

VOM UMGANG MIT KOMPLEXITÄT

Supervision von Tutoren kann Ingenieur-Studierenden helfen, Arbeitsprozesse zu reflektieren. So können diese wesentliche Metakompetenzen für ihr berufliches Handeln entwickeln. Wie das funktioniert, erfahren Sie in diesem Beitrag

IMPULSBEITRAG: VANESSA MAI UND HANNA MNGEN

Im Zuge der digitalen Durchdringungen unserer Lebens- und Arbeitswelten müssen Ingenieurinnen und Ingenieure sowohl in Bezug auf aktuelle wie auch zukünftige Entwicklungen mit Komplexität umgehen und konkrete gesellschaftliche Problemstellungen adressieren können. Der Umgang mit diesen Veränderungen erfordert von ihnen ein ganzheitlich-systemisches Verständnis des digitalen Wandels. In diesem Zusammenhang gewinnen Metakompetenzen wie systemisches Denken und Anpassungsfähigkeit an neue Situationen an Bedeutung (VDMA 2019, VDI 2019).

Diese Kompetenzen werden in den Bachelorstudiengängen der Fakultät für Anlagen, Energie- und Maschinensysteme der Technischen Hochschule (TH) Köln in projektbasierten Modulen trainiert. Hier arbeiten die Studierenden in Teams an praxisnahen, fachlichen Aufgaben und entwickeln eigenverantwortlich Lösungswege. In projektbasierten Lernansätzen nimmt die Begleitung im Lernprozess eine größere Rolle ein als in klassischen Lernsettings (wie beispielsweise Vorlesungen), sodass die studentischen Arbeitsgruppen von sogenannten Projektutorinnen und -tutoren bei der Reflexion von Team- und Arbeitsprozessen über das gesamte Semester begleitet werden. Tutorinnen und Tutoren sind selbst Studierende, die als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren guter Lehre und zur Übernahme dieser Aufgaben einer besonderen Qualifikation und Begleitung bedürfen (Jokanovic/Szczyrba 2012).

VANESSA MAI



Foto: privat

lehrt und forscht an der Fakultät für Anlagen, Energie- und Maschinensysteme der Technischen Hochschule (TH) Köln. Sie ist systemischer Coach und Supervisorin.

vanessa.mai@th-koeln.de

HANNA MNGEN



Foto: privat

ist Dekanatsreferentin an der Fakultät für Anlagen, Energie- und Maschinensysteme der TH Köln und leitet das Team von Tutorinnen und Tutoren.

hanna.mngen@th-koeln.de



Supervision wird verstanden als lösungs- und ressourcenorientiertes Beratungsverfahren zur beruflichen (Selbst-)Reflexion in arbeitsweltlichen Kontexten, die von hoher Komplexität gekennzeichnet sind. Ziel ist, professionelle Handlungskompetenz zu fördern sowie Rollen-, Aufgaben- und Zielklarheit zu entwickeln (DGSv 2013). Sie ist im Kontext ingenieurwissenschaftlicher Disziplinen bislang wenig erprobt, wird aber begeistert von den Tutorinnen und Tutoren an der Fakultät aufgenommen. Das Verfahren bietet die Möglichkeit, im Arbeits- und Studienalltag der Tutorinnen und Tutoren innezuhalten und eine Metaperspektive auf das eigene Handeln und Tun einzunehmen.

DAS KONZEPT

Tutorinnen und Tutoren können aufgrund sozialer Nähe zu den Studierenden und ihrer eigenen Erfahrungen studentische Beratungsanliegen niedrigschwellig thematisieren, aufgreifen und weiterkommunizieren. Daher hat die Fakultät ihre Arbeit im Rahmen eines fakultätsweiten Konzepts professionalisiert. Es enthält Qualifizierungsmaßnahmen (zum Beispiel eine mehrtägige Schulung), Szenarien zum Einsatz von Tutorinnen und Tutoren in der Lehre sowie begleitende qualitätssichernde Elemente (wie zweiwöchentliche Teammeetings, halbjährliche individuelle Feedbackgespräche und halbjährliche Teamreflexionen mit der Leiterin des Teams der Tutorinnen und Tutoren sowie kontinuierliche Reflexionsschleifen in Supervisionen). Zurzeit umfasst das Team 20 qualifizierte Tutorinnen und Tutoren.

