

KLETT-COTTA

Otmar Donnenberg (Hrsg.)

ACTION LEARNING

Ein Handbuch



Vorratswissen besteht aus Lösungen für Probleme von gestern.
In den Turbulenzen der heutigen Veränderungen sind wir
auf das Erfahrungslernen hier und jetzt angewiesen.

Daher wächst in Organisationen der Bedarf, die Möglichkeit des Lernens in der Arbeit und in unternehmerischen Initiativen zu verbessern. Die Effektivität dieses Lernens gilt es erst noch zu entwickeln.

Action Learning, das bedeutet: aktionsorientiertes Lernen in Organisationen, Lernen beim Lösen realer – nicht simulierter – Probleme, Lernen in Kooperation mit Arbeits- und Geschäftspartnern im konkreten Arbeitskontext.

Dieses Handbuch ist ganz im Sinne dieses Lernens aus der Praxis für die Praxis geschrieben. Durch klare Abgrenzung zu Rollenspielen, Outdoor-Trainings, Fallstudien etc. wird deutlich, was Action Learning erreichen kann und welche theoretischen Vorstellungen diesem Konzept zugrunde liegen.

Zu den Autoren zählen neben Otmar Donnenberg:
Nina Lazeron, Reginald Revans, Mike Pedler, Rolf Th. Stiefel,
Brian Swain, Ernst L.Drukker, Marcel A.J.W. van der Ham,
Piet Reckmann und Hans G. Bauer.

Inhalt

<i>Otmar Donnenberg</i>	<i>Einführung</i>	7
Teil 1: Grundlagen		
<i>Mike Pedler</i>	<i>Eine Begegnung mit Reginald Revans</i>	16
	<i>Aus dem Englischen von Maren Klostermann</i>	
<i>Reginald Revans</i>	<i>Action Learning: Wesen und Voraussetzungen</i>	28
	<i>Aus dem Englischen von Maren Klostermann</i>	
<i>Otmar Donnenberg</i>	<i>Action Learning taucht auf</i>	44
<i>Rolf Th. Stiefel</i>	<i>Strategieumsetzende Personalentwicklung - Insekt und Action Learning</i>	88
Teil 2: Praxis des Action Learning		
<i>Otmar Donnenberg und Nina Lazeron</i>	<i>Wie organisiere und gestalte ich ein Action-Learning-Programm?</i>	108
<i>Marcel A. J. W. van der Ham</i>	<i>Action Learning als zentrales Element unseres Business-School-Programms</i>	146
	<i>Aus dem Holländischen von Bärbel Krömer</i>	

Inhalt

Otmar Donnenberg

- Netzwerk-Lernen in einem österreichischen Krankenhaus 161
Aus dem Englischen von Maren Klostermann

Teil 3: Dem Action Learning verwandte Formen des Praxislernens

Ernst L. Drukker

- Action Science: Die Wissenschaft vom adäquaten Handeln – Ein Training zur Überwindung tiefverwurzelter Lernblockaden . . . 176
Aus dem Holländischen von Bärbel Krömer

Piet Reckman

- Der Polizist lernt die neue Rolle im Tun – Paulo Freires Erfahrungspädagogik 205
Aus dem Holländischen von Bärbel Krömer

Brian Swain

- Wertstromentwicklung in Hochleistungsunternehmen, Mentoring und Action Learning 224
Aus dem Englischen von Maren Klostermann

Hans G. Bauer

- Action Learning – Erlebnispädagogik? 236

Anhang

- Adressen und Websites 248
Kommentierte Bibliographie 252
Herausgeber und Autoren 258
Sachregister 263

Einführung

Teil 3: Dem Action Learning verwandte Formen des Praxislernens

Ernst L. Drukker

Action Science: Die Wissenschaft vom adäquaten Handeln – Ein Training zur Überwindung tiefverwurzelter Lernblockaden . . . 176
Aus dem Holländischen von Bärbel Krömer

Piet Reckman

Der Polizist lernt die neue Rolle im Tun – Paulo Freires Erfahrungspädagogik 205
Aus dem Holländischen von Bärbel Krömer

Brian Swain

Wertstromentwicklung in Hochleistungsunternehmen, Mentoring und Action Learning 224
Aus dem Englischen von Maren Klostermann

