

## 4.2 Ein Lernziel, aber verschiedene Lerntypen - Möglichkeiten, mit dieser Herausforderung umzugehen – *H. Asselmeyer, Hildesheim<sup>1</sup>*

### 1 Verschiedenheit der MitarbeiterInnen: als Problem mißverstanden, als Kapital verkannt!

Zweck aller Betriebe ist es - zugegebenermaßen hier stark vereinfacht - **Leistungen** (Produkte, Dienste etc.) zu entwickeln und anzubieten, die bei Kunden auf Nachfrage stoßen und mit denen sich Gewinne erzielen lassen. Produktive **Arbeitsstätten und -mittel** (Räume, Werkzeuge etc.) und - insbesondere in Zeiten schnellen Wandels - **qualifizierte Mitarbeiter** auf allen Ebenen sind Voraussetzung dafür, daß betrieblicher Erfolg erreicht, gesichert und ausgebaut werden kann. Konsens ist, daß ein Führungs-Denken ausgedient hat, das in Mitarbeitern ausschließlich Erfüllungsgehilfen sieht, die Anweisungen auszuführen haben. Zentral ist die Frage: Wie schafft man es, daß Mitarbeiter - bei relativer Selbständigkeit - gute Ergebnisse erzielen?

Wenn die vorausgesetzten Mitarbeiter-Qualifikationen nicht (ausreichend) vorhanden sind, wird in der Regel zum 'Mittel' interner/externer Weiterbildung gegriffen. Führungskräfte entscheiden, welche wünschenswerten Qualifikationen bei vorhandenen Mitarbeitern fehlen. Dafür werden Schwerpunkte bei den Weiterbildungsprogrammen gesetzt. In der Regel wird die Frage vernachlässigt, wie es einzelnen Kollegen - aufgrund seiner individuellen Merkmale - möglich ist, die Ziele des Unternehmens im allgemeinen und die hierfür gewünschten Qualifikationen im besonderen zu erwerben.

Für diesen Zusammenhang ist es lohnend, die o.a. Definition vom "Unternehmen als Lernort" aus didaktischer Sicht umzuformulieren:

"Zweck aller Unternehmen ist es, zukunftsgerichtete **"Lernziele und -aufgaben"** zu formulieren, die auf eine Verbesserung der Leistungen (innovative Produkte, Dienste) zielen, damit Kunden diese nachfragen. Für die Verwirklichung entsprechender Kundenaufträge benötigt man kompetente Lerner und produktive **Lernumwelten im Betrieb** (Arbeits- und Lernräume, zeitgemäße Werkzeuge, qualifiziertes Führungs- und Schulungspersonal)".

Paradoxerweise werden zwar einerseits individuelle Verschiedenheiten der MitarbeiterInnen (an)erkannt: d.h. von deren Stärken und Schwächen weiß man, mit entsprechenden Unterschieden können Betriebe auf den ersten Blick auch gut umgehen.<sup>2</sup>

Andererseits: ziehen wir die richtigen Konsequenzen aus der Vielfalt? Gehen wir mit Verschiedenheiten produktiv um? Oder gehen wir einfach darüber hinweg mit den Begründungen, daß man „... es eben nicht allen recht machen könne" und "...daß einer bestimmen muß, wo es langgehen soll".

---

<sup>1</sup> Zentrum für Femstudien und Weiterbildung (ZFW) Uni Hildesheim, Marienburger Platz 22, 31141 Hildesheim

<sup>2</sup> Bekannt sind die folgenden Aussagen aus dem betrieblichen Alltag: "Kein Mitarbeiter ist wie der andere!"; "Gäbe es keine Unterschiede, wäre es im Betrieb ja langweilig!"; "Vielfalt bereichert den betrieblichen Alltag" usw.).

Vielfalt und Anderssein erzeugt zwiespältigen Erfahrungen:

*Zum einen:* Anders sein macht den betrieblichen Alltag nicht nur bunter, sondern häufig auch anstrengender: anders die Dinge sehen, anders an Aufgaben und Probleme herangehen, Anderes für wichtig erachten, andere Prioritäten setzen, anders lernen - das sind häufige Ursachen von Mißverständnissen, Ablehnung und Konflikten im Betrieb.

