

Handlungskompetenzen für den Ausbildungsalltag weiterentwickeln durch fallbasierte Fortbildung

In diesem Artikel erfahren Sie,

- dass **schwierige Situationen** im Ausbildungsalltag auch gute Anlässe zur Weiterentwicklung der eigenen berufspädagogischen Handlungskompetenzen sein können,
- dass es dafür das Konzept „**Fallbasierte Fortbildung**“ gibt,
- dass dieses Fortbildungskonzept im Sinne einer **Praxisberatung** organisiert und realisiert wird,
- dass ein Spektrum an guten **Erfahrungen** mit „Fallarbeit“ für Ausbilder, Ausbildungsbeauftragte, Ausbildungsleiter vorliegt.

Der Autor:

M. Andreas Polster arbeitet seit 24 Jahren freiberuflich als Erwachsenenbildner. Ein Kerngeschäft ist die berufspädagogische Fortbildung für Aus- und Weiterbildner. In diesem Zusammenhang begann Andreas Polster sich für die Fallarbeit als Fortbildungskonzept zu interessieren. 1995 war er einer der ersten Erwachsenenbildner, der eine Ausbildung zum Fallberater bei Prof. Dr. Kurt R. Müller, UniBw München absolvierte. Heute ist M. Andreas Polster selbst als Lehrtrainer für die Ausbildung von Fallberatern tätig.

Hinweis:

In den aktuellen Lean-, Scrum-, Agile-Managementkonzepten wird Lernen zunehmend mit dem Arbeitsprozess verbunden. Dafür werden Führungskräfte benötigt, die das Lernen im Arbeitsprozess wirksam vorantreiben. Für die Qualifizierung der Führungskräfte zum ProblemlöseCoach ihrer Mitarbeiter ist „Fallarbeit“ ein optimales Fortbildungskonzept.

Inhalt

| | |
|---|----|
| Berufspädagogische Handlungskompetenzen auf dem Prüfstein | 3 |
| Kollegiale Unterstützung im Ausbildungsalltag | 3 |
| Kollegiale Unterstützung und die Entwicklung von Handlungskompetenzen | 4 |
| Was ist das optimale Unterstützungsangebot? | 5 |
| „Fallarbeit“ - ein Unterstützungsangebot für Ausbilder | 6 |
| - Was ist ein „Fall“? | 6 |
| - Wie wird Fallarbeit organisiert und durchgeführt? | 6 |
| - Wie wird das Arbeitsmodell umgesetzt? | 7 |
| Die Ergebnisse durch Fallarbeit | 11 |

Berufspädagogische Handlungskompetenzen auf dem Prüfstein

Kennen Sie solche oder ähnliche Situationen aus ihrer Praxis als Ausbilderin, als Ausbildungsbeauftragter oder als Ausbildungsleiter?

(1) „Ich stehe als erfahrener Ausbilder zum ersten Mal kurz davor, einen Azubi zu kündigen. Er erscheint seit 8 Wochen immer unregelmäßiger zur Ausbildung. Fragwürdige Entschuldigungen und Krankenscheine häufen sich. Aussprachen und selbst Abmahnungen haben bei ihm scheinbar keine Wirkung. Eine Kündigung würde ich jedoch als mein persönliches Versagen als Ausbilder erleben. Deshalb suche ich noch immer nach anderen Lösungen für diesen Fall.“

(2) „Schon lange regt mich das überdrehte Verhalten einer Auszubildenden auf, die damit an den unpassendsten Stellen in der Ausbildung versucht, die Aufmerksamkeit auf sich zu lenken. Ich habe alles versucht: Gespräche, Drohungen, Anschreien. Nichts hat geholfen, um ihr permanent störendes Verhalten einzudämmen. Es entstanden nur noch mehr Spannungen und damit mehr Störungen, auch in der Zusammenarbeit mit den anderen Kollegen in der Abteilung. Ich suche deshalb dringend Beratung.“

(3) „9 Jahre bin ich schon Ausbilderin. Ich war immer bemüht, eine gute Ausbildung anzubieten. Das hat mir auch viel Spaß gemacht. Seit einiger Zeit erlebe ich in einer Ausbildungsgruppe einen massiven Lernwiderstand, den ich mir nicht richtig erklären kann. Alle meine Anstrengungen, mich noch besser auf die einzelnen Ausbildungsstunden vorzubereiten, brachten keinen Erfolg. Gespräche mit den Azubis darüber verschärfen die Situation sogar noch. Ich bin ratlos und sehe mich in meiner Arbeit in Frage gestellt.“

Beim Lesen dieser Szenen aus dem Ausbildungsalltag entstehen spontan Vermutungen darüber, welche Gründe die Akteure haben könnten, so zu handeln wie sie handeln – sich beispielsweise den Ausbildungskonzepten der Ausbilderin zu widersetzen – und welchen Sinn jeder Akteur mit seinem Handeln verbindet bzw. wie er oder sie ihr Handeln begründen.

Eigene Erfahrungen kommen ins Spiel, um die Szenen zunächst hinreichend zu verstehen. Es entwickeln sich Ideen, wie man als Ausbilderin

oder Ausbilder in solchen schwierigen Situationen selbst handeln würde. Dies wiederum ist die Basis für Überlegungen, wie man die betroffene Kollegin oder den betroffenen Kollegen dabei unterstützen könnte, wieder erfolgreich(er) handeln zu können.

