortlichen gelöst werden. Action Learning ist in erster Linie eine Frage der Haltung und es verfügt über bewährte Methoden und Vorgehensweisen. Es gilt, offene Lernprozesse zu initiieren und zuzulassen. Action Learning kann in Managementprogrammen und Veränderungsprojekten eingesetzt werden, um den Kulturwandel voranzutreiben oder die Zusammenarbeit im Managementteam zu verbessern.

**A**ction Learning gehört weltweit zu den seit Langem bewährten Ansätzen der nachhaltigen Organisationsentwicklung – und wird in einer lebendigen Community von Praktikern und Wissenschaftlern ständig weiterentwickelt. Die Grundidee ist einfach und bestechend: Die Betroffenen selbst bearbeiten die drängenden Herausforderungen der Organisation, wodurch systematisch individuelle und kollektive Lernprozesse im Unternehmen in Gang gesetzt werden.

## Zielsetzung und Philosophie

Die Ziele sind klar formuliert:

- drängende Probleme und Herausforderungen in kleinen Gruppen lösen
- gemeinsam lernen, wie man Probleme angeht (Metakompetenz)
- einen Prozess des Organisationslernens im Unternehmen anstoßen

In kleinen Gruppen, die als Sets bezeichnet werden, entwickeln sich die Lernenden also selbst und schaffen dabei gleichzeitig die Beziehungen, die jedem System dabei helfen, seine Produktivität zu erhöhen und Innovationen für die Zukunft zu schaffen. Durch die Verbreitung der Arbeitsweise von Action Learning können Action Learner darüber hinaus zu einer nachhaltigen Entwicklung von Organisation und Humankapital beitragen. Voraussetzung dafür ist die Haltung des offenen Lernens und Hinterfragens.

Tradition, Erfahrung und am Status quo orientierte Interessen und Machtverhältnissen dürfen dabei nicht zu Scheuklappen werden.

## Anfänge und Gegenwart

Action Learning wurde in den 1970er-Jahren vom britischen Physiker Reginald Revans entwickelt. Dabei spielten seine Erfahrungen als Assistent in einem Forschungslabor der Universität Cambridge eine Rolle, aber auch die Analysen zu den Ursachen des Titanic-Unglücks, die sein Vater als Mitglied des Untersuchungsausschusses durchgeführt hatte. Daraus ging damals hervor, dass die Schwächen der Konstruktion vielen der beteiligten Ingenieure schon vor der Jungfernfahrt klar gewesen waren, die entsprechenden Hinweise von einem hierarchisch agierenden und darüber hinaus betriebsblind gewordenen Management jedoch ignoriert wurden.

Die von Revans entwickelte Methode des erfahrungs- und handlungsbasierten Lernens bewährte sich rasch in Business Schools, besonders aber in der Unternehmenspraxis. Aktuelle Weiterentwicklungen sind Virtual Action Learning und Critical Action Learning. Mit Virtual Action Learning gelingt es, über digitale Kanäle virtuelle Setmeetings abzuhalten. Das ist besonders für internationale Organisationen interessant, weil es mit geringem Ressourcenaufwand realisierbar ist und z. B. Reisezeiten reduziert. Critical Action Learning hingegen nutzt die Erkenntnisse der kritischen Theorien, etwa der Frankfurter Schule. Die Beteiligten machen sich nicht nur über

die offensichtlichen Aspekte einer Problemstellung ihre Gedanken, sondern betrachten auch die Verteilung von Risiko, Macht und Einfluss im Kontext der zu bearbeitenden Themen. Auf diese Weise rücken auch kollektive Phänomene wie Spannungen und Mikropolitik in den Fokus, die Lernen und Entwicklung in Organisationen häufig behindern.

## **Einbettung in Transformationsprozesse**

Im Action Learning entwickeln die direkt Betroffenen Lösungen für drängende Herausforderungen des Unternehmens und erhöhen genau dadurch die Fähigkeit in der Organisation, mit solchen Problemen lösungsorientiert umzugehen.

