

Inhaltsverzeichnis

Worum es in diesem Buch geht 11

1 Vom Ausbilder zum Coach

1.1 Der Umbruch in der Berufsbildung 15
1.2 Was ist Coaching? 17
1.3 Das Prinzip der Neutralität 24
1.4 Was kennzeichnet einen „guten“ Coach? 26
1.5 Was für ein Ausbildertyp bin ich? 28

2 Fachwissen anschaulich vermitteln – aber wie?

2.1 Der Ausbildungsprozess 37
2.2 Gut geplant ist halb qualifiziert 39
2.3 Die Stuhl-Gang-Methode: Wie Sie positionsgerecht instruieren 43
2.4 Die Kundenorientierung: Wie Sie lerntypgerecht unterweisen 51
2.5 Die Doppelstrategie: Wie Sie gehirn-gerecht ausbilden 58
2.6 Innere Lernblockaden erkennen und abbauen 65

3 Sich und Auszubildende motivieren

3.1 Das Drei-Säulen-Modell der Motivation 79
3.2 Ziel- statt problemorientiert denken und handeln 82
3.3 Das Yin-Yang-Prinzip der Motivation 92
3.4 Wie Sie ohne Geld motivieren 103
3.5 Die Sprache der Motivation 112

4 Beurteilungen systematisch erstellen und besprechen

4.1 Der Nutzen von Beurteilungen 141
4.2 Das Johari-Modell: Ihre Rolle als Ausbilder 143
4.3 Phase A: Der Beobachtungsprozess 146
4.4 Phase B: Das Beurteilen 159

4.5 Phase C: Das Führen von (Beurteilungs-)Gesprächen	168
4.6 Bedingte Objektivität durch Kommunikation	177

5 Beraten und Konflikte managen

5.1 Anlässe besonderer Gespräche	179
5.2 Watzlawick & Co: Die Geheimnisse der Kommunikationsgenies	180
5.3 Das Sieben-Schritte-Modell zur Strukturierung von Beratungen	191
5.4 Das Ich-bin-hin-und-hergerissen-Problem in der Beratung	197
5.5 Das Sechs-Schritte-Modell zur Lösung von Konflikten	203
5.6 Beraten und Konflikte managen ist Lernen mit offenem Ausgang – Der Faktor Offenheit in der Gesprächsführung	219

6 Coaching-Tipps für Ausbilder und Ausbildungsbeauftragte

6.1 Vom Ausbilder zum Coach	224
6.2 Fachwissen anschaulich vermitteln – aber wie?	236
6.3 Sich und Auszubildende motivieren	246
6.4 Beurteilungen systematisch erstellen und besprechen	254
6.5 Beraten und Konflikte managen	261

Schlussbemerkung	275
-------------------------------	-----

Quellen und weiterführende Literatur	277
---	-----

Stichwortverzeichnis	281
-----------------------------------	-----

Worum es in diesem Buch geht

Sind Sie bereit? Okay, dann springen Sie direkt ins Thema:

In einer Abteilung eines größeren Mineralölkonzerns bearbeitet der Auszubildende Meier einen Auftrag: Es geht darum, die Tankstellen-Partner in den nächsten Wochen mit Regalen zu versorgen. Es gibt zwei Typen von Regalen, die sich in der Länge, Höhe und Tiefe unterscheiden. Durch das verkehrte Bearbeiten am Computer erhalten die Tankstellen-Partner die falschen Regale. Diejenigen, die Regaltyp A gebraucht hätten, erhalten Typ B, und die anderen genau das Gegenteil. Die 2.500 Tankstellen-Partner müssen angerufen werden, um das Missverständnis aufzuklären. Denn mittlerweile sägen einige Partner die Regale zurecht. Es ist Holland in Not. Der Auszubildende Meier, der den Vorgang bearbeitet hat, wird vom Anrufen befreit, weil er Angst vorm Telefonieren hat. Kurzerhand wird eine andere Auszubildende beauftragt, sich mit den Partnern in Verbindung zu setzen, um den Vorgang zu erläutern und sich dafür zu entschuldigen.



Dieser reale Fall macht sehr deutlich, worum es in diesem Buch geht und was in dem oben geschilderten Fall versäumt wurde: das konsequente Entwickeln und Fördern von Eigenständigkeit und Selbstverantwortung. Es ist nicht weiter tragisch, dass dem Auszubildenden ein Fehler unterlaufen ist. Lernen, ohne Fehler zu machen, ist wie Ausbilden ohne Auszubildende. Beides ist nicht möglich. Viel interessanter in dem eingangs geschilderten Fall ist der Umgang mit Fehlern. Erinnerung doch das Vorgehen des zuständigen Ausbilders an eine Strategie, die im Umgang mit Kindern praktiziert wird: Der „Kleine“ wird verschont, andere ziehen für ihn den Karren aus dem Dreck. Ergebnis: Der Auszubildende Meier wird um eine Lernchance beraubt, Verantwortungslosigkeit wird gefördert.

