

Entwicklung, Erprobung und Evaluation eines fachschulübergreifenden, hybriden Führungskräftetrainings in kleinen und mittleren Handwerksunternehmen

Andreas ZOPFF

*Institut – Bildung, Beruf und Medien, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Zschokkestraße 32, D-39104 Magdeburg*

Kurzfassung: An der Professur für Berufspädagogik der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg wird ein Projekt zur Entwicklung, Erprobung und Evaluation eines fachschulübergreifenden, hybriden Führungskräftetrainings durchgeführt. Die Hamburger Fachschulen für Holztechnik und Farbtechnik sowie die Fachschule für Gewandmeister sind die drei Projektpartner der Universität Magdeburg. Das Projekt ist in der Gestaltungsforschung als design-based-research verortet und berücksichtigt den holistischen DBR-Ansatz. Zunächst werden in Anlehnung an arbeitswissenschaftliche Aufgabenanalysen die Aufgaben von Führungskräften in Handwerksbetrieben ermittelt und die zur ihrer Bewältigung notwendigen Kompetenzen definiert. Aus den Analyseergebnissen werden die inhaltlichen Anforderungen an das Führungskräftetraining gemeinsam mit den beteiligten Lehrkräften entwickelt und in konkrete hybride Lernsettings übersetzt.

Schlüsselwörter: DBR, Digitalität, Führung, Hybrid, KMU

1. Genese des Projektes

An der Fachschule für Holztechnik in Hamburg sind im Unterrichtsfach ‚Betrieb und Personal‘ im schuleigenen Curriculum Themen wie Ausbildungsplanung, Personalgewinnung und Personalführung festgelegt.

Absolventen der Fachschulen werden in den Unternehmen nicht nur als besonders qualifizierte Fachkräfte mit Blick auf ihr jeweiliges Berufsfeld eingesetzt, sondern übernehmen auch Führungsaufgaben (KMK 2002, 4). Um diese erfolgreich zu bewältigen benötigen die Führungskräfte vielfältige Kompetenzen wie sie in der ‚Metastudie 2019: Führungskompetenzen‘ formuliert sind (ifidz 2019). Ergänzend werden unter individuellen Fokussen Führungskompetenzen in zahlreichen Management-Lehrbüchern beschrieben: Sprenger (2012) gliedert sie bspw. in Form von ‚fünf Kernaufgaben von Führung‘. Seliger (2014) benennt drei Dimensionen des Führens, die auf die notwendigen Kompetenzen hinweisen.

Im traditionellen Unterricht wurde das Thema Personalführung eher theoretisch und gänzlich ohne Übungsmöglichkeiten für die Lernenden bearbeitet. Eine erste Revision der inhaltlichen Festlegungen führte zu einem zweitägigem Führungskräftetraining mit einer Mischung aus theoretisch fundierten Inputs und Übungen zur Selbstklärung und zum Führungsverhalten. Die Corona-Pandemie machte das Überführen des zweitägigen Trainings in einen Onlinekurs mit synchronen und asynchronen Lernarrangements nötig. Die durchaus positiven Erfahrungen aus dem Online-Format führten zu einem ersten Prototyp eines Führungskräftetrainings in hybrider Form.

2. Die Zielgruppe

Die Zusammensetzung der Lerngruppen an Fachschulen ist von einer starken Heterogenität geprägt. Zugangsvoraussetzung für die Fachschule ist eine abgeschlossene Berufsausbildung in einem einschlägigen Gewerk und eine mehrjährige Erfahrung als Facharbeiter:in in einem einschlägigen Beruf. Insgesamt beträgt der Frauenanteil in den Fachschulen im Schuljahr 2019/20 ca. 55%. Der Anteil variiert jedoch je nach Berufsfeld stark. In den Fachschulen für Technik der Praxispartner in dem Projekt ist der Frauenanteil je nach Berufsfeld zwischen 2,7% und 4,9% (vgl. BIBB 2021, 382f) in der Hamburger Fachschule für Gewandmeister liegt hingegen der Männeranteil bei 10,7%. Durch die unterschiedlichen allgemeinbildenden Schulabschlüsse bei Eintritt in die Ausbildung und die unterschiedlich umfangreichen berufspraktischen Erfahrungen sind die Lerngruppen bezüglich der Altersstruktur sehr heterogen zusammengesetzt. Altersunterschiede von mehr als 20 Jahren sind keine Seltenheit. Insofern bieten die Lerngruppen der Fachschulen mit ihrer sehr diversen Zusammensetzung eine interessante Probandengruppe für die Beobachtung der Entwicklung von Führungskompetenzen. Außerdem bietet das hybride Training auch einen Blick auf die Kompetenzentwicklung für eine digitalisierte Arbeitswelt (vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2020, 234f).

