

## **Arbeitshilfe Action Learning Angst bei Veränderungen – am Beispiel von Beyond Budgeting**

Es gibt stichhaltige Gründe, warum die Bewegung von „Beyond Budgeting“ Zuspruch gefunden hat. Die rigide Art und Weise der Handhabung budgetbasierter Managementsysteme hat in vielen Organisationen Verheerungen angerichtet, bei Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten. Das gilt sowohl für die Planungsphase wie auch für das Steuern mit Hilfe von Budgets. Viel zu oft wird ohne besondere Aufmerksamkeit für neue Trends und unerwartete Ereignisse das neue Budget aus dem Vorhergehenden extrapoliert. Beim Steuern mit Hilfe des Budgets äußert sich die Rigidität im Festhalten an einmal festgestellten Größen, ohne Rücksichtnahme auf die Dynamik veränderter Situationen innerhalb und außerhalb der Organisationen. IKEA und Svenska Handelsbanken sind Beispiele von Unternehmungen, die es anders machen. Sie haben sich Managementdenkweisen zugewandt, welche die Steuerung in der Eigenverantwortung und in dem situationellen Lernen der Mitarbeiter vor Ort verankern. Sie haben sich im Sinne der Devise „Begeistern statt Beherrschen“ auf diesem Gebiet abgekehrt von der üblichen Top-Down-Diktatur auf tayloristischer Grundlage. Die Bewegung des Beyond Budgeting wird angetrieben durch den Beyond Budgeting Round-Table zugunsten flexibler und anpassungsfähiger Organisationen.

Aber der Widerstand bei vielen Unternehmensführern ist mächtig. Woher kommt die Energie für das zähe Verteidigen von quantitativen Leistungsfixierungen und Steuerungssystemen per Weisung und Kontrolle? Wir meinen aus Angst und Misstrauen gegen vermutete Neigungen zu Chaos und Unverlässlichkeit von Beteiligten – einschließlich der „Steuerleute“ selbst. Die Angst und das Misstrauen werden genährt durch Menschenbilder, die eher dem von Douglas McGregor beschriebenen Menschenbild X als dem Menschenbild Y ähneln. Leider ist das Bewusstsein für und die Besprechbarkeit von Menschenbildern nicht sehr groß, entsprechend gering ist dann auch die Möglichkeit, diese kritisch zu betrachten und eventuell abzuändern. Mit der dadurch konservierten Rigidität korrespondiert die Art der Aufmerksamkeit. Angst beinhaltet Zusammenziehung, Verschließen in sich selbst, also das Gegenteil von offenem Wahrnehmen mit kontinuierlicher Erweiterung der Betrachtungshorizonte.

Und was fördert das ausgeglichene Wahrnehmen, das Wahrnehmen zwischen Angst vor Kontrollverlust einerseits und überzogenen Erfolgserwartungen andererseits? Wir sehen, dass direkter Kontakt aus praktischem Engagement und respektvolles Interesse für die Beteiligten, allen voran für die Kunden, realistischen Einschätzungen und passenden Einfällen zugutekommen. In den eingangs vorgestellten Beispielen kommt dies unseres Erachtens zum Ausdruck.

Inwieweit hilft in diesem Zusammenhang der Action-Learning-Ansatz?

- a) Im Action Learning sind strukturell regelmäßige persönliche Kontakte und bilaterale Lerngespräche zwischen den Akteuren (Projektleiter, Initiativnehmer, Unternehmer, usw.) mit Benutzern und Auftraggebern, Kunden und Lieferanten, wesentlicher Bestandteil des Lernens in und aus der Praxis. Das gilt auch für die Gespräche in den vier- bis sechsköpfigen Action- Learning-Gruppen. In all diesen Gesprächssituationen wird das Wahrnehmen durch die Diversität der Blickwinkel, Erfahrungshintergründe und Fachorientierungen immer wieder angeregt. Die Vertrauensbasis, welche die Beteiligten dabei sorgfältig miteinander aufbauen, bewirkt Tiefgang und Ehrlichkeit: sie machen einander viel weniger vor als es im Alltag üblich ist.
- b) Zum Action Learning gehört auch das praktische Erproben von Lösungswegen. Idealtypisch für Action Learning ist es, dass die Lernenden sich einlassen mit Unbekanntem, dass sie es im Tun erkunden, sich dafür engagieren, Lösungswege zu finden, wo bisher keine bekannt waren; sie wenden Bekanntes an, wo es bisher nicht angewendet worden ist. Überhaupt dort, wo sie das außerhalb ihres Kompetenzbereiches unternehmen, in einem Organisations- und Arbeitsbereich, den sie bisher nicht kennen gelernt hatten, stellen sich bei ihnen viele Fragen ein, für die sie nach Antworten suchen müssen. In diesen „unbekannten Landstrichen ihrer Lernlandschaft“ bekommen sie viel mehr Chancen an, auf Unerwartetes und Überraschendes zu treffen, sie haben mit besonderen Herausforderungen an ihre Wahrnehmungsfähigkeit zu tun.

Otmar Donnenberg / Action Learning Consultants  
Unveröffentlichter Manuskriptteil für eine Publikation über „Entrepreneurship und Action Learning“