

Studieren in Weiterbildungsstudiengängen : Als Führungskraft die Schulbank drücken?

Welche Spannungsfelder sind von Lehrenden und Lernenden in diesen Weiterbildungsstudiengängen zu gestalten? Ich rede von Spannungsfeldern, weil es m.E. keine andere Lösung gibt als das Halten der Spannung durch Oszillieren zwischen den Polen.

1. Spannungsfeld: **Verlernen und Umlernen oder neu lernen**

Studierende bringen viele Erfahrungen mit: Als Person (Lebenserfahrung), als Mitglied einer Profession, als Organisationsmitglied, als Träger von Funktionen (Führungskraft, MA, Berater etc). Sie sind ‚erfahrene Anfänger‘ (Wolfgang Looss).

Neu lernen funktioniert in der Weiterbildung nicht nach dem Prinzip des Nürnberger Trichters – es passt eher die Computemetapher: Die Speicher sind schon ziemlich voll, man muß sie durchscannen, das meint In-Beziehung-Setzen des neuen zum alten Wissen- Umorganisieren des Wissens, neue Verknüpfungen herstellen und aufräumen: vergessen und verlernen (neue Ordner, alte Dateien, Papierkorb). Die Studierenden sagen, die ‚Filme‘ laufen mit, wenn neues Wissen angeboten wird. Dieses Neu Lernen und Verlernen ist immer auch ein psychischer Prozess: der Verabschiedung von Altem, das Aushalten der natürlichen Ambivalenz gegenüber Neuem, Scham oder Bedauern über vergangenes Handeln und Denken, Begeisterung und Freude über neue Erkenntnisse, über das Sich-Zusammen-Setzen von Puzzleteilen.

Unser Hebel: mentale Modelle - unsere Grundannahmen über Organisationen, Menschen, über Veränderung und Entwicklung bewusst machen. Raum für Selbstreflexion geben und nehmen, um automatisierte Steuerungsprogramme bewußt zu machen. Wir schaffen Settings, um Neues einzusortieren und mit altem Wissen in Beziehung zu setzen und um die diesen Prozess begleitenden Affekte bearbeiten zu können.

2.Spannungsfeld: **Die Entwicklung einer neuen professionellen Identität und der Erwerb von Handwerkszeug**

Der Beginn der Entwicklung einer neuen professionellen Identität ist immer mit Verunsicherung verbunden. Halt scheint ein gut gefüllter Handwerkskoffer, gute theoretische Modelle oder auch schon mal die Rezepte der Praktiker zu bieten. Leider ist es so, dass ein mit verschiedenen Handwerkszeugen gefüllter Koffer eine gut entwickelte Identität voraussetzt. Wer nur einen Hammer hat, für den sind alle Probleme Nägel. Vielfalt der Settings und Methoden kann nur durch die Person und Haltung des Beraters oder der Führungskraft Integration finden.

Professionelle Identität entsteht nicht allein aus dem Wissen über Maximen professionellen Handelns und dem Füllen des Handwerkskoffers, sondern in der Praxis. Die Identität als BeraterIn oder als Führungskraft entwickelt sich, wenn man als solche handelt und dieses

Handeln mithilfe des Gelernten reflektiert. Erste Erfahrungen mit dem Rollenbonus, der meist unterschätzt wird, kommen hinzu. Die Maxime aus dem Svstg dazu: wo Supervision draufsteht, ist Supervision drin, also ein Sv drin – als Antwort auf die Frage, ist das denn nun Supervision was ich mache und bin ich denn schon SupervisorIn?

Die Steuerungsprogramme des professionellen Handelns müssen in der ersten Phase der Identitätsentwicklung einsozialisiert -und später, wenn sie automatisiert sind, immer wieder reflektiert werden.

Als Unterstützung bieten wir auf der einen Seite die professionellen Programme und die Handwerkszeuge und auf der anderen Ausbildungssupervision an. Im Managementstudiengang Einzelsupervision zur Begleitung der Entwicklung der prof. Identität und Gruppensupervision zur Kontrolle der Projekte. Im Supervisionsstudiengang beide Settings mit beiden Aufgaben.

Das führt zum nächsten Spannungsfeld:

3.Spannungsfeld: **Wissenschaftliche Grundlagen und praktische Umsetzung**

Weiterbildung findet an der Hochschule statt, also wird sie sich von anderen Anbietern dadurch unterscheiden, daß es sich um eine wissenschaftlich fundierte Weiterbildung handelt. Wie sich das im Studium auswirkt wissen unsere Teilnehmer, empirische Forschung, eine Organisationsdiagnose im Supervisionsstudiengang, die Evaluation eines OE Projekts im Management Studiengang, Referate, Diplomarbeit etc.

Trockene Theorie? Reine Praxis mit learning by doing? Wir arbeiten im 1. Schritt im Wechsel von Instruktion und Reflexion der Theorien, der 2. Schritt ist die Anwendung in der Praxis und der 3. Schritt die Reflexion der Praxis in Bezug auf Identitätsentwicklung und Anwendbarkeit der theoretischen Modelle. Dieses Vorgehen erfordert eine Doppelqualifikation auch von den Hochschullehrern, Erfahrungen in Beratung und Management.

Wir versuchen die Praxis in das Studium zu holen, durch auf dem freien Markt akquirierte Beratungsprojekte im Supervisionsstudiengang und ein selbst durchgeführtes OE Projekt im Managementstudiengang. In diesen Projekten wird die natürliche Spannung zwischen einer guten Theorie und den Anforderungen, Ereignissen, Überraschungen, die die Praxis immer wieder bereit hält, erfahrbar und bearbeitbar. Die Kunst für die Studierenden ist es hier, die Theorie nicht zu schnell zu verwerfen und die Praxis nicht zu stark zu vereinfachen und für die Modelle passend zu machen. Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie, wie Kurt Lewin sagte .