

Inhaltsverzeichnis

Wider den gewohnten Blick	9
1. Strategie: Veränderungen managen	13
„Einmal Krupp, immer Krupp“ – die Zeiten sind vorbei	14
Der Arbeitgeber als „Lebensabschnittspartner“	15
Veränderungskompetenz: Nur wer mitgestaltet, überlebt	16
Veränderungskompetenz durch Meta-Lernen	17
Seminare zum Erwerb von Veränderungskompetenz.....	17
Arbeitsprozesse zum Erwerb von Veränderungskompetenz nutzen	18
Wandern in der Berufsausbildung	18
Berichtshefte als Instrument zur Förderung von Veränderungskompetenz	18
Veränderungen: Nur Vorbilder überzeugen – dargestellt am Beispiel der Leittext-Methode in der Landwirtschaft.....	20
Einsatz neuer Ausbildungsmethoden: Am Anfang steht die Angst.....	20
Ausbilder: Leittext-Methode erfordert Rollenwechsel	22
Der Ausbilder als Lernberater	23
Veränderungen erfordern Vertrauen	24
Sicherheit in der Unsicherheit entwickeln – aber wie?.....	26
Veränderungen kommunizieren	26
Auf Emotionen eingehen	27
Die nächsten Schritte planen.....	27
Angstmacher und Angstreduzierer: Der Ausbilder als Veränderungsmanager.....	28
2. Strategie: Eigenverantwortung fördern	31
Motivation – das Patentrezept für alle Krisen?.....	31
Motivation: Bedürfnisbefriedigung durch Anstrengung	32
Zwei Arten von Motivation: intrinsisch und extrinsisch	32
Motivierung – die Secondhand-Motivation im Unternehmen	34
Was Ausbilder motiviert, ihre Auszubildenden zu motivieren	34
Der Ausbilder als Coach: Begleitung ohne Verantwortung abzunehmen	35
Der Ausbilder als Retter: Chronische Motivierungsversuche aus Gefallsucht	36
Der Ausbilder als Macher: Über-Kontrolle aus Angst vor Ohnmacht	38
Zusammenfassung: Suche nach Motivierungsstrategien	39

Motivierung: Rezeptfrei, aber mit Nebenwirkungen	41
1. Praxisbeispiel: Prämien torpedieren Motivation	41
2. Praxisbeispiel: Weihnachtsgratifikation für „brave“ Ausbilder.....	42
Motivierung – warum funktioniert sie nicht?	43
Motivation – Eigenverantwortung ist der Schlüssel	48
1. Praxisbeispiel: „Die Reise ins Ungewisse“	49
2. Praxisbeispiel: „Abitur – ist mir doch egal“	50
Motivierung – wie sie doch gelingen kann.....	52
3. Strategie: Motivieren durch Zuwendung – das A und O in der Berufsausbildung	
	55
Der Hawthorne-Effekt: Wenn’s dunkel wird, steigt die Produktivität	56
Verliebt in den Lehrer	57
Der Rosenthal-Effekt: Die Macht der Erwartungen prägt das Verhalten	58
Intelligente Schüler! (?).....	59
Besonders begabte Arbeiter! (?).....	59
Vier-Faktoren-Theorie als Erklärung	60
Normale spielen verrückt.....	61
Der ideale Ausbilder: ein Mensch, der Menschen liebt	64
Männliche Azubis wollen „Väter“	66
Null-Zuwendung führt zum Tod	68
4. Strategie: Dreh- und Angelpunkt: Widerstände überwinden, Ängste integrieren	
	71
Angst in der Berufsausbildung – (k)ein Thema?	71
Aktivierung und Lähmung: Die siamesischen Zwillinge der Angst	74
Sechs Strategien im Umgang mit Widerstand	76
Acht Strategien im Umgang mit Angst und eine Zugabe	80
Die erste Strategie: Angst umdeuten.....	83
Die zweite Strategie: Angst mit Hilfe von Autosuggestion umdeuten	83
Die dritte Strategie: Angst als internen Coach nutzen.....	84
Die vierte Strategie: Sich den Ängsten Schritt für Schritt stellen.....	85
Die fünfte Strategie: Angst verstärken.....	85
Die sechste Strategie: Angst rational bewältigen	86

Die siebte Strategie: Sich auf Stärken konzentrieren	87
Die achte Strategie: Angst mit einem Profi besprechen.....	88
Die Ängste von Ausbildern	89
Beurteilungen: Angst fördert Gefälligkeitsbewertungen	89
Angst vor Beurteilungen – zwei Varianten	90
Zu viel Lob führt zum Leistungsabfall.....	91
Konflikt- und Beratungsgespräche: Offene Situationen lösen Angst aus.....	92
Die Antreiber: Fünf verheißungsvolle Wege im Umgang mit Angst	93
„Sei perfekt!“	95
„Streng dich an!“	96
„Mach es mir oder allen anderen recht!“	96
„Sei stark!“	97
„Beeil dich!“	98
Die Vor- und Nachteile der Antreiber	99
Antreiberverhalten im Kontext der Arbeit (nach Julie Hay).....	101
So gelingt der Ausstieg.....	102
Erlaubnisse – Wege zum autonomen Handeln.....	104
Maßnahmen nach Julie Hay.....	105
5. Strategie: Beziehungen gestalten	107
Die Projektion: Outsourcing des (Un-)Erwünschten	107
Die Projektion zur Rettung des eigenen Selbstwertgefühls	108
1. Praxisbeispiel: Der „Hardcore-Lerner“	109
2. Praxisbeispiel: „Die wollen doch alle nicht“	110
Die Übertragung: Familiendynamik am Ausbildungsplatz.....	112
1. Praxisbeispiel: „Den Wichser bring ich um“	113
2. Praxisbeispiel: „Ein 6er Loch ist ein 6er Loch“	114
3. Praxisbeispiel: „Den kann ich nicht riechen“	114
4. Praxisbeispiel: „Rote Haare wirken auf mich wie ein rotes Tuch“	115
Die Gegenübertragung: Ausbilder re-agieren elterlich.....	115
Ein Praxisbeispiel: „Sie sind immer so ungerecht“	116
Ausbildungskrisen sind Beziehungskrisen	117
6. Strategie: Krisen systemisch betrachten	119
1 + 1 = 3	119
Patient Familie.....	120
Patient Betrieb.....	122
1. Praxisbeispiel: „Der Grenzgänger“	123

2. Praxisbeispiel: „Wenn die Lösung selbst das Problem ist“	124
Beurteilen und Motivieren systemisch gesehen	127
Fazit	128

7. Strategie: Kollegialer Austausch 129

Kollegiale Beratung – Hilfe unter Kollegen.....	129
Kollegiale Beratung in sieben Phasen	130
Rolle des Moderators.....	132
Ein Praxisbeispiel: „Der arrogante Azubi“	132

Die Anzahl der Möglichkeiten wächst 135

Noch Fragen.....	137
------------------	-----

Literaturverzeichnis 139