Bekannte Reaktionen im Alltag darauf sind:

- Resignieren: "Der ist eben so! Da kann man nichts machen ..."
- Ausgrenzen: Zum Exoten abstempeln, Schwächen betonen o.ä.
- Ignorieren: Weitermachen, sich mit Störungen nicht aufhalten
- Streß machen: Auf eine Version/Herangehensweise bestehen, entsprechend durchsetzen, notfalls mit Druck
- Motivieren: Gespräche führen, Überredungskünste anwenden etc.
- Ver-Führen: Versprechungen machen, Belohnung für Anpassung in Aussicht stellen u.a.

*Zum anderen:* Über Anderssein, Abgrenzung und persönlichen Vorlieben und Stärken definieren wir unsere Rollen im Betrieb: "*Chef*", "*Meister*", "*Macher*", "*Bedenkenträger*", "*Störenfried*", "*Betriebsclown*", "*Theoretiker*", "*Praktiker*" u.a. kennzeichnen Typen innerhalb der Mitarbeiter, die Identität stiften.

In diesem Beitrag kommt es darauf an, die *Mitarbeiter-Typen* in Betrieben als als "Lern-Typen" zu deuten. Mit dieser besonderen Brille werden folgende Fragen im Rahmen des Workshops bearbeitet:

1. Wie lassen sich Lern-Typen erkennen? (vgl. 2.)
2. Wie kann man damit im Alltag produktiv umgehen? (vgl. 3.)

## 2 Zur Erhebung von Lernstilen und Lerntypen

Im Workshop verwendeten wir zur Aufklärung von Lernstilen und -typen das "KOLB-Learning Style Inventory" in einer neueren deutschsprachigen Übersetzung<sup>1</sup>. KOLB geht in *seiner Theorie* davon aus, daß zum erfolgreichen Lernen und Handeln die vier Lernstile "Konkretes Erfahren", "Reflektiertes Beobachten", "Analytisches Begreifen" und "Aktives Experimentieren" wichtig sind. Liest man sich die Liste der Merkmale dieser Lernstile durch, fällt es zunächst nicht schwer einzusehen, daß alle Lernstile für Problembewältigungen im Alltag wichtig sind.

---

<sup>1</sup> Es handelt sich dabei um einen Lernstilfragebogen, der ursprünglich in englischsprachiger Fassung von DAVID KOLB ("The Learning Style Inventory Technical Manual. Boston, Massachusetts (Mc. Ber and Company, 1976) entwickelt wurde und der von Mitarbeitern der Fernstudienzentren der Universitäten Lüneburg und Hildesheim ins Deutsche übersetzt und mit Fernstudierenden erprobt wurde. Aufgabe dabei ist es, 40 Aussagen spontan nach "Trifft zu 1 trifft nicht zu" zuzuordnen. Vgl. RIBOLD/ASSELMEYER U.A.: Kolb-Lernstilfragebogen, 3. Fassung, Lüneburg/Hildesheim 1993 (verv. Ms.).

## 2.1 Beschreibung von Lernstilen

- **Konkretes Erfahren:**

- Bereitschaft, sich voll und ganz auf neue Erfahrungen einzulassen
- Hier und jetzt-Orientierung
- Offen, nicht skeptisch, begeistert über alles Neue
- "Ich will wenigstens alles einmal probiert haben"-Haltung
- Deutung, daß jede Situation einzigartig ist
- Einstellung, daß theoretisches Vorgehen nicht oder nur wenig hilfreich ist
- Orientiert an Personen, aber nicht autoritätsgläubig
- Gutes Brainstorming-Verhalten
- Gute Gruppenarbeiter (am besten mit anderen Personen dieses Lernstils)
- Bevorzugt ist entdeckendes Lernverhalten

- **Reflektierendes Beobachten:**

- Dinge aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten
- Vorurteilslose Lernhaltung
- Lektüre wird als nutzbringend betrachtet
- Gut im Erkennen von Konsequenzen bestimmter Handlungen
- Geduldig, unparteiisch
- Die Philosophie ist die Vorsicht
- Zuhören und Beobachten sind Stärken - Gesucht wird die "Wahrheit"
- Introvertierte Persönlichkeitseigenschaften

- **Analytisches Begreifen**

- Beobachtungen werden in komplexe, logisch begründete Theorien integriert
- Eher an Symbolen und Objekten interessiert als an Personen
- Autoritätsgeleitete, unpersönliche Lernsituationen werden als vorteilhaft gedeutet
- Tendenz zum Perfektionismus
- Scheinbar widersprüchliche Fakten werden zu einem in sich schlüssigen Ganzen zusammengefügt
- Die Philosophie ist auf Rationalität und Logik begründet.