Ihre Aufgabe ist es, in projektbasierten Modulen Studierende im Arbeits- und Gruppenprozess zu begleiten. Dazu wurde an der Fakultät in einem Dialogprozess mit dem Dekanat, den Professorinnen und Professoren, wissenschaftlichen Mitar-

beitenden sowie Tutorinnen und Tutoren ein Aufgabenkatalog vereinbart (siehe Kasten nächste Seite).

DIE SUPERVISION

Seit dem Wintersemester 2018/19 finden regelmäßige Supervisionssitzungen für die Tutorinnen und Tutoren statt. In einem Kontrakt, geschlossen mit dem Dekan, der Dekanatsreferentin als Teamleiterin sowie den Tutorinnen und Tutoren und der Supervisorin, wurden regelmäßige Treffen vereinbart. An der Fakultät wird die Supervision als Instrument zur Verbesserung der Lehrqualität und damit als Teil der Qualitätssicherung der Lehre begriffen. Die Supervisionen finden über einen dreimonatigen Zeitraum während des Semesters statt, in dem die Tutorinnen und Tutoren die Projektgruppen begleiten. Die Teilnahme an der Supervision ist freiwillig; in der Regel nehmen bis zu zehn Personen an einer Sitzung teil. Die Leiterin ist nur auf Wunsch aller Beteiligten an ausgewählten Sitzungen anwesend. Das Team kennt und vertraut sich, sodass die Supervision von einer wertschätzenden und offenen Atmosphäre geprägt ist.

UNSERE PARTNER

Die Impulsbeiträge entstehen in Zusammenarbeit mit dem Hochschuldidaktik-Expertenteam Katrin Klink (KIT Karlsruhe), Kristina Müller (Ruhr-Universität Bochum), Dr. Stephanie Müller-Otto (Hochschule der Medien, Stuttgart), Dr. Birgit Szczyrba (Technische Hochschule Köln) sowie Matthias Wiemer (Universität Göttingen).

„Es ist ein besonderer Wert für die Gruppe, einen Raum zum Austausch zu schaffen“

REFLEKTIEREN DER EIGENEN HALTUNG

Wesentlicher Effekt der Supervision ist das Reflektieren der eigenen Haltung und ein erweiterter Blick, den die Tutorinnen und Tutoren auf ihre Rolle, auf Gruppen und Gruppenprozesse gewinnen. Ein hilfreicher Aspekt der Supervision ist es, dass hier erfahrene und weniger erfahrene Personen zusammenkommen. Sie entwickeln im Laufe ihrer Tätigkeit eine ressourcen- und lösungsorientierte Sichtweise, reflektieren ihre Aufgaben und Rollen, lernen, den Gruppen Eigenverantwortung für Prozess und Ergebnis zuzusprechen und eigene Unsicherheiten auch gegenüber der Gruppe zu kommunizieren.

UMGANG MIT DER ROLLE

Das Handeln der Tutorinnen und Tutoren ist oft mit Unsicherheiten gegenüber der eigenen Rolle verbunden. Besonders in der ersten Phase der Zusammenarbeit mit den Projektgruppen kommen sie schnell ins Schwimmen bezüglich ihrer Aufgaben und Funktionen. In den Supervisionen wird beispielsweise durch Reframing – das heißt durch das Umdeuten einer negativ erlebten Situation, um eine Neubewertung zu ermöglichen – mit ihnen erarbeitet, was ihre Funktion sein könnte: „Wozu ist es hilfreich, dass Sie die Gruppe begleiten?“ „Mal angenommen, es wäre für etwas gut, dass Sie sich unsicher fühlen – wofür wäre das?“ Es kommen dann Aussagen wie: „Die Gruppe würde sich gar nicht treffen ohne mich.“ Oder: „Die Gruppe würde sich weniger austauschen untereinander.“

Am Ende einer solchen Sitzung steht dann häufig ein Aha-Moment: „Aha, es ist schon ein besonderer Wert für die Gruppe, einen Raum zum Austausch zu schaffen.“ Die Tutorinnen und Tutoren reflektieren zudem, dass es Zeit erfordert, das Eis mit der Gruppe zu brechen und gegenseitiges Vertrauen aufzubauen.

