



ACTION LEARNING

Ein Handbuch von Otmar Donnenberg

Persönliche Inhaltsangabe

AL ist eine von Reginald Revans (* 1907; † 2003; englischer Physiker) entwickelte Methode des Erfahrungslernens in Gruppen in Organisationen.

Er wollte jenen etwas anbieten, die den aufrichtigen Wunsch haben, etwas gegen die Probleme zu unternehmen, wie sie in Staat, Wirtschaft oder lokaler Gemeinschaft wahrgenommen werden.

MBA = Moral Bankruptcy Assured = moralische Bankrott-Garantie:

MBA steht für eine Form von Wissen und damit verbundener Expertenmacht, die verhindert, dass Menschen aus den wahren Problemen ihres privaten und beruflichen Lebens lernen.

=> Sichtweise: Probleme als Lernmöglichkeiten (für das Leben).

Wer Menschen mit Wissen „füttert“ (Lehrer, Experte), macht sie unterwürfig und gehorsam (Gefälle verhindert Augenhöhe und damit Respekt).

1935; Kohlebehörde Essex:

Wissen ist ein Produkt des Handelns und der gemeinsamen Reflexion.

1945: Idee des Action Learning in einem Aufsatz:

... sich mit seinen Kollegen über Erfolge und Schwierigkeiten austauschen ... viele haben gleiche Probleme, einer hat einen Lösungsansatz gefunden ... gemeinsam weiterentwickeln.

1965: Manchester Business School:

... meine Essenz der Ausbildung von Führungskräften: Selbst-Ausbildung im Kreis von anderen sich selbst weiterbildenden Managern fördern.

Bestimmtes Führungsverhalten kann man nicht beibringen.

1965: Programm für die Stiftung *Industrie und Universität*, Belgien

Top-Manager wechseln zwischen unterschiedlichen Unternehmen und Branchen

=> Action Learning-Profilierung

1969: *Hospital Internal Communications Projekt*

Zum individuellen Lernen kommt das Lernen in Organisationen dazu.

1973: Unternehmen GEC macht AL zum Bestandteil seiner Managementausbildung.

Bescheidenheit von Revans:

AL ist keine brandneue Idee, sondern so alt wie die Menschheitsgeschichte.

AL ist verwandt mit dem buddhistischen Ideal der Leidensreduzierung und Verbesserung der Lebensqualität.

AL geht von der Loslösung von Expertenwissen aus und stellt das Lernen von und mit anderen Lernenden in den Mittelpunkt: „Zweifel ehrlich offenlegen ... sich über die Unwissenheit austauschen“.

AL stellt Paradoxien und Polaritäten in einen übergreifenden Zusammenhang und hebt sie dadurch auf. Wesensmerkmal: das *TUN ausdenken* (Auswirkungen dazu)

Revans wollte die menschliche Grundsituation verbessern, wie besser zusammen leben und zusammen lernen.

Zitat Lessem, 1982, 8

«Was Revans so einzigartig macht, ist die Art und Weise, wie er Arbeitsbeziehungen (Handwerker und Schreiber – körperlich und geistig), zwischenmenschliche Beziehungen (Selbst und andere), den technologischen Wandel (Bildung und Industrie) und die ganze Bereichs- und Zuständigkeitsfragen (Zentrum und Peripherie) mit der Informationsverarbeitung, der Problemlösung und dem Lernen verbunden hat.»

Das Konzept von AL ist scheinbar einfach, tatsächlich aber höchst anspruchsvoll!
Das Lernkonzept berücksichtigt die Integrität und die mentalen Konstrukte des Managers.
AL hat viele Gegner:

«Die Klarheit und Einfachheit der Einsicht (von Revans) waren unerträglich. Was er sagte war trotz aller Klarheit absolut unverständlich für jene, die den Prozeß der Führungsaktivität zu einem akademischen Studium erhoben hatten.»
(Mant, 1977, zitiert nach Revans 1980, 305 f.)

Revans Entdeckungsgedanken während seiner Ausbildung:

Warum führt das, was man selber tut, nicht zum erwarteten Ergebnis?
Was am eigenen Denken ist möglicherweise falsch?
Zweifel und Missverständnisse sind lehrreicher als von Experten vorgesetztes Wissen!
Was will man (wirklich) bewirken?
Was sind die Faktoren und welche kann man beeinflussen?
Welches ist der unsicherste, mehrdeutigste Aspekt? Welcher kommt danach?
Die Unwissenheit ist der wichtigste Aspekt, an dem wir arbeiten sollten!
Analyse und Handlung bilden eine Einheit!
Was hat Gott bewogen, den Menschen beim Turmbau zu Babel die unterschiedlichen Zungen zu geben? Unterschiedliche Sprachen machen die Verständigung bedeutungsvoller und weitreichender.

Titanic-Untersuchungsausschuss seines Vaters: Es braucht das Wissen um den Unterschied von Cleverness und Weisheit: Wer versucht, so zu tun, als ob er genau wüßte, was Sache ist, ist vielleicht schlau. Was es braucht sind Menschen in verantwortlichen Positionen, die offen zugeben, dass es Dinge gibt, die sie nicht verstehen.

Begreifen von Situationen beginnt man damit, Fragen des Nichtwissens und Nichtverstehens zu stellen. Die Menschen zusammenbringen, damit sie sich über ihre Probleme austauschen und nicht über ihre Cleverness.

Die wichtigste Frage von Menschen mit verantwortungsvollen Aufgaben ist nicht die, was sie tun sollten, sondern jene, was sie nicht tun sollten. Das Entscheidende ist, wie sie ihre eigenen Fragen und Probleme besser verstehen. Es ist primär wichtig herauszufinden, was die Menschen selbst für ihre Hauptprobleme halten.

Die Auswirkungsanalyse verbleibt als ein unzureichender Erklärungsansatz. Auf der Basis quasi weiterzumachen (umsetzen, handeln) bringt einen schnell ans Ende (Begrenztheit von Ursache und Wirkung bzw. Monokausalität).

Ein wesentlicher Teil der Führungsarbeit besteht darin, sich seine mangelnde Qualifikation, seine Unwissenheit und seine Unzulänglichkeit für 's Lernen einzugestehen. Wenn mit dieser Haltung sich die Manager untereinander über ihre Ideen austauschen und zur gleichen Einsicht gelangen, ist das wirksamer als jede wissenschaftliche Transferleistung. Zu akzeptieren, dass es sehr wichtige Aspekte bei der Arbeit geben kann, die man *nicht* versteht, ist der Schlüssel (für Erfolg).

Revans vereinfachte Lernformel: «Lernen / Learning = P + Q»

P (Programmed Knowledge) steht für programmiertes Wissen, spezifisches Wissen, Erkenntnisse aus der Vergangenheit

Q (Questioning Insight) steht für Einsichten, die durch Befragen der eigenen Erfahrungen und der Situation entstehen, aus unterschiedlichen Perspektiven.