3. Das Vorgehen im Forschungsprozess

Die Arbeit im Projekt orientiert sich methodologisch am holistischen Design-Based Research Ansatz für die Hochschuldidaktik (Reinmann 2020). Reinmanns DBR-Ansatz beinhaltet fünf semantische Felder, die prototypisch in einem iterativ-zyklischen Zusammenhang stehen: Zielsetzung, Entwurf, Entwicklung, Erprobung und Analyse. Diese Semantischen Felder bilden jeweils mit ihrem ‚Nachbarn‘ ein Handlungsfeld (z.B. Zielsetzung/Entwurf, Entwurf/Entwicklung, ...). Für die Entwicklung, Erprobung und Evaluation eines fachschulübergreifenden, hybriden Führungskräfte Trainings in kleinen und mittleren Handwerksunternehmen bietet der holistische Ansatz insbesondere mit Reinmanns Vorschlag der ‚Spielfelder‘ ein sehr gut passendes Element im Untersuchungs- und Gestaltungsdesign an. Die folgende Abbildung verdeutlicht die fünf Spielfelder des Design- und Forschungsprojektes.

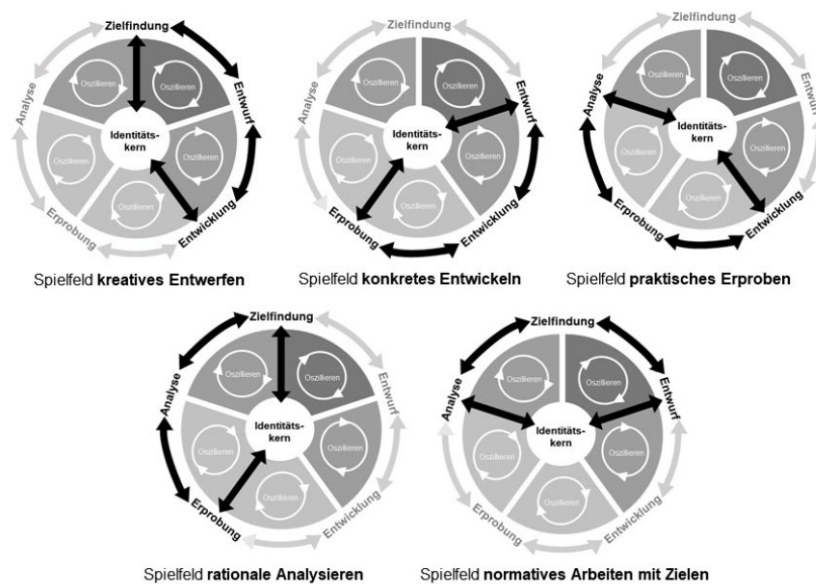


Abbildung 1: Spielfelder des Modells (Reinmann 2020, 8)

Mit Blick auf die Führungskräftetrainings entsteht durch die Zusammenschau von je drei semantischen Feldern (z.B. Zielfindung/Entwurf/Entwicklung) eine iterative Sicht auf Planungsprozesse von Bildungsangeboten, die insbesondere in der Zusammenarbeit mit den Praktiker:innen aus den Fachschulen zur Systematisierung der Arbeit hilfreich ist.

