

## Das Lernmodell-Instrument

(Ausfüllzeit für Fragebogen: max. 10 Min)

Anleitung: Wählen Sie bei jeder Aussage die Antwort, die Ihrer Meinung nach den höchsten Wahrheitsgehalt hat. Markieren Sie diese Antwort mit einem X.

1. Wenn ich Leute treffe, ziehe ich es vor  
\_\_\_\_\_ (a) darüber nachzudenken und zu spekulieren, wie sie wohl sind  
\_\_\_\_\_ (b) sofort mit ihnen in Beziehung zu treten und ihnen Fragen zu stellen
2. Wenn ich ein Problem präsentiert bekomme, ziehe ich es vor  
\_\_\_\_\_ (a) gleich hineinzuspringen und nach einer Lösung zu suchen  
\_\_\_\_\_ (b) es erst einmal zu durchdenken und mehrere Möglichkeiten zu bewerten, wie man das Problem lösen könnte.
3. Mir macht Sport mehr Spaß, wenn  
\_\_\_\_\_ (a) ich eine gutes Spiel ansehen kann  
\_\_\_\_\_ (b) ich aktiv teilnehmen kann
4. Bevor ich Urlaub nehme,  
\_\_\_\_\_ (a) renne ich bis zur letzten Minute umher und denke wenig im voraus darüber nach, was ich im Urlaub tun werde  
\_\_\_\_\_ (b) plane ich früh und bilde mir Phantasien ein, wie ich den Urlaub verbringen werde
5. Wenn ich an einem Kurs teilnehme,  
\_\_\_\_\_ (a) plane ich, wie ich meine Hausaufgaben mache, bevor ich die Aufgabe angehe.  
\_\_\_\_\_ (b) möchte ich so schnell wie möglich in den Kurs eintauchen.
6. Wenn ich Informationen erhalte, die Handlungen erfordern.  
\_\_\_\_\_ (a) handle ich sofort.  
\_\_\_\_\_ (b) strukturiere ich die Information und ermittle, welche Handlung die passende wäre.
7. Wenn ich mit einer Vielzahl von Handlungsalternativen konfrontiert werde,  
\_\_\_\_\_ (a) versuche ich herauszufinden, in welcher Beziehung sie zueinander stehen, und analysiere die Folgen von jeder Alternative.  
\_\_\_\_\_ (b) wähle ich die Alternative aus, die mir am besten erscheint und setze sie um.
8. Wenn ich morgens aufwache,  
\_\_\_\_\_ (a) erwarte ich, eine nützliche Arbeit fertigzubringen, ohne daran zu denken, was die einzelne Aufgabe sein mag.  
\_\_\_\_\_ (b) stelle ich einen Zeitplan für die Aufgaben auf, die ich erwarte heute erledigen.
9. Nach einem vollen Arbeitstag,  
\_\_\_\_\_ (a) denke ich darüber nach, was ich fertiggebracht habe und wie ich mir für den nächsten Tag Zeit schaffe, um nicht beendete Aufgaben zu erledigen.  
\_\_\_\_\_ (b) entspanne ich mich mit irgendeiner Freizeitaktivität und versuche, nicht über meine Arbeit nachzudenken.