Wenn man sich als Kollege oder Vorgesetzter durch solche Situationsberichte angesprochen fühlt und auf diese unterstützend eingehen möchte, könnte man sich die folgenden Fragen stellen:

„Werde ich von der Kollegin oder dem Kollegen als Gesprächspartner, der unterstützen möchte, überhaupt akzeptiert?“

„Habe ich für das Verstehen und die Analyse der Problemlage hinreichende Kompetenzen, so dass sich daraus auch erfolgversprechende Handlungsvorschläge für die Kollegen entwickeln lassen“

„Wie biete ich meine Kompetenzen und meine Unterstützung an, dass den Kollegen einerseits geholfen wird und andererseits die Bewältigung der Probleme in deren Verantwortung bleibt?“

Mit diesen Fragen verbindet sich ein Anspruch, Hilfe zur Selbsthilfe leisten zu wollen. Ein solches Herangehen eröffnet den Kollegen die Möglichkeit, ihre schwierige Situation erfolgreicher als derzeit zu bewältigen und zugleich die eigenen Handlungskompetenzen weiter zu entwickeln.

Kollegiale Unterstützung im Ausbildungsalltag

Im Ausbildungsalltag wird über die o. g. Fragen wahrscheinlich nicht lange nachgedacht und eher spontan gehandelt. Vermutlich lassen sich in der Ausbildungspraxis die folgenden, hier vereinfacht dargestellten drei Unterstützungsmuster A, B, C als Reaktion auf einen Bericht einer Ausbilderin, eines Ausbildungsbeauftragten über eine schwierige Situation beobachten:

A. Dem betroffenen Kollegen wird mitfühlend erklärt, dass die heutigen Auszubildenden eben so sind. Man könne da nicht viel dran ändern und müsse sehen, wie man solche Situationen unbeschadet übersteht. Es gäbe ausreichend andere, erfüllende Momente im Ausbildungsalltag. An diesen sollte man sich orientieren.

B. Der betroffenen Kollegin oder dem betroffenen Kollegen gegenüber verweist man zur Lösung ihrer Probleme auf bewährte Handlungsrezepte aus der

eigenen Praxis und ermuntert sie, diese Tipps auszuprobieren.

C. Die betroffene Kollegin wird aufgefordert, ihre Situation ausführlicher zu erzählen. Es wird mehr gefragt als gesagt. Nach einer gewissen Zeit werden alternative Sichtweisen über die Problemhintergründe und Zusammenhänge diskutiert, um dann im Dialog gemeinsam neue Handlungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Diese Handlungsoptionen werden auf Realisierbarkeit überprüft und daraus ein Plan für die nächsten, konkreten Schritte skizziert.

Die formale Unterscheidung in ein A, B und C-Muster der beobachtbaren Hilfeleistungen bietet die Möglichkeit, nach Chancen zur optimalen Entwicklung berufspädagogischer Kompetenzen für den Ausbildungsalltag zu suchen.

Kollegiale Unterstützung und die Entwicklung von Handlungskompetenzen

Das **Unterstützungsmuster A** kann in zwei Richtungen diskutiert werden. Einerseits wird zu einem eher resignierenden Denken eingeladen. Die Aussagen enthalten die Botschaft, das Gegebene „so wie es ist“ zu akzeptieren und sich um das eigene „Überleben“ zu kümmern. Andererseits stecken in diesem Unterstützungsangebot auch **emotionaler Beistand und Mitgefühl**, welche für die Verarbeitung der betroffenen machenden Situation aus dem eigenen Ausbildungsalltag eine wichtige Rolle spielen. Dadurch könnte eine Solidarität erlebt werden, die es dem Betroffenen möglich macht, eine Suche nach Erklärungen und Handlungsalternativen für die Bewältigung der schwierigen Situation erneut zu beginnen. Das erlebte Mitgefühl durch Kollegen befördert bei dem Betroffenen, ausführlicher über die eigene Situation zu reden, dadurch manche festgefahrenen Sichtweisen aufzugeben und bislang ausgeblendete Seiten der Situation in die neuen Überlegungen einzubeziehen. Ob sich dadurch ein kompetenteres Handeln für die schwierige Situation entwickelt, ist in diesem Stadium noch nicht absehbar.

Das **Unterstützungsmuster B** beschreibt häufig beobachtbare Gesprächssituationen in der Ausbildungspraxis. Ein Ausbilder skizziert mit wenigen Worten sein aktuelles Problem mit einer oder einem Auszubildenden, und eine Kollegin

bzw. ein Kollege reagiert darauf mit konkreten Ratschlägen, die jedoch nicht tiefgründig erläutert oder begründet, und selten mit der beschriebenen Situation verknüpft werden. Als Kollegen kennt man sich und die Umstände der beschriebenen Problemsituation und ist sich sicher, dass dieses oder jenes vorliegt, mit dem man so oder so umzugehen hat. Dennoch werden viele der in dieser Weise angebotenen Ratschläge nicht umgesetzt. Warum? Als Betroffener sieht man die eigene Situation doch etwas anders und nicht ganz so einfach, als es sich der „ratschlagenden“ Kollege vermutlich vorstellt. D. h. man zweifelt an der Fähigkeit oder auch an der Bereitschaft des Kollegen, sich in die Komplexität der eigenen Situation hineinfühlen und hineindenken zu können. Dadurch erscheinen die entsprechenden Ratschläge als für die konkrete Situation nicht treffend und als Berater zweifelt man an der Umsetzbarkeit der Ratschläge, und damit an deren Vernünftigkeit.