Hans G. Bauer

Action Learning – Erlebnispädagogik? 236

Anhang

Adressen und Websites	248
Kommentierte Bibliographie	252
Herausgeber und Autoren	258
Sachregister	263

Die Welt, die wir geschaffen haben, hat zu Problemen geführt, die wir nicht lösen können mit dem bisherigen Denken.
Albert Einstein

Management eröffnet den Zugang

Meine Beschäftigung mit dem Action-Learning-Thema geht zurück auf das Jahr 1987. Damals entschloß sich der Vorstand des Krankenhauses der Freien Universität in Amsterdam, ein Action-Learning-Programm durchzuführen. Der Vorstand hatte nach einer Lösung für das Problem gesucht, daß in der kommenden Zeit für zahlreiche interne Veränderungsprojekte kompetente Projektleiter gefunden werden mußten. Wie sollten sie rekrutiert, ausgebildet und eingearbeitet werden? Wie sollte das Zusammenspiel zwischen ihnen und dem Vorstand sowie anderen Personen in Schlüsselstellungen im Hause eingeübt werden?

Ich arbeitete damals als externer Organisationsberater für die Universitätsklinik, in diesem Falle speziell auf dem Gebiet der Personalentwicklung. In einer Ausgabe der *Harvard Business Review* hatte ich schon früher einen Artikel gelesen, in dem Nancy Foy die Durchführung eines Action-Learning-Programms bei dem britischen Konzern *General Electric Company* (GEC) beschrieb (Foy 1977). Der Konzernchef, Lord Weinstein, hatte Reginald Revans aufgefordert, dieses Action-Learning-Programm für GEC zu entwickeln und zu begleiten.

Der Artikel hatte mich außergewöhnlich inspiriert. Jahrelang hatte ich mich in Gesprächen mit Kunden und Kollegen damit auseinandergesetzt. Numehr verwendete ich meine Einsichten über Action Learning, um dem Vorstand Vorschläge zur Lösung des geschilderten Problems zu unterbreiten. Den Vorstand sprach die Tatsache an, daß die benötigten Projektleiterfähigkeiten in der Praxis, im Tun erworben und gleichzeitig dringliche und wichtige Aufgaben in der Organisation der Universitätsklinik erfüllt werden konnten.
Die Reflexionen über ihre Projekterfahrungen, welche die Projektleiter im Zuge des Action-Learning-Programms dann in den Lerngruppen durchführ-

ten, sind mir unvergesslich geblieben und haben sicherlich dazu beigetragen, daß ich mich dem Thema »Action Learning« auch weiterhin zugewandt habe. In der Lerngruppe, die ich begleitete, coachten einander ein Arzt aus der Neonatalogie, die pflegerische Leiterin einer poliklinischen Abteilung, der interne Personalkonsulent für einen der Klinikbereiche, der Leiter der Klinikküche und ein interner Organisationsberater. Die Konfrontationen, die sie nicht scheuteten, die Solidarität, mit der sie einander halfen, und die Aufschlüsse, die sie einander über ihre Arbeitsbereiche geben konnten, haben keinen von uns unberührt gelassen.

Entstehen dieses Buches und seine Zielsetzungen

Die Idee zu diesem Buch entstand in einem Gespräch mit Rolf Stiefel. Im Rahmen seines Engagements für die strategiumsetzende Personalentwicklung beobachtet er schon seit vielen Jahren die Entwicklung des Action Learning. Er sieht auch den Informationsbedarf, der bei einer wachsenden Zahl von Personen entstanden ist, die sich für Action Learning interessieren.

Das Thema »Action Learning« ist offensichtlich »an der Zeit«. In vielen Gestalten und bei zahlreichen Gelegenheiten experimentieren aufgeschlossene »Entwickler« mit Lernaktivitäten, die Elemente von Action Learning enthalten oder dem Action Learning weitgehend entsprechen. Wenn der Name in einer Runde fällt, kann man sicher sein, daß einige sehr hellhörig werden und sich spontan dafür interessieren.

