

Friedrich-Alexander-Universität  
Fachbereich Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaften | WiSo

FAU

# Berufliche Bildung und Resilienz

Vortrag mit anschließender Diskussion  
Veranstaltung des Arbeitskreis Berufliche Bildung im Regierungsbezirk Detmold

Bielefeld, Hotel Bielefelder Hof  
21. September 2022

Prof. Dr. Karl Wilbers,  
Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung  
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen Nürnberg (FAU)

1

---

---

---

---

---

---

---

---

Berufliche Bildung und Resilienz

Agenda

FAU

- 01 Hintergrund des Workshops
- 02 **Resilienz** von Systemen
- 03 Berufliche Bildung und Resilienz: **Individuelle Ebene**
- 04 Berufliche Bildung und Resilienz: **Institutionelle Ebene**
- 05 Berufliche Bildung und Resilienz: **Systemische Ebene**
- 06 Zusammenfassung

Wirtschafts- und Sozialwissenschaften | WiSo | Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung 22. September 2022 2

2

---

---

---

---

---

---

---

---

Friedrich-Alexander-Universität  
Fachbereich Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaften | WiSo

FAU

# Hintergrund meines Vortrags

Wirtschafts- und Sozialwissenschaften | WiSo | Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung 22. September 2022 3

3

---

---

---

---

---

---

---

---

**Hintergrund meines Vortrags**  
Mehr: [www.aktionsrat-bildung.de](http://www.aktionsrat-bildung.de)

**FAU**

- Unabhängiges Expertengremium
- Ins Leben gerufen von der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft
- Gründung 2005
- Aufgabe: „den Stand des deutschen Bildungssystems zu analysieren und zu bewerten, sowie Vorschläge für die Politik zu erarbeiten“

**Aktuelle Mitglieder**

- Prof. Dr. Dr. h. c. Dieter Lenzen (Vorsitz)
- Prof. Dr. Yvonne Anders
- Prof. Dr. Bettina Hannover
- Prof. Dr. Monika Jungbauer-Gans
- Prof. Dr. Nele McElvany
- Prof. Dr. Tina Seidel
- Prof. Dr. Rudolf Tippelt
- Prof. Dr. Karl Wilbers
- Prof. Dr. Ludger Wolzmann

**AKTIONSRAT BILDUNG**

Wirtschafts- und Sozialwissenschaften | WiSo | Lehrstuhl für Wirtschaftslogik und Personalentwicklung | 22. September 2022 | 4

---

---

---

---

---

---

---

---

4

**Auswahl der letzten Gutachten**  
Kostenloser Download: [www.aktionsrat-bildung.de](http://www.aktionsrat-bildung.de)

**FAU**

**Bildung und Resilienz**

**Führung, Leitung, Governance: Verantwortung im Bildungssystem**

**Bildung zu demokratischer Kompetenz**

**Nachhaltigkeit im Bildungswesen - was jetzt getan werden muss**

Wirtschafts- und Sozialwissenschaften | WiSo | Lehrstuhl für Wirtschaftslogik und Personalentwicklung | 22. September 2022 | 5

---

---

---

---

---

---

---

---

5

Friedrich-Alexander-Universität  
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften | WiSo

**FAU**

**Resilienz von Systemen**

Wirtschafts- und Sozialwissenschaften | WiSo | Lehrstuhl für Wirtschaftslogik und Personalentwicklung | 22. September 2022 | 6

---

---

---

---

---

---

---

---

6

**Suchrichtungen**  
Zwei unterschiedliche Traditionen der Forschung

**Stress & Belastung**  
↓  
Was macht Systeme krank?

**Resilienz**  
↓  
Was hält Systeme gesund?

Wirtschafts- und Sozialwissenschaften | WiSo | Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie und Personalentwicklung | 22. September 2022 | 7

7

---

---

---

---

---

---

---

---

**Resilienz**  
Das Verständnis des Aktionsrat Bildung

**Resilienz:** Fähigkeit eines Systems (Individuum, Institution, Gesellschaft), auf Herausforderungen (Gefahren, Störungen) und Veränderungen äußerer Bedingungen **systemerhaltend** zu reagieren und an ihnen zu **wachsen**.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaften | WiSo | Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie und Personalentwicklung | 22. September 2022 | 8