Um dem Beratenen zu helfen, die Vernünftigkeit der gegebenen Ratschläge selbst überprüfen zu können, wäre eine ausführlichere Darstellung der Überlegungen durch die beratenden Kollegen hilfreich. Nur dann kann der Beratene die für ihn „fremden“ Ideen verstehen und sie ggf. in seine eigenen Handlungskonzepte einarbeiten. D. h., um aus den Erfahrungen anderer klug zu werden, ist eine vertiefte gedankliche Auseinandersetzung mit diesen Erfahrungen notwendig. Ein mehr oder weniger „blindes“ Befolgen der Ratschläge von erfahrenen Kollegen befördert keine Entwicklung eigener pädagogischer Handlungskompetenzen – als die Fähigkeit, sich ein eigenes Urteil über die zu bewältigenden Problemlagen zu bilden und begründet zu handeln. Handlungskompetenzen entstehen in diesem Zusammenhang nur durch die Reflexion „fremder“ Ideen bezogen auf den eigenen Ausbildungsalltag.

Das **Unterstützungsmusters C** ist in der Ausbildungspraxis im Vergleich zu A und B weitaus weniger beobachtbar, denn dessen Realisierung benötigt folgende drei Voraussetzungen, die nicht immer gegeben sind:

1. Ausreichend Zeit!
2. Vorerst vor allem zuhörende, interessiert nachfragende, sich empathisch in die Situation hineinversetzende und verstehen-wollende Gesprächspartner, die von dem betroffenen Kollegen auch akzeptiert werden.

3. Die Bereitschaft der betroffenen Kollegin/des betroffenen Kollegen,
a) die eigene Situation ausführlich darzulegen,
b) sich den Fragen der beratenden Kollegen zu stellen und auch kritische Aussagen über das eigene Handeln zuzulassen.

Wenn diese Voraussetzungen gegeben sind und dadurch ein wirklicher Dialog, d. h. eine Form der gemeinsamen Verständigung über die konkrete Ausbildungssituation beginnt, dann bringen neue, unterschiedliche Perspektiven auf die schwierige Situation ein breites Spektrum an Einsichten und Erkenntnissen hervor. Daraus lassen sich sachlich begründete und realistisch abgewogene Optionen für das Handeln des beratenen Ausbilders ableiten – die Grundlage für erfolgreiches Handeln in der konkreten Situation.

Wenn über das Verstehen der konkreten Problemsituation neue Erkenntnisse gewonnen und neue Fähigkeiten erworben werden, die allgemeiner Art sind und deshalb auch für das Handeln in künftigen Ausbildungssituationen bedeutsam erscheinen, dann hat die gemeinsame Verständigung über die Problemsituation eine Fähigkeit befördert, die man als Urteilskraft bezeichnet. Gesteigerte Urteilskraft ist die Basis für kompetenteres Handeln.

Was ist das optimale Unterstützungsangebot?

Bei dem Vergleich der drei Unterstützungsmuster A, B und C wird erkennbar, dass je nach Wahl unterschiedliche Effekte entstehen, die je nach Situation ihren Wert haben (Empathie, bewährte Handlungsvorschläge für schnelles Reagieren, situationsspezifische Handlungsoptionen).

A - Wenn ein Ausbilder aufgrund seiner starken Betroffenheit von einer Situation aus seinem Arbeitsalltag erst einmal für jegliche rationale Bearbeitung emotional „blockiert“ ist, dann ist **Mitgefühl und Beistand** vermutlich die vorerst beste Unterstützung. Dadurch kann es gelingen, dass der betroffene Kollege zur eigenen Situation eine Distanz entwickelt, wodurch er wieder in der Lage ist, Alternativen für sein Handeln zu erkennen.

B - Auch Ratschläge haben, wenn sie mit dem Beratenen diskutiert werden, für die Bewältigung schwieriger Ausbildungssituationen ihren Wert.

Ratschläge stellen, wenn sie auf reflektierten Erfahrungen des Ratgebenden beruhen, in der Regel das „**best practice**“ dar.

C - Im Unterstützungsmuster C sind Merkmale professioneller Beratung erkennbar. Es geht im Kern darum, komplexe und schwierige Situationen besser als vorher **verstehen und beurteilen** zu können, um daraus Schlüsse für erfolgversprechendes Handeln zu ziehen. Dies gilt sowohl für die aktuelle Situation als auch für den kompetenten Umgang mit ähnlichen Situationen im künftigen Ausbildungsalltag. Gelingt dies, ist der Idee der Hilfe zur Selbsthilfe durch Beratung in bester Weise genüge getan.

Bei diesem Vergleich der Unterstützungsmuster A, B und C drängt sich der Gedanke auf, ob es möglich ist, deren Vorteile in einem Angebot zu integrieren. Es geht ...

... um Mitgefühl und Beistand dem Beratenden zu signalisieren,

... darum, die schwierige Situation einer Kollegin oder eines Kollegen zu verstehen (und nicht schon nach den ersten Aussagen genau zu wissen, was da passierte und wie man darauf reagieren muss).

... darum, die gegebenen Wissensressourcen, insbesondere die reflektierten Berufserfahrungen der Kollegen beim Verstehen und Erklären der verschiedenen Hintergründe und Zusammenhänge in der Problemsituation zu nutzen und zu bündeln, (→ neue Einsichten und Erkenntnisse)

... um ein gemeinsames „Einpassen“ der neuen Einsichten und Erkenntnisse in die konkrete Situation sowie ein realistisches Bewerten von neuen Handlungsmöglichkeiten.

... um die Entwicklung eines „Planes der nächsten Schritte“ für den ratsuchenden Kollegen, in dem ein begründetes Handeln in der Ausbildungspraxis skizziert wird.

Das Bildungs- und Beratungskonzept „Fallarbeit“ bedient die aufgelisteten Anforderungen und stellt damit für die erfolgreiche Bewältigung sowie für die lernende Auseinandersetzung mit schwierigen Situationen aus dem Ausbildungsalltag ein gutes Angebot dar (Kompetenzentwicklung).

Die „Fallarbeit“ wird im Folgenden ausführlich vorgestellt.