In diesem Zusammenhang kann die eigene Rolle als Beobachtender und als Prozessbegleitender ergründet werden: „Welche Vorteile hat es, dass Sie das Gruppengeschehen von außen betrachten können?“ „Was bedeutet es, dass Sie nicht Teil der Gruppe sind; wie können Sie der Gruppe damit hilfreich sein?“ Die essenzielle Bedeutung für Beobachtungen und Wahrnehmungen im Kontext von Prozessbegleitung wird so für sie doppelt

eine zentrale Herausforderung von Prozessbegleitenden: ergebnisoffen zu sein, keine eigenen Ziele zu verfolgen und darauf zu vertrauen, dass die Lösung im System liegt. Die Tutorinnen und Tutoren würden oftmals gerne in eine fachliche, also ingenieurwissenschaftliche Rolle schlüpfen, weil sie sich dort kompetenter fühlen und es auf diesem Gebiet einfacher ist, Lösungen zu finden. In den Supervisionen geht es darum, dieses Dilem-

AUFGABENKATALOG

1. Beobachten: Gruppenprozesse wahrnehmen und beobachten
2. Anregen von wenig eingeübten Fertigkeiten
 - Projektmanagement
 - Meeting-Struktur und -Kultur (Agenda, Moderation)
 - Feedback-Techniken und Kommunikation
 - Diskussionen im wissenschaftlichen Prozess anregen
3. Reflektieren
 - Anregen von Austauschprozessen (fachlich: über wissenschaftliches Arbeiten; methodisch: über Projektmanagement; überfachlich: über Kommunikation)
 - Anregen, Transparenz in der Kommunikation herzustellen
 - Ansprechen von Wahrnehmungen
 - Reflexion von Auffälligkeiten ohne Lösungsverantwortung
4. Feedback geben
 - in Bezug auf die methodischen Aspekte des Projekts und die Kommunikation in der Gruppe
 - aufgrund methodischer Expertise, nicht fachlicher Expertise
 - auf wissenschaftliche Texte hinsichtlich adressatengerechten Schreibens und verständlicher Darstellung komplexer Sachverhalte

erlebbar: sowohl in den Supervisionen als auch dann, wenn die Tutorinnen und Tutoren als Prozessbegleitende das in den Supervisionen Erlebte auf die Zusammenarbeit mit ihren Projektgruppen übertragen. Auch fällt es den Tutorinnen und Tutoren unter Umständen schwer, sich nicht für den Erfolg der Gruppen oder für den Erfolg des Gruppenprozesses verantwortlich zu fühlen. Sie beschreiben damit

ma offenzulegen und sie in ihrem Handeln und in ihren Ressourcen positiv zu bestärken.

METHODENREPERTOIRE

Um sich sicherer in ihrem Handeln zu fühlen, hilft ein breites Methodenrepertoire in der Arbeit mit den Projektgruppen. Daher wird ein Teil der Supervisionen regelmäßig für Metho-

denaustausch und -reflexion genutzt. Die Tutorinnen und Tutoren setzen mutig und kreativ Impulse um. Dabei geht es auch immer darum, welche Methoden für die Zielgruppe der Ingenieurstudierenden anschlussfähig sind. Bei der Arbeit mit Skalierungsfragen (zum Beispiel: „Wie schätzen Sie die Stimmung in Ihrem Team auf einer Skala von eins bis zehn im Moment ein?“) scheint beispielsweise die Nähe zum Denken in Zahlen und Abständen an deren Erfahrungswirklichkeit anzudocken. Die Erfahrung zeigt zudem, dass sich Ingenieurinnen und Ingenieure in der Prozessbegleitung gut auf Visualisierungen (etwa mit dem Flipchart) einlassen können, die ein zentrales Element im Projektmanagement und damit eine grundlegende Arbeitsmethode in ingenieurwissenschaftlichen beruflichen Kontexten darstellen.

UMGANG MIT KONFLIKTEN

Der Umgang mit Konflikten, die in den Projektgruppen entstehen, ist ein wiederkehrendes Thema. Das Bedürfnis nach einer Klärung von Konflikten ist sowohl bei den Tutorinnen und Tutoren als auch unter den Gruppen und Gruppenmitgliedern unterschiedlich stark ausgeprägt. Das gilt auch für den Wunsch nach dem Verstehen des Gruppenprozesses. Hilfreiche Fragen können dann beispielsweise sein: „Was macht es mit Ihnen als Prozessbegleitender und mit Ihrem Handlungsspielraum, wenn Sie denken: ‚Ich muss der Gruppe doch sagen, was sie falsch macht.‘?“ In der Supervision werden Vor- und Nachteile von Handlungsoptionen abgewogen – immer in Hinblick auf die Wirkungen, die das Handeln als Prozessbegleiter in der Interaktion mit der jeweiligen Gruppe erzielt und ob diese Wirkungen intendiert sind oder nicht.