Praktiker und Interessenten in englischsprachigen Ländern können ihren Wissenshunger zum Thema »Action Learning« mit Hilfe zahlreicher Publikationen – darunter vielen Neuerscheinungen aus der letzten Zeit – stillen (siehe die Bibliographie im Anhang dieses Buches). Deutschsprachige Praktiker und Interessenten werden zur Zeit noch wenig verwöhnt durch Bücher und Zeitschriftenartikel in ihrer eigenen Sprache, die den Ansatz des Action Learning darstellen und aktuelle Erfahrungen mit Action-Learning-Programmen belegen.

Der Ausdruck »Action Learning« wird häufig verwendet, aber die begriffliche Schärfe läßt meist zu wünschen übrig. Manch einer spricht schon von »Action Learning«, wenn in den besprochenen Lernaktivitäten das Element des Tuns enthalten ist. Die unspezifische Verwendung des Ausdrucks birgt jedenfalls die Gefahr, daß traditionelle Bildungsmaßnahmen nur mit einem moder-

nen Etikett versehen werden und daß die Herausforderung, sich dem »ganz anderen« des Action Learning zu stellen, umgangen wird. Das ist bedauerlich, denn das spezifische Action Learning kann eine Bedeutung gewinnen, wie sie in dem oben angeführten Motto, dem Satz Albert Einsteins, angedeutet ist.

Diese Situation hat mich dazu bewogen, mit diesem Buch *drei Ziele* zu verfolgen:

1. *Profilierung* des Action Learnings als einer speziellen Form von Praxislernen;
2. *Präsentation* von verwandten Formen des Praxislernens, die – bei bedarfsgerechter Dosierung und Kombination – einander verstärken und ergänzen können;
3. *Anregung* zur Bildung von Lernpartnerschaften, in denen die Praktiker des Action Learning durch gemeinsame Reflexion ihrer frisch gewonnenen Erfahrungen zur Weiterentwicklung von Action Learning beitragen können.

1. Der *Profilierung* dient in Teil 1 »Grundlagen« das Bekanntwerden mit der Person von *Reginald Revans*, der sich jahrzehntelang unermüdlich für die Darstellung und Entwicklung von Action Learning eingesetzt hat. *Mike Pedler*, selbst einer der international anerkannten Autoren, welche die Konzeptentwicklungen für die »lernende Organisation« vorantreiben, hat ihn eigens für dieses Buch interviewt. Revans kommt zu Wort mit einem Kapitel aus einer seiner zahlreichen Publikationen. Darin erwähnt er ein Action-Learning-Programm, das beispielhaft den Charakter von Action Learning illustriert.
- Revans beschreibt eine Lerngemeinschaft von Bergwerksdirektoren, die er in der Nachkriegszeit in Großbritannien zustande zu bringen half. Er sah wenig Sinn darin, für all die Bergwerksdirektoren eine eigene Managementakademie zu schaffen, um sie von Experten belehren zu lassen; das aber war eigentlich sein Auftrag von Seiten der Verbandsspitze. Statt dessen rief er interessierte Bergwerksdirektoren auf, miteinander Lerngruppen zu bilden und einander in den Bergwerken aufzusuchen. Diese Betriebsbesuche bei den Kollegen/Bergwerksdirektoren waren dann u. a. Anlaß zu einem *walk of shame*, das heißt, im Begehen der Schächte konnten die Besucher sehr schnell Unzulänglichkeiten in der Einrichtung des Bergwerks erkennen, die zum Beispiel Unfallrisiken für die Mitarbeiter der betreffenden Mine bedeuteten. Anschließend vertieften die Lernpartner die Situationsanalyse und halfen einander bei der Problemlösung. Einander aufzusuchen, aufs Dunkle sich einzulassen, das heißt auf Unsicherheiten, ungeklärte Fragen o. ä., einander helfen, um das zu erreichen, was der einzelne als Verantwortung auf sich genommen hat – das sind Aspekte eines Bildes vom

anderen« des Action Learning zu stellen, umgangen wird. Das ist bedauerlich, denn das spezifische Action Learning kann eine Bedeutung gewinnen, wie sie in dem oben angeführten Motto, dem Satz Albert Einsteins, angedeutet ist.

Diese Situation hat mich dazu bewogen, mit diesem Buch *drei Ziele* zu verfolgen:

1. *Profilierung* des Action Learnings als einer speziellen Form von Praxislernen;
2. *Präsentation* von verwandten Formen des Praxislernens, die – bei bedarfsgerechter Dosierung und Kombination – einander verstärken und ergänzen können;
3. *Anregung* zur Bildung von Lernpartnerschaften, in denen die Praktiker des Action Learning durch gemeinsame Reflexion ihrer frisch gewonnenen Erfahrungen zur Weiterentwicklung von Action Learning beitragen können.

