

Interview

Prof. Dr. Bernhard Hauser mit Otmar Donnenberg (Action Learning Consultants) für das Workbook „Action Learning“ Edition Trainingaktuell, Bonn 2012

Du kennst Action Learning in verschiedenen Ländern, hast lange in Holland gelebt. Was ist das Besondere an Action Learning im deutschsprachigen Bereich?

Ich habe AL in den 80er Jahren kennengelernt durch einen Kontakt mit dem Wirtschaftsförderungsinstitut Vorarlberg. Dort war man bestrebt, den Unternehmern aus Klein- und Mittelbetrieben passende Bildungsangebote zu machen und suchte nach Lösungen für die strukturelle Schwierigkeit, dass diese Unternehmer zwar durchaus bildungswillig waren, aber aktuellen, konkreten Arbeitsanforderungen den Vorrang gaben gegenüber der regelmäßigen Teilnahme an vorstrukturierten Bildungsveranstaltungen. Man wurde fündig durch einen Besuch beim Irish Institute of Management in Dublin, wo man das AL kennenlernte. Ermutigende Anwendungen in Vorarlberg führten zur Übernahme des guten Beispiels in anderen Teilen Österreichs. Ich war beeindruckt und griff gerne das Konzept auf, da ich unzufrieden war mit der relativ geringen Effektivität von betrieblichen Ausbildungen, die von Management und Trainern gesteuert, zu wenig eingingen auf die tatsächliche Lernmotivation der Teilnehmer und die Verankerung in der Arbeitssituation, d.h. auf die Kombination von persönlichem und organisatorischem Lernen. In Holland konnte ich mit dem Action Learning Konzept direkt Interesse finden bei Beraterkollegen und erhielt die erste Chance zur Anwendung im Universitätskrankenhaus der Freien Universität Amsterdam. Dort brauchte man dringend Projektleiter für viele Veränderungsprojekte, wollte aber dafür vor allem Professionals aus dem eigenen Haus (vor allem Ärzte und Pflegekräfte) heranziehen, um den Widerstand gegen Veränderungen bei den Professionals so gering wie möglich zu halten, die oft rot sahen, wenn sie den Anleitungen nicht-medizinischen Personals folgen sollten. Die überraschend offenen Lerngespräche in den Action Learning Gruppen und die solidarische Unterstützung in der praktischen Durchführung, was bei den gegenseitigen Vorurteilen der beteiligten Berufsgruppen (Ärzte, Pflegekräfte, Therapeuten) nicht ohne weiteres zu erwarten war, führten zu einem intensiven Lernen aller Beteiligten, nicht nur der direkten Teilnehmer, sondern auch von deren Entwicklungspartnern.

Als ich in meiner Begeisterung über diese Erfahrung in den Niederlanden etwas Ähnliches auch in einem deutschen Großunternehmen der Chemie bei einer größeren Gruppe von Managern vorstellte, stieß ich auf heftige Abwehr. Vor allem dass die Teilnehmer weitgehend selbst u.a. für Definition des Projektes, Einrichtung ihres persönlichen Lernweges, Wahl ihres persönlichen Förderers für die Dauer des AL-Programms verantwortlich sein sollten, wurde als unrealistisch und untauglich angesehen. Natürlich habe ich diese Erfahrung mit Kollegen ausgiebig reflektiert, was mein eigener Anteil an dem Misserfolg war. Bei den Reflektionen wurden auch die Kulturvergleiche von Fons Trompenaars herangezogen, die der deutschen Kultur u.a. das Merkmal der geringen Unsicherheitstoleranz bescheinigen, wodurch eine starke Neigung auftritt, sich auf gesichertes Wissen und Verfahren, auf Autorität u.dgl. beziehen zu können. Die Frage der kulturellen Eigenart verdient viel Aufmerksamkeit. Auch wenn die Aufgeschlossenheit dafür seit den 80er Jahren

stark zugenommen hat, kann man nach wie vor die Aussage berücksichtigen: „The human race suffers from a curious malady. We have a brilliantly advanced understanding of the world of things and individuals, and yet an abysmal grasp of values and relationships.“¹ Übrigens hat sich der AL-Ansatz einige Jahre später in einem von mir begleiteten Projekt in einem Allgemeinen Krankenhaus in Österreich vollauf bewährt.

Wann funktioniert Action Learning nach Deiner Erfahrung besonders gut?

