

Das Berufspraktikum im Rahmen des FH-DiplStg – ein Modellversuch für die Zukunft?

von Josef Königshofer

1. Einleitung

Führung ist eine zielorientierte und aktivierende soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufträge.¹⁾

Welches aber sind die unverzichtbaren Rahmenbedingungen und Inhalte für Probierfelder zur Entwicklung einer Führungskraft? Was unterscheidet gute von schlechten Praktika?

Lernen am zukünftigen Arbeitsplatz ist wichtig, also die Möglichkeit der Erfüllung der Aufgabe vor Ort.²⁾ Nicht zu vergessen, das Entwicklungsfeld der emotionalen Intelligenz. Denn Führungskräfte müssen natürlich in der Lage sein, mit Gefühlen umzugehen – ihren eigenen und denen anderer. Und wie steht es mit dem frühzeitigen Transfer des Wissens in die Praxis, einem Erfahrungsgewinn im internationalen Umfeld? Sicher gehört auch das dazu. Was künftig ein gutes Praktikum ausmacht, lässt sich nicht in wenigen Zeilen erklären. Diese Arbeit widmet sich daher ausführlich dem Thema „Das Berufspraktikum im Rahmen des FH-DiplStg – ein Modellversuch für die Zukunft?“

2. Problemdarstellung

Sicherheitspolitische Veränderungen und das Gesamtaufgabenspektrum des Heeres haben unmittelbar Einfluss auf die Führung und somit auf Erziehung und Ausbildung der Führungskräfte. Neue Herausforderungen im Einsatz können nur dann erfolgreich bewältigt werden, wenn die Führungskräfte aller Verantwortungsebenen über ein Höchstmaß an Professionalität und Führungskompetenz verfügen. Die Verantwortung der Führungskräfte für ihr Handeln erfordert, dass sie die sich daraus ergebenden Folgen an ihren

¹⁾ Vgl. Wunderer, Rolf: Führung und Zusammenarbeit, Eine unternehmerische Führungslehre. Luchterhand, 5. überarbeitete Auflage. S. 5.

²⁾ Vgl. Wunderer: S. 361.

individuellen, ethischen Maßstäben messen und mit ihrer Persönlichkeit dafür einstehen. Dies setzt jedoch voraus, dass die Führungskraft gelernt hat, über die Auswirkungen ihres Handelns frühzeitig nachzudenken. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, stellt sich folgende Frage:

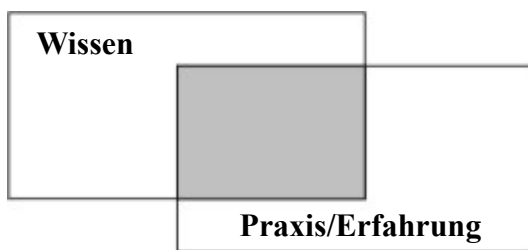
Welche Rahmenbedingungen und Inhalte sind notwendig zur Durchführung zukünftiger Berufspraktika, um Handlungsausführungen und deren Auswirkungen für zukünftige Führungskräfte beobachtbar und erlebbar (operationalisierbar) zu machen?

Die Darstellung des Modells erfolgt gemäß den derzeit gültigen Durchführungsbestimmungen für das nationale und internationale Berufspraktikum im Rahmen des FH-DiplStg.

3. Der Wissenstransfer in die Praxis

3.1 Wissen – Praxis – Erfahrung

Einer Führungskraft sollte bereits zu Beginn ihrer Karriere bewusst sein, dass sie mit Verantwortung, Herausforderungen und Krisen im Laufe ihres Berufslebens rechnen muss. Um eine Unterstützung hinsichtlich der Bewältigungsmöglichkeiten sicherzustellen, sollte möglichst früh, ein Transfer des erworbenen Wissens in die Praxis erfolgen – aber auch Erfahrungen der nationalen und internationalen praktikumsverantwortlichen Stellen miteinfließen.³⁾



Wissenstransfer

Der Idealfall ist die „friedliche Koexistenz“ und gegenseitige „Entwicklungshilfe“ von Wissen und Praxis.