„Fallarbeit“ - ein Unterstützungsangebot für Ausbilder zur Kompetenzentwicklung

An der Universität der Bundeswehr in München entwickelte Prof. Dr. Kurt R. Müller in den `90er Jahren das Konzept der Fallbasierten Fortbildung (Fallarbeit). Das Ziel dieser Form der Fortbildung ist die Beförderung der Entwicklung pädagogischer Handlungskompetenzen bei Ausbildern (siehe sein Artikel im Ausbilderhandbuch).

Das grundsätzlich Andere dieses Fortbildungskonzeptes besteht darin, dass kein pädagogisch relevantes Thema für ein Seminar ausgewählt, vorbereitet und bearbeitet wird (z. B.: „Wie motiviere ich die Azubis zum Lernen?“), sondern dass konkrete Situationen aus dem Arbeitsalltag von Ausbildern (die so genannten „Fälle“) zum Ausgangs- und Endpunkt eines gemeinsamen Lernens in einem fallbasierten Fortbildungsseminar oder in einer individuellen Fallarbeit werden.

Was ist ein „Fall“?

Im Konzept Fallarbeit ist ein „Fall“ ein konkretes Ereignis (ein Vorkommnis, eine Szene) aus dem Ausbildungsalltag, in welchem der/die Ausbilder/in selbst eine wichtige Rolle spielt. Ein „Fall“ entsteht vor allem dann, wenn er/sie irritiert ist, nicht im gewünschten Maße handlungsfähig zu sein. D. h. die Ausbilderin oder der Ausbildungsbeauftragte ist mit sich und der Situation unzufrieden.

Im „Fall“ gibt es weitere Personen (Kollegen, Azubis, Eltern, Vorgesetzte). Ein „Fall“ hat einen überschaubaren zeitlichen Rahmen und er ereignet sich an einem bestimmten Ort. Von einem „Fall“ kann man berichten, indem man erzählt, was die jeweiligen Personen getan haben.

Wie wird Fallarbeit durchgeführt?

Neben der individuellen Fallberatung ist das Fallbasierte Fortbildungsseminar die Standardform der Fallarbeit. Im Vorfeld zur fall- oder praxisbasierten Fortbildung werden die interessierten Ausbilder darüber informiert, dass die von ihnen selbst ausgewählten Situationen („Fälle“) aus ihrem Arbeitsalltag zum Gegenstand eines gemeinsamen Lernprozesses werden. D. h., die Voraussetzung für eine Teilnahme an der Fallarbeit ist, eigene „Fälle“ in die Fortbildung mitzubringen.

8-12 Ausbilderinnen und Ausbilder bearbeiten an 2-3 Tagen gemeinsam mit einem oder zwei Fallberatern die mitgebrachten Fallsituationen aus der eigenen Praxis. (Die Anzahl der Teilnehmer sowie der Zeitumfang kann variieren.)

Für die Fallbasierte Fortbildung ist die Aufteilung in Innen- und Außenkreis empfehlenswert. Im **Innenkreis** wird die Fallsituation erschlossen. Die Aufgabe des **Außenkreises** ist es, aus einer Distanz die "Knackpunkte" für die Lösungen im Fall zu erkennen.

Über einen längeren Erfahrungsprozess hat sich ein **Arbeitsmodell** mit 10 Arbeitsschritten für die „Fallarbeit“ als praktisch erwiesen.

Dieses Arbeitsmodell kann, wenn der Fall entlang der ersten beiden Schritte differenziert entfaltet wurde, in der Folge flexibel genutzt und damit den unterschiedlichen Bedingungen angepasst werden.

Arbeitsmodell für Fallarbeit

1. **Fallgeschichte erzählen**
2. **Nachfragen**
3. **Erleben mitteilen**
4. **Erste Rückkopplung durch Fallerzähler**
5. **"Spuren suchen"**
6. **Kernthemen entdecken und bearbeiten**
7. **Lernnotwendigkeiten formulieren**
8. **Handlungswege eröffnen**
9. **Einsichten ableiten**
10. **Individuelle Erfahrungen mit dem Konzept „Fallarbeit“ austauschen**

Erfahrungsgemäß können die empathischen Teile des dritten Schrittes, die verstehenden Teile des 5. Schrittes oder die analysierenden Teile des 6. Schrittes die Schwerpunkte in der Fallarbeit sein. Fallarbeit gelingt also nicht allein dadurch, dass alle 10 Arbeitsschritte ordnungsgemäß abgearbeitet werden. Der Wert einer Fallbasierten Fortbildung liegt in der Ausrichtung des Lern- und Beratungsprozesses an den Handlungsproblematiken der Fortbildungsteilnehmer – insbesondere am Handlungsproblem des jeweiligen Fallerzählers sowie an der fachlich vertieften Durchdringung der

Handlungsproblematiken – als Voraussetzung für neues, begründetes Handeln.

Wie wird das Arbeitsmodell umgesetzt?

1. Arbeitsschritt: Fallgeschichte erzählen

Ein Teilnehmer im Fortbildungsseminar erzählt seinen Fall. Es bleibt ihm überlassen, wie ausführlich und in welcher Weise er die eigene Fallgeschichte schildern möchte. Die anderen Teilnehmer – sowohl im Innen- als auch im Außenkreis – versuchen sich ein Bild davon zu machen. Die Fragen zur Vervollständigung des Bildes werden erst im nächsten Arbeitsschritt gestellt. Hier geht es vorerst nur ums Zuhören.