Action Learning. Revans beschreibt weiter, was Action Learning für ihn ist und was es *nicht* ist, und listet eine Reihe von Grundbegriffen des Action Learning auf. Es ist bezeichnend, daß er gerne Persönlichkeiten wie Leopold Auenbrugger zitiert, einen Vertreter der Wiener Medizinischen Schule, der die Perkussion eingeführt hat und 1771 gemäß Revans (1989) gesagt haben soll: »Weder die Lust am Schreiben noch Spekulationsfreude haben mich zur Veröffentlichung meiner Entdeckungen gebracht, sondern der Wunsch, meinen Kollegen die Früchte siebenjährigen Beobachtens und Reflektierens mitzuteilen. Ich bin mir dabei durchaus der Risiken bewußt, die dies mit sich bringt; denn es war immer das Schicksal derjenigen, die durch ihre Entdeckungen Fortschritte in den Künsten und Wissenschaften zuwege gebracht haben, daß sie zum Gegenstand von Neid, Böswilligkeit, Haß und Verleumdung geworden sind.«¹

Revans hat sich immer wieder aufgelehnt gegen die Tendenz, Sicherheit aus Expertenaussagen und herrschender Meinung zu gewinnen. Er hat aufgerufen, sich dem »Dunklen« und Unsicheren offen zu stellen. Seine Plädoyers für das Lernen außerhalb des Expertenwissens, im ehrlichen Eingeständnis des Nichtwissens, der Unsicherheit und der Verwirrung, haben auf eine wenig anerkannte Ausgangssituation für das Lernen hingewiesen. Dies hat ihm – nach eigenen Aussagen – viel Ablehnung von Vertretern des etablierten Wissens (Professoren, Berater, Trainer) eingebracht.

In meinem eigenen Beitrag »Action Learning taucht auf« schildere ich Beispiele von Action-Learning-Programmen und beschreibe ich Wesensmerkmale von Action Learning, die sich aus meiner praktischen Arbeit mit seinen Grundsätzen in vielen Veränderungsprojekten ergeben haben. Ich stelle auch Zusammenhänge zwischen diesen Wesensmerkmalen und heute gern verwendeten anderen Konzepten und Methoden her.

Rolf Stiefl beschreibt in seinem Beitrag Tendenzen und Arbeitsprinzipien der strategieumsetzenden Personalentwicklung, die er als Beobachter der Szene wahrgenommen und als Berater eingesetzt hat. Im Anschluß daran behandelt er die Frage, welche Bedeutung und welchen Stellenwert Action Learning in der strategieumsetzenden Personalentwicklung hat.

Der Profilierung des spezifischen Action-Learning-Ansatzes, wie er durch Reginald Revans in über 50 Jahren herausgearbeitet worden ist, dient auch Teil 2 über die »Praxis des Action Learning«.

Marcel van der Ham, Geschäftsführer der sehr eigenwilligen Business School Nederland, beschreibt Action Learning als Hauptattraktion seiner Institution. Führungskräfte, die den Übergang vom Führen auf einem Spezialgebiet (Mar-

ketin, Personalwesen, Fertigung usw.) zum allgemeinen und gehobenen Management Zustände bringen wollen, wählen gerne die *Business School Nederland*, weil sie zur Erlangung eines *Master of Business Administration* nicht bloß Theorie zu pauken brauchen, sondern sich angebotene Theorie zu einem Großteil im Zusammenhang mit konkreten Veränderungsprojekten, die sie im Verlaufe ihres Studiums in ihren Organisationen durchführen, zu eigen machen. Ihnen selbst ist damit gedient (die erlernte Theorie ist gefüllt mit praktischen Inhalten) wie auch dem Unternehmen, aus dem sie kommen (die studierende Führungskraft bewirkt im Rahmen des Studiums konkrete Verbesserungen und Neuerungen im Unternehmen und bezieht auch andere Organisationsangehörige in das Lernen ein). Die *Business School Nederland* ist ein hervorragendes Beispiel, wie Action Learning im Sinne von Revans auch in einer Institution der höheren Bildung ein lebensnahe Lernen ermöglicht. Das Lernen aus der eigenen Erfahrung mit Lernpartnern, die sehr unterschiedliche Hintergründe haben, ist eben für Praktiker mit viel Erfahrung und Verantwortung viel überzeugender, als es umfangreiche Belehrungen durch Experten sind. Als echter »Action Learner« beschreibt van der Ham aber auch noch offenstehende Fragen bei der Anwendung von Action Learning sowie Schwierigkeiten, die überwunden werden müßten, um den derzeitigen Stand zu erreichen.