- 10.** Nachdem ich die obigen Antworten gewählt habe,  
\_\_\_\_\_ (a) ziehe ich es vor weiterzumachen und den Fragebogen zu vervollständigen.  
\_\_\_\_\_ (b) bin ich neugierig, wie meine Antworten zu interpretieren sind, und ich würde gerne erst eine Rückmeldung haben, bevor ich mit dem Fragebogen fortfahre.
- 11.** Wenn ich etwas lerne,  
\_\_\_\_\_ (a) denke ich üblicherweise darüber nach.  
\_\_\_\_\_ (b) springe ich üblicherweise voll hinein.
- 12.** Ich lerne am besten, wenn  
\_\_\_\_\_ (a) ich mit realen Dingen zu tun habe.  
\_\_\_\_\_ (b) Konzepte klar und gut strukturiert sind.
- 13.** Um etwas zu behalten, habe ich gelernt, daß ich  
\_\_\_\_\_ (a) es mir von Zeit zu Zeit in Erinnerung rufe.  
\_\_\_\_\_ (b) es in die Praxis umsetze oder die Informationen verwende.
- 14.** Wenn ich anderen beibringe, wie sie etwas tun sollen  
\_\_\_\_\_ (a) demonstriere ich zuerst die Aufgabe.  
\_\_\_\_\_ (b) erkläre ich die Aufgabe mit Worten
- 15.** Meine bevorzugte Art zu lernen, wie man etwas tut,  
\_\_\_\_\_ (a) lese ich ein Buch, eine Anleitung, oder ich melde mich für einen Kurs an.  
\_\_\_\_\_ (b) versuche ich einfach es auszuprobieren und aus meinen Fehlern zu lernen.
- 16.** Wenn mich eine Sache gefühlsmäßig anmacht,  
\_\_\_\_\_ (a) lasse ich mein Gefühl laufen und entscheide, was ich tue.  
\_\_\_\_\_ (b) versuche ich meine Gefühle in den Griff zu bekommen und die Situation zu analysieren.
- 17.** Wenn ich mich mit mehreren Experten in einer Sache treffe, würde ich  
\_\_\_\_\_ (a) jeden erst einmal nach seiner Meinung fragen.  
\_\_\_\_\_ (b) mit ihnen zusammenarbeiten und dabei unsere Ideen und Gefühle austauschen.
- 18.** Wenn ich gebeten werde, einer Gruppe von Leuten Informationen zu übermitteln,  
\_\_\_\_\_ (a) mache ich keine Notizen, sondern versuche aus dem Stegreif mit den Leuten ins Gespräch zu kommen.  
\_\_\_\_\_ (b) bereite ich einen Leitfaden vor und weiß genau, was ich den anderen erzählen werde.
- 19.** Erfahrung ist  
\_\_\_\_\_ (a) ein Leitfaden, um Theorien aufzustellen.  
\_\_\_\_\_ (b) der beste Lehrer.
- 20.** Die Menschen sind besser in der Lage zu lernen, wenn  
\_\_\_\_\_ (a) sie eine Arbeit verrichten  
\_\_\_\_\_ (b) in einem Kurs von einem Experten unterrichtet werden

## Auswertungsblatt zum Lernmodell

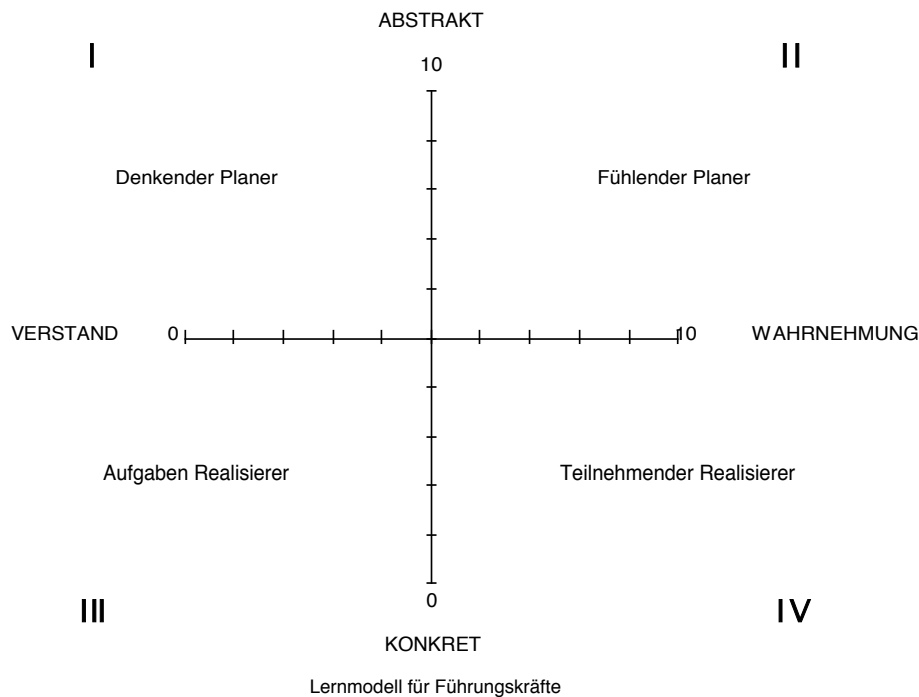
*Anleitung:* Übertragen Sie Ihre Antworten, indem Sie entweder "a" oder "b" in das freie Feld, das zu der Frage im Fragebogen gehört schreiben.