Ein konkretes Beispiel zur Veranschaulichung der Fallarbeit: Die Fallgeschichte der Ausbilderin Frau Merck:

Die Ausbilderin Frau Merck erzählt, dass sie mitten im Ausbildungsjahr die Aufgabe einer Kollegin übernehmen musste, nämlich einer Gruppe von Auszubildenden im 2. Lehrjahr für den Beruf „Informatikkaufmann/-frau“ das Schreiben im 10-Finger-System beizubringen. Die Ausbildungsleitung hätte diesen Kurs (1 Stunde pro Woche) zusätzlich ins Ausbildungsprogramm aufgenommen, weil sie der Meinung war, dass diese Fertigkeit eine Arbeitserleichterung im Büro, am PC darstellt.

Die Auszubildenden selbst wären davon nicht begeistert gewesen. Aus deren Sicht waren ihre Schreibfertigkeiten ausreichend. Ein Umlernen der bisherigen Schreibgewohnheiten bzw. eine Verbesserung der Schreibhaltung erschien ihnen zu mühselig.

Die Ausbilderin Frau Merck versuchte, das Interesse der Auszubildenden an diesem Kurs mit spannenden Inhalten und durch praktische Verknüpfungen mit dem Ausbildungsalltag der Azubis (persönliche Unterlagen erstellen) zu wecken. Eine Verbesserung der Lernmotivation bei den Jugendlichen blieb ihrer Meinung nach jedoch aus. Ihre Versuche, sich darüber mit den Jugendlichen zu verständigen, waren ebenfalls fehlgeschlagen. Nach diesen Erfahrungen sah Frau Merck nur noch die Möglichkeit, sich mit formalem „Frontalunterricht“ über die eine Stunde pro Woche zu retten. Die

„Fronten“ zwischen den Auszubildenden und der Ausbilderin verhärteten sich.

Im Kurs „Schreiben mit 10-Finger-System“ ist es üblich, relativ oft den Entwicklungsstand der Auszubildenden per PC-Programm zu testen und diesen Test auch zu benoten. Die Tests in dieser Ausbildungsgruppe waren meist nur befriedigend ausgefallen. Drei Auszubildende aus der Gruppe überraschten plötzlich mit sehr guten Testergebnissen. Die Ausbilderin Frau Merck war vorerst davon beeindruckt, entdeckte jedoch etwas später den cleveren Betrug, der zu diesen Ergebnissen geführt hatte. Sie sah sich veranlasst, den drei Jugendlichen dafür die Note „6“ zu „verpassen“, und drohte ihnen außerdem weitere Sanktionen an. Ihr war dabei wichtig, dass die drei Azubis ihren Betrug einsehen und die Benotung als gerecht akzeptieren.

In den dann folgenden Ausbildungsstunden entwickelte sich, ausgehend von den drei Azubis, eine gezielte und provokative Störung aller Bemühungen der Ausbilderin. Frau Merck erzählte, dass sie nun immer sehr angespannt in diese Ausbildungsstunde gehen würde. Sie wäre nicht mehr so locker wie sonst, sondern würde sich zunehmend verbissen und streng verhalten. Im Moment wüsste sie nicht, was sie tun kann, um diese Ausbildungssituation zu verbessern.

2. Arbeitsschritt: Nachfragen

Nun haben die Zuhörer im **Innenkreis** die Möglichkeit, durch ihre Fragen an die Fallzählerin ihr Bild von der Fallgeschichte zu vervollständigen. An dieser Stelle ist es nicht hilfreich, Deutungen, Vermutungen, Interpretationen, Bewertungen oder Lösungsvorschläge der Fallzählerin mehr oder weniger gut verpackt anzubieten.

In der konkreten Fallarbeit wird durch das Nachfragen deutlich, dass z. B. ...

...die drei Azubis (18-19J.) in ihrer Ausbildungsgruppe die dominanten sind,

...die genannten Auszubildenden ansonsten gute Ausbildungsergebnisse erzielen,

...die Ausbilderin Frau Merck schon von Anfang an ‚vorgespant‘ in die Ausbildungsgruppe kam, weil bekannt war, dass ihre Vorgängerin, welche sie

mitten im Ausbildungsjahr abgelöst hatte, in dieser Gruppe viele Ausnahmen und Zugeständnisse den Azubis gegenüber gemacht hatte,

...Frau Merck (46J.) eine erfahrene Ausbilderin ist und als locker, lebenslustig bei den Auszubildenden bekannt und anerkannt ist,

...der Kurs „Schreiben mit 10-Finger-System“ von den Ausbilderkollegen gering geschätzt wird,

...die Azubis mit ihren eigenen Schreibsystemen ziemlich schnell waren,

...sich die geschlossene Ausbildungsgruppe (n=9) den drei Azubis gegenüber solidarisch zeigte,

...die Ausbilderin Frau Merck mit diesem Problem bisher niemanden von den Kollegen zu Rate zog.

Die Zuhörer im **Außenkreis** nehmen mit "innerer" Distanz alle Geschehnisse wahr und entwickeln erste Ideen über mögliche "Knackpunkte" für den Fall. Unter Knackpunkte sind die Zusammenhänge in der Fallgeschichte gemeint, bei denen angenommen wird, dass eine fachlich vertiefte Auseinandersetzung mit diesen gut begründete Handlungsalternativen hervorbringt.

3. Arbeitsschritt: Erleben mitteilen

Die Zuhörer des **Innenkreises** teilen der Fallzählerin ihr Erleben und ihre Betroffenheit mit. Fallarbeit bedarf neben dem Verstehen auch ein emotionales Mitgehen. Das geschieht durch gedankliches Hineinversetzen in die wichtigsten Personen in der Fallgeschichte mit dem Versuch, das Empfundene zu verbalisieren.

