

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	9
Vorwort.....	11

Kapitel 1: Generation X, Y und Z ungelöst ... oder doch nicht? Tipps und Ideen für eine lebendige Personalarbeit unter besonderer Berücksichtigung der Generation Z

Die Baupläne für das Ausbildungshaus	13
1.1 Generationenfrage – von Digital Immigrants bis Technoholics.....	13
1.2 Generationen und ihre Verortung.....	14
1.3 Kritische Würdigung der in Studien ermittelten Resultate	17
1.4 Konkrete Ideen für das Marketing, Recruiting und die praktische Ausbildungsarbeit	19
1.4.1 Personalmarketing/Recruiting-Prozess – extern	20
1.4.1.1 Zügig überzeugen	20
1.4.1.2 Klassische Kanäle, Barrierefreiheit, vertrauenswürdige Informationsquellen.....	20
1.4.1.3 Reaktionszeit und Persönlichkeit/Beziehung	21
1.4.1.4 Inhalte der Stellenannonce.....	22
1.4.1.5 Erreichbarkeit von Stellenanzeigen	22
1.4.1.6 Bleiben Sie wertschätzend, auch bei der Absage/im Abgang.....	22
1.4.2 Onboarding-Prozess – intern	24
1.4.2.1 Qualität des Anfangskontakts	24
1.4.2.2 Praktische Ausbildung und Talententwicklung.....	24
1.4.2.3 Digitale Kompetenz, Teamarbeit und Führung auf Augenhöhe.....	25
1.5 Beurteilung der Ausbildungsqualität aus Sicht der Generation Z	26
1.6 Acht Thesen aus der Praxis	27

Kapitel 2: Der erste Tag und die Einführungszeit im Rahmen von Ausbildungs-, Studien- und sonstigen Anleitungsverhältnissen

Das Fundament.....	29
2.1 Wann beginnt eigentlich der erste Tag/die Einführungszeit/das Onboarding?.....	29
2.2 Schaffen Sie emotionale Erinnerungen	31
2.3 Der Praxis Schock.....	34
2.4 Was Sie konkret tun können, um Veränderungen auf den Weg zu bringen	35
2.5 Ideen, was Sie am ersten Tag/in der Einführungszeit tun können.....	36
2.6 Checkliste für den ersten Tag.....	37

Kapitel 3: Beziehung und Haltung

Worauf es bei der Ausbildung von Nachwuchskräften wirklich ankommt

Die tragenden Wände.....	39
3.1 Ein Blick zurück.....	39
3.2 Themenbereich 1: Beziehungsmanagement – die Achillesferse in der Ausbildung.....	41
3.2.1 Beziehungsbedürfnis Sicherheit.....	43
3.2.2 Beziehungsbedürfnis, sich wertgeschätzt, bestätigt und bedeutsam zu fühlen, oder auch das Bedürfnis der Vergewisserung.....	43
3.2.3 Beziehungsbedürfnis Schutz erhalten und angenommen sein oder auch das Bedürfnis nach Grenzen.....	44
3.2.4 Beziehungsbedürfnis Bestätigung persönlicher/eigener Erfahrungen oder auch das Bedürfnis nach gemeinsamen Erfahrungen.....	45
3.2.5 Beziehungsbedürfnis Selbstdefinition oder auch das Bedürfnis nach Einmaligkeit.....	46
3.2.6 Beziehungsbedürfnis beim Gegenüber etwas bewirken oder auch das Bedürfnis nach Einfluss.....	46
3.2.7 Beziehungsbedürfnis, auch der andere möge die Initiative ergreifen, oder auch das Bedürfnis nach Initiierung.....	47
3.3 Themenbereich 2: Die Haltung als Tür zum Beziehungsmanagement.....	47
3.4 Warum die Beziehung wichtiger ist als Methoden.....	49
3.5 Was sich für die Zukunft ändern müsste!.....	51

Kapitel 4: Lernen und Ziele in der Ausbildung

Rahmenbedingungen, Zugangswege und praktische Ideen

Die wichtigsten Räume.....	53
4.2 Motivationshintergründe für das Lernen.....	55
4.1 Lernen, was ist das eigentlich?.....	53
4.2 Motivationshintergründe für das Lernen.....	55
4.3 Rahmenbedingungen für erfolgreiches Lernen.....	58
4.4 Pädagogische Prinzipien, Lernkanäle, Lernstufen und Mathetik.....	63
4.4.1 Pädagogische Prinzipien (dualistische Betrachtungsweise).....	63
4.4.2 Lernkanäle für die Ausbildung.....	64
4.4.3 Lernstufen.....	69
4.4.4 Mathetik vs. Methodik/Didaktik.....	70
4.5 Ziele in der Ausbildung.....	71
4.5.1 Ziele in den Ausbildungsverordnungen am Beispiel des Berufs Verwaltungsfachangestellter.....	71
Übersicht über die Richt- und Groblernziele aus der Bundesverordnung sowie aus der Landesverordnung Rheinland-Pfalz für den Ausbildungsberuf „Verwaltungsfachangestellter“ sowie Fragestellungen zur Entwicklung von Feinlernzielen.....	72
4.5.2 Ziele einmal anders gedacht – praktischer Transfer.....	99
4.5.3 Von Zielen zum Kompetenzmanagement.....	99
4.5.4 Das 70:20:10-Modell.....	104