- **Aktives Experimentieren**

- Stärken liegen in der praktischen Umsetzung von Ideen und Theorien
- Risikobereitschaft
- Zweckorientierung
- Gute Projekt-Lerner
- Gut bei Kleingruppendiskussionen
- Die Philosophie ist "Es gibt immer noch einen besseren Weg"
- Probleme sind Herausforderung
- Extrovertierte Persönlichkeiten

Sodann leuchtet es auch ein, daß wir Menschen durch verschiedene Umstände (Erziehung, Ausbildung, ...) bestimmte Vorlieben, Stärken und Schwächen ausgebildet haben und uns im Hinblick auf Lernstile deutlich unterscheiden.

Nach einem Auswertungsverfahren, das hier nicht weiter beschrieben wird, werden aus den vier Lernstilen im nächsten Schritt wiederum vier Lerntypen ermittelt, deren Stärken und Schwächen in der nachfolgenden Tabelle deutlich werden:

2.2 Übersicht über verschiedene Lerntypen

	Stärken	Schwächen
Lerntyp I ("Divergierer")	Bevorzugte Lernstile: konkretes Erfahren und reflektierendes Beobachten;  schöpferische Fähigkeiten. neue und wohnte Situationen werden gemeistert; Interesse an Menschen und Gefühlen	Konflikte mit Konvergierern, „ entgegengesetzte Lernstile haben, sind vorprogrammiert.
Lerntyp II ("Assimilierer")	Bevorzugte Lernstile: reflektiertesa Beobachten und analytisches Begreifen: Fähigkeiten, induktiv zu denken und retische Modelle zu bilden. Weniger an Personen orientiert: Theorien sind von Interesse, nicht deren Umsetzung/ Anwendung. Lerntyp II versucht, alles seiner Theorie zuzuordnen.	Konflikte mit Akkomodierern, den "Machern". sind vorprogrammiert. weil für sie Theorie nicht so wichtig ist
Lerntyp III ("Konvergierer")	Bevorzugte Lernstile: Aktives Experimentieren und Begreifen. Probleme lösen können. Entscheidungen treffen. praktische Umsetzung von Ideen. Ideal sind Situationen, in denen eine Lösung zu einem Problem paßt (wie z.B. Intelligenztests). Wenig emotional. technische Fragen und Probleme werden den vorgezogen.	Konflikte mit Divergierern t möglich, da diese Personen und gefühlsorientiert sind
Lerntyp IV ("Akkomodierer")	Bevorzugte Lernstile: Konkretes Erfahren und aktives ren. Ziel ist Handeln, etwas Tun. Pläne dabei risikofreudig und deshalb in nen, die rasche und flexible Taten besonders engagiert. Paßt die Theorie nicht. wird sie zugunsten einer Verstuchs-Irrtums-Kenntnisse anderer Menschen etc.) sind wichtiger als Bücher und Theorie.  Umgänglich mit anderen Menschen.	Konflikte mit Lerntyp II pro grammiert: bei den im Alltag manchmal ungeduldig, das etwas passiert. Manchmal erscheint dieser Lemtyp auch anmaßend.

### 2.3 Lernstil-Verteilung in der Workshop-Gruppe

Die Lernstil- und Lerntyp-Untersuchung im Rahmen des Workshops führte folgenden Ergebnissen:

- Überwiegend Lerntyp I (Divergierer),
- ein Lerntyp II (Assimilierer).
- ein Lerntyp IV (Akkomodierer)

Die Ergebnisse der Selbsteinschätzung wurden von den Teilnehmerinnen weitgehend bestätigt, d.h. sie sehen sich durch die Merkmale der Lernstile und -typen angemessen beschrieben. In Einzelfällen machte das Ergebnis Teilnehmer stark betroffen, da sie zu erkennen glaubten, daß Konflikte mit bestimmten Personen im Betrieb ihre Ursache in der Lerntyp-Verschiedenheit haben können.