In meinem Beitrag über »Netzwerk-Lernen in einem österreichischen Krankenhaus« beschreibe ich ein Führungskräfte-Entwicklungs-Programm, das aus der Philosophie des Action-Learning-Ansatzes von Revans heraus entstanden ist und sich sehr bewährt hat. Einem besonderen Akzent lege ich dabei auf die Vernetzung der Lernpartner im Krankenhaus, darauf, wie sie Zustände kommt und was sie bewirkt.

Mein mit Nina Lazeron verfaßter Beitrag »Wie organisiere und gestalte ich ein Action-Learning-Programm?« beantwortet häufig gestellte Fragen, die sich ergeben, wenn in einer Organisation überlegt wird, wie ein Action-Learning-Programm begonnen werden soll, worauf in der Durchführung besonders zu achten ist und wie im einzelnen die Lernsituationen der »Action Learner« aussehen.

Insgesamt besteht mein Anliegen mit der Profilierung des Revansschen Action Learning *nicht* darin, es als alleinseigmachenden Weg hervorzuheben, sondern darin, Aufmerksamkeit für seine besonderen Möglichkeiten zu erregen, aber auch Hinweise auf seine Grenzen zu geben.

2. Teil 3 des Buches präsentiert »dem Action Learning verwandte Formen des Praxislernens«. Immer wieder ist mir aufgefallen, daß Anhänger eines der hier

Marketing, Personalwesen, Fertigung usw.) zum allgemeinen und gehobenen Management Zustände bringen wollen, wählen gerne die *Business School Nederland*, weil sie zur Erlangung eines *Master of Business Administration* nicht bloß Theorie zu pauken brauchen, sondern sich angebotene Theorie zu einem Großteil im Zusammenhang mit konkreten Veränderungsprojekten, die sie im Verlaufe ihres Studiums in ihren Organisationen durchführen, zu eigen machen. Ihnen selbst ist damit gedient (die erlernte Theorie ist gefüllt mit praktischen Inhalten) wie auch dem Unternehmen, aus dem sie kommen (die studierende Führungskraft bewirkt im Rahmen des Studiums konkrete Verbesserungen und Neuerungen im Unternehmen und bezieht auch andere Organisationsangehörige in das Lernen ein). Die *Business School Nederland* ist ein hervorragendes Beispiel, wie Action Learning im Sinne von Revans auch in einer Institution der höheren Bildung ein lebensnahe Lernen ermöglicht. Das Lernen aus der eigenen Erfahrung mit Lernpartnern, die sehr unterschiedliche Hintergründe haben, ist eben für Praktiker mit viel Erfahrung und Verantwortung viel überzeugender, als es umfangreiche Belehrungen durch Experten sind. Als echter »Action Learner« beschreibt van der Ham aber auch noch offenstehende Fragen bei der Anwendung von Action Learning sowie Schwierigkeiten, die überwunden werden müßten, um den derzeitigen Stand zu erreichen.

In meinem Beitrag über »Netzwerk-Lernen in einem österreichischen Krankenhaus« beschreibe ich ein Führungskräfte-Entwicklungs-Programm, das aus der Philosophie des Action-Learning-Ansatzes von Revans heraus entstanden ist und sich sehr bewährt hat. Einem besonderen Akzent lege ich dabei auf die Vernetzung der Lernpartner im Krankenhaus, darauf, wie sie Zustände kommt und was sie bewirkt.

Mein mit Nina Lazeron verfaßter Beitrag »Wie organisiere und gestalte ich ein Action-Learning-Programm?« beantwortet häufig gestellte Fragen, die sich ergeben, wenn in einer Organisation überlegt wird, wie ein Action-Learning-Programm begonnen werden soll, worauf in der Durchführung besonders zu achten ist und wie im einzelnen die Lernsituationen der »Action Learner« aussehen.