8

---

---

---

---

---

---

---

---

**Drei Ebenen der Resilienz**

**System**  
(Systemische Resilienz, z.B. Bildungssystem)

**Institution**  
(Institutionelle Resilienz, z.B. Schule)

**Individuum**  
(individuelle Resilienz, z.B. Schüler/innen, Lehrkräfte)

Wirtschafts- und Sozialwissenschaften | WiSo | Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie und Personalentwicklung | 22. September 2022 | 9

9

---

---

---

---

---

---

---

---

**Drei Ebenen der Resilienz** FAU

Ebene	Krise	Disruptive Krisen (Beispiele)	Schleichende Krisen (Beispiele)	Resilienz
Berufsbildungssystem	• Systemische Krise	• Lehrstellenkrise • Pandemie	• Sektorale Verschiebungen	• Systemische Resilienz
Institution (Berufliche Schule & Betrieb u.a.)	• Institutionelle Krise	• Amoklauf • Unfalltod einer Gruppe von Schülerinnen und Schülern	• Schleichende Abnahme der Bedeutung eines zentralen Bildungsgangs	• Institutionelle Resilienz
Individuum (Lernende & schulisches und betriebliches Bildungs-personal)	• Individuelle Krise	• Vorzeitige Lösung Ausbildungsverhältnis • schwere Erkrankung	• Schleichende Entwertung der Kompetenzen des Bildungspersonals	• Individuelle Resilienz

Wirtschafts- und Sozialwissenschaften | WiSo | Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie und Personalentwicklung | 22. September 2022 | 10

10

---

---

---

---

---

---

---

---

Friedrich-Alexander-Universität  
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften | WiSo

FAU

## Berufliche Bildung und Resilienz: Individuelle Ebene

Wirtschafts- und Sozialwissenschaften | WiSo | Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie und Personalentwicklung | 22. September 2022 | 11

11

---

---

---

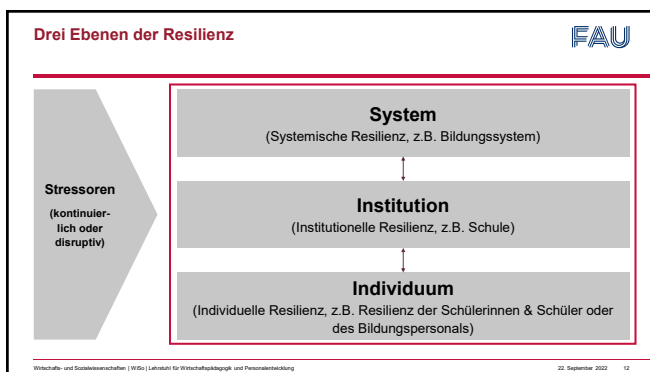
---

---

---

---

---



12

---

---

---

---

---

---

---

---

**Individuelle Ebene: Stärkung der Resilienz** FAU

---

**Resilienz  
der Lernenden**

**Resilienz des  
Bildungspersonals**

Wirtschafts- und Sozialwissenschaften | WiSo | Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie und Personalentwicklung 22. September 2022 13

13

---

---

---

---

---

---

---

---

**Resilienz der Lernenden in der beruflichen Bildung** FAU

---

<p>Resilienz der Lernenden im Übergangssystem</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe praktische und wissenschaftliche Relevanz</li> <li>• Schulisches Übergangssystem sehr vielgestaltig, d. h. schwer allgemeine Aussagen zu machen</li> </ul>	<p>Resilienz der Lernenden in der beruflichen Ausbildung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexes Setting von Entwicklungsanforderungen in Schule und Betrieb</li> <li>• Kaum systematisch „Thema“ in der Berufsschule (Ausnahme Teile der Gesundheits-, Erziehungs- und Sozialberufe)</li> <li>• Ausnahme STARK-Konzept</li> </ul>
--	---

Wirtschafts- und Sozialwissenschaften | WiSo | Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie und Personalentwicklung 22. September 2022 14

14

---

---

---

---

---

---

---

---

**Ansätze zur Förderung der individuellen Resilienz** FAU

---

```

graph TD
    A([Individualisierte (Kurzzeit-) Intervention]) --> B[Unterstützungssysteme für Schülerinnen und Schüler]
    C([Universelle Prävention]) --> D[Gestaltung des „normalen“ Unterrichts]
    E([Modulare Prävention]) --> F[Eigenständige Module zur Prävention bzw. zur Stärkung der Resilienz (z.B. Trainingsbausteine, Austausch)]
    
```