Im Wesentlichen gibt es vier Einsatzgebiete für Action Learning:

- Anspruchsvolle Managementprogramme, in denen die Teilnehmer gefordert sind, sich ohne Scheuklappen mit den echten (und oft schmerzlichen) Problemen der Organisation zu beschäftigen und konkrete Lösungsschritte einzuleiten (s. Beispiele 1 und 2)
- Veränderungsprojekte, in denen organisationale Lern- und Transformationsprozesse im Vordergrund stehen, die die Organisation von innen heraus lösen muss. Dazu werden die Betroffenen in die Verantwortung genommen.
- Kulturwandel hin zu einer agilen Organisation, der die sogenannten Wicked Problems (boshafte Probleme), die jedes System behindern und den Erfolg gefährden, rasch und nachhaltig aufgreift und dabei auch die eigene Transformation thematisiert (s. Beispiel 2).
- lösungsorientierte Zusammenarbeit in bestehenden oder neu zusammengesetzten Managementteams, die mit der Herausforderung konfrontiert sind, agil zu werden, um Wicked Problems zu lösen (s. Beispiel 3).

## **Vorgehensweise**

Action Learning ist ein Prozess des systematischen Organisationslernens. Eine Gruppe von Managern und weiteren Verantwortlichen, die aus etwa fünf bis sieben Teilnehmern besteht (das „Set“), bearbeitet drängende Probleme der Organisation und lernt aus ihren Versuchen, etwas zu ändern. Ein echtes Problem im Sinne des Action Learning ist dadurch gekennzeichnet, dass es noch keine Lösung gibt und

prinzipiell mehrere Wege möglich sind. Wicked Problems erfordern zu ihrer Lösung meist ein kollektives Lernen und ein Umdenken.

Zur Problembearbeitung werden über mehrere Wochen oder Monate mindestens drei Meetings angesetzt. Die Meetings dienen dazu, durch systematisches, „frisches“ Hinterfragen aus unterschiedlichen Perspektiven die individuellen und kollektiven Herausforderungen in all ihren relevanten, teils auch verborgenen Dimensionen zu verstehen. Neben der Sachebene betrifft dies insbesondere die politische Dimension in der Organisation, die Lernen und neue Lösungen unterstützen kann, sie oft aber auch verhindert. Interessen, Machtverhältnisse und Emotionen sind Hinweise auf Barrieren und werden daher offen thematisiert, um dann in einer ganzheitlichen Sicht konkrete Maßnahmen zu beschließen. Im nächsten Meeting wird kritisch beleuchtet, ob die Maßnahmen tatsächlich die gewünschten Effekte hatten. Dabei können etwa auch der persönliche Mut, Bedenken und der Umgang mit Risiko thematisiert werden.

Besonders in der Anfangsphase steht dem Set daher ein Facilitator zur Seite, dem eine doppelte Aufgabe zukommt: Er unterstützt das Set dabei, die anstehenden Probleme zu lösen sowie individuelle und gemeinschaftliche Lernprozesse in Gang zu setzen. Er klärt aber auch mit der Organisation die Rahmenbedingungen und die Unterstützung, die es braucht, damit Action Learning wirksam betrieben werden kann. Um die Haltung des Action Learning zu fördern, muss ein guter Facilitator klar agieren und angesichts von Dynamiken im Set innerlich unabhängig bleiben. Außerdem braucht er eine hinterfragende und suchende Einstellung, welche Perspektivenvielfalt willkommen heißt und aushält. Von ihm ist ein sehr bewusster Umgang mit Macht (auch dem eigenen Einfluss) gefordert und schließlich Respekt und Achtung vor Werten und Meinungen anderer Menschen.