Aus der konkreten Fallarbeit ein Beispiel des emotionalen Mitgehens eines Zuhörers aus dem Innenkreis:

„Solche Situationen kenne ich als Ausbilder auch. Wenn sich mal bei mir die Azubis weigern und kein vernünftiges Argumentieren mehr möglich ist, dann erlebe ich mich auch schnell hilflos und reagiere ‚von oben‘ mit Aufgaben und Tests.“

Ein Beispiel für Hineinversetzen in die Ausbilderin durch einen Zuhörer aus dem Innenkreis im konkreten Fall:

„Also, ich denke jetzt mal laut als Ausbilderin: ‚Na ja, die Jungs und Mädels denken sicherlich, sie könnten mit mir ebenso umgehen, wie mit meiner Kollegin. Da haben sie sich aber verrechnet. Denen werde ich zeigen, was sie noch alles lernen müssen. Außerdem ist eine gute Schreibhaltung wichtig. Das sehen die heute noch nicht ein. Sie werden es mir später danken.“

Ein Beispiel für Hineinversetzen in einen der drei Auszubildenden durch eine Zuhörerin aus dem Innenkreis:

„Das hätte ich von Frau Merck nicht gedacht, dass sie sich gleich von Anfang an uns gegenüber so aufspielt. Was denkt die sich überhaupt, wer sie ist und wer wir sind. Die wird vermutlich nicht mal ein einfaches Makro programmieren können. Wir werden ja sehen, wer hier länger durchhält.“

Diese Aussagen sind vermutlich so genannte "Gegenhorizonte" zu den bisherigen Deutungen der Fallzählerin in ihrem Fall. D. h., es sind abweichende bis gegenteilige Deutungen der Zuhörer des Innenkreises bezogen auf die Deutungen der Fallzählerin. Die Fallzählerin ist frei, diese „Gegenhorizonte“ als Kritik an ihrem Handeln oder als Angebote für ein erweitertes Verstehen des Falles anzunehmen.

4. Arbeitsschritt: Erste Rückkopplung durch Fallzähler

Die Fallzählerin teilt dem Innenkreis zu dessen emotionalen Mitteilungen und "Gegenhorizonten" ihre Anmutungen mit.

Im konkreten Fall sagte die Ausbilderin Frau Merck in diesem Arbeitsschritt z. B.:

„...in gewisser Weise bin ich erleichtert, dass auch andere solche Erfahrungen machen und dabei genauso schnell wie ich emotional blockieren. Ich dachte bisher, da bin ich ganz besonders empfindlich...“

„...dass meine Verbissenheit scheinbar so groß war, hat mich doch überrascht...“

5. Arbeitsschritt: Spuren suchen

Das ist eine intensive Arbeitsphase für den **Innenkreis**. In diesem Arbeitsschritt ist das Ziel ein besseres Verstehen des „Falles“ durch die Interpretation sinnvoll unterteilbarer Handlungssequenzen. Dabei entwickeln die Zuhörer des Innenkreises ihre Deutungen in Bezug auf ...:

- I. ...das Handeln der Personen im Fall,
- II. ...die Beziehungen zwischen diesen Personen,
- III. ...den institutionellen Rahmen, in dem sich der „Fall“ entwickelt,
- IV. ...die gesellschaftlichen Hintergründe, die im Fall erkennbar sind,
- V. ... die Handlungsstrategien der Personen im Fall (Lehrstrategien, Didaktiken, Methoden) und deren Bedeutung für die Fallentwicklung.

Im konkreten Fall wurde zum Punkt „Handeln der Personen im Fall“ sich im Innenkreis unter anderem darüber verständigt, ...

...dass die Azubis als junge Erwachsene im Ausbildungsprozess als Partner wahrgenommen werden wollen und deshalb gern über zusätzliche Ausbildungsinhalte mitbestimmen möchten. Weil dies aber nicht geschah, haben sie auf den, von der Ausbildungsleitung sicherlich mit guter Absicht eingeführten Schreib-Kurs anfangs mit passiven und später mit aktivem Widerstand reagiert.

...dass für die Ausbilderin die „Gerechtigkeit“ in ihrem Handeln vermutlich einen hohen Wert besitzt und dass sie deshalb den entdeckten Betrug sofort mit der Note „6“ geahndet hatte.

...

Auch in den weiteren Punkten des Arbeitsschritts „Spuren suchen“ wird ein vertieftes Verstehen des „Falles“ bei den Zuhörern im Innenkreis durch einen gemeinsamen Verständigungsprozess erzielt.

Zugleich werden die thematischen "Spuren" in konkreten Handlungsabläufen oder Szenen der erzählten Fallgeschichte gesucht. Die Zuhörer des **Außenkreises** haben die Aufgabe, die „Spuren“ wichtiger Themen zu sammeln, die für das Verstehen der Entwicklung des Falles hilfreich sind.

6. Arbeitsschritt: Kernthemen entdecken und bearbeiten

Der **Außenkreis** listet die Themen ("**Knackpunkte**") auf, die für die weitere Fallbearbeitung von zentraler Bedeutung sein könnten. Dabei wird unterstellt, dass eine Bearbeitung dieser Themen ein neues Verstehen in die Zusammenhänge der Fallgeschichte freilegen. Für diese Auflistung hat sich die folgende Tabelle sowie die Formulierung „*Welche Bedeutung hat der Umstand, dass ... (Sequenz, Szene) ... für die Entwicklung des Falles*“ als sehr praktisch erwiesen.