Wirtschafts- und Sozialwissenschaften | WiSo | Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie und Personalentwicklung 22. September 2022 15

15

---

---

---

---

---

---

---

---

**Stärkung individueller Resilienz im Bildungssystem** FAU  
 Trainings zur Stärkung individueller Resilienz

---

- **Emotionale Kompetenz:** eigene Emotionen richtig identifizieren, auszudrücken und ggf. kontrollieren zu können
- **Selbstkontrolle:** Impulse identifizieren und ihnen ggf. widerstehen zu können
- **Problemlöse- und Entscheidungskompetenzen:** Vielzahl von Lösungen für ein Problem generieren und evidenzbasierte Entscheidungen treffen
- **Perspektivübernahme:** Sichtweisen anderer einnehmen zu können und zu verstehen
- **Soziale Kompetenz:** in wichtigen Sozialbeziehungen Konflikte und Herausforderungen bewältigen
- **Selbstwirksamkeit und realistischer Optimismus:** Stärkung des Vertrauens, realistische persönliche Ziele erreichen zu können

---

16

---

---

---

---

---

---

---

---

**Stärkung durch 21st Century Skills** FAU  
 Didaktische Arbeit in der Sekundarstufe ausrichten

---

4 K als individuelle Schutzfaktoren für Resilienz

- (1) Kritisches Denken
- (2) Kreativität
- (3) Kooperation
- (4) Kommunikation

---

17

---

---

---

---

---

---

---

---

**Förderung von Resilienz auf individueller Ebene** FAU  
 Anregungen

---

**Berufliche Schulen?**

---

18

---

---

---

---

---

---

---

---

**Resilienz des Bildungspersonals**  
Hier: Ausschließlich Lehrkräfte

- Wenig neuere Studien zum Belastungserleben von Lehrkräften
- Zentraler Hebel im Gutachten: Stärkung der Teamebene
  - Organisationsstrukturelle Voraussetzungen
  - Organisationsmodelle
  - Zeitmodelle

Wirtschafts- und Sozialwissenschaften | WiSo | Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie und Personalentwicklung | 22. September 2022 | 19

---

---

---

---

---

---

---

---

19

Friedrich-Alexander-Universität  
Fachbereich Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaften | WiSo

# Berufliche Bildung und Resilienz: Institutionelle Ebene

Wirtschafts- und Sozialwissenschaften | WiSo | Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie und Personalentwicklung | 22. September 2022 | 20

---

---

---

---

---

---

---

---

20

**Kontinuierliche und disruptive Stressoren**  
Reaktionen auf der institutionellen Ebene

```
graph TD; DS[Disruptiver Stressor] --> DV[Disruptive Veränderung (fast burning)]; DV --> SS[„Schwarzer Schwan“]; DV --> BU[Bekannt, aber unwahrscheinlich]; SS --> KM[Krisenmanagement]; BU --> KM; KS[Kontinuierlicher Stressor] --> KV[Kontinuierliche Veränderung (schleichende Veränderung; slow burning)]; KV --> AS[Adaptive Steuerung];
```

Wirtschafts- und Sozialwissenschaften | WiSo | Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie und Personalentwicklung | 22. September 2022 | 21