³⁾ Vgl. FH-DiplStg „Militärische Führung“: Durchführungsbestimmungen für das nationale Berufspraktikum im FH-DiplStg. S. 2.

3.2 Betreuungsleistung

Ein Kernstück des Modells ist daher die frühe Transferwirkung und die Qualifizierung des Praktikanten bei der Erfüllung der Aufgabe vor Ort.⁴⁾ Dies erfordert eine hohe Betreuungsleistung, um eine unmittelbare (gezielte, anlassbezogene Fortbildung, geänderte Aufgabenstellung im Praktikum) und nachgestaffelte (pädagogische Steuerungsmaßnahmen, curriculare Entwicklung) Weiterentwicklung zu ermöglichen.⁵⁾ Die Nachbereitung der Handlungsausführungen und deren Auswirkungen sind ein wesentlicher Bestandteil der Betreuungsleistung. Dem wäre hinzuzufügen, dass in die Zukunft weisende Praktika, neue Formen des Lernens und persönliche Entwicklungsfelder beinhalten sollen.

4. Lernen im Prozess der Arbeit und Führung

4.1 Lernsituation

Einen großen Stellenwert hat das Lernen im Prozess der Arbeit. Es muss gezielt gefördert und unterstützt werden, Praktikanten brauchen Gelegenheiten, um auf dem Weg des selbstgesteuerten, entdeckenden Lernens das erfahrungsgeleitete Arbeiten erproben und erfahren zu können. Dafür sind Arbeits- und mögliche Führungssituationen mit Verantwortungsübertragung zu suchen und zu schaffen. Ein wesentlicher Grundsatz des erfahrungsgeleiteten Arbeitens und Führens ist der Erwerb von Wissen durch Erfahrung. In ergänzenden Wissensvermittlungen und vertiefenden Szenarientrainings kann an vorliegende ergebnisorientierte Ansätze angeknüpft werden. Beim erfahrungsgeleiteten Lernen handelt es sich nicht nur um eine didaktische Methode. Über den Weg der praktischen Erfahrung soll ein erfahrungs- und erlebnisbezogenes Begreifen der Wirklichkeit herangebildet werden.

4.2 Kompetenzentwicklung

Das wichtigste Produkt dieses Lernens sind Kompetenzen, die entsprechende, selbstorganisierte, soziale Handlungsausführungen ermöglichen.

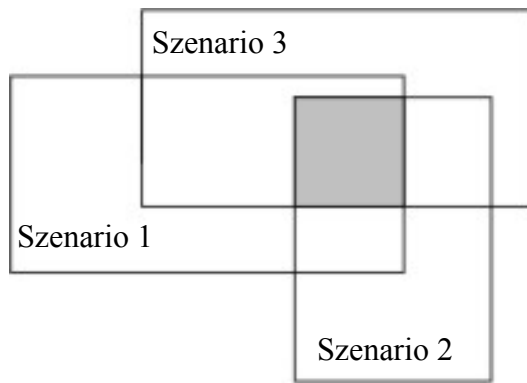
⁴⁾ Vgl. Wunderer: S. 361.

⁵⁾ Vgl. FH-DiplStg „Militärische Führung“: Durchführungsbestimmungen für das nationale Berufspraktikum im FH-DiplStg. S. 6.

Kompetenzen sind somit die Fähigkeit, sich in komplexen und dynamischen Szenarien selbstorganisiert zurechtzufinden.⁶⁾

Wobei Szenarien, in dem hier verstandenen Sinn, als vom Ist-Stand ausgehende Zukunftsbilder bezeichnet werden.⁷⁾ Speziell bei internationalen Einsätzen, wo Handlungssituationen und Handlungsverlauf nicht nach Normen ablaufen, nehmen diese Fähigkeiten an Bedeutung zu.

Erst die Handlungsausführung in sich wiederholenden Szenarien machen die Kompetenzen erlebbar und bewertbar.



Kompetenzentwicklung bei entsprechender Szenariendichte

Im Zuge der hohen Bedrohungsdynamik bei internationalen Einsätzen wird die Führungsverantwortung prinzipiell an alle Führungsebenen gleich übertragen. Nicht die Unmöglichkeit der Planung ist das eigentliche Neue, sondern die schnelle Vermischung von Planung und die hohe Intensität des nicht Planbaren.

