

## Coaching

### Beurteilungsgespräche

Beurteilungsgespräche – vielen läuft es schon bei dem Namen eiskalt den Rücken runter. Und zwar nicht nur die Auszubildenden, auch manche Ausbilder scheuen vor diesen Gesprächen zurück. Einige Unternehmen nutzen andere Bezeichnungen, Entwicklungsgespräch ist z. B. ein sehr viel positiverer Name. Aber wie Sie die Gespräche auch nennen, sie sind auf jeden Fall immens wichtig für eine gute Ausbildung, sie zeigen dem Auszubildenden seinen Leistungsstand, was er gut macht und wo er sich noch verbessern sollte. Richtig geführt können Beurteilungsgespräche enorm zur Motivation der Auszubildenden beitragen.

#### Wann führen Sie Beurteilungsgespräche?

In manchen Unternehmen werden die Beurteilungsgespräche jeweils zum Abteilungswechsel geführt, in anderen Unternehmen finden sie separat nach einem festen Rhythmus statt, z. B. monatlich oder quartalsweise. Manche Ausbilder möchten sich auch nur einmal im Jahr die Zeit für ein ausführliches Beurteilungsgespräch nehmen und führen dazu noch mehrfach im Jahr (mindestens aber einmal zur „Halbzeit“) ein zusätzliches Feedbackgespräch. In welchem Rhythmus Sie die Beurteilungsgespräche auch ansetzen – wichtig ist auf jeden Fall immer eine gründliche Vorbereitung, am besten mit einem Beurteilungsbogen.



#### Info

Wenn Sie ein monatliches, kurzes Feedbackgespräch führen und zusätzlich zu jedem Abteilungswechsel eine Bewertung und ein Gespräch durchführen, ist es ausreichend, die ausführlichen Beurteilungsgespräche z. B. mit Hilfe eines Entwicklungsbogens ein- bis zweimal im Jahr durchzuführen.

Gibt es bei Ihnen keine regelmäßigen Feedbackgespräche, empfiehlt sich ein Beurteilungsgespräch alle 2-3 Monate, um den Auszubildenden regelmäßige Rückmeldungen zu ermöglichen. Wir empfehlen aber die oben genannte Kombination aus monatlicher, direkter und mündlicher Rücksprache im Feedbackgespräch und halbjährlicher ausführlicher schriftlicher Bewertung mit Beurteilungs-/Entwicklungsbogen.

#### Vorbereitung eines Beurteilungsgesprächs

Zur Vorbereitung auf dieses Gespräch nutzen Sie idealerweise einen Beurteilungsbogen, dies hat mehrere Vorteile:

1. Es wird kein wichtiger Punkt vergessen;
2. Sie fokussieren sich vorab auf die Bewertung und denken über jeden Punkt genau nach, bevor Sie Ihre Gedanken schriftlich festhalten;

3. Sie haben im Gespräch alles „schwarz auf weiß“ vor sich und somit auch einen Gesprächsleitfaden, den Sie mit dem Auszubildenden durchgehen können;
4. Vielen Auszubildenden fällt es leichter, die Inhalte aus dem Beurteilungsgespräch nachzuvollziehen, wenn sie sie schriftlich bekommen und somit später nochmals durchlesen können;
5. Schriftliche Dokumentation. Dies ist eine wichtige Hilfestellung für später, wenn es um die Zeugniserstellung oder die Frage der Übernahme geht.

Falls es in Ihrem Haus noch keinen Beurteilungsbogen gibt, finden Sie in unserem Downloadbereich eine Vorlage, die Sie evtl. für Ihre Bedürfnisse anpassen und dann direkt einsetzen können.



#### Tipp

Wenn Sie merken, dass es Ihnen schwerfällt, einen solchen Bogen auszufüllen, versuchen Sie es mit einem „Beobachtungstagebuch“ – einem Notizheft, in dem Sie sich regelmäßig (täglich oder jeweils direkt nach der Beobachtung) notieren, was Ihnen an der Arbeit und am Verhalten des Auszubildenden Positives und Negatives aufgefallen ist.

Wenn Sie bspw. hören, wie der Auszubildende ein Kundentelefonat sehr höflich und gekonnt führt, vermerken Sie dies direkt positiv in Ihrem Beobachtungstagebuch. Später bekommen Sie mit, dass der Azubi schon wieder 10 Minuten die Pause überzieht, auch dies tragen Sie ins Beobachtungstagebuch ein (was nicht heißt, dass Sie ihn nicht direkt auf das Fehlverhalten ansprechen sollten). So ergeben sich im Laufe mehrerer Wochen viele Situationen, die Sie vermerken können und die Ihnen hinterher bei der Beurteilung helfen.

