

Ein Instrument nicht nur für Ausbilderinnen und Ausbilder.

Hermann Novak
Stand Oktober 2013

1. Einleitung

Sicherlich kennen Sie die drei folgenden Situationen auch:

- 1.) Ein Kollege äußert beiläufig oder ganz direkt, dass es zum wiederholten Mal Probleme mit einer Sache gibt und dass dies oder jenes der Auslöser sei. Er weis seiner Einschätzung nach Schuld wer hat. Der Ärger spitzt sich in der Aussage zu, eigentlich müsste man denen (z.B. einem Zulieferer oder der benachbarten Abteilung) endlich so richtig Bescheid sagen. „Denen fehlt alles. Denen fehlen grundlegende Qualifikationen und überhaupt, denen geht jegliche Kompetenz ab.“ Alle stimmen empört zu, da schon so oft eine Lösung für das Problem mitgeteilt wurde. Nichts änderte sich bislang. Ein Problemlöseseminar soll Klärung bringen.
- 2.) Ein Ausbilder oder eine Ausbilderin wundert sich über einen Auszubildenden, der morgens regelmäßig zu spät kommt oder die anderen von der Arbeit abhält oder keine Leistung bringt oder die Berufsschule schwänzt. Die Liste könnte so oder ähnlich ergänzt werden. Gespräche haben nichts gebracht. In der Fachabteilung ist der Auszubildende demgegenüber von den erwachsenen Beschäftigten anerkannt, da er hilfsbereit ist, seine Arbeit macht und hinlangt, wie es so schön heißt. Ausbilder sind hilflos, weil nichts fruchtet, Betriebsrat und die JAV sind ratlos. Die Firma drängt aber angesichts der Häufigkeit des abweichenden Verhaltens auf disziplinarische Maßnahmen, da der Auszubildende gegen Regeln verstößt.
- 3.) Ein Unternehmen wird neu organisiert. Die Firma greift bei der Umorganisation zurück auf das bewährte Konzept einer Beratungsfirma und deren Erfahrungen mit Umsetzungsprozessen. Strukturen und Abläufe ändern sich. Beschäftigte und Leitungspersonen sehen sich mit neuen Anforderungen konfrontiert und müssen mit neuen Aufgabenzuschneidungen zu recht kommen. Über Jahre hinweg entstandene soziale Beziehungen, worauf die Beschäftigten und Vorgesetzten stolz waren, kommen in Gefahr bzw. werden aufgelöst. Zwar gab es Einführungsworkshops, begleitende Qualifizierungsmaßnahmen und Verbesserungszirkel, aber Gefühle von Ungewissheiten und Besorgnis, Ziel- und Perspektivlosigkeit sind entstanden und können nicht ausgeräumt werden. Sie stellen sich Fragen, wie sie mit der Entwertung ihrer Kompetenzen umgehen sollen, wie und ob die Anschlussfähigkeit der bisherigen an die neuen Kompetenzen gewährleistet ist und wie zu-

künftig ihre Kompetenzentwicklung sichergestellt wird. Und sie fragen nach den Auswirkungen auf ihren sozialen Status. Aber es gibt weitere Fragen: „Können wir uns den Veränderungen entziehen, weil nicht die Lebens- und Arbeitsinteressen der Beschäftigten, sondern nur die Unternehmenserfordernisse im Mittelpunkt stehen.“

So unterschiedlich die drei Situationen sein mögen, so haben sie einen gemeinsamen Kern. Es geht um vermeintlich klare Regelungen (Rechte und Pflichten des Auszubildenden; vertraglich geregelte Abnehmer-Zulieferer-Beziehung; Modernisierung des Unternehmens auf der Basis bewährter Konzepte), gegen die Personen, wir nennen sie von nun an Subjekten, verstoßen bzw. die auf dem Hintergrund der Auswirkungen auf persönliche Lebens- und Arbeitsbedingungen von den Subjekten hinterfragt werden. Der gemeinsame Kern stellt die nicht einbezogene Subjektperspektive dar. Die Einbeziehung und die Akzeptanz der Subjektperspektive dürfen nicht verwechselt werden, was üblicherweise unter Partizipation verstanden wird.

Subjekte brauchen Lerngründe für Entwicklungen, aber die Lerngründe müssen für sie eine Bedeutung haben und sie müssen sie im Hinblick auf ihre Lebenssituation spiegeln können. Wenn die einzige Lernbegründung das Lösen einer unmittelbaren Handlungsproblematik ist, können dieselben Probleme immer wieder auftreten und letztendlich geht es nur darum, mögliche Bedrohungen abzuwenden. Die Abwehr der Menschen, aus subjektwissenschaftlicher Sicht treffender gesagt, das widerständige Handeln der Subjekte, ist darauf zurückzuführen, dass ihnen die Sinn- und Bedeutungszusammenhänge nicht transparent sind, dass sie sich etwas Objektivem gegenübersehen und diesem scheinbar Objektivem ausgeliefert zu sein einschätzen.

