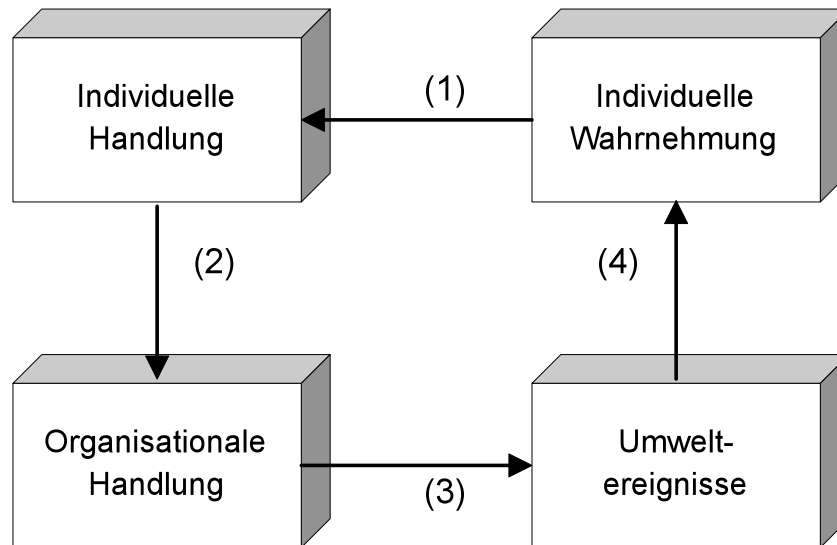


PERSONALENTWICKLUNG: LERNZYKLEN



Der vollständige Lernzyklus kann an allen 4 Kontaktstellen problematisch sein. Zu Illustrationszwecken soll hier immer nur eine Unterbrechung vorgestellt werden, obwohl in der Realität mehrere Unterbrechungen gleichzeitig auftreten können.

- (1) **Rollenbeschränktes Erfahrungslernen:** Eine Unterbrechung des Zyklus tritt hier an der Kontaktstelle zwischen individueller Wahrnehmung und individueller Handlung auf. Individuelles Erfahrungswissen kann nicht in individuelle Handlungen umgesetzt werden, wenn Organisationsmitglieder aufgrund von definierten Rollen und standardisierten Verfahrensregeln in ihren Handlungsmöglichkeiten stark eingeschränkt sind. Begrenzte Lernmöglichkeiten und dadurch bedingte organisatorische Trägheit können somit dysfunktionale Folgen rigider Arbeitsteilung und Standardisierung sein.
- (2) **Präorganisatorisches Erfahrungslernen:** In diesem Fall ist der Lernzyklus unterbrochen, da individuelle Handlungen nicht in organisatorische Handlungen umgesetzt werden. Im Gegensatz zum rollenbeschränkten Erfahrungslernen erkennt das Individuum hier zwar Handlungsbedarf, seine Erkenntnisse und sein Erfahrungswissen werden aber von der Organisation nicht aufgegriffen. Dieser Fall tritt z.B. ein, wenn von einem Organisationsmitglied erarbeitete Vorschläge von anderen Organisationsmitgliedern abgelehnt werden.
- (3) **Abergläubisches Erfahrungslernen:** Der Lernzyklus wird an der Stelle zwischen organisationaler Handlung und Umweltereignissen unterbrochen. Bestimmte organisatorische Handlungen besitzen also keinen oder wenig Einfluss auf Umweltzustände. Eingetretene Umweltveränderungen werden jedoch vom Individuum irrtümlicherweise auf vorangegangene Orga-

nisationshandlungen zurückgeführt. Der Lernzyklus wird fortgesetzt, indem das Individuum Organisationshandlungen im Hinblick auf eingetretene Umweltzustände evaluiert, die jedoch in keinem kausalen Zusammenhang stehen. So ist z.B. der Zusammenhang zwischen den Werbemaßnahmen und dem Kaufverhalten seiner Kunden oft nur schwer zu bestimmen. Abergläubisches Erfahrungslernen liegt vor, wenn Organisationsmitglieder die steigende Nachfrage nach einem Produkt auf eine Werbekampagne zurückführen, obwohl das veränderte Kaufverhalten z.B. auf demographischen Veränderungen beruht.

- (4) Erfahrungslernen bei Unklarheit: In dieser Situation ist die Kontaktstelle zwischen Umwelteignissen und individueller Wahrnehmung unterbrochen. Es ist unklar, was sich ereignet hat und warum sich etwas ereignet hat. Im Unterschied zum abergläubischen Erfahrungslernen besteht ein Zusammenhang zwischen organisatorischer Handlung und Umweltreaktion; allerdings kann das Individuum die Umweltzustände nicht genau überblicken. Trotzdem versucht es, den nur verschwommen wahrgenommenen Ereignissen Sinn zu unterstellen. Das Individuum versucht also, zu lernen, indem es sich von den mehrdeutigen, interpretationsbedürftigen Umweltreaktionen ein Bild verschafft und daran sein Handeln orientiert; der Entscheidungszyklus kann fortgesetzt werden. Das Verhalten von Organisationsmitgliedern kann so zwar als intentional rational bewertet werden, allerdings führen die organisatorischen Lernprozesse aufgrund mehrdeutiger, interpretationsbedürftiger Reaktionen der Umwelt nicht unbedingt zu besserem Anpassungsverhalten.