Name:

Gruppe

<b>Abstrakt/Konkret</b>		<b>Verstand/Wahrnehmung</b>	
Spalte 1	Spalte 2	Spalte 3	Spalte 4
1. _____	2. _____	11. _____	12. _____
3. _____	4. _____	13. _____	14. _____
5. _____	6. _____	15. _____	16. _____
7. _____	8. _____	17. _____	18. _____
9. _____	10. _____	19. _____	20. _____
<b>Anzahl Kreise</b> _____	_____	_____	_____
<b>Endsummen</b> _____	_____	_____	_____

Kreisen Sie nun jedes "a" in Spalte 1 und in Spalte 4 ein, dann jedes "b" in Spalte 2 und in Spalte 3. Als nächstes summieren Sie die Anzahl der Kreise in allen vier Spalten, dann bilden Sie die Gesamtsumme aus den Spalten 1 und 2; zeichnen Sie diese Gesamtsumme in die senkrechte Achse des Lernmodells für Führungskräfte (siehe untenstehend) ein und ziehen Sie eine waagerechte Linie durch den Punkt. Jetzt addieren Sie die Zwischensummen der Spalten 3 und 4; Zeichnen Sie diese Gesamtsumme auf der waagerechten Achse des Modells ein und ziehen Sie eine senkrechte Linie durch den Punkt. Der Kreuzungspunkt der beiden Linien zeigt den Bereich an, in dem Ihr bevorzugter Lernstil liegt.



### Interpretation des Lernmodells

Die Verstands-Wahrnehmungs-Achse gibt den Bereich an in dem Menschen lernen können. Verstandesmäßiges Lernen umfaßt auch das Auswendiglernen von Wissen und/oder Fähigkeiten und Fertigkeiten. Gefühlsmäßiges Lernen umfaßt Lernen durch Erfahrung, von Wahrnehmungen über Erfahrungen und von seinen eigenen Gefühlen.

Die Konkret-Abstrakt-Achse gibt den Bereich an, in dem Menschen Lebenserfahrungen machen. Wenn Menschen Lebenserfahrungen abstrakt erleben, springen Sie aus der Unmittelbarkeit einer Situation heraus und versuchen eine Theorie oder Regel über die Situation abzuleiten. Wenn Sie das Leben auf konkrete Art und Weise erfahren, reagieren sie auf Situation sofort und denken später ein wenig darüber nach.

Die beiden Achsen teilen das Modell in vier Teile oder Bereiche auf. Bei den meisten Leuten spielt sich das Lernen und das Gewinnen von Lebenserfahrungen in allen vier Bereichen ab, sie haben aber einen Bereich den sie bevorzugt benutzen. Die Geisteswissenschaften haben sich traditionell auf das abstrakte Lernen (Quadranten I und II) konzentriert, wohingegen die berufliche Bildung in der Schule und die Aus- und Weiterbildung in den Firmen (on-the-job training) üblicherweise in den unteren Quadranten, insbesondere im Bereich III stattfindet.

Repräsentative Berufe für die vier Lernstile sind unter anderen folgende: Bereich I, der Philosoph oder der Vorstandsvorsitzende; Bereich II, Dichter oder Journalist); Bereich III, Ingenieur oder Architekt; Bereich IV, Psychologe oder Personalberater.

Führungskräftepositionen machen Lernen in allen vier Bereichen erforderlich, und die Entwicklung einer Führungskraft hängt von seiner Fähigkeit ab, in beiden Richtungen, verstands- und wahrnehmungsmäßig zu lernen. Eine Ausbildung und Weiterentwicklung von Führungskräften verlangt deshalb, daß die Teilnehmer erst einmal die Möglichkeit bekommen zu lernen, wie sie in jedem dieser Bereiche lernen.