Wichtig ist, dass die Beurteilung transparent bleibt. Teilen Sie Ihrem Auszubildenden beim Einführungsgespräch in der jeweiligen Abteilung also auch mit, was Sie von ihm erwarten (Ziele festlegen), wie Sie bei Beurteilungen vorgehen und auch was der Auszubildende von Ihnen erwarten darf. Erzählen Sie ihm auch von Ihrem Beobach-

tungstagebuch und teilen Sie ihm mit, dass er dies gerne einsehen darf, bzw. dass sie dies bei Bedarf zusammen durchgehen (dadurch vermeiden Sie die Gedankenspirale beim Azubi: „Was schreibt mein Ausbilder wieder in sein geheimnisvolles Buch?). Der Auszubildende weiß, dass Sie von seinem Verhalten und seiner Arbeit – positiv wie negativ – Notiz nehmen und dies später mit ihm durchsprechen.

Wichtig sind daher auch die regelmäßigen Feedbackgespräche, damit der Auszubildende nicht nach einem halben Jahr zu hören bekommt, was er eigentlich vor 5 Monaten hätte anders machen sollen, sondern damit er regelmäßig an sich arbeiten kann – um hinterher Ihren und seinen eigenen Anforderungen gerecht zu werden und eine gerechte (und hoffentlich gute) Beurteilung zu erhalten.

### Die Beurteilung

Füllen Sie den Bogen wohlüberlegt aus, versuchen Sie dabei nach Möglichkeit, Beurteilungsfehler zu vermeiden (siehe hierzu auch „Beurteilung in der Ausbildung“, Ausgabe 5/2013). Lassen Sie auch von Ihrem Auszubildenden einen Bogen mit einer Selbsteinschätzung ausfüllen. Durch den Abgleich der Selbsteinschätzung des Auszubildenden mit Ihrer Fremdeinschätzung (Beurteilung) haben Sie eine gute Gesprächsgrundlage und Sie können eventuelle Enttäuschungen des Auszubildenden besser nachvollziehen, falls eine Beurteilung einmal nicht wie erwartet ausfällt.

Falls das „große“ Beurteilungsgespräch nur ein bis zweimal im Jahr geführt wird hat sich auch ein so genannter „Entwicklungsbogen“ bewährt, in dem die vorherigen Bewertungen sichtbar bleiben, so dass man die Entwicklung während der 3 Ausbildungsjahre genau vor Augen hat.



© Fotolia – eyewave



Download

Einen Beurteilungsbogen und einen Entwicklungsbogen finden Sie unter [www.kiehl.de/dieausbilder](http://www.kiehl.de/dieausbilder).

### Das Gespräch

Wie bei allen wichtigen Gesprächen mit Ihren Auszubildenden gilt auch hier: Sorgen Sie dafür dass Sie ungestört mit Ihrem Azubi reden können, ohne Unterbrechungen durch Anrufe oder Besuche. Es gelten ähnliche „Regeln“ wie für das Feedbackgespräch: Finden Sie einen netten Einstieg (evtl. etwas Smalltalk) und gehen Sie dann die Punkte nach und nach mit Ihrem Auszubildenden durch. Die Selbsteinschätzung des Auszubildenden gibt Ihnen dabei eine gute Grundlage, den Auszubildenden ins Gespräch mit einzubeziehen. Stellen Sie ihm offene Fragen, lassen Sie ihn zu Wort kommen und geben Sie ihm nach Abschluss des Gesprächs Gelegenheit zu einer Stellungnahme.

Falls Ihr Auszubildender in seinem Selbsteinschätzungsbogen noch ausführliche Kommentare und Anmerkungen gemacht hat, nehmen Sie sich jetzt die Zeit, diese durchzusprechen. Bitten Sie Ihren Auszubildenden sonst evtl. auch nochmals um Feedback.

- ▶ Ist er mit der Ausbildung in Ihrem Unternehmen und mit Ihnen als Ausbilder zufrieden?
- ▶ Was gefällt ihm gut?
- ▶ Wo hat er Verbesserungsvorschläge?

Vielleicht können Sie hieraus noch einige wichtige Erkenntnisse für Ihre Ausbildung gewinnen. Wichtig ist dabei, dass Sie Kritik annehmen können und konstruktiv damit umgehen. Freuen Sie sich darüber dass der Auszubildende sich Gedanken macht und versucht, die Ausbildung positiv mitzugestalten.

### Der Abschluss des Gesprächs und die Nachbereitung

Wenn Sie Ihrem Auszubildenden regelmäßiges Feedback gegeben haben, sollte eigentlich keine Überraschung bei der Beurteilung herauskommen. Der Azubi hat nun seine Beurteilung schwarz auf weiß und somit einen Überblick, was er schon gut macht und wo es noch „Entwicklungsfelder“ gibt. Sprechen Sie die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung an, geben Sie ihm Tipps mit auf den Weg durch die er sich weiterentwickeln und verbessern kann. Loben Sie das, was Ihr Azubi bereits gut macht.

