

Mai 2001

Action Learning

Dieser Begriff steht für "Arbeitend lernen", dem bewußten und systematischen Lernen im Arbeitszusammenhang.

Charakteristika:

- Action Learning betrifft die *aktuelle Arbeit*, die Lösung komplexer Probleme *zugunsten Dritter*. Damit unterscheidet sich Action Learning von Lernaktivitäten, die vor allem darauf gerichtet sind, persönliche Probleme zu bereinigen, wie z.B. in Supervision, Coaching, Psychotherapie u.v.m.
Die Konzipierung und Realisierung von Projekten, die Verbesserung von Arbeitsabläufen, die Entwicklung und Umsetzung von Strategien sind einige Aufgaben, bei welchen Action Learning sinnvoll unterstützen kann. Da diese Vorhaben zumeist im Rahmen von Projekten ablaufen, kann Action Learning auch als "Projektlernen" verstanden werden.
- Action Learning führt möglichst *heterogene Lernpartner* zu gemeinsamer Reflexion zusammen. Die Teilnehmer stammen in der Regel aus verschiedenen Bereichen der Organisation sowie aus unterschiedlichen Berufen, sodaß ein *miteinander und voneinander lernen* möglich ist: z.B. Projektleiter, Auftraggeber für ein Projekt, Kunde, Projektmitarbeiter, Projektförderer etc.
- Action Learning nutzt dabei unterschiedliche *Methoden*, die entsprechend koordiniert werden können:
 - *Systematische Reflexionen* in der Gruppe (insbesondere durch Fragen und Rückkoppelung/Feedback)
 - *Spiegelungen im Rahmen von Lernduos* durch Interviews, Beobachtung und Feedback (Beispiel: ein Lernpartner interviewt den anderen Partner über seine Arbeitssituation, beobachtet diesen bei der konkreten Arbeitssituation z.B. in Besprechungen, Kundengesprächen etc. und gibt Feedback über das Wahrgenommene; das Feedback erfolgt dabei auch in schriftlicher Form)
 - *Periodische Zweiergespräche* (z.B. Projekt-Auftraggeber, Projektleiter), aber auch
 - *Individuelles Lernen* (durch Logbücher, Gesprächsprotokolle, Projektberichte; Assessments und Reviews).
 - Bei Bedarf werden Action Learning Programme ergänzt durch entsprechende *Trainings*.

Rollen im Action Learning:

- Das *Management* schafft die Voraussetzungen für Action Learning im Unternehmen.
- Die *Teilnehmer* des Action Learning Programmes.
- Die *Auftraggeber* als "Eigentümer des Problems".
- Die *Förderer* sind zumeist in der Organisation angesehene Führungskräfte.
- *Lernberater*: *Interne Lernberater* organisieren und koordinieren die Lernaktivitäten und überwachen das Gesamtprogramm. *Externe Lernberater* stellen methodisches Know-how bei.

Untersuchungen bei Versuchsgruppen haben ergeben, daß jene Gruppen, die keinen Lernberater beizogen, weniger konstruktive Lösungen erarbeiteten als Lerngruppen mit einem Lernberater. Ein wesentlicher Grund für den geringeren Lernertrag bestand vor allem im Fehlen einer systematischen Reflexion sowie in der Tendenz, Probleme mit bekannten Lösungen zu versehen.

Ziele des Action Learning

- Erfolgreiche Realisierung von Projekten und organisationsrelevanten Maßnahmen
- Verstärkung der Lernkultur im Unternehmen
- Weiterentwicklung der persönlichen Fähigkeiten der Lernpartner

Um Action Learning im Unternehmen erfolgreich einzuführen und zu gestalten, ist es erforderlich,

- eine *Fehlerkultur* zu fördern: Kann ein Teilnehmer, der mit einem Projekt "aufhört" oder "strandet", darauf vertrauen, daß Auftraggeber und Förderer bereit sind, die Tatsache gründlich und umfassend durchzusprechen, statt nur den Schuldigen zu suchen?
- *Personalentwicklung als Investition* und nicht als Kostenfaktor zu sehen, ansonsten läßt sich freiwilliges Lernen in der Organisation nur schwer entfalten.

Haben Sie Erfahrungen mit Action Learning gemacht? Schreiben Sie uns:
ennsfellner@ec.co.at.

Literaturhinweise:

Boshyk, Yury (Hrsg.): Business Driven Action Learning, Macmillan Business, 2000 /
Donnenberg Otmar (Hrsg.): Action Learning, ein Handbuch, Klett-Cotta, 1999 / Garvin
David: Learning in action, Havard Business School, 2000