Das ist eine hilfreiche Fragestellung, besser als wenn gefragt wird „Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, dass AL sich bewährt?“ Ich bin der Meinung, dass es auf jeden Fall lohnt, Versuche zu unternehmen, mit Bereitwilligen Action Learning zu üben, auch wenn es an vielen fördernden Umständen fehlt. Es stellt sich immer wieder als eine sehr anregende Vorgehensweise heraus, zumindest enthüllend, klärend, bekanntmachend mit den bestimmenden Kräften in einem selber und im Umfeld, nicht unbedingt die Erreichung des ursprünglich formulierten Leistungszieles gewährleistend.

Das AL funktioniert besonders gut, wenn

- es um eine – manchmal chronische - Problematik geht, für die keine Lösung besteht, oder für die man keine Lösung im Sinne „Mehr vom Selben“ haben will, da dies die Problematik noch vergrößern könnte;
- die Beteiligten sich und gegenüber anderen Beteiligten gegebenenfalls offen eingestehen „Ich weiß es (im Moment) nicht!“, „Ich stehe an!“, „Ich weiß nicht weiter!“, „Ich bin verwirrt, da es ganz anders läuft als ich erwartet habe!“ Diese Offenheit im gemeinsamen Lernen löst Wellen von Kreativität aus, die mit dem Kern der Sache zu tun haben;
- Beteiligte unternehmerisch auftreten (diesen Aspekt des AL habe ich im Laufe der Zeit besonders schätzen gelernt, insbesondere nachdem mir durch Claus Otto Scharmers Darstellungen², ein besserer Blick auf den Prozess des Unternehmens gelang;
- Top-Verantwortliche den Wert des Experimentierens schätzen und es entsprechend fördern, und zwar so, dass gerade aus Fehlern und Irrtümern gelernt wird und diese kein 2. Mal passieren;
- Beteiligte bereit sind, als ebenbürtige Lernpartner miteinander umzugehen
- Beteiligte nicht so sehr durch das lernen, was andere als mögliche Lösung präsentieren, sondern durch deren offene Fragen, durch deren Rückmeldungen über hier und jetzt beobachtetes Verhalten, eher eigene Unsicherheit besprechbar machen, als den anderen zu belehren versuchen;
- Das gemeinsame Lernen nicht nur in den „Safe-Houses“ der Lerngruppengespräche stattfindet, sondern auch in den Reflexionsgesprächen mit Auftraggeber, persönlichem Förderer, mit diversen funktionellen Arbeits- und Entwicklungspartnern, am Arbeitsplatz, durch (teils selbst organisierte) Beobachtungen, Messungen und Untersuchungen;
- Verständnis für die Eigenart des organisationalen Lernens besteht, d.h. dass neben dem persönlichen Lernen, die Dynamik von Gruppen und der Organisation methodisch aufgegriffen und neue Regeln und Organbildungen entworfen, erprobt und schließlich offiziell verankert werden.

¹ Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner: Managing People Across Cultures. Capstone. Chichester. 2004, S. 341

² C. Otto Scharmer: Theory U. Leading From the Future as it Emerges. SOL. Cambridge Mass., 2007

Ist Action Learning auch für den Community Bereich geeignet?

Ich habe gelernt, darauf zu vertrauen, dass AL in allen Lebensbereichen anwendbar und hilfreich ist, in Familie, Schule, Arbeitsorganisation und Gemeinwesen. Die Verengung auf den Bereich der Managemententwicklung ist mehr eine Sache der Ambitionen in der Rezeption als des „Gründungsimpulses“ von Reginald Revans. Revans propagierte Anwendung des AL u.a. in der Aufarbeitung der Folgen von städtischem Aufruhr (z.B. in Manchester) wie auch für Mittelschüler (wie etwa in Australien). Seine Projekte umfassen ein großes Spektrum von Anwendungsmöglichkeiten. Ich finde es bedauerlich, dass diese Beispiele zur Ermutigung nicht öfter zitiert werden. Zahllose Beispiele aus Südafrika belegen den Wert des AL für die Gemeinwesenentwicklung³. Wie Mandela mit seinen Mitgefangenen im Gefängnis auf der Robben-Insel⁴ Action-Learning-Programme durchführten, wird kaum in Veranstaltungen und Darstellungen über Action Learning beschrieben oder zitiert.

Welche typischen Beispiele gibt es für AL im Community Bereich?

In Kenne zurzeit keine Publikationen aus Deutschland über die Anwendung von AL in der Gemeinwesenarbeit⁵ und kann daher nur aus eigener Erfahrung berichten.