5. Internationalisierung

5.1 Gemeinsame Aufgabenerfüllung – Interoperabilität

„Resultierend einerseits aus den Erfordernissen der Aufgabenerfüllung im Rahmen des internationalen Krisenmanagements aber auch zur Gewährleistung einer international praxisorientierten Ausbildung auf Hoch-

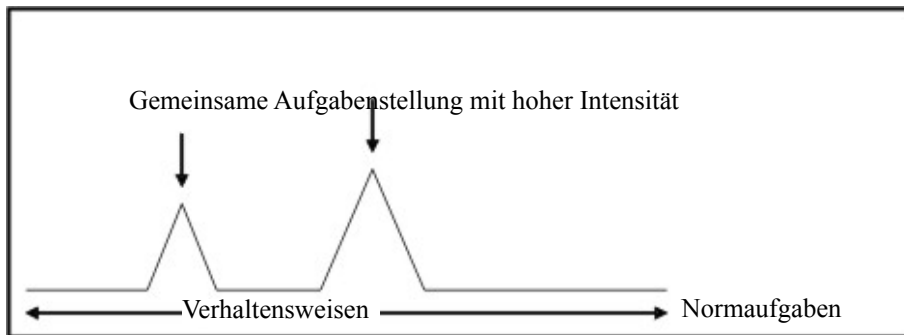
⁶⁾ Vgl. Heyse, Volker; Erpenbeck John: Kompetenztraining, 64 Informations- und Trainingsprogramme. Schäffer/Poeschl. S. 8.

⁷⁾ Vgl. Berthel, Jürgen: Personal-Management. Schäffer/Poeschl. S. 51.

schulniveau, kommt dem Kriterium der Internationalisierung eine hohe Bedeutung zu.“⁸⁾ Keine einzige gegenwärtige Mission, für die ein Mandat der Vereinten Nationen vorliegt, wird durch ein Land allein durchgeführt. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein angehender österreichischer Offizier frühzeitig einen Auslandseinsatz im multinationalen Rahmen durchführt, liegt nahezu bei hundert Prozent, daher sind die Praktikanten bereits in der Ausbildung zur interkulturellen Kompetenz und zur Interoperabilität heranzuführen.

5.2 Interkulturelles Entwicklungsfeld

In diesem Teil des Praktikums wird durch die Vermittlung von interkultureller Kompetenz der Fähigkeit und Bereitschaft, mit Menschen aller Kulturen zusammenzuarbeiten und gemeinsame Ziele zu verfolgen, Rechnung getragen. Darüber hinaus gilt es, die wichtigsten Einflussgrößen im interkulturellen Entwicklungsfeld in entsprechenden Szenarien sowohl in ihrer Einzelwirkung als auch in ihrer Wechselwirkung zu verdeutlichen und in gemeinsamen Aufgabenstellungen spezifische Verhaltensweisen (selbstorganisiertes Lernen) zum besseren Verständnis kennenlernen.



Das aufgabenbezogene Lernen von Verhaltensweisen im interkulturellen Entwicklungsfeld

⁸⁾ FH-DiplStg „Militärische Führung“: Durchführungsbestimmungen für das internationale Berufspraktikum im FH-DiplStg. S. 3.

6. Zielsetzung und Kriterien für die Persönlichkeitsentwicklung im Rahmen eines Berufspraktikums

6.1 Zielformulierung

Ein Berufspraktikum soll dem Praktikanten auf Grund bereits erworbener Kenntnisse und Persönlichkeitsentwicklungen, im Hinblick auf seine mögliche Erstverwendung:

- Einblick in die besonderen Gegebenheiten des nationalen und internationalen Berufsfeldes,
- die Vertiefung des Fachwissens,
- die Weiterentwicklung seiner Führungsfähigkeit

aufbauend ermöglichen und sicherstellen.⁹⁾ Das Qualitätskriterium ist dabei die nachvollziehbare und messbare Weiterentwicklung des Praktikanten in den Basiskompetenzen:¹⁰⁾

- Personale Kompetenz.
- Aktivitäts- und Handlungskompetenz.
- Sozial- kommunikative Kompetenz.
- Fach- und Methodenkompetenz.