Entscheidend für das „Q:LAB-Qualitätsmanagementsystem in der lern(er)orientierten Berufsausbildung“ ist die Einbeziehung der Subjektperspektive der Auszubildenden in die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Berufsausbildung.

Das Instrument „kooperative Fallbearbeitung“ verbindet nicht nur im Rahmen der beruflichen Bildung die Zweckbildung (Lösen eines Problems) mit der Persönlichkeitsbildung im expansiven Lernprozess, sondern gibt Anregung und Hilfestellung, wie in anderen Situationen und bei anderen Anlässen, wie eingangs kurz skizziert, Handlungs- und Lernproblematiken bearbeitet werden können.



2. Die kooperative Fallbearbeitung: Beitrag zum Entstehen der Innovationswerkstatt „Berufsbildung / berufliches Lernen“

Die Subjektperspektive bildet die Grundlage des Instruments „kooperative Fallbearbeitung“. Es ist kein x-beliebiges Instrument, das einen x-beliebigen Methodenkoffer durch eine neue Methode vervollständigt. Die „kooperative Fallbearbeitung“ darf nicht verwechselt werden mit der Fallmethode in Weiterbildungsseminaren oder Workshops.

Die kooperative Fallbearbeitung ist eine „professionelle Selbstverständigung“ (Ludwig/Müller), die von einem realen Fall, einer zu klärenden Situation, einem entstandenen Vorwissen ausgeht und in die unterschiedlichen Sichtweisen und Erfahrungen Eingang findet. Es ist eine fundierte Hilfe zur Selbsthilfe. Die Hilfe besteht darin, dass gemeinsam getragene Einschätzungen, Erweiterungen und Verknüpfungen herausgearbeitet und reflektiert werden und somit gemeinsam an der Qualitätsentwicklung und -sicherung gearbeitet wird.

Ausbilderhandeln umfasst komplexe Aufgaben. Gesehen wird in der Regel nur, dass es um die Vermittlung von beruflichen Kenntnissen und Fertigkeiten geht. Folglich wird daraus abgeleitet, und viele Ausbilder sehen sich unter Umständen auch so, dass die Vermittlung von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen prägend ist für das Handeln als Ausbilder. Erfolg ist die Einflussnahme auf die Auszubildenden, dass diese sich die in Ausbildungsordnungen genannten Kenntnisse und Fertigkeiten aneignen. Ausbilderhandeln ist in diesem Kontext ausgerichtet auf Steuerung und Intervention der individuellen und ausbildungsorganisationalen Prozesse. Verständigung, Grundvoraussetzung für „erfolgreiches“ Lehren und Lernen, kommt nicht zustande. Er muss daher manchmal sozusagen zu methodischen Tricks greifen. Trotz bester „Tricks“ (positiv als Motivation via „Kumpeltrick“ vs. negativ als Druck), kommen Ausbilder in kritischen Lehr-/Lern-Situationen, „verzweifeln“, suchen Anlässe für das Fehlverhalten von Auszubildenden in deren persönlichen „psychischen Dispositionen“ („Ist halt faul. Da ist Hopfen und Malz verloren.“). Die perfekte Umsetzung der Vorgaben kommt in Gefahr. Da ist es gut, dass es doch einzelne Auszubildende es schaffen, Kammer- oder Landessieger bei Berufswettbewerben zu werden.

Die Anforderungen an betriebliches Bildungspersonal sind komplexer und reicht weit über die, oberflächlich betrachtet, Vermittlung von Kenntnissen und Fertigkeiten hinaus. Der Vermittlungsansatz ist die Krux der Ausbildungspraxis. Klaus Holzcamp, der die subjektwissenschaftliche Theorie entwickelt hat, spricht vom Lehr-/Lern-Kurzschluss: Nicht, was gelehrt wird, wird dadurch auch schon gelernt.

Unabhängig davon, wie die Arbeit des Bildungspersonals, Betriebsrates oder Managements üblicherweise sonst noch beschrieben wird, es handelt sich um einen Lern- und Entwicklungsprozess und somit prinzipiell um Reflexions-, Kommunikations-, Interaktions- und Kooperationshandeln. Arbeiten und Lernen, Handeln und Reflexion stehen dabei in einem Wechselverhältnis. Die Entwicklung eines gemeinsamen Ausbildungsqualitätsverständnisses und die Gestaltung gelingenden Lernens in der Berufsbildung sowie die Entwicklung und Gestaltung guter Arbeit kann nur über einen Lernprozess zum Erfolg führen.