Action Learning kann in mehrfacher Hinsicht seinen Nutzen beweisen für das gemeinsame Lernen in und aus der Initiativarbeit:

- 1. Für das Umdenken.** Wie sollen die Beteiligten ihr Umdenken zustandebringen? Die faktische Teilnahme an einer Erneuerungsinitiative bedeutet noch nicht, dass man das nicht mehr zeitgemäße Denken und Tun abgelegt hat, häufig wirkt es als unbewusst wirkende Bremse und Blockade für die Praxis der nach Erneuerung Strebenden. Engagierte tun sich schwer, in der ohnehin knappen Zeit, die sie für die Extra-Arbeiten der Initiative haben, auch noch die Muße für gründliche Reflexionen aufzubringen. Die Problematik des Lernens und die Möglichkeiten der Steigerung des Lernens in Bürger-Initiativen habe ich ausgearbeitet im Hinblick auf den Lernbedarf in der Regiogeld-Bewegung⁶.
- 2. Für die Vernetzung.** Es ist immer wieder überraschend fest zu stellen, wie viele Reforminitiativen heute unterwegs sind, viel zu oft leider ohne einander zu kennen, mit starken Gefühlen der Einsamkeit und des Unverstandenseins. Planetenkinder, Tiefenökologen, Vereinigung für ökologische Ökonomie, Zeitbank55+, Energie-

³ Z.B. James Taylor, Dirk Marais (ed.): Effective fieldwork & Managing conflict. Action Learning Series. Case Studies and lessons from development practice. Jutta, Wetton (SA), 1999 und aus derselben Reihe: Community participation & financial sustainability, 1998

James Taylor, Dirk Marais, Allan Kaplan: Action Learning for Development. Use your experience to improve your effectiveness. Juta, Capetown, 1997

⁴ Siehe z.B. Harriet Deacon (ed.): A History of Robben Island 1488 -1990, Mayibue Books, Cape Town, 1996, insbesondere der Beitrag von Fran Buntman: Resistance on Robben Island 1963 – 1976.

⁵ In Akademieform bieten u.a. die Gaia Action Learning Akademie (<http://www.gaiainiversity.de/>) und die Coinstatt Akademie (<http://www.coinstatt.de>, siehe Rubrik Coinstatt-Akademie) Action Learning Programme für Engagierte aus zivilgesellschaftlichen Initiativen an.

⁶ Peter Krause (Hrsg.): ANDERS. Band I: Komplementärwährungen. Die eigne Welt mit neuem Geld. Coinstatt-Kooperationsring, Herdecke, 2010, ISBN 978-3-86931-836-3, Otmar Donnenberg: Lernen für Bürgergeld und Regionalentwicklung, S. 160-199.

Bürger-Genossenschaften, FreiTaler, Garten-Coop, Permanent Forum of European Civil Society, Tauschringe, usw. usw., was wissen sie von einander? Das Bemühen um eine soziale, ökologische Ausrichtung in konkreten Verhaltensweisen, für regenerative Energie, kurze Transportwege, alles auf der Grundlage bürgerschaftlichen Engagements haben sie gemeinsam. Vernetzung und Bündelung von Kräften ist ein Gebot der Stunde, um aus den marginalen Wirkungsbereichen jedes einzelnen herauszukommen, um die Initiative zu etwas zu entwickeln, was nachhaltig ist und in größerem Maßstab Wirkungen erzielt. In Freiburg entwickelt sich seit einigen Monaten auf Initiative von Vertretern der Transition-Town-Bewegung⁷ und Gemeinwohlökonomie⁸ ein Netzwerk mit der Allgemeinbezeichnung „Freiburg im Wandel“. Es versteht sich als „ein offenes und direkt-demokratisches Forum, das zu einer handlungs- und zielorientierten Vernetzung zwischen einzelnen Vereinen, Initiativen und Gruppen in Freiburg und Umgebung anregt. Über die Vernetzungstreffen hinaus übernimmt „Freiburg im Wandel“ keine verpflichtende Aufgaben und Funktionen. Die Teilnehmer werden aufgefordert, eigenverantwortlich Projekte und Kooperationen mit anderen Teilnehmern im Interesse einer friedlichen, solidarischen und nachhaltigen Zukunft zu entwickeln“⁹. Mit alten Organisationsformen Neues zustandebringen wollen, ist eine fragwürdige Sache. Alte Organisationsformen konditionieren für alte Vorgehensweisen. Im Hinblick auf das an vielen Orten festzustellende Versagen von Institutionen fordert das ein Erproben anderer Vorgehensweisen und Organisationsformen heraus. Wie ist ein Netzwerk zu gestalten, so dass es die Initiativkraft der Einzelpersonen und einzelner Gruppierungen anregt und gewährleistet? Auch für die Organisationen der heute vielfach propagierten Social Entrepreneurship gilt diese Frage. Um die damit verbundenen sozialen, nicht nur wirtschaftlichen Ziele zu erreichen brauchen sie andere Organisationsformen. Ansonsten ist die Gefahr groß, dass sie zu bedeutungslosen Alibi-Organisationen des kommerziellen Mainstreams geraten, die einem Etikettenschwindel gleichkommen.