### 3 Wie man diese Befunde für den Alltag nutzen kann

Die Workshop-Teilnehmerinnen wurden aufgefordert, aufzuzeigen, welche konkreten Konsequenzen sie aus den Ergebnisse ziehen werden. Aus meiner Sicht führte insbesondere das heterogene Gruppenergebnis zu folgenden Einsichten und weiteren Überlegungen:

- Grundsätzlich anerkannt wurde, daß es verschiedene Lernstile und -typen gibt.
- Einen anderen Lernstil haben, das ist nicht etwas Besseres oder Schlechteres als mein eigener Lernstil und -typ; Anderssein darf nicht länger im negativen Sinne diskriminiert werden.
- Anderssein hat nicht nur seine individuelle Berechtigung, sondern kann als etwas entdeckt werden, was einem vielleicht fehlt, das für einen selbst anregend, hilfreich und von Nutzen sein kann.
- Für den Arbeitsprozeß ist die Lernstil- und Lerntyp-Diagnose als bedeutend eingeschätzt worden, insbesondere beim Zusammenarbeiten in Gruppen usw. In diesem Sinne sollte man bei der Gruppenzusammensetzung darauf achten, daß jeder Lerntyp durch mindestens eine(n) Mitarbeiterin repräsentiert wird.
- Insbesondere, wenn Teilnehmerinnen Lehrfunktionen zu übernehmen haben, wurde klar, wie einseitig ein dominanter Lehr- und Lernstil wirken kann und daß Verständnis gegenüber Widerständen beim Gegenüber aufgebracht werden muß.
- Ferner wurde festgehalten, daß bei Weiterbildungen alle didaktischen Monokulturen (ein Veranstaltungstyp für alle) gegen die Vielfalt der Mitarbeiterinnen verstößt.
- Die Kenntnis von Lernstil und -typ ermöglicht differenzierte Förderung und Forderung.
- Wenn ich mich persönlich weiterentwickeln will: Will ich mich verändern oder meinen eigenen Lernstil -und typ pflegen?
- Daß es Sinn macht, solche Untersuchungen bei MitarbeiterInnen im Betrieb durchzuführen, konnten alle WorkshopteilnehmerInnen bestätigen.
- Und konsequent wäre es, bei den Mitarbeiterinnen Qualifikationsinteressen und Lernstile und -typen in Einklang zu bringen.

Konkret: Es wäre nicht nur guter Stil, MitarbeiterInnen im Gespräch im Sinne der Personalentwicklung danach zu befragen und mitentscheiden zu lassen,

- *auf welche Weise sie sich weiterqualifizieren wollen*  
(Allein oder in Gruppen? Intern oder extern? Berufsbegleitend oder kompakt? Im Fernstudium, Präsenzveranstaltungen, Workshops oder anderen didaktischen Modellen usw.) und
- *welche Lernhilfen im Berufsalltag nützlich sind und bereitgestellt werden sollen*  
(Selbstlernzentrum, Lernplatz in Arbeitsplatznähe, Exkursionen in vergleichbare Betriebe? Problembezogene Projektberatung? Problemlösung durch externe Gutachten? etc.),

sondern auch ein gezieltes Eingehen auf und Berücksichtigen vorhandener Ressourcen. Es ist nicht notwendig zu prophezeien, wie lange sich Führungskräfte noch leisten können, solche Bemühungen mit pädagogischem Schickschnack abzutun. Angesichts des enormen Problem- und Kostendrucks wird es schon die Runde machen, wie wichtig solche Ergebnisse der Lehr- und Lernforschung sein können.

#### **Literaturhinweise:**

- [1] Asselmeyer, H.: Subjektive Lerntheorien von erwachsenen Lernern. Verlag Franzbecker, Hildesheim 1994.
- [2] Flechsig, K.-H.: Kleines Handbuch didaktischer Modelle. Zentrum für didaktische Studien, Nörten-Hardenberg 1991.
- [3] Ribold, M. / Asselmeyer, H. u.a.: Kolb-Lernstilfragebogen, 3. Fassung. Lüneburg/Hildesheim 1993 (verv. Ms.).