Der Lehr-/Lern-Kurzschluss begegnet ihnen sowohl als "Lehrende" als auch als „Lernende“ selbst. In beiden Rollen kommen sie bei vielen Gelegenheiten in kritische, fast unauflösbar erscheinende Situationen und Irritationen. Unzufriedenheit mit einer getroffenen oder erwarteten, jedoch ausgebliebenen Entscheidung entsteht, weil ihre Arbeits- und Lebensinteressen als Subjekte betroffen sind. Die Auflösung des Dilemmas setzt voraus, die „Instruktionsperspektive mit der Lernerperspektive zu vertauschen“ (Ludwig/Müller).

Die kooperative Fallbearbeitung

ist ein Ansatz,

- der reale Handlungs- und Lernproblematiken zum Ausgangspunkt nimmt,
 - am Erfahrungswissen der Teilnehmenden anknüpft,
 - Handlungs- und Lernproblematiken und Erfahrungen kooperativ reflektiert,
 - verschiedene Perspektiven im Diskurs beleuchtet,
 - Meinungen und Standpunkte klärt,
 - Werthorizonte hinterfragt und erweitert,
 - neues theoriebasiertes Wissen einspeist
- und im Rahmen
- eines kooperativen Lernprozesses eine Lösung erarbeitet und zur Umsetzung anbietet.

Ausgehend vom Einzelfall und dessen Einbettung in die soziale Wirklichkeit kommt es durch das Einbeziehen möglichst vieler Perspektiven und Gegenhorizonte zur Verallgemeinerung des Falls.

Die Aufarbeitung eines Falls erfolgt nach J. Ludwig auf 5 Ebenen:

1. Auf der **Subjektebene**: begründetes Verstehen/Nachvollziehen der Interessen, Strategien und Deutungsmuster von Beschäftigten, PR-, BR-Mitgliedern, Dienststellen-, Betriebsleitungen
2. Auf der **Beziehungsebene**: einschätzen der Beziehungsmuster (z.B. Macht- und Herrschaftsaspekte wie Konkurrenz, Kooperation, rechtliche Rahmungen)
3. Auf der **Ebene der pädagogischen Handlungslogik**
4. Auf der **betrieblich-organisationalen Ebene der betrieblichen Sozialverfassung**: Analyse der mikropolitischen Handlungskonzepte im Betrieb/in der Dienststelle mit ihren rechtlichen, ökonomischen und lebensweltlichen Strukturen und Bedeutungskonstellationen mit ihrem Bezug zum Fall
5. Auf der **gesellschaftlichen Ebene**: Analyse der politischen, rechtlichen, sozialen und ökonomischen Strukturen und Prozesse mit ihrem Bezug zum Fall

3. Voraussetzungen und Arbeitsschritte

Die kooperative Fallbearbeitung (im weiteren abgekürzt als koFa) kann regelmäßig stattfinden, wofür ein fester Rhythmus zu vereinbaren ist. Sie kann aber auch nach Bedarf durchgeführt werden, wenn erkennbar wird, dass Schwierigkeiten mit einer Handlungssituation entstehen. Es empfiehlt sich jedoch auch hier um die Vereinbarung von Regularien.

Generell bringt eine Person eine für sie knifflige, irritierende Handlungssituation in die koFa ein. Der Blick ist nicht „in“ die den Fall darstellende Person gerichtet; es geht also nicht um das Aufdecken individueller Unzulänglichkeiten des Fallerzählers, der Fallerzählerin. Der Blick richtet sich auf die Handlungsproblematik. Für die ehrliche, ungeschönte Darstellung der Handlungsproblematik ist ein offenes, vertrauensvolles Klima Grundvoraussetzung.

Bei der Zusammenstellung der Teilnehmer sollte darauf geachtet werden, dass tatsächlich unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen sowie Wissensträger bei der koFa vertreten sind. Gebildet wird eine „koFa“ durch einen Fallerzähler, den Fall beratenden Teilnehmenden, einem Moderator / einer Moderatorin und einer Prozessbegleitung, d.h. einer Person, die inhaltliche Impulse gibt und die Fallbearbeitung konzeptionell unterstützt. Eine „koFa“ zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung der Berufsausbildung könnte sich zum Beispiel zusammen aus Ausbildungspersonal (gewerbliche, technische, kaufmännische Ausbildung), Auszubildenden, Geschäftsleitung oder Führungskräften, Betriebsrat sowie Jugend- und Auszubildendenvertretung. Eine dieser Personen ist der / die FallerzählerIn.