**Fördern von
Eigenständig-
keit und
Selbstverant-
wortung**

Die Ziele einer Ausbildung sind laut Berufsbildungsgesetz das Vermitteln von Fertigkeiten und Kenntnissen, der Erwerb von beruflichen Erfahrungen sowie das Fördern der Persönlichkeit. Mit der Neuordnung der Elektro- und Metallberufe im letzten Jahrhundert fand ein Paradigmenwechsel statt: Vor dem Hintergrund der immer kürzer werdenden Innovations- und Produktzyklen sowie der Halbwertszeit des Wissens tauchten als Berufsziele erstmals das „selbstständige Planen, Durchführen und Kontrollieren“ auf. Seitdem nimmt das Fördern von berufs- und fachübergreifenden Fähigkeiten, kurz Schlüs-

**Ziele
der Berufs-
ausbildung**

selbqualifikationen genannt, einen immer größer werdenden Stellenwert ein. Damit verschob sich der Fokus zugunsten der Persönlichkeitsförderung, ohne die beiden anderen Ziele zu vernachlässigen. Diese Entwicklung wirkt sich auf die Rolle des Ausbildungspersonals aus: Der Ausbilder wird zum Coach.

**Die Rolle des
Ausbilders**

Bei dem Begriff „Coach“ handelt es sich um einen mehrdimensionalen Begriff. Im Vergleich zum klassischen Ausbilder – dessen Aufgabe in erster Linie in der Wissensvermittlung und in der Lernkontrolle gelegen hat – kommen zwei Funktionen hinzu, und zwar: Beratung und Förderung, deren Ziel eine ganzheitliche Persönlichkeitsentwicklung ist.

**Ausbildung als
Keimzelle für
Motivation**

Bei entsprechender Gestaltung wird die berufliche Erstausbildung zur Keimzelle für (Lebens-)Qualität, (Arbeits-)Motivation und (Kunden-)Zufriedenheit. Das Aus- und Weiterbilden des Personals nimmt in der heutigen marktwirtschaftlichen Situation die wichtigste Schlüsselfunktion ein. Denn was wären all die anderen Unternehmensbereiche ohne qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Geisterstädte ohne Geister. Ausbilder und Ausbildungsbeauftragte legen im Sinne der Unternehmensphilosophie den Grundstein für eine hohe fachliche sowie menschliche Kompetenz und sorgen somit für eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Sie bilden die Basis für Qualitäts- und Innovationsschübe. Bildlich gesprochen stellen die Aus- und Weiterbildungsabteilungen den Flaschenhals eines Unternehmens dar, durch den die Dienstleistungen und Produkte die für den Vertrieb notwendige Qualität erlangen.

Der vorliegende Band fokussiert das Beziehungsgeflecht zwischen Ausbildern bzw. Ausbildungsbeauftragten und Auszubildenden. Erfahren Sie, wie Sie Ihre Auszubildenden coachen: vom Motivieren und Qualifizieren über das Beurteilen bis zum Lösen von Konflikten. Analog zum langjährigen Slogan eines großen Möbelhauses: Entdecke die Möglichkeiten.

**Zielgruppe
des Buches**

Das Buch richtet sich an Ausbilder und Ausbildungsbeauftragte sowie an alle, deren tägliches Brot es ist, neben der eigentlichen Arbeit Lernen zu initiieren und zu gestalten. Für Ungeübte stellt das Buch einen „Werkzeugkasten“ mit Kommunikationstechniken zur Verfügung, der es ihnen ermöglicht, Qualifizierungen ebenso professionell zu gestalten wie die tägliche Arbeit; für „alte Hasen“ ist das Buch eine Gelegenheit, ihre Ausbildungspraxis zu überprüfen und zu systematisieren.

Während hauptberufliche Ausbilder – die laut § 30 des Berufsbildungsgesetzes die berufliche sowie die berufs- und arbeitspädagogische Eignung nachweisen müssen – in der Regel als bezahlte „Profis“ agieren, üben Ausbildungsbeauftragte in der Mehrzahl diese Tätigkeit an den einzelnen Arbeitsplätzen unentgeltlich aus. Ihre Berufung erfolgt oftmals spontan. Ausschlaggebend ist dabei ihr Expertenwissen. Sie verfügen in aller Regel über keine berufspädagogische Qualifikation laut Ausbilder-Eignungsverordnung. Ihnen gemeinsam liegt es am Herzen, junge Menschen auf die Anforderungen von morgen vorzubereiten.

**Ausbilder/
Ausbildungs-
beauftragte**

Der Band ermöglicht Ihnen, konkrete Hilfen für viele Ihrer Fragen und Probleme so anzusteuern, dass Sie nicht alles wie aus einem Guss lesen müssen. Bitte verstehen Sie sowohl grundsätzliche Überlegungen als auch praktische Hinweise als Anregung zum Ausprobieren, nie aber als alleingültige Vorschrift. Die Hinweise dienen als Stimulans zum Entwickeln eines eigenen Rollenverständnisses als Coach.

**Handlungs-
hinweise**

Wenn wir von Ausbildern und Ausbildungsbeauftragten sprechen, sind das für uns geschlechtsneutrale Funktionsbegriffe. Selbstverständlich meinen wir damit stets auch Ausbilderinnen und Ausbildungsbeauftragte.

**Funktions-
begriffe**

In das vorliegende Buch sind viele eigene und teilweise fremde Unterlagen eingeflossen, die nirgendwo als Publikationen vorliegen. Es handelt sich um Arbeitspapiere, Folien, Flipchart- oder Metaplan-Plakate, auf die wir im Verlauf unserer Bildungsarbeit gestoßen sind. Zu allen unpublizierten Unterlagen, deren Verfasser ermittelt werden konnten, finden sich an entsprechender Stelle Quellennachweise.

**Quellen-
nachweis**

Piktogramme Abschließend noch ein Hinweis auf die im Buch verwendeten Symbole:



Praxisbeispiel



Übung/Aufgabe



Frage/Quiz



Tipp/Hinweis



Checkliste