Für den konkreten Fall könnte die Bereitstellung der Kernthemen („Knackpunkte“) in einer Tabelle wie folgt aussehen:

| „Welche Bedeutung hat der Umstand, dass ...“ | Themenfelder |
|--|--|
| 1) ...die Azubis zur Entscheidung über diesen zusätzlichen Kurs ‚Schreiben mit 10-Finger-System‘ nicht befragt wurden?“ | Subjektorientierung in Lehr-Lern-Beziehungen, Lernmotivation |
| 2) ...die Ausbilderin Frau Merck den Betrug der drei Azubis sofort mit der Test-Note „6“ geahndet und schärfere Sanktionen angedroht hatte?“ | Pädagogischer Stil, Professionelle Distanz, Gerechtigkeit |
| 3) ...die Ausbildungsgruppe sich zu den gemäßregelten Azubis solidarisch verhält? | Dynamik in Lehr-Lern-Beziehungen Gruppenstrukturen/-entwicklungen Gerechtigkeit (aus Sicht der Azubis) |
| 4) ... | ... |

Nach der Auflistung erfolgt die Bearbeitung der ausgewählten Themen. Hier sind die Fallberater besonders gefordert, indem sie die Bearbeitung der Themen sowohl inhaltlich strukturieren als auch ihr Expertenwissen zur Verfügung stellen.

7. Arbeitsschritt: Lernnotwendigkeiten formulieren

Durch die Bearbeitung der Fallgeschichte bis zum 6. Arbeitsschritt werden Chancen für eine Veränderung der Fallsituation erkennbar. Veränderungen finden statt, wenn bei wichtigen Personen im Fall vermutet werden kann, dass sie

aus plausiblen Gründen sich neue Sicht- oder Verhaltensweisen aneignen. Damit steht auch die Frage, wie ein solches Aneignen (Lernen) stattfinden bzw. wie es befördert werden kann. Es gilt auch realistisch abzuschätzen, welches Lernen sich bei wem möglicherweise ereignen bzw. nicht ereignen wird.

In manchen Fallsituationen erscheint es einfach unrealistisch, dass sich über einen Lernprozess bei Ausbilderkollegen oder Azubis eine Veränderung einstellt. Wenn die Situation dessen ungeachtet verändert werden soll/muss (wobei die Frage nach den Gründen dafür auftaucht), dann bleibt nur der Weg über machtvolleres Handeln des Fallerszählers. Dies bedeutet, dass der Ausbilder Bedingungen setzt, die es für die anderen Beteiligten ratsam erscheinen lassen, sich zu ändern (z.B. willig das 10-Finger-System zu erlernen). Ob der Ausbilder jedoch die für die Änderung der Situation notwendigen Machtmittel besitzt, wäre an dieser Stelle zu prüfen!

Im konkreten Fall stellt sich bezogen auf „Lernnotwendigkeiten formulieren“ u. a. die Frage, ...

...ob der „private“ Machtkampf zwischen der Ausbilderin Frau Merck und den Azubis zur Lösung des eigentlichen Problems führt. Sollte sich Frau Merck neue, in ihrem Ausbilderleben scheinbar noch nicht wirklich benötigte Machtinstrumente/-strategien aneignen, um diese Ausbildungsgruppe zu beherrschen? Welche Lernergebnisse werden erzielt, wenn die Ausbilderin wieder „oben auf“ ist?

Eine Verständigung zwischen allen an der Fallarbeit Beteiligten über die realistischen Lernnotwendigkeiten der wichtigsten Personen im Fall führt letztlich zu begründeten Vorschlägen für ein erfolgversprechendes Handeln der Ausbilderin in der Fallsituation.

8. Arbeitsschritt: Handlungswege eröffnen

Der Fallerszählerin wird in diesem Arbeitsschritt eine Vielfalt an konkreten Handlungsperspektiven zu ihrer Fallsituation angeboten. Diese Angebote sind getragen durch Erfahrungen und neuen Einsichten/Erkenntnisse der Teilnehmer im Verlauf der Fallbearbeitung.

Die Angebote eines Fortbildungsteilnehmers an die Fallerszählerin beginnen beispielsweise mit der Formulierung: „Wenn ich an Ihrer Stelle wäre, dann würde ich folgendes tun...“

Die Fallerszählerin schaut sich die Angebote kritisch an, nimmt sie auf oder verwirft sie. Meist wird die Angebotsvielfalt in einer schriftlichen Form aus der Fallbasierten Fortbildung oder aus der Fallberatung in den Ausbildungsalltag hineingetragen, dort mit den aktuellen Bedingungen abgeglichen und dann in konkretes Handeln umgesetzt.

Im konkreten Fall fokussierten sich die Angebote an die Ausbilderin Frau Merck

...auf einen Abbau ihrer Verbissenheit,

...ein Überdenken ihrer Vorstellung von rechtem Handeln beim „Verpassen“ der Test-Note „6“ mit Androhung schärferer Sanktionen,

...die Chancen, sich der Fallsituation mit einer professionellen Distanz zu nähern,

...Rücksprache mit der Ausbildungsleitung zwecks Wandel des Kurses zum fakultativen Angebot für die Azubis.

An dieser Stelle ist die Arbeit an dem konkreten Fall für die Fallerszählerin beendet.

9. Arbeitsschritt: Einsichten aus Fallbearbeitung für die eigene Arbeit

Bereits im dritten Arbeitsschritt („emotionales Mitgehen“) war erkennbar geworden, dass die Teilnehmer in der Fallbasierten Fortbildung schon selbst vergleichbare Fallsituationen erlebt haben. Die Arbeit am „fremden“ Fall einer Berufskollegin hat durchaus „persönliche Nähe“. Man wird teilweise an den eigenen Ausbildungsalltag erinnert und vergleicht oder erkennt Chancen für neue Handlungsmöglichkeiten im eigenen Arbeitsalltag. Möglicherweise entwickeln sich daraus konkrete Ideen, sogar persönliche Vorhaben oder Pläne für das eigene Arbeitsfeld. Die Gedanken darüber werden in diesem Arbeitsschritt in der Runde der Teilnehmer öffentlich gemacht.