Insgesamt besteht mein Anliegen mit der Profilierung des Revansschen Action Learning *nicht* darin, es als alleinseigmachenden Weg hervorzuheben, sondern darin, Aufmerksamkeit für seine besonderen Möglichkeiten zu erregen, aber auch Hinweise auf seine Grenzen zu geben.

geschilderten Ansätze (*Action Science* von Chris Argyris; *Erfahrungspädagogik* von Paulo Freire, *Mentoring* von David Clutterbuck und *Arbeitsschule* von Georg Kerschensteiner) wenig oder gar nicht vertraut sind mit den jeweils anderen Ansätzen.

Gerne greife ich den Hinweis auf, den Revans mit seiner Auslegung der Geschichte des Turmbaus von Babel gibt (siehe den Beitrag von Mike Pedler mit der Wiedergabe seines Interviews mit Reginald Revans). Gott durchkreuzt die Überheblichkeit der »Einsprachigen« mit dem Hervorufen mehrerer Sprachen, so daß sie Mühe haben, miteinander zu kommunizieren. Dies bewirkt aber die Chance auf das Erkennen der eigenen Grenzen – durch die Mehrsprachigkeit können wir die Relativität unserer Sichtweisen erleben; indem wir uns einander zuwenden, bringen wir in freiwilliger Gemeinsamkeit neue weiterführende Einsichten zustande, statt in Einheit Überheblichkeit zu entwickeln und in einer Sackgasse zu enden.

Meines Erachtens erwerben wir uns wertvolle Möglichkeiten zu effektiverem Handeln, indem wir uns mehrfacher Ausprägungen des Praxislernens bewußt werden. Argyris hat mir die Augen geöffnet für die Hartnäckigkeit unserer Defensivreflexe; dadurch, daß sie so tief sitzen, ist wirklich gründliches Training erforderlich, um sie zu erkennen und anzuerkennen sowie sie schließlich zu überwinden. Sie hindern uns in unseren Änderungsvorhaben viel tiefgehender, als wir im allgemeinen annehmen. Ernst Drukker, der dies in seinem Beitrag sehr detailliert zum Ausdruck bringt, ist ein erfahrener Organisationsberater, der sich in seinen späten Berufsjahren auf das Erkennen und das Umgehen-Können mit Defensivreflexen konzentriert.

Paulo Freire wird sehr schnell als pädagogischer Exponent der radikalen Linien »ghettoisiert«. Wie töricht diese Einschränkung von Freires allgemein anwendbarem Konzept ist, zeigt der Beitrag von Piet Reckman. Er hilft unter Verwendung der erfahrungspädagogischen Methoden von Freire niederländischen Polizisten, sich zum »Sicherheitsmanager« zu entwickeln, der in der Zusammenarbeit mit den Bürgern eines Ortes oder Bezirks, in direkten persönlichen Kontakt und mit modernen Managementmethoden die »Lebensqualität« des Ortes oder Bezirks steigert. Solch präventives Arbeiten der Polizei (statt ständigen reaktiven und unterdrückenden Verhaltens) ist nicht von Experten zu lernen. Es erfordert viel eigenständiges, mutiges Tun, das mit relevanten Lernpartnern reflektiert und verbessert wird. Reckman beschreibt die Methodik sehr präzise.

David Clutterbuck hat dem Mentoring in vielen Organisationen zum Durchbruch verholfen und eine Bewegung zu seiner Förderung entfacht. Brian Swain

illustriert das Mentoring in seinem Beitrag, der geschrieben ist auf der Basis seiner Beratererfahrungen mit Produktionsbetrieben der Weltklasse. In seinem Beitrag gibt er zu erkennen, daß Action Learning zusammen mit anderen Formen des Praxislernens ein *selbstverständlicher Bestandteil* des ständigen Verbesserungs in Unternehmen ist, die sich ehrgeizig in der Topklasse des Produzierens positionieren wollen. Der Beitrag läßt die starken Ambitionen von Produzenten spüren und gibt damit einen Eindruck von der Dynamik solcher Wirtschaftsbetriebe, die zu mutigen Änderungen auch in anderen Branchen anregt (zum Beispiel zum *New Public Management*, das heißt den neuen Formen der öffentlichen Verwaltung, die Bürgernähe und Effizienz gewährleisten sollen).