---

---

---

---

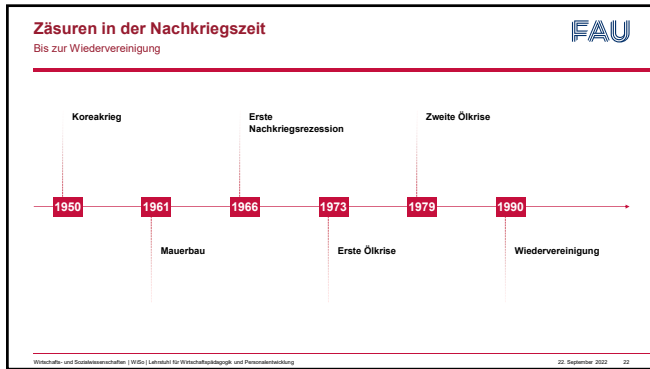
---

---

---

---

21



22

---

---

---

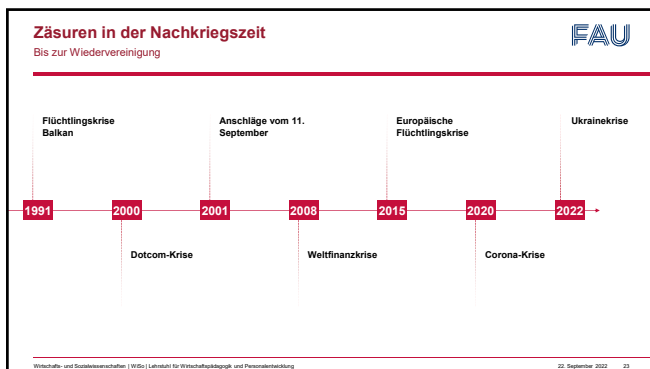
---

---

---

---

---



23

---

---

---

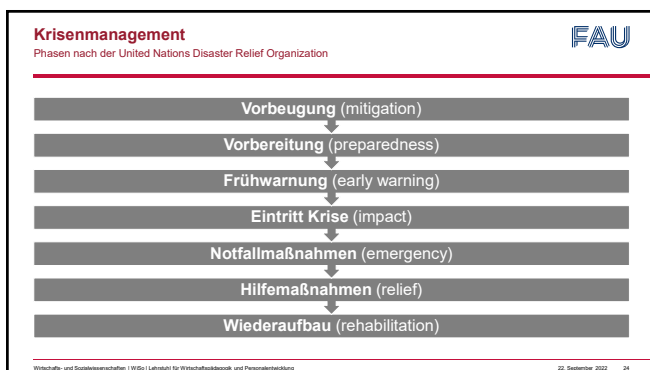
---

---

---

---

---



24

---

---

---

---

---

---

---

---



**Hauptproblem des Krisenmanagements** FAU

---

Sichere Kosten der Vorbereitung jetzt

Unsichere Folgekosten bzw. unsichere Erträge später

Anreizkonstellation führt regelmäßig zum Unterlassen  
Handeln nach externen Eingriffen unterschiedlicher Regulierungshöhe (Vorschriften/Verbote bis Nudging)

Wirtschafts- und Sozialwissenschaften | WiSoS | Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie und Personalentwicklung
22. September 2022 | 25

25

---

---

---

---

---

---

---

---

**Kontinuierliche Veränderungen von Wirtschaft & Gesellschaft** FAU

---

- **Megatrends 3 D**
  - Demographischer Wandel
  - Dekarbonisierung
  - Digitalisierung
- **Trends im Beschäftigungssystem**
  - Veränderung der relativen Bedeutung der Wirtschaftssektoren
  - Veränderung der Tätigkeits-/Kompetenzprofile („Job Polarisierung“)
- **Trends im Bildungssystem**
  - Veränderung der relativen Bedeutung des Bildungssystems durch Wahlscheidungen der Bildungsnachfragenden
  - Sinken des Niveaus in grundlegenden Kompetenzen, zunehmende soziale Disparitäten

Wirtschafts- und Sozialwissenschaften | WiSoS | Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie und Personalentwicklung
22. September 2022 | 26

26

---

---

---

---

---

---

---

---

**Adaptive Steuerung** FAU  
Antwort auf kontinuierliche Veränderungen

---

Kollaboration mit schulischen Partnern

Monitoring

Früherkennung

→

Pilotierung in einzelnen Schulbereichen

Erarbeitung und Kommunikation von Rahmenbedingungen

Exploration

→

Ausrollen in weitere Bereiche in den gesetzten Rahmenbedingungen

Begleitende Evaluation des Ausrollens

Impact

→

Debriefing

Summative Evaluation der intendierten und nicht-intendierten Effekte

Auswertung

Wirtschafts- und Sozialwissenschaften | WiSoS | Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie und Personalentwicklung
22. September 2022 | 27

27

---

---

---

---

---

---

---

---

Friedrich-Alexander-Universität  
 Fachbereich Wirtschaftswissenschaften | WISO  
 Sozialwissenschaften | WISO