3. Für die Bürgerbeteiligung. In einem kürzlich einberufenen Vorarlberger Bürgerrat, wo von staatlicher Seite 10 zufällig ausgewählte Landesbürger zur Behandlung einer aktuellen Frage eingeladen worden waren, kamen die Teilnehmer in ihren Beratungen mehrheitlich zum Schluss, dass ein aktiverer Einsatz im bürgerschaftlichen Engagement notwendig („not-wendend“) ist. Diese Art von Erkenntnis stellt sich bei mehr und mehr Gelegenheiten ein. Der Streit um den Bau des neuen Stuttgarter Bahnhofs hat deutlich gemacht, wie sehr es an Möglichkeiten der Bürgerbeteiligung mangelt. Aber wie soll die Beteiligung aussehen? Welche Art von Moderation ist dafür erforderlich? Was muss da erlernt und erübt werden? Beiträge der Zivilgesellschaft zum Wandel sind gefragt, vor allem dort wo Politik und Wirtschaft nicht weiterkommen. Wie werden größere Teile der Bevölkerung wach für diese Aufgabe? Vorgehensweisen des Vorarlberger Büros für Zukunftsfragen¹⁰ bei der Landesregierung können als wegweisend angesehen werden.

4. Für die „Unerschütterlichkeit“. Leider zu oft scheitern zivilgesellschaftliche Initiativen. Auch wenn es nicht direkt zu einem Scheitern kommt, geraten Mitglieder in das Spannungsfeld zwischen zunehmendem Bewusstsein über fundamentale Schief lagen in unserer Gesellschaft und Unverständnis darüber sowie Ablehnung

⁷ Siehe <http://ttfreiburg.wordpress.com>

⁸ Siehe <http://www.gemeinwohl-oekonomie.org/>

⁹ Text eines Diskussionspapiers, das am Vernetzungstreffen von 22.02.2012 allgemeine Zustimmung fand.

¹⁰ http://www.vorarlberg.at/vorarlberg/umwelt_zukunft/zukunft/buerofuerzukunftsfragen/weitereinformation/en/buergerschaftlichesengage/buergerschaftlichesengage.htm

bei vielen ihrer Mitbürger. Das kann auf Dauer bei den Engagierten zu Abstumpfung, Apathie, Verzweiflung, Zynismus und ohnmächtiger Wut führen. Welche innerliche Entwicklungsarbeit hilft da hindurch? Erfreulicherweise wissen sich Engagierte z.B. mit sogenannter „Verzweiflungsarbeit“ im Sinne von Joanna Macy¹¹ zu helfen: Annahme des Schmerzes um die Welt und Würdigung dieses Schmerzes.

5. Für das Vertrauen in die Problemlösungsfähigkeit der Bürger vor Ort. Die Professionalisierung und Bürokratisierung und die Entwicklung der politischen Parteien, haben eine Tendenz gefördert, Entscheidungen über Planungen und Problemlösungen weit oben in die Hierarchie, hinein in hochrangig besetzte Fachgremien, weit weg vom Schauplatz des Geschehens, hinter verschlossene Türen in kleine zentrale Organe und Instanzen zu verlegen. Damit liegt viel zu viel Kapazität brach, eine Verschwendung gesellschaftlicher Kräfte. Initiativkraft der direkt Beteiligten und deren Beobachtungen und Erfahrungen aus der Situation selbst werden auf diese Weise leicht verwahrlost. Wie erlangen diese wieder das Selbstvertrauen und die Übung zur Selbsthilfe? Wenn neuerdings versucht wird, mehr Bürgerbeteiligung zu realisieren, gibt es viel zu lernen: Experten und Topentscheider müssen ihre Angst vor Macht- und Kontrollverlust überwinden und Raum und Rahmenbedingungen schaffen lernen für lokales Engagement; Leute vor Ort müssen lernen, auf Augenhöhe mit Experten und Topentscheidern zu arbeiten, was alles andere als leicht ist, wenn diese versuchen, alles wie gewohnt an sich zu nehmen, müssen lernen, das Miteinander der verschiedenen Beiträge selbst zu organisieren und zu einem guten Ergebnis zu bringen. Eine Trendwende erster Klasse!