So wird vorgegangen:

1.

Fallerzählung und Handlungsproblematik offen legen

- Um was geht es thematisch?
- Was ist passiert?
- Wie ist es zum Problem gekommen?
- Gibt es unterschiedliche Positionen?
- Welche Ziele wurden bislang verfolgt?
- Gab es Zielklarheit?
- Wurden Ziele von allen oder von einigen getragen?
- Liegen evtl. Problemanalysen vor?
- In welcher Phase der Umsetzung befindet sich die Maßnahme?
- Traten die Probleme erst bei der Umsetzung zutage?
- Was wurde bislang mit welchem Ergebnis getan?
-
-

2. Nachfragen durch die Teilnehmenden an der koFa-Runde

- Es geht um das Verstehen des Falls, also der Handlungsproblematik durch die Teilnehmenden.
- Was muss man noch wissen, um ein vollständiges Bild zu bekommen? Welche blinden Flecken gibt es?
- Waren Täuschungen oder ein unredliches Spiel anzutreffen? Von wem?
- Reflexion der eigenen Erfahrungen.
-

3. Teilnehmende an der koFa-Runde versetzen sich in die Lage des/der Fall erzählerIn

4. Aufarbeitung des Falls und Einführung anderer Perspektiven / Erweiterung der Perspektiven

- „Handlungsgründe der Fallakteure“: Die im Fall wirkenden Interessen, Strategien und Deutungsmuster.
- „Beziehungen zwischen den Fallakteuren“: Beziehungsmuster - Macht und Herrschaft, Konkurrenz, Kooperation, Anerkennung.
- Unternehmens-, Arbeits- und Lernkultur im Unternehmen, betriebliche Sozialverfassung und der ökonomischen Bedingungen.
- Berufs- und Lernbiografische sowie lebensweltliche Faktoren / Aspekte.
- Pädagogische sowie didaktisch-methodische Fragen.
- Gesellschaftliche Bedingungen: politische, rechtliche, soziale und ökonomische Konstellationen mit ihrem Bezug zum Fall

5. Identifizieren relevanter Problemstellungen und zentraler Fragestellungen

Kernthemen bearbeiten

Theorie-Praxis-Inputs

- Welches sind die Kernthemen, die zu bearbeiten sind?
- Auswahl und Konzentration auf die drängenden Kernthemen
- Betrachtung von Fall/Problem und zentralen Themen aus unterschiedlicher Theorie-Praxis-Perspektive.
- Begründung der Auswahl / Vorteile und eventuelle Begrenzungen
- Theoriebasierte Erklärungsmodelle anbieten und diskutieren
- Erweiterung durch gute praktische Beispiele

Der/die Ratsuchende(n) versuchen zu verstehen.

6.

Entwickeln von Handlungsoptionen für den / die Fall ErzählerIn

Formulieren von Handlungsoptionen und Einsichten für die koFa-Teilnehmenden

- Handlungsoptionen herausarbeiten
- Arbeitskontexte und leitende Wertungen berücksichtigen
-

7.

Konzeptionelle Gestaltung, Lösungswege und Umsetzungsstrategie

- Erwartungen und leitende Wertungen klären.
 - Konstruktion von Lösungen: Abwägen – Entscheiden – Konzept präzisieren.
 - Schritte zur Lösung der Handlungs- und Lernproblematiken entwerfen.
 - Kennzeichen der im Unternehmen üblichen Strategien herausarbeiten und analysieren.
 - Im nach hinein betrachtet: Was lief dabei besonders gut, was lief weniger gut?
 - Welche Gründe gibt es dafür? Welche Hindernisse traten auf und wie wurden sie angegangen / gelöst?
 - Kennzeichen der „neuen“ Strategie festlegen.
 - Zwischenziele/-schritte festlegen.
 - Aktivitätenplan erstellen (Was – Wer – Wann).
- Vereinbarung treffen zu Lernschleifen und zur Selbstevaluation.

Wir danken Herrn Prof. Dr. Joachim Ludwig, Universität Potsdam, für seine Einführung in das Thema „kollegiale Fallbearbeitung“, Darstellung der Hintergründe und der theoretischen sowie praktischen Implikationen, Einblicke in sein Konzept und seine Erfahrungen mit der Thematik, Weiterentwicklungen des Ansatzes sowie seine umfassenden Anregungen im Rahmen des Q:LAB-Workshops „Kooperative Fallbearbeitung“ am 15. März 2012. Er hat uns seine Materialien zur Verfügung gestellt, aus denen wir mit seiner Zustimmung an einigen Stellen in diesem Instrument zitieren ohne sie aus Gründen der Lesbarkeit besonders als Zitat hervorzuheben.