



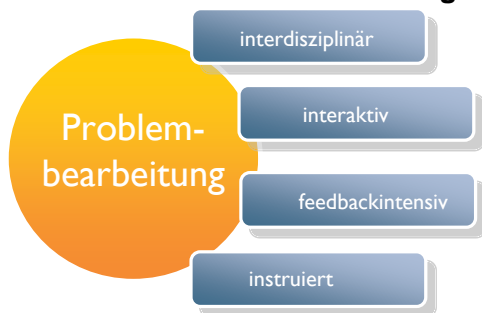
## Action Learning – Problemlösen als Entwicklungsinstrument

**Bei der Gestaltung von Development Programmen kann auf vielerlei methodische Ansätze zurückgegriffen werden. Action Learning bietet einen bereichernden Pool an Ideen zur Konstruktion von Entwicklungsmaßnahmen.**

Der Trend in der Personalentwicklung ging in den letzten Jahren zunehmend in Richtung Ressourcen schonender Programme mit gleichzeitig hoher und unmittelbar sichtbarer Wirksamkeit. Der Schlüssel dazu liegt in einer konsequenten Sicherung der Transferleistung auf das Verhalten im Arbeitskontext und damit im hohen Bezug der vermittelten Inhalte zum Arbeitsalltag der Teilnehmer.

Eine Methode der Personalentwicklung, die dem Anspruch hohen Alltagsbezugs in besonderer Weise gerecht wird, ist das sogenannte Action Learning. Action Learning ist eine Art des Erfahrungslernens, bei dem der Prozess des Problemlösens direkt mit dem Lernprozess verbunden wird.

### Wie funktioniert Action Learning?



Im Zentrum des Action Learnings steht ein aktuell für das Unternehmen bedeutsames Problem, das von einer interdisziplinären Gruppe in Form eines Projekts bearbeitet wird. Dabei stehen die einzelnen Teammitglieder in regelmäßigem Austausch miteinander. Sie unterstützen sich gegenseitig durch ihre fachliche Expertise sowie über intensives Feedback zu ihrem Verhalten und Lernfortschritt. Zusätzlich erhält die Gruppe

Unterstützung in Form angeleiteter Workshops und Seminare. Während dieser werden einerseits Methoden vermittelt, die in der Anwendung eine fachlich kompetente Problemlösung ermöglichen. Zum anderen leitet ein professioneller Berater die Teammitglieder zur Reflexion und zum konstruktiven Einsatz und Nutzen von Feedback an. Die Zusammenarbeit erfolgt als kontinuierliche Schleife von Planung, Anwendung und Reflexion.

### Wie wird Action Learning umgesetzt?

Action Learning kann als vollständiges, umfassendes Personalentwicklungsprogramm genutzt werden und bietet sich insbesondere an, wenn bestehende Fähigkeiten von Mitarbeitern dauerhaft weiterentwickelt werden sollen.

Um in der Personalentwicklung spezifische Zielsetzungen optimal zu erreichen, werden einzelne Ideen und Prinzipien unterschiedlicher HR-Methoden in maßgeschneiderter Form kombiniert. Action Learning bietet hierfür folgende interessante Bausteine, die in zahlreichen Instrumenten Anwendung finden können:

- | **Interdisziplinarität:** Das Prinzip der Zusammenarbeit über verschiedene Abteilungen hinweg kann unter anderem in Development Programmen zum Einsatz kommen.
- | **Interaktivität:** Unternehmensplanspiele realisieren beispielsweise die Idee des Lernens durch Problemlösung innerhalb eines fiktiven Rahmens statt eines real existierenden Problems. Die Teilnehmer setzen selbst entworfene unternehmerische Strategien in Form von Rollenspielen in die Tat um und haben dadurch die Chance, mit Verhalten zu experimentieren.

- | **Feedbackintensität:** Im Rahmen von Seminarkonzepten können sich die Teilnehmer in für sie individuell herausfordernde Übungssituationen, zu denen sie unmittelbar Feedback von den anderen Gruppenmitgliedern erhalten, begeben. Der Feedbackempfänger kann darüber sein Selbstbild um wertvolle Informationen aus neuen Blickwinkeln erweitern und die Rückmeldungen unmittelbar in die Tat umsetzen.
- | **Instruktion:** In einem Development-Center erhalten die Teilnehmer bspw. von professionellen Beratern ihren Entwicklungsfeldern entsprechenden Input, der anschließend umgesetzt wird.

### Was ist der Nutzen von Action Learning?

Action Learning ist eine praxisorientierte Entwicklungsmaßnahme mit intensivem Gruppencharakter, die vorhandene Expertise zur Weiterentwicklung Einzelner und zum Wohl des gesamten Unternehmens nutzt. Die vielfältig einsetzbaren Prinzipien gehen mit zahlreichen Vorteilen einher:



- | Das Lernen anhand einer realen Problemstellung ermöglicht optimalen **Transfer** der Inhalte in den Arbeitsalltag.
- | Der kontinuierliche Lernprozess macht Action Learning zu einer **nachhaltigen** Entwicklungsmaßnahme.
- | Die Zusammenarbeit über verschiedene Abteilungen hinweg fördert und erhöht den Austausch und die **Transparenz** im Unternehmen.

- | Die dauerhafte Etablierung eines Action Learning Programms sowie eine transparente Kommunikation lassen eine gut sichtbare (inter-)aktive Weiterbildungsplattform entstehen, die dauerhaft eine **lebendige Lernkultur** im gesamten Unternehmen anstößt.
- | Weiterbildung geschieht größtenteils **vor Ort**, ohne sich unmittelbar mit dem Arbeitsalltag zu vermischen. Dadurch wird eine Verknüpfung des Gelernten zum Arbeitsplatz hergestellt und gleichzeitig werden die Inhalte mit einem gewissen Abstand reflektiert und systematisiert.
- | Die Lösung realer Problemstellungen geht nicht zuletzt mit einem **geschäftlichen Mehrwert** einher. Action Learning schlägt sozusagen zwei Fliegen mit einer Klappe: Es hilft Organisationen dabei, Lösungen für anstehende Probleme zu finden und entwickelt die Kompetenzen der Mitarbeiter anhand realer Anforderungen.

Die Eigenschaften der Methode Action Learning beeinflussen auch die Motivation der einzelnen Teilnehmer auf positive Weise. Die Verknüpfung des eigenen Vorankommens mit einem Beitrag für das Unternehmen, die spannende Arbeit an einer realen Problemstellung, die Möglichkeit, über Abteilungsgrenzen hinweg ein Netzwerk zu pflegen, der unmittelbare Austausch mit anderen zum eigenen Entwicklungsfortschritt: Jedes dieser Prinzipien kann das Engagement des Einzelnen erhöhen und damit die Investition in Personalentwicklung umso lohnenswerter machen.

**Autorin:**



**Marlene Busch** ist seit 2007 für die meta | five gmbh als Beraterin tätig. Sie studierte Wirtschaftspsychologie an der Universität Lüneburg. In ihrer Arbeit unterstützt sie Unternehmen in der strategischen Personal- und Organisationsentwicklung.

marlene busch  
||| meta | five | gmbh  
human performance consulting  
deutz-mülheimer str. 183  
51063 köln

tel: +49-221-71615-116  
email: [m.busch@meta-five.com](mailto:m.busch@meta-five.com)  
web: [www.meta-five.com](http://www.meta-five.com)