Im Spielfeld *kreatives Entwerfen* steht zunächst die Revision der Inhalte des vorhandenen Führungstrainings im Vordergrund der Arbeit der Forschungsgruppe. In Anlehnung an klassische arbeitswissenschaftliche Aufgabenanalysen (Konradt et al. 2006) werden die Aufgaben von Führungskräften und die Erwartungen an Führungskräfte in Handwerksbetrieben beschrieben. Die Analysen finden im Wesentlichen in den abnehmenden Betrieben der drei Fachschulen statt. Der Zugang zum Feld ist durch die guten Kooperationen der Fachschulen mit den Betrieben gesichert. Aus den Analyseergebnissen werden die inhaltlichen Anforderungen an das Führungskräftetraining gemeinsam mit den beteiligten Lehrkräften definiert.

Im Spielfeld *konkretes Entwickeln* werden unmittelbar praktische, hybride Führungskräftetrainings für die Lernenden in den Fachschulen erarbeitet. Die insbesondere in KMU notwendigen Führungskompetenzen werden hierbei berücksichtigt.

Im Spielfeld *praktisches Erproben* wird im vierten Semester der Fachschulen das komplette hybride Training durchgeführt und anschließend summativ evaluiert. Hier werden sowohl die Einschätzungen der Lernenden als auch die Sicht der Lehrenden erhoben.

Auf dieser Grundlage kann dann im Spielfeld *rationale Analyse* eine Evaluation des bisherigen Design- und Forschungsprozesses und des Designgegenstandes vorgenommen werden.

Das Spielfeld *normatives Arbeiten mit Zielen* bildet gleichzeitig den Abschluss und Auftakt im Designprozess. Hier werden die Erkenntnisse aus den vorhergehenden Spielfeldern in den neuen Zyklus des Design-based Research integriert. Hier könnte zum Beispiel auch die Frage aufgenommen werden, welche Kompetenzen für eine digital geprägte Arbeitswelt durch das hybride Führungskräftetraining gefördert werden können.

4. Erste Ergebnisse

Zur Zeit befindet sich das Projekt im Spielfeld ‚kreatives Entwerfen‘. Auf der Frühjahrstagung der GfA werden neben dem Vorgehen im Projekt vor allem erste Ergebnisse dieser Phase präsentiert. Hierzu zählen insbesondere die Ergebnisse der arbeitswissenschaftlichen Aufgabenanalysen und die daraus abgeleitete Konstruktion der hybriden Lernsettings. Erste Erfahrungen mit der Durchführung von einzelnen Trainingselementen können ebenfalls dargestellt werden.

5. Literatur

- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2020) Bildung in Deutschland 2020. Wbv, Bielefeld.
- BIBB (2021) Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2021. Abgerufen am 11. Dezember, 2021. <https://www.bibb.de/dokumente/pdf/bibb-datenreport-2021.pdf>.
- Ifidz (2019) Metastudie 2019: Führungskompetenzen. Institut für Führungskompetenzen. Abgerufen am 11. Dezember, 2021. <https://ifidz.de/fuehrungskompetenz-kompetenzen-fuehrungskraefte-studie-fuehrungskompetenzen/>.
- KMK (2002) Rahmenvereinbarung über Fachschulen (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 07.11.2002 i. d. F. vom 17.06.2021), Berlin.
- Konradt U, Semmer N, Tschan F (2006) Aufgabenanalyse. In: Zimolong B, Konradt U (Hrsg) Ingenieurpsychologie. Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie, 359 – 391.
- Reinmann G (2020) Ein holistischer Design-Based Research-Modellentwurf für die Hochschuldidaktik. EDeR - Educational Design Research 2020 Vol. 4(2):1-16 DOI: [dx.doi.org/10.15460/eder.4.2.1554](https://doi.org/10.15460/eder.4.2.1554).
- Seliger R (2008) Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte. Carl Auer Verlag.
- Sprenger R K (2012) Radikal Führen. Campus Verlag, Frankfurt a. M.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten

68. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und
Fabrikautomatisierung IFF, Magdeburg

02. – 04. März 2022

GfA-Press

Bericht zum 68. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 02. – 04. März 2022

**Otto-von Guericke-Universität Magdeburg;
Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF, Magdeburg**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Sankt Augustin: GfA-Press, 2022
ISBN 978-3-936804-31-7

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin**

Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2022 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de