---

## **Das Lernmodell-Instrument: Ein auf dem Lernmodell für Führungskräfte beruhendes Instrument**

---

### **Kenneth L. Murrell \***

Obgleich das hier vorgestellte Lernmodell nicht ausschließlich für Führungskräfte entwickelt wurde, verlangt die – für eine Manager-Karriere geforderte – Vielseitigkeit und Flexibilität Wissen und Erfahrung mit einer Vielzahl von Lernstilen. Das Lernmodell für Führungskräfte arbeitet mit vier Lernbereichen. Diese Lernbereiche basieren auf unterschiedlichen persönlichen Lernpräferenzen; diese können in der Betonung des abstrakten oder konkreten Erfahrungslernens liegen, ihr Lernverhalten kann in Richtung Wahrnehmung oder in Richtung Verstand gehen. Da es für die Führungskraft wichtig ist, zu lernen wie man verschiedene Lernstile nutzt, richten wir bei der Diskussion des Modells besondere Aufmerksamkeit auf die Führungskraft, den/die Manager(in).

### **Entwicklung von Modell und Instrument**

---

#### **\* Literaturhinweise**

- Blake R.R., und Mouton, J.S. (1984) Managerial Grid III (3. Auflage), Gulf Verlag, Houston Texas  
Jung, C.G.(1924). Second Impression (Übesetzung von H. Godwin) Harcourt Brace, New York  
Kolb, D.A., Rubin, I.M., und McIntyre, J.M. (1974). Organizational psychology: An experiential approach (2.Aufl.) Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J..  
Mintzberg, H., (1976 Juli-August)Planning on the left side and managing on the right. Harvard Business Review, S.49-58.  
Peters, D. (1985), Directory of human ressource development instrumentation, University Associates, San Diego CA.  
Pfeiffer, J.W., Hesslin R. und JonesJ.E. (1976), Instrumentations in human relations training, (2. Aufl.), University Associates, San Diego CA.  
Rogers, C.R. (1982), Freedom to learn, Charles E. Merrill, Columbus OH.

#### **Deutschsprachige Literatur**

- Jung, C.G., Psychologische Typen, 1967  
Jung, C.G., Gesammelte Werke, 16 Bände 1958 ff.

**Kenneth L. Murrell, D.B.A.**, ist Professor im Bereich Management an der University of West Florida in Pensacola und daneben Berater auf dem Gebiet der Organisationsentwicklung. Er hat für die Vereinten Nationen, die Weltbank und amerikanische Entwicklungshilfeorganisationen Führungskräfte- und Unternehmensentwicklungs- Pläne und Programme entwickelt. Dr. Murrell hat darüber hinaus als interner Organisationsentwickler für G.D. Searle in Chicago (Ein Pharmaunternehmen) gearbeitet, er ist Co-Autor von **Management Infrastructure for the Developing World**.

Die Idee, daß Menschen ihr Leben besser gestalten können, wenn sie wissen was und wer sie sind, geht auf die griechischen Philosophen zurück (u.a. Platon und Sokrates). Für das Leben in der heutigen Welt wurden zahlreiche Hilfen und Leitfäden entwickelt, die dazu dienen, daß man mehr über sich selbst lernen kann. Nach der Lektüre von Freedom to Learn (Rogers, 1982) und der Untersuchung von verschiedenen Lernstil-Modellen (z.B. Kolb, 1974) und -Instrumenten (beschrieben bei Peters, 1985 und Pfeiffer et al. 1976), erkannte ich die Notwendigkeit für ein anderes Lernmodell und Selbstwahrnehmungsinstrument. Für das neue Modell waren die folgende Ziele wichtig:

1. Aufbau eines Modells, das es ermöglicht die verstandes-orientierten (kognitiven) und die wahrnehmungs-orientierten (affektiven) Lernstile so zu erklären, daß Führungskräfte und Trainer unterschiedliche Lernstile akzeptieren und verstehen lernen.
2. Eine konzeptionelle Klärung dessen, was ein Lernmodell ist; damit Teilnehmer eines Lernprogramms ein Verständnis für das Lernumfeld und die Unterschiede zwischen erfahrungs-orientiertem Lernen und anderen Lernmethoden entwickeln.
3. Auf Basis der Modellannahmen ein Instrument zu schaffen, das unmittelbaren Feedback zur Selbstwahrnehmung gibt und dem Einzelnen ermöglicht etwas über sein eigenes Lernverhalten zu erfahren.
4. Ein Instrument entwickeln, das es dem Einzelnen erlaubt (a) die Wahrnehmung des eigenen Lernstils mit der Art und Weise wie und was Führungskräfte lernen in Verbindung zu bringen, und (b) zu verstehen warum das Lernen aus Erfahrungen und Führungskräfteentwicklung sich vom traditionellen Lernen in Klassen und Hörsälen unterscheidet.
5. Ein Instrument entwickeln, welches das Denken und die Diskussionen über den Lernprozeß selbst erzeugt, so daß der Lehrinhalt lediglich als ein Teil des gesamten Lernprozesses gesehen wird.