Prinzipiell gibt es zwei Varianten für die Problembearbeitung im Set: Jeder Teilnehmer hat ein eigenes Problem, welches er im Set bearbeitet, oder das Set arbeitet an einer gemeinsamen Herausforderung. Die erste Variante eignet sich besonders für Managementprogramme, an denen Führungskräfte aus unterschiedlichen Bereichen teilnehmen und ihre eigene Situation zum Lernen nutzen. Die zweite Variante ist immer dann geeignet, wenn ein Set ein identifiziertes Problem im Auftrag des Topmanagements lösen soll. Dies kann etwa bei Veränderungsvorhaben der Fall sein. Natürlich ist auch die Kombination beider Varianten möglich, nämlich, dass im Rahmen einer gemeinsamen Problemstellung jeder Teilnehmer eigene Erfahrungen in seinem Verantwortungsbereich macht und in der Gruppe auswertet.

## Gezielt fragen: die **SAGA**-Dimensionen

Die Teilnehmer hinterfragen das Problem aus ihren ganz individuellen Perspektiven, um den Problembringer dazu anzuregen, sich der situativen Begrenztheit seiner bisherigen Sicht des Problems bewusst zu werden und kreative Lösungsprozesse anzuregen. Manchmal wird ein solcher Austausch als Initialzündung erlebt. Danach können geeignete Aktionen geplant und eingeleitet werden, um Bewegung in die Angelegenheit zu bringen.

Die SAGA-Dimensionen sind ein Hilfsmittel, um verschiedene Aspekte zu berücksichtigen. SAGA ist ein Akronym und steht für vier Dimensionen:

### **S** = Situation, Sachverhalt, also Fakten.

Fragen dazu knüpfen an die Alltagserfahrung vieler Manager an und helfen, die Situation zu verstehen.

### **A1** = Annahmen, Vermutungen, Einschätzungen, Hypothesen.

Entscheidungen werden in der Regel nicht allein aufgrund von Fakten getroffen, sondern aufgrund unserer Interpretation der Fakten, also der Bedeutung, die wir ihnen geben. Würden wir Fakten anders interpretieren, kämen wir zu anderen Schlüssen. Das Hinterfragen der handlungsleitenden Annahmen ist daher wesentlich, um Raum für neue Lösungen zu schaffen.

### **G** = Gefühle, Eindrücke, Intuition, Bauchgefühl.

Unsere emotionalen Antennen reagieren oft in Echtzeit und dienen der raschen Orientierung. Fragen danach geben einen Hinweis auf diese unmittelbaren Eindrücke.

### **A2** = Aktion, Entscheidungen, Motivation, Ziele.

Im Action Learning geht es wie im Managementalltag nicht nur um das Verstehen, sondern letztlich um ein verbessertes Handeln. Mit diesen Fragen wird die Umsetzung thematisiert.

## Erfolgsfaktoren

Bearbeitung von Fragestellungen, bei denen ein **realer Handlungs- bzw. Veränderungsdruck** bei den Setteilnehmern bzw. dem Auftraggeber besteht. Nur dann kommt es zu einem echten Lernen und die Magie des Action Learning kann sich entfalten.

Gemischte Zusammensetzung der Sets. Denn **Perspektivenvielfalt** schafft neue Denk- und Lösungsansätze.

**Freiwilligkeit** der Teilnahme. Man kann Anreize schaffen und zur Teilnahme am Action Learning ermutigen. Aber letztlich kann niemand dazu gezwungen werden, ein Risiko auf sich zu nehmen, zu reflektieren, zu lernen und zu handeln.

Unterstützung durch einen **Facilitator**. Das Vorgehen im Action Learning bietet die Chance, eingeschlagene Wege zu verlassen. Um das Potenzial der Gruppe auszuschöpfen, ist besonders in der Anfangsphase die Unterstützung durch einen erfahrenen Facilitator erforderlich. Er unterstützt die Teilnehmer dabei, auf eine produktive Weise den Status quo zu hinterfragen und auch die eigene Komfortzone zu verlassen.

Hinterfragen heißt, die **Kraft der Fragen** wirksam werden zu lassen. Und das heißt, konsequent Fragen zu stellen und nicht Tipps zu geben und Lösungen vorzuschlagen, wie viele Manager das aus ihrem Arbeitsalltag gewohnt sind. Fragen stoßen Denkprozesse an, durch die neue Wege des Handelns eröffnet werden.

