

Nachhaltige Ausbildung von Führungskräften

Führungskompetenz: Arbeits- und berufsvorbereitende Qualifikationen

Von Ralph Dreher, Vizepräsident der Ingenieurpädagogischen Wissenschaftsgesellschaft IPW

Das Wirtschaftswachstum in Deutschland hängt sehr stark vom Export ab. Vor diesem Hintergrund brauchen wir eine leistungsstarke und international wettbewerbsfähige Wirtschaft, damit Wachstum und Beschäftigung in Deutschland nachhaltig gesichert werden können. Gerade in einer digitalisierten Welt kommt hierbei in der bereits begonnenen vierten industriellen Revolution (Industrie 4.0) qualifizierten Ingenieuren eine verantwortungsvolle gestaltende Rolle zu.

Führungspositionen sind folglich verstärkt durch Ingenieure zu besetzen. Allerdings bereitet die Ingenieurausbildung hierauf kaum vor – weder was die eigentliche Führungsarbeit gegenüber Mitarbeitern betrifft noch die Perspektiventwicklung für das Unternehmen im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensstrategie. Benötigt wird also eine speziell für den Adressatenkreis von Ingenieurinnen und Ingenieure zugeschnittene Fort- und Weiterbildung, um auf nachhaltige Führungsarbeit vorzubereiten bzw. diese zu optimieren.

Diese Erkenntnis aufnehmend wurde das Forschungsinstitut für nachhaltige Ausbildung von Führungskräften (FinAF) an der Universität Siegen unter meiner Leitung gegründet. Gemeinsam mit dem Fachverband „Ingenieure für Kommunikation (IfKom)“ wurden hierzu praxisorientierte Fortbildungsmodulare entwickelt, die notwendige ethische Gedanken als Voraussetzung für eine Verantwortungsübernahme von Ingenieurinnen und Ingenieuren im beruflichen Umfeld beinhalten und die künftig zu selbstverständlichen „Base Skills“ für eine nachhaltig innovative Ingenieurarbeit gehören werden.

Diese passgenauen Fortbildungsmodulare werden sowohl Universitäten

und Hochschulen sowie der Wirtschaft und Industrie angeboten.

Wesentliches Prinzip dieser Aus- und Fortbildungsmodulare ist dabei, dass nicht die Vermittlung des allfälligen Wissens aus der Managementliteratur im Vordergrund steht, sondern anhand von Entscheidungssimulationen und auf der Basis vorab vereinbarter Zielvereinbarungen Lösungen entwickelt und (selbst)kritisch reflektiert werden sollen – ganz nach dem Prinzip „Handeln, um zu gestalten“.



Prof. Dr. Ralph Dreher ist Leiter des Lehrstuhls für Technikdidaktik am Berufskolleg an der Universität Siegen. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Inhalte und Methoden eines modernen TT-TVET (Teacher Training for Technical and Vocational Education and Training), Entwicklung von bedarfsgerechten Train the Trainer Konzepten für die technische Fort- und Weiterbildung, Arbeitsprozessanalyse im Bereich von digitalisierter Arbeit zur Erfassung aktueller Qualifikationsbedarfe.

Damit stehen zugleich immanent im Mittelpunkt der FinAF/IfKom-Fortbildungsmodulare die Fragen: Warum will ich Führungskraft werden? Bin ich dafür geeignet? Wo kann ich das Führen theoretisch und praktisch lernen? Wie gewinne ich Empathie?

Leonardischer Eid

Alle FinAF/IfKom-Module basieren dabei für die zu treffenden Zielvereinbarungen im Rahmen der Fort- und Weiterbildungsarbeit auf einer gemeinsamen Annahme: Bisher ist in ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen die Gesamtverantwortung von Ingenieurarbeit oftmals nicht oder nur stark abstrahiert curricular verankert (z.B. über Ethik- / moralphilosophische bzw. ökonomische Wahlseminare, die dann wiederum zumeist abgekoppelt sind von der im Fachstudium zu leistenden Entwurfs- und Dimensionierungsarbeit).

Genau im Fachstudium bzw. in der späteren Ingenieurarbeit werden jedoch in einem realen und oftmals von (ökonomischen) Pragmatismus gekennzeichneten Umfeld die relevanten Entscheidungen in Bezug zur Nachhaltigkeit getroffen (z.B. Rohstoff-/Materialwahl, Wiederverwendbarkeit, Gefahren für Dritte/Benutzer, mögliche Nutzungsdauer und -umfang, etc.).

Die Idee meines Leonardischen Eides fordert deshalb eine direkte Verknüpfung der Fach- mit der Verantwortungsfrage. Folglich muss jede Ingenieurausbildung sicherstellen, dass Ingenieurinnen und Ingenieure darin gebildet werden, ihre hohe Gestaltungsverantwortung anzuerkennen und diese an den Prinzipien:

- der ethischen Legitimierbarkeit,
- der Nachhaltigkeit und
- der gesellschaftlichen Kontrollierbarkeit

auszurichten.