## **Modell**

Das Lernmodell für Führungskräfte (Vgl. Abb. 1) basiert auf den oben beschriebenen Zielen. Es wurde im industriellen Umfeld, in Grund- und Hauptstudiumskursen an Hochschulen, in öffentlichen Verwaltungen in den USA und der übrigen Welt eingesetzt. Das Instrument ist in der Anwendung einfach. Es ist so aufgebaut, daß es dem Trainer oder Dozenten hilft die Wichtigkeit unterschiedlicher Lernwege inklusive des Erfahrungslernens zu erklären.

Lernen ist nicht nur ein Produkt von Denken oder Verstand, sondern auch von Erfahrung, Wahrnehmung und Gefühl. Obgleich dies seit langer Zeit bekannt ist, ist es für viele Menschen immer noch "eine gute Nachricht"; dann nämlich, wenn sie feststellen, daß Emotionen und Gefühle nicht nur akzeptierbar sind sondern auch als Lernquelle genutzt werden können. Obwohl wahrscheinlich jeder eine andere Mischung von Lernpräferenzen aufweist, mußte ein Weg gefunden werden, der es



der Achse um, .d.h. die Position "konkret" ist bei uns unten plaziert (um *Bodenhaftung* zu symbolisieren), die Position "abstrakt" dagegen oben (um *Kopforientierung* zu symbolisieren). Eine Präferenz für das Konkrete spiegelt den Wunsch wider, mit realen Gegenständen in Kontakt zu treten, sie zu be"greifen" oder sie körperlich zu verändern. Das abstrakte Ende der Skala zeigt dagegen eine Präferenz mit der Welt in Form von *darüber nachdenken* umzugehen und Gedanken und Ideen zu verändern. Die Vertikalachse gibt wieder, wie wir das Leben *erleben*. Dieser Aspekt steht in einem gewissen Zusammenhang mit der Psychologie von C.G. Jung (1924). Die Präferenz das Leben auf konkreter Ebene *erleben* zu wollen, ist zeigt den Wunsch Erfahrungen durch die direkten Sinneswahrnehmungen zu machen.

Das Lernmodell für Manager beinhaltet demnach zwei Hauptachsen; die horizontale reicht von verstands-orientiert bis wahrnehmungs-orientiert, die vertikale von konkret bis abstrakt. Die Achsen teilen das Modell in die vier folgenden Gebiete: I denkender Planer, II, fühlender Planer, III, Aufgabenrealisierer, IV, teilnehmender Realisierer.

### **Das Instrument**

Das Lernmodell kann auf folgende Art und Weise angewandt werden:

1. Feedback über den individuellen Lernstil einer Person und über die Bereiche, in denen ihre Stärken liegen geben.
2. Einer neuen Gruppe von Trainees oder Studenten helfen, mehr übereinander zu erfahren um besser zusammenarbeiten zu können.
3. Eine übergreifende Erklärung der Lernumgebung, damit die Teilnehmer ein konzeptionelles Verständnis des Ansatzes des Erfahrungslernens gewinnen.

### **Validität(Validity) und Reliabilität (Reliability)**

Validität und Reliabilität (im statistischen Sinne) herzustellen ist für jedes Modell oder Instrument des vorliegenden Typs schwierig wenn nicht unmöglich. Dennoch gilt: Wenn eine oberflächliche Validität gegeben ist und gleichzeitig der Wert für den Lernprozess offensichtlich ist, dann ist das Material nützlich, wenn es den Trainings- und Lernzielen genügt (man nennt das im allgemeinen "heuristische Relevanz"). Es ist nicht beabsichtigt, Teilnehmern ein Etikett (label) aufzudrücken; der Sinn liegt vielmehr darin, ihnen einfach feedback über ihren bevorzugten persönlichen Lernstil (-typ) zu geben.