Zu meiner Freude bringt Hans G. Bauer in seinem Beitrag »Action Learning und Erlebnispädagogik« auch Georg Kerschensteiner in Erinnerung. Die Arbeits- und Erlebnispädagogik, wie sie in der Vorkriegszeit in den deutschsprachigen Ländern Mitteleuropas durch Kerschensteiner, Hahn u. a. entwickelt wurde, verdient es, in den heutigen Veränderungsnöten viel mehr beachtet zu werden. Bauers Beitrag liefert Ansatzpunkte zu persönlichen Recherchen für diejenigen, die diese Quellen für ihre arbeitspädagogische Praxis erschließen wollen.

3. Ich habe den Eindruck, daß an vielen Orten mit verbindlichen Formen des Praxislernens experimentiert wird. An der *Pennsylvania State University* wurde beispielsweise eine umfangreiche Studie durchgeführt, um den Trends in der Führungskräfte-Entwicklung nachzuspüren.² Gemäß der Studie dient diese immer mehr als Hebel, um strategische Änderungen in Bewegung zu setzen. Die Programme sind zunehmend marktorientiert, kompakter (kein Wissensballast!) und werden durch angewandte Forschung untermauert. Partnerschaften innerhalb der Unternehmungen und zwischen ihnen spielen eine ständig größere Rolle. Die Teilnehmer kommen mehr und mehr aus einem Cluster von Aktivitäten und Prozessen (also aus verschiedenen hierarchischen Ebenen, aus verschiedenen Fachbereichen und Organisationen) statt wie bisher aus »Scheiben« von Personen mit derselben Funktion (das heißt zum Beispiel: ein Gang für Meister oder für Abteilungsleiter). Der Anteil von Action Learning ist steigend, und es müssen im Zuge der Lern- und Entwicklungsprozesse nachweisbare Ergebnisse erzielt werden. Soweit die Studie.

Dieser Trend ruft sehr viel Fragen hervor, vieles muß neu, aus dem Geschehen heraus gelernt werden. Gerade das Action Learning fordert dazu heraus, das notwendige Lernen in selbst-initiierten und selbst-gesteuerten Lernzirkeln voranzubringen. Wie können diejenigen, die sich praktisch mit Action Learn-

ning herumschlagen, einander kennenzulernen, wo können sie einander treffen? Wie können sie beitragen zur Weiterentwicklung des Action Learning, das offensichtlich mehr und mehr gebraucht wird? Es wird nur dann verlebendig wirken, wenn es nicht zu einem Kanon etablierten Wissens über Methoden und Grundbegriffe erstarrt, sondern in der Reflexion aktueller Erfahrungen Beteiligten neue Einsichten liefert.

Im Anhang dieses Buches sind deshalb Adressen angegeben von Gruppen und Organisationen, die Knotenpunkte in einem weltweiten Netz von »Action Learners« sind. Auch der Herausgeber will als Kontaktperson, im Rahmen seiner Möglichkeiten, in diesem vernetzten Weiterlernen mitwirken. Im letzten Abschnitt des Beitrags »Wie organisiere und gestalte ich ein Action-Learning-Programm?« wird die niederländische *Action Learning Association* erwähnt, als ein Beispiel für ein lokales Lernnetzwerk für »Action Learner« aus verschiedenen Arbeitsbereichen. Wann werden solche Knotenpunkte des Lernens im deutschsprachigen Bereich sichtbar oder sichtbarer?

Zeist, März 1999

Otmar Dommenberg

Anmerkungen

1 Übersetzung vom Hrsg.

2 Die Ergebnisse wurden veröffentlicht in: Vicere und Fulmer 1996.

Literatur

- Foy, Nancy (1977), »Action Learning Comes to Industry«, *Harvard Business Review*, (55) 5.
- Revans, Reginald W. (1989), *The Golden Jubilee of Action Learning* (Selbstverlag des Autors).
- Vicere, A. A.; Fulmer, R. M. (1996), *Crafting Competitiveness. Developing Leaders in the Shadow Pyramid*. London: Capstone Publishing Limited.