Im gemeinsamen Austausch wird den Teilnehmenden häufig bewusst, dass sie sich selbst entlasten können, wenn sie die Grundhaltung annehmen, dass auch sie nur eine bestimmte – nicht allwissende – Sichtweise auf einen Konflikt in einer Gruppe haben. Es ist hilfreich, einen Perspektivwechsel anzuregen und die eigene Bewertung zu hinterfragen. Durch Irritationen scheinbar selbstverständlicher Annahmen Veränderungsprozesse anzuregen, gehört zu den wichtigsten Leistungen in der Supervision.

Manchmal kann es auch vorkommen, dass sich die Tutorinnen und Tutoren in einem von außen geschaffenen Rollenkonflikt befinden, etwa wenn die Modulleitung die Rollen und Aufgaben für sie nicht klar vorgegeben hat: Sollen sie die Gruppen nur beobachten und ihnen auf eigenen Wunsch Feedback geben oder sollen sie die Gruppentreffen moderieren? Oder sollen sie gar eine inoffizielle Projektleitung übernehmen? Aufgabe in der Supervision ist dann, die Betroffenen darin zu bestärken, den Rollenkonflikt gegenüber der Modulleitung transparent zu machen. Um das tun

zu können, ist es wichtig, ihnen zu spiegeln, dass sie keine Verantwortung für den Konflikt tragen und ihn auch nicht beheben können.

FÜHRUNGSKOMPETENZ ENTWICKELN

Supervision kann Tutorinnen und Tutoren dabei begleiten, individuelle Denk- und Handlungsstrategien im Sinne der Persönlichkeitsentwicklung und zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zu erarbeiten und so dazu beitragen, sie auf ihre zukünftigen Aufgaben als Ingenieurinnen und Ingenieure vorzubereiten. Die Bereitschaft zum Perspektivwechsel, das Einnehmen einer Metaperspektive und der Austausch mit anderen sind wesentliche Orientierungspunkte im Umgang mit Komplexität – solange sie nicht nur als reine Methoden verstanden, sondern als Haltung gelebt werden. Damit werden die Teilnehmenden auch auf zukünftige Leadership-Aufgaben vorbereitet, zu denen Aspekte zählen wie Vertrauen bilden, Kooperation entwickeln, Kommunikation gestalten, Kreativität, Lern- und Veränderungsbereitschaft sowie Verantwortungsbewusstsein und Eigeninitiative fördern (Geisbauer 2018). //

LITERATUR

- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR SUPERVISION UND COACHING E.V. (DGSV) (2013):** Standards für die Qualifizierung zur/zum Supervisor/in der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSV). www.dgsv.de/wp-content/uploads/2018/04/DGSV_Standards_2013_web.pdf (03.03.2020)
- GEISBAUER, W. (2018):** Führen mit Neuer Autorität. Stärke entwickeln für sich und das Team. Heidelberg: Carl-Auer
- JOKANOVIC, M.; SZCZYRBA, B. (2012):** Tutorienarbeit an Hochschulen. Professionalisierung der Lehre ‚bottom up‘. In: Berendt, Brigitte; Fleischmann, Andreas; Schaper, Nicolas; Szczyrba, B.; Wildt, J. (Hrsg.): Neues Handbuch Hochschullehre. Berlin: DUZ Medienhaus. Griffmarke F 6.8.
- VERBAND DEUTSCHER MASCHINEN- UND ANLAGENBAU (2019):** Ingenieurinnen und Ingenieure für Industrie 4.0. Impuls-Studie. München
- VEREIN DEUTSCHER INGENIEURE (2019):** Ingenieurausbildung für die digitale Transformation. Zukunft durch Veränderung. www.ft-informatik.de/pdf/FTIV-1901-A-02m-VDI-Studie-Ingenieurausbildung-Digitale-Transformation.pdf (03.03.2020)