### **Einsatz des Instruments**

Obwohl das Instrument insbesondere für angehende und tatsächliche Führungskräfte hilfreich ist, ist es für jeden angemessen der etwas über seinen eigenen, bevorzugten Lernstil erfahren will. Ein Führungskräfte-Entwicklungsprogramm, das auf diesem Modell aufgebaut und in dem das Instrument eingesetzt wurde kann zusammengefaßt wie folgt dargestellt werden:

In der ersten Veranstaltung sollten zwei Dinge erreicht werden: (1) den Teilnehmern ermöglichen sich zumindest mit vier anderen Teilnehmern bekannt zu machen und

(2) die vorläufigen Ziele des Programms festzulegen. Um den gegenseitigen Vorstellungsprozeß zu vervollständigen, stellt eine Person die andere vor. Danach werden Dreiergruppen gebildet um die zusätzlichen Kursziele festzulegen, die dann Bestandteil des Kursprogramms werden. Der Moderator nutzte einen Systemrahmen um die Verknüpfungen zwischen Inputs, Durchfluß und Outputs darzustellen. Der Moderator legte auch besonderen Wert auf das Thema Feedback und diskutierte es hinsichtlich der Notwendigkeit von Kommunikation und Selbststeuerung, um sicherzustellen, daß die Ziele des Kurses erreicht werden und jede(r) Teilnehmer(in) bekommt, was er oder sie braucht.

Der nächste Schwerpunkt lag auf dem Lernmodell. Der Moderator erklärte, wie stark die Hauptaktivitäten des Programms auf experimentellem Lernen beruhten, und daß es direkt mit den Gefühlen und Emotionen umgeht, die beim Lernen in den Bereichen II und IV des Modells stattfinden.

Modell und Instrument erwiesen sich als nützlich, etwas über einander zu erfahren; dies wiederum half den Teilnehmern besser, effektiver miteinander zusammenzuarbeiten. Nachdem das Instrument eingesetzt und ausgewertet wurde, benutzte man den zweiten Teil des Instruments um Gruppen mit gleichen/ähnlichen Ergebnissen zu bilden. Jede Gruppe bestand aus fünf bis sieben Teilnehmern. Innerhalb jeder Gruppe wurden die Ergebnisse der Gruppenmitglieder miteinander verglichen und besprochen, ob die Ergebnisse valide erschienen. Man diskutierte auch die Ergebnisse des ersten Teils. Danach gab es eine Plenumsdiskussion mit den anderen Gruppen.

Die Themen der Plenumsdiskussion können auch die Frage beinhalten, warum Männer offensichtlich eher kognitiv sozialisiert, und Frauen eher affektiv sozialisiert werden; wie der berufliche Hintergrund oder die schulischen/akademischen Interessen sich in einer besonderen Schwerpunktbildung niederschlagen; und wie Teilnehmer herausfinden können, welcher Lerntyp für sie gilt, wenn ihre Punkte genau auf den Achsen liegen. Die Diskussionen in der Kleingruppe und im Plenum helfen den Teilnehmern mit mehr Selbstaufmerksamkeit, Aufmerksamkeit für andere und Aufmerksamkeit für die Lernmethode in den Kurs zu gehen.

Dieser spezielle Kurs wurde entworfen, um besondere Schwerpunkte auf die Entwicklung von Fähigkeiten in den Bereichen II und IV zu legen.

### **Auswertung des Instruments**

Das Auswertungsblatt zeigt, welche Antworten mit einem Punkt zu bewerten sind. Die restlichen Antworten erhalten eine Null. Die Gesamtpunktzahl für den ersten Teil wird auf die senkrechte Achse eingetragen, in Höhe der Punktzahl wird ein waagerechter Strich gezogen. Die Gesamtpunktzahl des zweiten Teils wird auf der waagerechten Achse eingetragen, am markierten Punkt wird ein senkrechter Strich gezogen. Der Kreuzungspunkt der beiden Linien gibt das Gebiet an, das das Lernverhalten des Ausfüllenden widerspiegelt.

### **Interpretation der Resultate**

In den nächsten vier Abschnitten werden die vier Endpunkte des Lernmodells für Führungskräfte beschrieben. Diese beschreibt im folgenden die vier Gebiete des Lernens.

