

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	18
Arbeitsprozesse zum Erwerb von Veränderungskompetenz nutzen	18
Wandern in der Berufsausbildung	19
Berichtshefte als Instrument zur Förderung von Veränderungskompetenz	19
Veränderungen: Nur Vorbilder überzeugen – dargestellt am Beispiel der Leittext-Methode in der Landwirtschaft	21
Einsatz neuer Ausbildungsmethoden: Am Anfang steht die Angst	21
Ausbilder: Leittext-Methode erfordert Rollenwechsel	23
Der Ausbilder als Lernberater	24
Veränderungen erfordern Vertrauen	25
Sicherheit in der Unsicherheit entwickeln – aber wie?	27
Veränderungen kommunizieren	27
Auf Emotionen eingehen	28
Die nächsten Schritte planen	28
Angstmacher und Angstreduzierer: Der Ausbilder als Veränderungsmanager	29
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	35
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	49
1. Praxisbeispiel: „Die Reise ins Ungewisse“	50
2. Praxisbeispiel: „Abitur – ist mir doch egal“	51
Motivierung – wie sie doch gelingen kann	53

3. Strategie: Motivieren durch Zuwendung – das A und O in der Berufsausbildung	57
---	-----------

Der Hawthorne-Effekt: Wenn's dunkel wird, steigt die Produktivität	58
Verliebt in den Lehrer	59

Der Rosenthal-Effekt: Die Macht der Erwartungen prägt das Verhalten	61
Intelligente Schüler! (?)	61
Besonders begabte Arbeiter! (?)	62
Vier-Faktoren-Theorie als Erklärung	62
Normale spielen verrückt	63

Der ideale Ausbilder: ein Mensch, der Menschen liebt	67
Männliche Azubis wollen „Väter“	69

Null-Zuwendung führt zum Tod	71
---	-----------

4. Strategie: Dreh- und Angelpunkt: Widerstände überwinden, Ängste integrieren	75
---	-----------

Angst in der Berufsausbildung – (k)ein Thema?	75
Aktivierung und Lähmung: Die siamesischen Zwillinge der Angst	78
Sechs Strategien im Umgang mit Widerstand	81
Acht Strategien im Umgang mit Angst und eine Zugabe	83
Die erste Strategie: Angst umdeuten	85
Die zweite Strategie: Angst mit Hilfe von Autosuggestion umdeuten	85
Die dritte Strategie: Angst als internen Coach nutzen	86
Die vierte Strategie: Sich den Ängsten Schritt für Schritt stellen	87
Die fünfte Strategie: Angst verstärken	87
Die sechste Strategie: Angst rational bewältigen	88
Die siebte Strategie: Sich auf Stärken konzentrieren	89
Die achte Strategie: Angst mit einem Profi besprechen	90

Die Ängste von Auszubildenden	92
Beurteilungen: Angst fördert Gefälligkeitsbewertungen	92
Angst vor Beurteilungen – zwei Varianten	93
Zu viel Lob führt zum Leistungsabfall	94
Konflikt- und Beratungsgespräche: Offene Situationen lösen Angst aus	94
Die Antreiber: Fünf verheißungsvolle Wege im Umgang mit Angst	96
Sei perfekt!	98
Streng dich an!	99
Mach es mir oder allen anderen recht!	99
Sei stark!	101
Beeil dich!	102
Die Vor- und Nachteile der Antreiber	103
Antreiberverhalten im Kontext der Arbeit (nach Julie Hay)	104
So gelingt der Ausstieg	105
Erlaubnisse – Wege zum autonomen Handeln	107
Maßnahmen nach Julie Hay	108

5. Strategie: Beziehungen gestalten 111

Die Projektion: Outsourcing des (Un-)Erwünschten	111
Die Projektion zur Rettung des eigenen Selbstwertgefühls	112
Ein Praxisbeispiel: Der „Hardcore-Lerner“	113
Die Übertragung: Familiendynamik am Ausbildungsplatz	114
1. Praxisbeispiel: „Den Wichser bring ich um“	116
2. Praxisbeispiel: „Den kann ich nicht riechen“	117
3. Praxisbeispiel: „Rote Haare wirken auf mich wie ein rotes Tuch“	117
Die Gegenübertragung: Ausbilder re-agieren elterlich	118
Ein Praxisbeispiel: „Sie sind immer so ungerecht“	119
Ausbildungskrisen sind Beziehungskrisen	119

6. Strategie: Krisen systemisch betrachten 121

1 + 1 = 3	121
Patient Familie	122
Patient Betrieb	124
Ein Praxisbeispiel: „Der Grenzgänger“	125
Motivation und Beurteilen systemisch gesehen	126
Wenn die Super-Nanny kommt	127
Nachwuchs kaum erwünscht	128

7. Strategie: Kollegialer Austausch	131
Kollegiale Beratung – Hilfe unter Kollegen	131
Methodische Vorgehensweise	132
Rolle des Moderators	133
Ein Praxisbeispiel: Der arrogante Azubi	134
Die Anzahl der Möglichkeiten wächst	137
Noch Fragen	139
Literaturverzeichnis	141
Danksagung	147