Im Rahmen von „Freiburg im Wandel (FiW)“ (dem oben erwähnten Netzwerk) gibt es ein „LERNHAUS“. Es handelt sich um regelmäßige Zusammenkünfte, an jedem 4. Donnerstag im Monat, immer am selben Ort, wo Mitglieder von FiW-Initiativen sich zur Reflexion von Erfahrungen und aktuellen Fragen aus ihrer jeweiligen Arbeit treffen. Eine beständige Kerngruppe sorgt für Organisation und Moderation, ansonsten ist jeder Interessierte willkommen, manchmal sind es 30 Teilnehmer die kommen – dann wird zum Teil in Kleingruppen gearbeitet – manchmal nur 10 – dann bleiben alle den Abend über in einer Gruppe zusammen. Die Teilnehmer sind einander behilflich, bestehendes fragwürdiges Wissen und Wissenslücken zu erkennen und neue Erkenntnisse durch Reflexion zu gewinnen. Ziel ist es, im Bewusstsein, mit Irrtümern und überholtem Wissen aufzuräumen. Es wird viel Wert gelegt auf das Einüben der Dialogführung und eines Sprechens miteinander im Sinne der gewaltfreien Kommunikation. Besondere Beachtung finden auch Wege der Entscheidungsfindung, zum Beispiel im Vertrautwerden mit den Möglichkeiten der soziokratischen Entscheidungsfindung. Hier ist Raum für die Bewusstseinsbildung zu den oben genannten 5 Entwicklungsbereichen in der zivilgesellschaftlichen Arbeit und für die Gewinnung von Ansatzpunkten für systematische Schulungsarbeit.

Wie sieht es da mit der Rolle Auftraggeber / Client aus?

In der Graswurzelarbeit, in den Initiativen von Bürgern vor Ort, stehen nicht ohne weiteres die Betriebsführung oder Organisationsspitze als selbstverständlicher Kontraktpartner für die Gestaltung von Action Learning Programmen zur Verfügung.

¹¹ Joanna Macy, Molly Young Brown: Die Reise ins lebendige Leben. Strategien zum Aufbau einer zukunftsfähigen Welt – ein Handbuch. Junfermann Verlag, Paderborn, 2007.

Das Netzwerk Freiburg im Wandel sieht z.B. bewusst von der Instanz einer Geschäftsführung ab. Die Initiativkraft soll an der Basis bleiben, diese soll in ihrer Urteilsbildung durch die Informationsarbeit und die Beratungen in den Netzwerktreffen gestärkt werden. Wenn im Netzwerk miteinander die Überzeugung entsteht, dass es Zeit ist für eine Zukunftskonferenz, mit der dazugehörigen Vor- und Nacharbeit im Stil des Action Learning, kann dafür eine Mandatsgruppe gebildet werden. Die Mandatsgruppe besteht aus Personen, die sich für diese Aufgabe melden und von den Netzwerkinitiativen Hinweise mitbekommen, die sie zur Formulierung des Mandates verwenden. Das Mandat wird im darauffolgenden Netzwerktreffen angenommen – oder auch nicht – und für die darin vorgesehene Frist ausgeübt. Es ist immer befristet. Die Mandatsgruppe kann dann als Auftraggeber auftreten gegenüber dem Team, das die Organisation und Moderation der Zukunftskonferenz und der damit verbundenen Prozesse auf sich genommen hat. Die Mandatsorganisation bietet also Lösungsmöglichkeiten für diese Frage.

An wen kann man sich wenden?

Ich habe hier einige Ansatzpunkte und Beispiele für Anwendungen von Action Learning in der deutschsprachigen zivilgesellschaftlichen Arbeit beschrieben. Es ist zu wünschen, dass die Publikation dieser Darstellung das Interesse dafür erhöht und ähnliche Bestrebungen dazu anregt, sich in der Öffentlichkeit vorzustellen und mit einander zu verbinden. Kontaktpersonen für dieses Thema sind jedenfalls u.a. die bereits zitierte Gaia Action Learning Akademie, die Coinstatt Akademie und ich persönlich (www.donnenberg.nl).

Weil am Rhein, 10. März 2012