### **Verstands-orientiertes Lernen (Kognitives Lernen)**

Eine Person die auf der Achse Verstand/Wahrnehmung wenig Punkte erreicht, zeigt im Lernen markante Bevorzugung des Denkens oder anderer geistiger Aktivitäten. Diese Art des Lernens verlangt Menschen, die intellektuell sehr schnell begreifen, was sie versuchen zu lernen, oder Leute die einfach stärker über kontrolliertes Denken und Logik arbeiten. Obgleich diese Aussage nicht durch harte Untersuchungsfakten nachgewiesen werden kann, scheint es eine starke Korrelation zwischen Verstandesorientierung und Aufgabenorientierung größer ist als zwischen Verstandes- und Menschenorientierung. Die Gehirnhälftenforschung hat eine positive Korrelation zwischen Verstandesorientierung und einer Dominanz der linken Gehirnhälfte festgestellt. Deshalb ist die linke Seite der Achse zur leichteren Erinnerung für die Verstandesorientierung gewählt worden.

### **Wahrnehmungs-orientiertes Lernen (Affektives Lernen)**

Eine Person die auf der Achse Verstand/Wahrnehmung viele Punkte erreicht, zeigt im Lernen markante Bevorzugung des wahrnehmungs-orientierten Lernens. Es ist ihm/ihr angenehmer über Gefühl und Sinne zu lernen, und er/sie sucht nach solchen Möglichkeiten. Diese Menschen suchen Interaktion mit anderen Leuten und versuchen dabei etwas über Menschen zu lernen, indem sie mit anderen Erfahrungen auf emotioneller Ebene machen. Dieser Lerntyp ist stark auf Menschen ausgerichtet. Ein Manager mit dieser Orientierung zieht die soziale Interaktion der reinen Aufgabenorientierung des Jobs vor. In der Forschung der rechten Gehirnhälfte werden sie als intuitiver, spontaner und weniger linear/sequentiell dargestellt. Sie gehen nach Empfindungen, weniger nach Logik.

### **Konkretes Erfahrungslernen**

Leute mit einer Präferenz für das Konkrete lieben es einfach hineinzuspringen und sich die Hände schmutzig zu machen. Praktische Erfahrungen sind ihnen am wichtigsten. Als Führungskräfte möchten sie immer beschäftigt sein, direkt einbezogen werden, und sie möchten das, was auch immer sie bearbeiten physisch anfassen können. Wenn sie mit Maschinen Arbeiten, werden sie ölige Finger haben; wenn sie mit Menschen arbeiten sind sie persönlich beteiligt.

### **Abstraktes Erfahrungslernen**

Menschen, die diesen Stil bevorzugen, haben keinen besonderen Wunsch anzufassen, aber sie möchten ständig aktiv sein und über die gegenwärtige Situation nachdenken und Verknüpfungen mit ähnlichen Situationen herstellen. Ihr bevorzugter Interaktionsstil ist innenorientiert – in ihrem eigenen Kopf.

### **Die vier Lernbereiche**

Es ist unwahrscheinlich, daß eine Person einer Extremposition der beiden Achsen zuzuordnen ist, genauso wenig gibt es einen "besten" Lerntyp. Jede Mischung von Präferenzen stellt die Einzigartigkeit einer Person dar. Das Modell ermöglicht, daß Menschen über ihre Unterschiede nachdenken und sprechen können, und es bietet die Möglichkeit herauszufinden, wie unterschiedliche Stile zusammenpassen. Dieser Abschnitt beschreibt die vier Lerngebiete, wie sie im Modell dargestellt werden.

Die Beschreibung dieser Gebiete ist insbesondere für Führungskräfte interessant, weil sie ihnen hilft den Zusammenhang zwischen ihren Handlungen und dem präferierten Lernstil zu verstehen. Eine Führungskraft sollte in der Lage sein Lernen und Handeln in jedem der vier Gebiete zu beherrschen; speziell dann, wenn er oder sie sich mit vielen unterschiedlichen Situationen und Herausforderungen auseinandersetzen muß. Die erfolgreiche Führungskraft zeichnet sich dadurch aus, daß sie sowohl im aufgaben-orientierten als auch im personenorientierten Bereich handeln kann, sowohl Konkretes erkennen und bearbeiten kann als auch (abstrakte) Gedankenprozesse anwenden kann, um zu verstehen was notwendig ist. Die normative Annahme des Modells ist, daß Führungskräfte lernen sollten, in allen vier Gebieten zu lernen. Wenn die Führungskraft dies tut, kann sie einerseits auf ihre primären Stärken bauen; andererseits wird klar daß alle vier Bereiche wichtig sind, um die für eine Managerkarriere notwendig erachtete Gewandtheit und Flexibilität zu erreichen.