6.2 Soll-Ist Vergleich

„Um einen Soll-Ist Vergleich durchführen zu können, ist es notwendig, den idealen Verlauf zu definieren, die Abweichungen kontinuierlich zu beurteilen, bzw. zu messen und entsprechende Rahmenbedingungen zur gezielten Weiterentwicklung festzulegen. Sollten dabei Abweichungen bei den Praktikanten festgestellt werden, muss durch entsprechende Maßnahmen (gezielte anlassbezogene Fortbildung, geänderte Aufgabenstellungen im Praktikum) reagiert werden.“¹¹⁾

⁹⁾ Vgl. FH-DiplStg „Militärische Führung“: Durchführungsbestimmungen für das internationale Berufspraktikum im FH-DiplStg. S. 2.

¹⁰⁾ Vgl. FH-DiplStg „Militärische Führung“: Kompetenzdiagnostik und – Entwicklung im Institut für Offiziersausbildung. S. 1.

¹¹⁾ FH-DiplStg „Militärische Führung“: Durchführungsbestimmungen für das nationale Berufspraktikum im FH-DiplStg. S. 5.

6.3 Kriterien für die Entwicklung von Basiskompetenzen

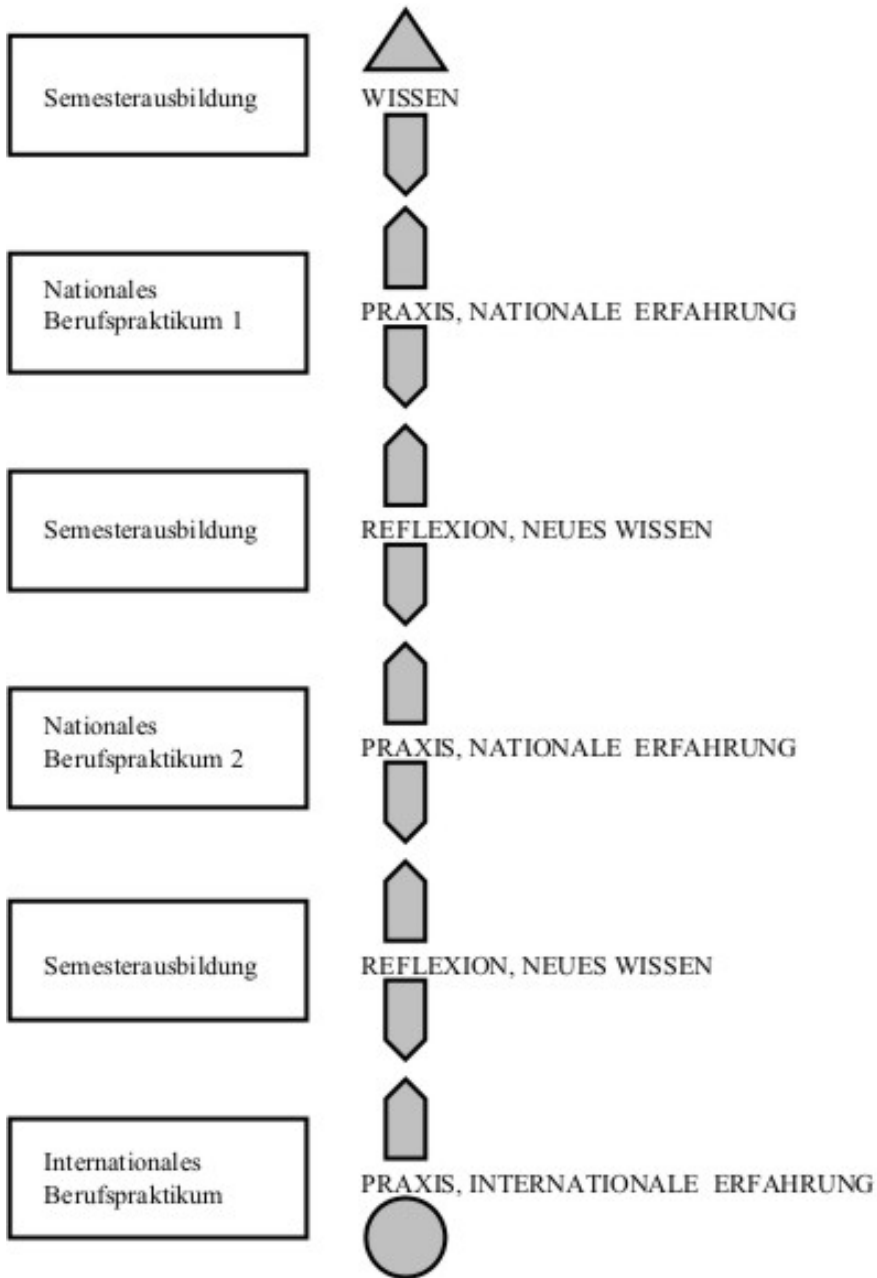
Mc Call, Lombardo und Morrison untersuchten im Jahre 1988 im Center for Creative Leadership mögliche Einflussgrößen zur Persönlichkeitsentwicklung. Mindestens fünf von den folgenden Kriterien müssen in einem Praktikum vorhanden sein, um unterstützend zur Persönlichkeitsentwicklung beizutragen:

- „Success and failure should both be possible and evident to others.
- The situation should involve the leader being left alone to cope without access to higher authority.
- It should involve working with new people or unusually large numbers of people or people known to be difficult.
- Working under unusually severe pressure, eg very tight deadlines or very substantial cost at risk.
- Having to influence people over whom the leader has no authority.
- Coping with change, uncertainty or ambiguity.
- Performing while being closely watched by people who have the power to influence future career prospects.
- Exercising team leadership in stretching circumstances.
- Handling a task with major strategic implications or which is intellectually stretching.
- Working with a particularly effective or ineffective boss.
- Dealing with a situation in which some key factor is missing, eg adequate resources or vital knowledge.“¹²⁾

7. Das Modell

Ein Kernstück des Modells ist die möglichst frühe Transferwirkung (Wissen-Praxis-Erfahrung) und die Qualifizierung des Praktikanten bei der Erfüllung der Aufgabe vor Ort.

¹²⁾ Sadler, Philip: Leadership, Kogan Page. 2. Auflage. S. 105.



Das Modell

Aus der theoretischen Reflexion und der praktischen Erprobung soll über die eigene reflektierende Analyse jene Praxiserfahrung entstehen, die einen leichteren Einstieg in die Erstverwendung ermöglichen.¹³⁾

7.1 Die Elemente

7.1.1 Das nationale Berufspraktikum 1 (NBP-1)

Das nationale Berufspraktikum 1 wird bei einer nationalen Ausbildungseinheit durchgeführt. Als Qualifikationsniveau wird die Verwendung als Gruppenkommandant festgelegt und die erforderliche Rahmenbedingung ist die Basisausbildung 1.

Die Ziele:

Entsprechend der Basisausbildung 1 werden Ziele festgelegt, welche sich aus den Teilbereichen Ausbildung, Organisationsplan und Planung zusammensetzen. Bei der Ausbildung liegt der Schwerpunkt in der elementaren Grundausbildung, welche eine Sportausbildung, Exerzierdienst, Waffen- und Schießdienst sowie Gefechtsausbildung beinhaltet. Die Zielebene Organisationsplan fördert das Verständnis für die Ablauforganisation im Rahmen einer Kompanie. In der Planung erlernt der Praktikant die Ausbildungsplanung im Rahmen der Kompanie, dies beinhaltet das Ableiten von Ausbildungszielen sowie die Abhängigkeit der Ausbildungsschritte.¹⁴⁾

Die Praxisausbildung beinhaltet des Weiteren die Führung eines Arbeitstagebuches und Praxisleitfaden, welche eine funktionsgerechte Einteilung, richtige Aufgabenstellungen und eine Reflexion des Erlernten sicherstellen.

7.1.2 Das nationale Berufspraktikum 2 (NBP-2)

Die Verwendung als Kommandant eines Organisationselementes, (Teileinheit, Einheit) oder als Fachoffizier in der jeweiligen Waffengattung steht im Mittelpunkt. Die Basisausbildungen 2/3 (auch im Rahmen von Kaderpräsenzeinheiten) bilden jene Rahmenbedingungen, die Entwicklungsräume für zukünftige Führungskräfte zulassen.