**Vertraulichkeit** und einen geschützten Rahmen im und für das Set schaffen. Dies zu gewährleisten ist eine wichtige Voraussetzung, damit ein offener Austausch, Begegnung und Lernen stattfinden kann. Nur so kommen die eigentlichen Ursachen auf den Tisch, die eine Lösung bislang erschwert haben. Das Set bestimmt gemeinsam, was davon nach außen geht, und schützt so den Einzelnen.

**Keine Denkverbote** Oft sind es „bewährte“ Gewissheiten aus der Vergangenheit, die angesichts von sich ändernden Rahmenbedingungen produktive Lösungen verhindern. Es braucht ein Klima der Offenheit, in dem es möglich und erwünscht ist, „out of the box“ zu denken und das bisher Gewohnte auf den Prüfstand zu stellen.

**Rückendeckung** des Topmanagements für die Sets und die ausdrückliche Aufforderung, den Status quo kritisch zu hinterfragen.

Nicht nur Analyse, sondern auch **Schritte zur Umsetzung**. Action Learning funktioniert dann besonders gut, wenn konkrete Erfahrungen mit der Lösung von Problemen gemacht werden können, um daraus zu lernen. Ansonsten ist die Gefahr groß, dass die Lösung reine Theorie bleibt und kein wirkliches Lernen stattfindet.

c!



**Prof. Dr. Bernhard Hauser**

ist Gründer des *bhcg.impact.network* und seit 20 Jahren als Berater, Facilitator und Coach aktiv. Um nachhaltige Entwicklungs- und Veränderungsprozesse in Gang zu setzen, hat er Action Learning in zahlreichen Organisationen eingeführt. Sein Buch zum Thema: „Action Learning: Workbook“.

## Beispiel 1: Action Learning im Führungstraining

Action Learning kann mit verhaltensorientierten Führungstrainings kombiniert werden. Da die Teilnehmer auf diese Weise ungelöste Probleme aus ihrem Verantwortungsbereich thematisieren, ist ein unmittelbarer Realitätsbezug gegeben. Voraussetzung ist, dass es sich um ein Intervallseminar mit mehreren Modulen handelt, damit ein fortlaufender Lernprozess entstehen kann.

Das mehrmonatige Führungskolleg einer Bank, welches als Intervallseminar angelegt ist, soll hier kurz vorgestellt werden. In einem dreitägigen Grundlagenmodul erarbeiten die Teilnehmer eine wirksame Führungskommunikation und führen eine praxisorientierte Verhaltenssimulation der Bank durch. Im zweitägigen Vertiefungsmodul wird die Gruppe in zwei Sets mit je einem Facilitator aufgeteilt. Diese Sets bleiben bis zum Ende des Programms stabil. Es finden noch drei weitere Setmeetings von 12:00 bis 19:00 Uhr statt, an die sich ein gemeinsames Abendessen anschließt.

In diesem Setting wurden bereits ganz unterschiedliche Themen bearbeitet, etwa die Herausforderungen einer Projektleiterin, die mit der Einführung einer neuen Software-Lösung im Unternehmen betraut war und dazu stets den Kampf um Ressourcen und ein anspruchsvolles Zeitkorsett hatte, oder auch der Umgang mit Konkurrenz bei der Bewerbung um eine begehrte Führungsposition oder die produktive Handhabung eines Konflikts zwischen zwei Abteilungen. Regelmäßig entsteht in diesen Sets eine tiefe Vertrauensbeziehung, die über das Programm hinaus andauert und ein Netzwerk knüpft, in welchem die Teilnehmer spartenübergreifend Probleme rasch lösen können.

Wenn ein solches Setting im internationalen Bereich zum Einsatz kommt, können einzelne Setmeetings auch virtuell durchgeführt werden. Die Kombination von virtuell und face to face ist dabei besonders lernfördernd.