**FAU**

---

## Berufliche Bildung und Resilienz: Systemische Ebene

Wirtschaftswissenschaften | WISO | Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie und Personalentwicklung 22. September 2022 28

28

---

---

---

---

---

---

---

---

**FAU**

Auslöser der Krise	Krisenart	Beispiele
Demographische Entwicklung	Disruptiv	Geburtenstarke Jahrgänge
Konjunkturelle Entwicklung	Disruptiv	Dotcom-Krise, Finanzkrise, Corona-Pandemie
Politische Entwicklung	Disruptiv	Wiedervereinigung, Balkankrise, Flüchtlingskrise
Veränderung der relativen Bedeutung von Wirtschaftssektoren	kontinuierlich	Veränderung der relativen Bedeutung handwerklicher und industrieller Wertschöpfung
Veränderung von Tätigkeitsprofilen innerhalb eines Sektors	Kontinuierlich	Veränderung der relativen Bedeutung „mittlerer“ Qualifikationsprofile in Unternehmen
Veränderung der relativen Bedeutung von Bildungssektoren	kontinuierlich	Wahlverhalten der bildungsnachfragen Individuen

Wirtschaftswissenschaften | WISO | Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie und Personalentwicklung 22. September 2022 29

29

---

---

---

---

---

---

---

---

**FAU**

---

**Krisenmanagement      Selbstführung      Adaptive Steuerung**

Wirtschaftswissenschaften | WISO | Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie und Personalentwicklung 22. September 2022 30

30

---

---

---

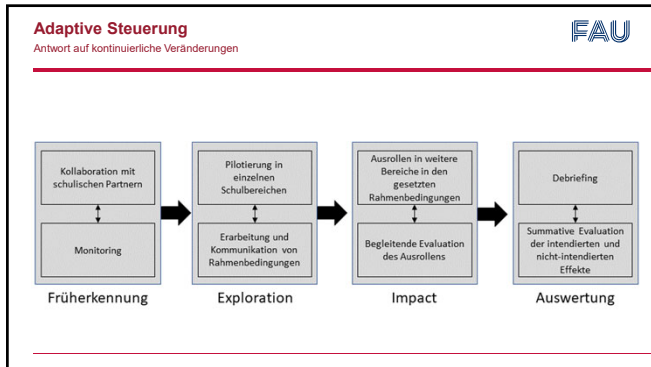
---

---

---

---

---



31

---

---

---

---

---

---

---

---

Friedrich-Alexander-Universität  
Fachbereich Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaften | WiSo

**Zusammenfassung**

FAU

Wirtschafts- und Sozialwissenschaften | WiSo | Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie und Personalentwicklung | 22. September 2022 | 32

32

---

---

---

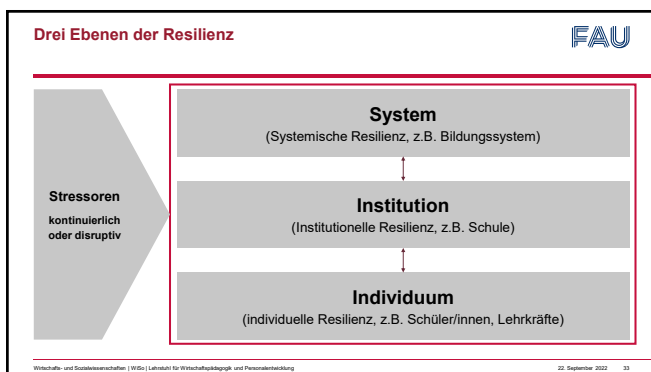
---

---

---

---

---



33

---

---

---

---

---

---

---

---

Friedrich-Alexander-Universität  
Fachbereich Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaften | WiSo

**FAU**

---

**Kontakt**

Prof. Dr. Karl Wilbers

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU)  
Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung  
Lange Gasse 20  
D – 90403 Nürnberg

T.: +49 -911 -5302 - 95 322  
E.: karl.wilbers@fau.de  
W-Arbeit: <https://www.wirtschaftspaedagogik.de>

W-Privat: <https://www.karl-wilbers.de>  
LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/karlwilbers>  
Twitter: <https://www.twitter.com/karlwilbers>  
Instagram: <https://www.instagram.com/wirtschaftspaedagogik/>

---

---

---

---

---

---

---

---