¹³⁾ Vgl. Hauser, Werner: Fachhochschul-Studiengesetz. Verlag Österreich, 3. Auflage. S. 41.

¹⁴⁾ Vgl. FH-DiplStg „Militärische Führung“: Durchführungsbestimmungen für das nationale Berufspraktikum im FH-DiplStg. S. 7.

Die Ziele:

Das Anforderungsprofil soll waffengattungsspezifisch auf die Teileinheit bzw. Einheit festgelegt werden, und die Zielebenen werden um den Teilbereich Führung erweitert.¹⁵⁾

Praxisleitfaden und Arbeitstagebuch entsprechen denselben Grundprinzipien, wie in dem vorangegangenen Praktikum.

7.1.3 Das internationale Berufspraktikum (IBP)

Der Vergleich der eigenen Leistungsfähigkeit im internationalen Umfeld, die Förderung der Selbstorganisation und die Weiterentwicklung der Persönlichkeit sind zentrale Elemente während dieser Ausbildung. Das internationale Berufspraktikum kann waffengattungsspezifisch in drei Varianten durchgeführt werden:

- Integration in die Ausbildung in einem internationalen Verband,
- Teilnahme an einem Ausbildungslehrgang an einer internationalen Ausbildungseinrichtung oder
- Teilnahme an einer internationalen Übung.¹⁶⁾

Die Ziele:

In Abhängigkeit von dem im Weiteren konkret geplanten Ausbildungsvorhaben und Sprachkenntnissen, beinhaltet die vorbereitende Ausbildung das Kennenlernen von Ausrüstung, Waffensystemen, Organisationsplan und Führungsverfahren. Die weiterführende Ausbildung auf Ebene Organisationselement entspricht einerseits dem Gedanken einer Integration in die internationale Verbandsausbildung und andererseits der möglichen Entlastung für den internationalen Partnerverband. Dem Qualifikationsprofil entsprechend, werden die Ziele Geländebesprechung, Übungen in den entsprechenden Einsatzarten sowie Simulations- und Schießübungen durchgeführt.¹⁷⁾ Als Priorität wird ein gemeinsames Training in einer Einheit

¹⁵⁾ Vgl. FH-DiplStg „Militärische Führung“: Durchführungsbestimmungen für das nationale Berufspraktikum im FH-DiplStg. S. 8.

¹⁶⁾ Vgl. FH-DiplStg „Militärische Führung“: Durchführungsbestimmungen für das internationale Berufspraktikum im FH-DiplStg. S. 3.

¹⁷⁾ Vgl. FH-DiplStg „Militärische Führung“: Durchführungsbestimmungen für das internationale Berufspraktikum im FH-DiplStg. S. 5-6.

mit Einsatzerfahrung angestrebt. Nur durch die vollständige Integration des Praktikanten in die entsprechenden Organisationselemente wird die interkulturelle Kompetenz vermittelt. Der Verlauf der Persönlichkeitsentwicklung wird in einem Betreuungsleistungsbericht dokumentiert, welcher Kompetenzprofile beinhaltet und durch den jeweiligen Vorgesetzten am Praktikumsplatz ausgefüllt wird. Die Priorität der Länder, in welchen die zukünftigen Praktikanten geschult werden, liegt entweder bei jenen, die Erfahrungen vor allem in Einsätzen mit hoher Intensität sammelten, oder bei jenen, die von der Struktur her ideale Voraussetzungen bieten, wie beispielsweise über volle Organisationselemente verfügen, mit denen während des IBP geübt werden kann. In einer abschließenden Länderbewertung, die nach einheitlichen Kriterien, wie Einsatzverband, Verfügbarkeit von Truppen, Verantwortungsübertragung zur Persönlichkeitsentwicklung, Austauschfähigkeit, weiterführende Konsequenzen für curriculare Entwicklung, Organisation IBP und Konsequenzen für die Heerestruppenschule (HTS) und die Waffen- und Fachschulen, durchgeführt wird, erfolgt eine gezielte Rückmeldung an den Partnerverband, bei dem das IBP durchgeführt wurde.