## Beispiel 2: Führungskräfte als Kulturentwickler

Eine Mitarbeiterbefragung in einer traditionsreichen Großorganisation ergibt, dass die Führungskultur sich in Richtung einer bereichsübergreifenden Agilität und mehr Schnelligkeit ändern muss. Die Teilnehmer eines hochkarätig besetzten Managementtrainings erhalten daraufhin von der Unternehmensleitung den Auftrag, konkrete Ansatzpunkte zur Verbesserung der Führungskultur zu identifizieren und die Machbarkeit in der Praxis zu erproben. Im Rahmen des einjährigen Managementtrainings wird dazu in jedem Modul jeweils ein Tag für Action Learning zur Verfügung gestellt. Die Gruppe tauscht sich über ein Jahr in zwei getrennten Sets von je sechs Teilnehmern und je einem Facilitator regelmäßig aus. Dadurch entstehen arbeitsfähige Teilgruppen. Der Auftrag wird auf mehreren Ebenen bearbeitet, um ein nachhaltiges und ergebnisorientiertes Lernen anzustoßen und den Status quo in der Organisation zu prüfen. Zunächst sollen Ansatzpunkte zur Kulturverbesserung für die Gesamtorganisation zusammengetragen werden. Dazu werden Themen wie Agilität analysiert und Befragungen in der Organisation vorgenommen.

Darüber hinaus analysiert jeder Teilnehmer seinen eigenen Verantwortungsbereich und setzt kulturverbessernde Maßnahmen in Gang, um aus den Versuchen, etwas im Kleinen zu verändern, zu lernen. Und schließlich wird die Seminargruppe selbst als geschützter Mikrokosmos der Gesamtorganisation mit ihren Spannungen und Widersprüchen zum Thema. Über die Workshops hinweg kann die eigene Kulturentwicklung anhand definierter Kriterien verfolgt und dokumentiert werden. Wichtig für das Gelingen ist es, das eigene Denken, Fühlen und Handeln auch im Lichte der kulturellen Standards der Organisation zu betrachten. Anhand der SAGA-Dimensionen wird ein Reflexions- und Lernprozess in Gang gesetzt und von den Facilitators begleitet. Ganz im Sinne der bislang vorherrschenden Kultur gibt es zunächst eine starke Tendenz in der Gruppe, die Ergebnisse des Auftrags zum Schluss als eine sachlich knappe Powerpoint-Präsentation vorzulegen. Am Ende realisiert die Gruppe mit den Vertretern der Unternehmensleitung aber ein lebendiges interaktives Lernsetting, welches die neue Unternehmenskultur widerspiegeln soll.

## Beispiel 3: Bessere Zusammenarbeit im Managementteam

Ein bekanntes Phänomen: Obwohl fast alle Mitglieder eines Managementteams mit Trainings und Coaching intensiv und teilweise über Jahre geschult worden sind, verbessert sich die Zusammenarbeit nicht. Der Transfer von individuellem Lernen auf den Leitungskreis findet kaum statt. Stattdessen ist jeder sorgsam darauf bedacht, seinen eigenen Bereich vor Einnischung zu schützen. Oder, wie es ein Manager formuliert hat: „Natürlich weiß ich genau, worauf es in einem guten Team ankommt, aber niemand hat hier das Vertrauen und die Bereitschaft, sich zu öffnen.“ Genau hier setzt Action Learning im Managementteam an.

Die individuelle Qualifizierung wird durch einen kollektiven Lernprozess ergänzt, um nachhaltige Wirkung zu zeigen. In vierteljährlichen Kurzworkshops werden mit der Action-Learning-Methode konkrete Probleme bearbeitet und gelöst. Dadurch entsteht schrittweise ein gemeinsames Verständnis, das auf gegenseitiger Wertschätzung beruht. Die Bandbreite der bearbeiteten Themen reicht vom Außenauftritt gegenüber Kunden über Verhaltensstandards im Leitungskreis und im Bereich bis zum Umgang mit neuen Herausforderungen. Derselbe Manager nach einem Jahr: „Ich hätte nie gedacht, dass eine solche vertrauensvolle, offene Zusammenarbeit bei uns möglich ist.“