

**Konzept für die Lehre an
wirtschaftswissenschaftlichen Fachhochschulen**

You can't create a manager in a classroom.... (Mintzberg)

True learning spawns from real-world issues addressed by real-world people. (Carl Rogers)

Theoretische Fundierung

In den letzten Jahren hat sich ein Wandel weg von einer Vorstellung der Lehre vollzogen, die versuchte Managern zu "lehren", wie sie denken und handeln sollten. Vielmehr sind solche Ansätze erfolversprechender, die versuchen, dass Manager aus Erfahrung lernen. (Argyris und Schön, 1999)

Der Konflikt besteht zwischen Denkrichtungen, bei der die eine davon ausgeht, dass das "Handwerk" des Managers darin besteht, betriebswirtschaftliche Prinzipien und Methoden auf die täglichen Probleme der Betriebspraxis anzuwenden. Die zweite Denkrichtung geht davon aus, dass das Management eine Art Kunst ist und sich nicht auf klare Regeln und Theorien reduzieren lässt. Letztere Richtung hat zunehmend an Bedeutung gewonnen. (Schön, 1987 und 1995)

Dem liegen zwei unterschiedliche Paradigmen zugrunde. Das erste, der Positivismus geht davon aus, dass Wissen in objektivem Sinne existiert und es durch Lernen angeeignet werden kann. Die Aufgabe des Lehrers besteht darin, dieses Wissen zu strukturieren und zugänglich zu machen. Das zweite Paradigma, der Konstruktivismus, argumentiert, dass jedes Individuum persönliches und soziales Wissen konstruiert. Daher muss das Wissen des einzelnen unterschiedlich sein. Der Lehrer kann dem Schüler nicht sagen, was er lernen soll, sondern unterstützt bei der Bedeutungsfindung. (Knasel, Meed und Rossetti, 2000) Der Psychologe Carl Rogers sagt (1996) dazu: "...anything that can be taught to another is relatively inconsequential, and has little or no significant influence on behaviour. ...the only learning which significantly influences behaviour is self-discovered, self-appropriated learning." Der Konflikt in der Lehre besteht demzufolge zwischen dem kognitiven und dem experimentellen Lernen.

Hinzu kommt, dass Unternehmen skeptisch gegenüber Hochschulabsolventen geworden sind, die zwar einerseits kognitives Wissen besitzen aber nicht die interpersonellen Fähigkeiten (Emotional Intelligence), dieses Wissen auch effektiv einzusetzen, beispielweise durch den Erhalt von Zustimmung und Unterstützung anderer. (Dulewicz und Higgs, 2000)

Ziele

Die betriebswirtschaftliche Lehre sollte demzufolge ausgerichtet sein, auf:

- Kognitives Lernen (unter Berücksichtigung der Grenzen dieser Lernform),
- Experimentelles Lernen (auf Basis eigener Erfahrung) sowie der
- Förderung der Emotionalen neben der Fachlichen Intelligenz

Umsetzung

Dieses Lehrkonzept geht davon aus, dass sich konstruktivistische Lernumgebungen realisieren lassen. Das bedeutet, dass neben den Inhalten der jeweiligen Veranstaltung, den Studenten auch die Idee des selbstgesteuerten, erfahrungsbasierten Lernens vermittelt wird. Mit anderen Worten Studenten müssen schrittweise an die Übernahme von Partizipation und Verantwortung in der Lernsituation herangeführt werden, d.h. die Inhalte der Veranstaltung innerhalb eines vorgegebenen Rahmens selbst zu bestimmen.

Dabei darf die Idee selbstgesteuerten Lernens nicht überschätzt werden, sondern muss auf die jeweilige Ausbildungssituation (z.B. Grundstudium vs. Hauptstudium) und spezifische Lehrinhalte angepasst werden. Die Darstellung grundlegender theoretischer Zusammenhänge wird beispielweise in der Kostenrechnung einen höheren Anteil einnehmen als im Change Management.

Die Studenten müssen darauf vorbereitet werden, dass in der Praxis Entscheidungen vor dem Hintergrund widersprüchlicher und unvollständiger Informationen gefällt werden müssen. Es reicht nicht aus, einen allgemeinen "Überblick" über ein Wissensgebiet zu vermitteln. Das benötigte Wissen muss im Entscheidungsfall aktionsbereit zur Verfügung stehen, auch vor dem Hintergrund immer umfangreicher werdender Wissensfelder. Die Studenten sollen daher mit dem Vorlesungsstoff vertiefend im Rahmen von praktischen Problemstellungen konfrontiert werden. In der Lehrpraxis ist dies durch die praktische Anwendung des Wissens beispielweise im Rahmen von Fallstudien, Teamarbeiten zu selbstgewählten Fragestellungen, Rollenspielen und Industrieprojekten zu erreichen. Ein besonderer Schwerpunkt soll dabei auf die, im angloamerikanischen Raum verbreitete Lehrmethode auf der Basis von Fallstudien gerichtet werden.

Fazit

Die wirtschaftliche Ausbildung fußt auf zwei Pfeilern: Theoretische und wirtschaftliche Zusammenhänge werden als Wissensfundament gelegt und darauf aufbauend wird dieses Wissen in praktischen Anwendungen trainiert. Flankiert wird dieses Lehrkonzept von weiteren Qualifikationen, die von den Arbeitgebern heute gefordert werden, wie Präsentationsgeschick, Teamfähigkeit, Kommunikationskompetenz und die Bereitschaft zum selbständigen Arbeiten. Die Rolle des "Lehrers" wandelt sich dabei vom reinen Wissensträger und -vermittler zu der des Lernberaters, Coachs und Diskussions-Moderators.

Literaturverzeichnis

- Argyris, C. und Schön, D. A. (1999), *Die lernende Organisation. Grundlage, Methode, Praxis*, Klett-Cotta, Stuttgart.
- Dulewicz, V. und Higgs, M. (2000) Emotional Intelligence - A review and evaluation study, *Journal of Managerial Psychology*, **15**, (4), pp. 341-372.
- Knasel, E., Meed, J. und Rossetti, A. (2000), *Learn for your life - A blueprint for continuous learning*, Prentice Hall, London.
- Rogers, C. (1996), *Teaching Adults*, 2nd edition, Open University Press.
- Schön, D. (1995), *The Reflective Practitioner - How Professionals Think In Action*, Arena Ashgate Publishing, London.
- Schön, D. A. (1987), *Educating the Reflective Practitioner*, Jossey-Bass, San Francisco.