4.6	Kompetenzorientierte Lernideen für die praktische Ausbildung	105
4.6.1	Lernen durch intuitives Erkunden	105
4.6.2	Lernen durch Nachwuchskräfte-Mentoring/-coaching	105
4.6.3	Lernen durch Gruppenarbeiten.....	107
4.6.4	Lernen durch Projekte.....	108
4.6.5	Lernen durch Rollentausch.....	108
4.6.6	Lernen durch „Juniorsachbearbeitung“.....	109
4.6.7	Lernen durch „Zwei Hierarchiestufen drüber“-Denken.....	110
4.6.8	Lernen durch „Was würde ich tun, wenn ich Chef wäre“-Denken	111
4.6.9	Lernen durch „Wie können wir scheitern?“- bzw. „Geht nicht“-Denken	111
4.7	Schluss (aber nicht mit Lernen).....	112

Kapitel 5: Kommunikation und Konflikte

Unsere Verbindungstüren.....	114	
5.1	Interaktionstheoretische Grundlagen.....	114
5.2	Verhältnis Sprache, Gestik/Mimik und Körpersprache	128
5.3	Tonhöhe und Intonation.....	129
5.4	Gesprächsverlierer und Gesprächsgewinner.....	130
5.4.1	Gesprächsverlierer.....	130
5.4.2	Gesprächsgewinner.....	134
5.5	Richtig zuhören.....	139
5.6	Fragetechniken für die Ausbildung.....	140
5.7	Feedback, Kritik, Abwertungsstufen und Konflikte	146
5.7.1	Feedback.....	147
5.7.2	Kritik	147
5.7.3	Abwertungsstufen.....	150
5.7.4	Konflikte	151
5.7.5	Methode zur Konfliktbearbeitung und -lösung – die vier Körbe.....	156

Kapitel 6: Bewertung und Beurteilung

Die Versorgungsleitungen.....	159	
6.1	Warum, wieso und weshalb eine Beurteilung?	160
6.2	Ziele	162
6.3	Beurteilungsfehler	173
6.3.1	Allgemeine Beurteilungsfehler.....	173
6.3.2	Detaillierte Beurteilungsfehler.....	174
6.4	Was sonst noch für Beurteilungsverfahren wichtig ist	178

Kapitel 7: Die „Neue Autorität“ in der Ausbildung

Das Dach, das alles schützt	182	
7.1	Was unter Führung alles verstanden wird	183
7.2	Führung in bürokratischen Kontexten.....	185

7.3	Der Unterschied zwischen alter und neuer Autorität	191
7.4	Mut zur Veränderung	199
Kapitel 8: Ausbildung der Ausbilder		
	Ein wichtiger Baustein für das erfolgreiche Ausbilden	200
8.1	Einleitung	200
8.2	Überblick	201
8.3	Handlungsfeld 1 – Ausbildungsvoraussetzungen prüfen und Ausbildung planen	202
8.4	Handlungsfeld 2 – Ausbildung vorbereiten und bei der Einstellung von Nachwuchskräften mitwirken	203
8.4.1	Pläne in der Ausbildung	203
8.4.2	Mitwirkung der betrieblichen Interessenvertretungen	208
8.4.3	Kooperationen	209
8.4.4	Auswahl von Auszubildenden	211
8.4.5	Exkurs – Recruiting	213
8.4.6	Vertragsabschluss	214
8.4.7	Ausbildung im Ausland	216
8.5	Handlungsfeld 3 – Ausbildung durchführen	217
8.5.1	Einführung und Probezeit planen	218
8.5.2	Lernförderliche Bedingungen schaffen	221
8.5.2.1	Lernen	221
8.5.2.2	Motivation	227
8.5.2.3	Führung von Nachwuchskräften	231
8.5.3	Lern- und Arbeitsaufgaben entwickeln	235
8.5.3.1	Bestimmung von Lernzielen	235
8.5.3.2	Analyse der Rahmenbedingungen	237
8.5.3.3	Didaktische Prinzipien	239
8.5.3.4	Wahl der Methode	242
8.5.3.5	Medieneinsatz	245
8.5.4	Lernschwierigkeiten	246
8.5.5	Konflikte	248
	Kommunikation	251
8.5.6	Leistungen feststellen und beurteilen	255
8.6.	Ausbildung abschließen	258
8.6.1	Prüfungsvorbereitung	258
8.6.2	Zeugnisse	262
8.6.3	Sonstige Beendigungsformen	263
8.7	Abschlussbetrachtung	266
Literatur- und Quellenverzeichnis		
	Internetquelle	272
	Verzeichnis der Abbildungen:	272