Die Benennung eines solchen Maßstabs für ingenieurhaftes Handeln als „Eid“ mit Bezug auf Leonardo da Vinci ist dabei von folgenden Annahmen geleitet:

■ Mein Bezug zu Leonardo da Vinci ergibt sich aus der Tatsache, dass dieser als „erster Ingenieur“ zu spät erkannte, dass er dem eigenen Genius nicht gerecht geworden war und er sich selbst folglich als gescheitert ansah. Er ist daher zum einen ein Vorbild für systematisches ingenieurhaftes Arbeiten geworden, zum anderen aber auch eine Warnung dafür, dass Ingenieure immer die Sinnhaftigkeit und Folgen ihres Tuns hinterfragen müssen.

■ Zugleich soll mit der offensichtlichen Äquivalenz zum hippokratischen Eid im Arztberuf verdeutlicht werden, dass reflexives Tun die Ingenieurarbeit ebenso prägen muss wie ärztliches Arbeiten. Hippokrates als „erster Mediziner“ saß zwar den Irrtümern der Heillehre seiner Zeit auf, erkannte jedoch, dass die Heilkunst maximale Sorgfalt und das immer wieder Sich-Hinterfragen über eigene Annahmen und eigens Handeln erfordert.

Die FinAF/IfKom-Fortbildungsmodule auf der Basis meines „Leonardischen Eides“ sind so konzipiert, dass sie mehr Möglichkeiten einräumen, um eigenständige Problemlösungen zu entwickeln, in ihrer Nachhaltigkeit zu reflektieren, vorzustellen und zu verteidigen bzw. zu erläutern. Die stets den Modulen immanente Frage, warum in dieser im Rahmen einer Modulaufgabe individuell selbstdefinierten Lösung ein Best-Case-Vorschlag gesehen wird, prägt dabei die Fortbildungsarbeit.

Fachkräftemangel weitet sich aus

Unternehmen haben immer größere Probleme, neue Mitarbeiter zu finden. Zwei von drei Arbeitsplätzen sind derzeit schwer zu besetzen. Das geht aus einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) hervor. Besonders angespannt ist die Situation in Süddeutschland, doch auch in Thüringen und einzelnen norddeutschen Regionen sind Fachkräfte extrem knapp.

Im Juni 2017 wurden 66 Prozent aller Stellen in Engpassberufen ausgeschrieben. Zwei von drei Arbeitsplätzen, die eine Berufsausbildung oder ein Studium voraussetzen, sind also derzeit schwer zu besetzen, weil es mehr offene Stellen als verfügbare Arbeitskräfte mit der gesuchten Qualifikation gibt. Am häufigsten fehlen Fachkräfte mit Berufsausbildung, insbesondere in Pflege, Handwerk sowie technischen Berufen. Auch Arbeitskräfte mit Fortbildungs- oder Studienabschluss werden dringend gesucht,

vor allem in Gesundheits- und MINT-Berufen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik).

Dabei ist die Situation je nach Region sehr unterschiedlich: In Baden-Württemberg werden inzwischen 83 Prozent aller Stellen in Engpassberufen ausgeschrieben, in Berlin sind es nur 38 Prozent. Die größte Verschlechterung der Fachkräftesituation gab es in Thüringen und Rheinland-Pfalz. „Insbesondere in ländlichen Regionen fehlt es an Nachwuchskräften, um die zunehmenden Renteneintritte zu kompensieren“, sagt IW-Experte Alexander Burstedde. „In den kommenden Jahren wird sich der Wettbewerb um Fachkräfte weiter verschärfen und damit auch über die Zukunft ganzer Regionen entscheiden.“

Ein gutes Mittel gegen den Fachkräftemangel ist qualifizierte Zuwanderung. Vor allem Arbeitgeber in den Städten setzen zunehmend auf inter-

nationale Fachkräfte. Da diese im Durchschnitt deutlich jünger sind als ihre deutschen Kollegen, mildern sie zugleich die Folgen des demografischen Wandels. Zudem gibt es deutliche Fortschritte bei der Beschäftigung von Älteren und Frauen. Durch Teilzeitbeschäftigung lassen sich Mitarbeiter länger im Beruf halten. Frauen kehren nach der Familienphase heute häufiger zurück ins Arbeitsleben als früher. In Engpassberufen liegt der Frauenanteil nach der typischen Familienphase jedoch niedriger. Abhilfe könnte hier etwa flexiblere Arbeitszeiten schaffen.

Das IW analysiert im Rahmen des vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie geförderten Projekts „Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung“ regelmäßig den Arbeitsmarkt und unterstützt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) beim Thema Fachkräftesicherung.

(iwd)

powered by engineers: www.ZBI-Berlin.de