Gebiet I der denkende Planer, besteht aus einer Kombination von verstandesmäßigen und abstrakten Präferenzen. Ihn umgeben überwiegend Dinge, Zahlen, Rechenerausdrucke und seine Arbeit ist aufgaben-orientiert. Der Schwerpunkt unserer formalen Ausbildung liegt oft auf diesem Lerngebiet. Mintzberg (1976) hat diese Schwerpunktbildung kritisiert. In diesem Gebiet werden die Dinge abstrakt behandelt, sozio-emotionale Elemente werden dabei oft ausgeblendet.

Personen des Lerntyp I sind meistens gute Schüler, haben meist Talent für planerische Aufgaben, und sind mit hoher Wahrscheinlichkeit erfolgreich als Mitarbeiter einer Stabsstelle oder Leiter/Manager einer Abteilung, die sich mit einer Vielzahl wenig greifbarer Dinge beschäftigt. Es handelt sich um ein wichtiges Lerngebiet für Führungskräfte. Von allen vier Gebieten wird auf dieses an Universitäten und in der betrieblichen Führungskräfteentwicklung am meisten Wert gelegt. Man findet diese Art Lernprozeß speziell im Bereich Finanzen- und Rechnungswesen.

Gebiet II der fühlende Planer, besteht aus einer Kombination von wahrnehmungsorientierten und abstrakten Präferenzen. Der Stil einer Führungskraft, die ihren Schwerpunkt in Gebiet II hat ist der eines Denkers, der lernen kann, der gerne mit Menschen zusammenarbeitet aber wenig Möglichkeiten hat, diesen Menschen nahe zu kommen. Dieses Gebiet ist wichtig für den Personalchef oder eine Führungskraft, die zuviel Verantwortung hat, um sich noch intensiv um andere Mitarbeiter zu kümmern. Fähigkeiten zu soziologischer Analyse sind hier beheimatet. Führungskräfte mit diesem Schwerpunkt können im allgemeinen gut soziale und emotionale Faktoren die eine große Organisation beeinflussen durchdenken und verstehen.

Schwierig wird es in diesem Feld, wenn gute Vorgesetzte der unteren Führungsebene, die einen natürlichen Umgang mit ihren Mitarbeitern pflegen plötzlich in Positionen befördert werden, die sie am persönlichen Kontakt mit anderen hindern und wenn man von ihnen erwartet, daß sie ein personelles Problem orten und lösen, ohne daß sie selbst konkrete Erfahrungen machen können.

Gebiet III der Aufgabenrealisierer, besteht aus einer Kombination von verstandsorientierten und konkreten Präferenzen. Diese Gebiet umfaßt Entscheider, die vor allem ihre Aufgabe verstehen wollen und die sich sehr gut auf die Details und Besonderheiten einer konkreten Sache mit Bedacht konzentrieren können. Wenn sie Zeit genug haben eine Situation zu bedenken, dann können sie sehr wohl die konkreten Fakten erkennen und nach einer genaueren Untersuchungen sehr wohl zu einer durchdachten Entscheidung zu gelangen. Es handelt sich meist um aufgabenorientierte Tatmenschen. Wenn die Fähigkeit, mit Menschen umzugehen keine große Rolle spielt und keine wesentlichen Klimaprobleme vorliegen ist dieser Typ wahrscheinlich erfolgreich.

Gebiet IV der teilnehmende Realisierer, besteht aus einer Kombination von wahrnehmungsorientierten und konkreten Präferenzen. In dieser Kategorie findet man Führungskräfte mit ausgeprägten Fähigkeiten im Umgang mit Menschen. Hier tummeln sich die Realisierer und befähigte Organisationsentwickler. Es ist das Gebiet für Menschen, die sich auf andere Menschen einlassen wollen und die Fähigkeit besitzen, sich mit den emotionalen Bedürfnissen von Organisationsmitgliedern befassen zu können. Die meisten praktischen Führungskräfte-Entwicklungs-Programme legen ihren Schwerpunkt auf dieses Gebiet. Es kann als Ergänzung der traditionellen Aus- und Weiterbildungsprogramme des Bereichs I genutzt werden.