Die Nachbereitung des gesamten Berufspraktikums erfolgt in Form eines praktikumsbegleitenden Seminars. Erfahrungsgewinne, eine daraus resultierende Weiterentwicklung der Lehre an der Militärakademie und Waffen- und Fachschulen sowie die Einbindung der Erfahrungen in Diplomarbeiten bilden eine entsprechende Umsetzungsebene. Das Berufspraktikum wird mit einer Projektarbeit und zahlreichen Veröffentlichungen in militärischen Fachzeitschriften abgeschlossen.

8. Kompetenzdiagnostik

8.1 Kompetenzentwicklung

Aufbauend auf eine Kompetenzdiagnostik beginnt die Kompetenzentwicklung im Rahmen des Modells. Mit Hilfe des Potenzialanalyseverfahrens, welches mittels Fragebogen durchgeführt wird, wurden 16 Kompetenzanforderungen festgelegt.¹⁸⁾

¹⁸⁾ Vgl. FH-DiplStg „Militärische Führung“: Kompetenzdiagnostik und – Entwicklung im Institut für Offiziersausbildung. S. 1.

8.2 Betreuungsleistungsbericht

Durch einen permanenten Soll-Ist Vergleich wird im Rahmen des Betreuungsleistungsberichtes das selbstorganisierte Lernen gefördert. Durch mehrmaligen Einsatz des Berichtes in entsprechenden Zeitabständen soll durch strukturierte Feed-back-Gespräche die Persönlichkeitsentwicklung gefördert werden.

Abschließend muss besonders auf den positiven Aspekt des Förderns und nicht auf den negativ behafteten Aspekt des Bewertens hingewiesen werden.

9. Zusammenfassung

Berufspraktika für die Zukunft bedürfen solcher Rahmenbedingungen, die einen frühen Transfer des theoretisch erworbenen Wissens in die Praxis zulassen. Eine nationale und internationale Szenariendichte, die ein hohes Maß an Entwicklungsmöglichkeiten bzw. Handlungsausführungen besitzt, und somit freien Raum für selbstorganisiertes Lernen bietet. Führungskräfte der Zukunft müssen in Grenzsituationen unter extremen Belastungen im kalkulierbaren Risiko handeln und verantwortbare Entscheidungen treffen können. Die inhaltliche Entwicklung orientiert sich an der Vertiefung des Fachwissens. Mit zunehmender Dauer der Praktika gewinnt die Einflussgröße der Rahmenbedingungen an Bedeutung und unterstützt mit einer fördernden Arbeitsplatzorganisation und entsprechender Betreuungsleistung die zukünftigen Führungskräfte in besonderer Weise.

Wir brauchen starke Führungskräfte, die den Wandel, den Zweifel, das Widersprüchliche begrüßen, die das Individuelle nicht als Bedrohung erleben, die selbstverantwortliche Menschen schätzen und die Unsicherheit, als Chance begreifen.

Militärisches Führen ist mehr als das effiziente, technokratische Umsetzen von Aufträgen und Aufgaben.

Literaturverzeichnis:

Berthel, Jürgen: Personal-Management. Schäffer/Poeschl.

FH-DiplStg „Militärische Führung“: Durchführungsbestimmungen für das internationale Berufspraktikum im FH-DiplStg.

FH-DiplStg „Militärische Führung“: Durchführungsbestimmungen für das nationale Berufspraktikum im FH-DiplStg.

FH-DiplStg „Militärische Führung“: Kompetenzdiagnostik und -entwicklung im Institut für Offiziersausbildung.

Hauser, Werner: Fachhochschul-Studiengesetz. Österreich Verlag, 3. Auflage.

Heyse, Volker; Erpenbeck, John: Kompetenztraining, 64 Informations- und Trainingsprogramme. Schäffer/Poeschl.

Sadler, Philip: Leadership. Kogan Verlag, 2. Auflage.

Wunderer, Rolf: Führung und Zusammenarbeit, Eine unternehmerische Führungslehre. Luchterhand, 5. überarbeitete Auflage.