Wird Fallarbeit als ein längerer gemeinsamer Arbeits-/Lernprozess organisiert, dann entstehen

aus diesem Gedankenaustausch konkrete Handlungsprojekte, welchen zu einem späteren Zeitpunkt (etwa nach 12 Wochen) gemeinsam ausgewertet werden. Dadurch wird Nachhaltigkeit im pädagogischen Handeln gesichert.

Im konkreten Fall teilten einige Ausbilderkollegen aus der Teilnehmerrunde mit, ...

... dass sie – ähnlich wie die Fallerzählerin Frau Merck – sich ebenfalls schnell in solche Machtspiele einlassen und dadurch die Draufsicht („Was passiert hier eigentlich?“) verlieren würden. Diese Kollegen nannten aktuelle Beispiele, in denen sie nun ein anderes Verhalten als Ausbilder erproben wollen. Bei ihnen hätten sich dafür konkrete Ideen bei der Arbeit an den Themen im 6. Arbeitsschritt entwickelt, weil die thematische Arbeit dort sehr nah am Fall („... an einem wirklichen Ausschnitt der Ausbildungspraxis ...“) passierte. Aus diesem Grund wäre parallel zur konkreten Fallarbeit auch für ihre eigenen Situationen ein vertieftes Verstehen erarbeitet worden. Die beiden Kollegen bedanken sich recht herzlich dafür.

10. Arbeitsschritt: Über die Erfahrungen mit der „Arbeit am konkreten Fall“ berichten

Eine Fallbasierte Fortbildung kann sich über 2-3 Tage erstrecken. Die Arbeit am ersten Fall ist zugleich ein erster Umgang mit dem Konzept „Fallarbeit“. Für manche Ausbilderkollegen ist eine solche intensive, gemeinsame Arbeit an einer einzelnen Situation eine neue, auch ungeübte Erfahrung. Es ist deshalb sinnvoll und hilfreich einen Reflexionsprozess darüber anzustoßen. Die Fragen dazu könnten lauten: Wie haben wir miteinander gearbeitet? (inhaltlich, interaktiv) Wie wurden die Fallberater erlebt?

Die Ergebnisse durch „Fallarbeit“

Die fallbasierte Fortbildung oder die individuelle Fallberatung gelingt mit großem Erfolg, wenn sich die daran Beteiligten in den beschriebenen Verstehensprozess einlassen. Aber das kostet eben Zeit und verlangt viel Konzentration, so dass für so manche Ausbilder die Fallbasierte Fortbildung erst einmal im Kontrast zur tagtäglichen Forderung nach schnellen Entscheidungen und Ergebnissen steht. Von diesen Ausbilderkollegen wird deshalb

versucht, den angenommenen Aufwand für Fallarbeit mit den vermuteten Ergebnissen in Relation zu setzen.

Der Aufwand für Fallarbeit wurde in diesem Artikel beschrieben. Mit zunehmender Übung und Erfahrung der Teilnehmer wird die Arbeit am konkreten Fall immer effektiver.

Als die wichtigsten Ergebnisse wurden von den Teilnehmern in Fallbasierten Fortbildungen in den Befragungen danach genannt, dass sie für ihre konkreten Handlungsprobleme bzw. für ihre Fallsituationen ...

- a) ... neue, auf den Fall bezogene, sofort umsetzbare Optionen für erfolgversprechendes Handeln vorliegen hatten und zugleich
- b) ... ihre Fähigkeiten weiterentwickeln konnten, die erworbenen neuen Einsichten, Erkenntnisse auf vergleichbare Situationen in der eigenen Ausbildungspraxis erfolgreich anzuwenden.

In den Fallbasierten Fortbildungen wird ein breites Spektrum an Problemsituationen aus dem Ausbildungsalltag bearbeitet. Weitere Beispiele:

- Schwer fassbare lernmotivationale Probleme (bis zu Lernverweigerungen) bei einzelnen Azubis
- Latente Disziplinschwierigkeiten in Lerngruppen
- Permanente Konfrontationen zwischen einem Ausbilder und seiner Lerngruppe
- Massive Konfliktlagen zwischen einem Ausbilder und einzelnen Auszubildenden
- Leistungsschwankungen bei einzelnen oder ganzen Gruppen von Auszubildenden
- „Anfangsschwierigkeiten“ junger Ausbilder und Ausbilderinnen in die neue Rolle, in die neuen Rahmenbedingungen der Organisationen, bei divergierenden Anforderungen
- Unterschiedliche Anforderungen/Standards in einem Ausbildungsteam und die Auseinandersetzungen darüber
- Konflikte zwischen den Ansprüchen eines einzelnen Ausbilders an die Ausbildung und den Forderungen aus der betrieblichen Praxis

Diese Liste ließe sich weiter fortsetzen und in den einzelnen Punkten weiter differenzieren.

Die Teilnehmer an Fallberatungen beschreiben als wichtiges Ergebnis, dass sich ihr Umgang mit schwierigen Situationen im Ausbildungsalltag generell verändert hätte. Sie orientieren sich in diesem Zusammenhang stärker am Konzept „Fallarbeit“ und erleben sich dadurch effizienter handelnd. Oft wird dieses Ergebnis als das eigentliche, als das besonders wertvolle aus der realisierten Fallarbeit genannt, denn das wirke in ihrem Alltagshandeln als Ausbilder nachhaltig. Aus ihrer Sicht ist das ein wichtiger Grund, die Fallbasierte Fortbildung anderen Ausbildern zu empfehlen.

*

Ihre Fragen zur „Fallbasierte Fortbildung“
senden Sie bitte an M. Andreas Polster
andreas.polster@iapo-online.de.