Im nächsten regelmäßigen Gespräch können Sie nochmals auf das Beurteilungsgespräch zurückkommen.

- ▶ Wie ist die Sicht des Auszubildenden, nachdem er mal ein, zwei Wochen darüber nachdenken konnte?
- ▶ Hat er bereits Dinge geändert?
- ▶ Welche Konsequenzen zieht er für sich aus dem Gespräch?

Sonst gilt: Nach dem Gespräch ist vor dem Gespräch. Machen Sie sich weiter Notizen, bereiten Sie Ihre regelmäßigen Feedbackgespräche gut vor und freuen Sie sich auf

die nächste Beurteilung – wenn der Auszubildende Ihnen wieder beweisen kann, wie er sich weiterentwickelt hat.

Viele Unternehmen führen auch zum Abteilungswechsel eine Beurteilung durch, andere setzen hier nur auf ein Gespräch. Was Sie beim Abteilungswechsel beachten sollten und wie Sie die Gespräche hierzu gut vorbereiten und führen können – darum geht es in unserem nächsten Beitrag.

### Über die Autorin

**Daniela Gieseler** (AzubiScout) ist staatlich geprüfte Betriebswirtin und berät als Ausbildungsexpertin ihre Kunden rund um das Thema Ausbildung. Mit motivierten Auszubildenden arbeiten und Ausbilder optimal unterstützen ist dabei das Ziel von AzubiScout. Weitere Infos erhalten Sie unter [www.AzubiScout.com](http://www.AzubiScout.com)



## Aktuelles

### Innovative betriebliche Modelle der Inklusion in der dualen Berufsausbildung gesucht

Für die individuellen Lebenswege und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten behinderter Menschen ist die Teilhabe an Bildung und Beschäftigung von zentraler Bedeutung. Ziel einer inklusiven dualen Berufsausbildung muss es daher sein, die Ausbildung behinderter Menschen künftig stärker betrieblich auszurichten oder auch betrieblich mit Unterstützung durch externe Partner umzusetzen.

- ▶ Wie müssen die Lern- und Arbeitsbedingungen und -umgebungen gestaltet sein, damit Menschen mit und ohne Behinderungen sie gemeinsam nutzen können?
- ▶ Was bedeutet das für die Organisation betrieblicher Prozesse?
- ▶ Wie muss das Ausbildungspersonal qualifiziert sein, und wie können Lernortkooperationen im Sinne einer inklusiven Berufsausbildung erfolgreich gestaltet werden?

Das Thema des diesjährigen Wettbewerbs um den „Hermann-Schmidt-Preis“ lautet deshalb „Innovative betriebliche Modelle der Inklusion in der dualen Berufsausbildung“.

**Bewerbungsfrist ist der 27.06.2014.**

Mit dem Preis des Vereins „Innovative Berufsbildung e. V.“ sollen gezielt Projekte und Initiativen prämiert werden, die innovative und beispielhafte Modelle der Inklusion in der dualen Berufsausbildung entwickelt haben. Der Verein wird getragen vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und dem W. Bertelsmann Verlag (wbv).

Folgende Themenbereiche sind von besonderem Interesse:

Projekte, Initiativen und Modelle der beruflichen Bildung, bei denen

- ▶ behinderte Menschen in einer Weise in betriebliche Prozesse integriert sind, die ihnen das Erlernen und die Erfahrung von Arbeits- und Geschäftsprozessen ermöglichen,
- ▶ innovative Wege der Qualifizierung des Bildungspersonals gefunden wurden, um den besonderen Belangen behinderter Menschen gerecht zu werden,
- ▶ Lehr- und Lernformen, die die besonderen Belange behinderter Menschen berücksichtigen, entwickelt und eingesetzt werden,
- ▶ am Lernort Berufsschule im Sinne einer erfolgreichen Lernortkooperation ein inklusiver Unterricht stattfindet.

Der Hermann-Schmidt-Preis 2014 wird durch eine unabhängige Fachjury vergeben und ist mit einem Geldpreis i. H. v. 3.000 € dotiert. Darüber hinaus kann die Jury bis zu drei weitere Wettbewerbsbeiträge mit einem Sonderpreis auszeichnen. Dieser ist mit jeweils 1.000 € dotiert.

Die Preisverleihung findet anlässlich der 10. Fachtagung des W. Bertelsmann Verlages am 29.10.2014 in Bielefeld statt.

Die Bewerbungsunterlagen können angefordert werden bei:

Geschäftsstelle „Innovative Berufsbildung e. V.“  
c/o Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)  
Leitungsbüro  
Robert-Schuman-Platz 3  
53175 Bonn  
Telefon: 0228 / 107-2833  
Fax: 0228 / 107-2981  
E-Mail: [leitungsbuero@bibb.de](mailto:leitungsbuero@bibb.de)

Weitere Infos unter [www.bibb.de/hermannschmidtpreis](http://www.bibb.de/hermannschmidtpreis)