

GEHEN SIE ANS EINGEMACHTE!

Auszubildende benötigen regelmäßig konstruktives Feedback. Gehen Sie dabei systematisch vor. Dann können sich Auszubildende kontinuierlich verbessern.

Beurteilungsgespräche sind weder bei Auszubildenden noch bei Ausbildern beliebt. Vielen läuft es schon eiskalt den Rücken herunter, wenn sie das Wort hören. Manche Unternehmen nutzen deshalb andere Bezeichnungen, nennen sie nicht Beurteilungs-, sondern Entwicklungsgespräche. Das klingt schon viel positiver. Welchen Namen man den Gesprächen auch gibt, eines ist klar: Sie sind immens wichtig für eine gute Ausbildung. Während der Gespräche bekommen Auszubildende einen klaren Blick auf ihren aktuellen Leistungsstand, was sie gut machen und wo sie sich noch verbessern sollten. Hinzu kommt: Wenn Ausbilder Beurteilungsgespräche richtig führen, können sie enorm zur Motivation der Auszubildenden beitragen.

Einen Rhythmus finden

Manche Unternehmen führen Beurteilungsgespräche mit Auszubildenden jeweils zum Abteilungswechsel. In anderen Unternehmen finden sie separat nach einem festen Rhythmus statt, etwa monatlich oder quartalsweise. Wiederum andere Ausbilder nehmen sich nur einmal im Jahr Zeit für ein ausführliches Beurteilungsgespräch. Dafür unterhalten sie sich im Laufe des Jahres mehrmals bei sogenannten Feedbackgesprächen mit den Auszubildenden über ihren Fortschritt (siehe S. 16). Solche kurzen Gespräche gehen weniger in die Tiefe, sorgen aber dafür, den Auszubildenden regelmäßige Rückmeldungen zu geben. Welcher Rhythmus zu Ihrem Unternehmen am besten passt, können Sie am besten einschätzen. Sorgen Sie aber für einen regelmäßigen Turnus, den Sie zwingend einhalten. Wichtig: Sie sollten sich auf ein Beurteilungsgespräch immer gründlich vorbereiten, am besten mithilfe eines Beurteilungsbogens. Falls es in Ihrem Haus noch keinen solchen gibt, nutzen Sie unsere Vorlage im Downloadbereich. Die können Sie – wenn gewünscht – für Ihre Bedürfnisse anpassen und dann im nächsten Beurteilungsgespräch einsetzen. Es werden darin sechs Kriterien gelistet, die für den Vergleich mit späteren Beurteilungen messbar zu



bewerten sind: Neben der Arbeitsgüte, dem -tempo, der Lernfähigkeit und dem Fleiß zählen das persönliche Verhalten sowie Ordnung und Pünktlichkeit dazu.

z.B. Beispiel

Es gibt nicht nur einen möglichen Rhythmus, in dem Beurteilungsgespräche geführt werden sollten. Verschiedene Alternativen funktionieren ähnlich gut.

Alternative 1:

- *Monatliches, kurzes Feedbackgespräch und zusätzlich*
- *Bewertung und Gespräch bei jedem Abteilungswechsel*
- *Ein- bis zweimal im Jahr ausführliches Beurteilungsgespräch mithilfe eines Entwicklungsbogens*

Alternative 2:

- *Feedbackgespräche spontan bei Bedarf*
- *Ein Beurteilungsgespräch alle zwei bis drei Monate*

Unsere Empfehlung:

- *Monatliche Rückmeldung im Feedbackgespräch*
- *Halbjährlich ausführliche Bewertung mit Beurteilungs- oder Entwicklungsbogen*

Kleine Schritte – auch für Ausbilder

Nicht jedem fällt es leicht, einen Beurteilungsbogen auf Anhieb auszufüllen. Wenn es Ihnen ähnlich geht, starten Sie mit einem sogenannten Beobachtungstagebuch. Dahinter verbirgt sich eine ganz einfache Methode:

Download

Beurteilungsbogen unter go.kiehl.de/downloads-wa



Regelmäßige Gespräche dienen dazu, dass Auszubildende nicht erst nach einem halben Jahr hören, was sie hätten anders machen sollen. Wer kurzfristig Lob oder Kritik erhält, kann laufend an sich arbeiten. Dann fällt es Azubis auch leichter, Ihren und ihren eigenen Anforderungen gerecht zu werden.

Foto: istockphoto / vitchanan

z.B. Beispiel

Notieren Sie in einem Notizheft regelmäßig, was Ihnen an der Arbeit und am Verhalten des Auszubildenden positiv und negativ aufgefallen ist. Tun Sie das täglich oder wöchentlich.

- Sie hören, wie der Auszubildende ein Kundentelefonat sehr höflich und gekonnt führt.
- Später bekommen Sie mit, dass der Azubi schon wieder zehn Minuten die Pause überzieht. Auch das gehört ins Beobachtungstagebuch.

So ergeben sich im Laufe mehrerer Wochen viele Situationen, die Sie nicht vergessen und die Ihnen hinterher bei der Beurteilung helfen. Ein weiterer Vorteil: Sie müssen das Fehlverhalten nicht direkt mit einem Azubi besprechen, sondern haben für ein solches Gespräch einen passenden Rahmen.

Mehr Transparenz

Besonders wichtig: Die Beurteilung sollte transparent sein. Teilen Sie Ihrem Auszubildenden deshalb beim Einführungsgespräch mit, was Sie von ihm erwarten. Legen Sie konkrete Ziele fest. Erklären Sie aber auch, was der Auszubildende von Ihnen erwarten darf und wie Sie bei einer Beurteilung vorgehen. Ihr Beobachtungstagebuch sollten Sie dem Azubi nicht verheimlichen. Damit er die Idee dahinter versteht, teilen Sie ihm mit, dass er Ihre Notizen gerne einsehen darf. Sie können sie auch zusammen durchgehen. Dadurch vermeiden Sie Gedanken beim Azubi: „Was schreibt mein Ausbilder wieder in sein geheimnisvolles Buch?“

Richtig beurteilen

Nehmen Sie sich Zeit für die Beurteilung. Füllen Sie den Orientierungsbogen wohlüberlegt aus und versuchen Sie dabei nach Möglichkeit, Beurteilungsfehler zu vermeiden. Lassen Sie auch von Ihrem Auszubildenden einen Bogen mit einer Selbsteinschätzung ausfüllen. Der Abgleich der Selbsteinschätzung des Auszubildenden und Ihre Fremdeinschätzung eignen sich optimal als Grundlage für ihr gemeinsames Gespräch. Außerdem können Sie eventuelle Enttäuschungen des Auszubildenden besser nachvollziehen, falls eine Beurteilung einmal nicht wie erwartet ausfällt. Wenn das umfangreiche Beurteilungsgespräch nur ein bis zweimal im Jahr geführt wird, hat sich auch ein sogenannter Entwicklungsbogen bewährt. Darin sind alle vorherigen Bewertungen sichtbar. So haben beide Seiten während des Gesprächs die Entwicklung im Laufe der drei Ausbildungsjahre genau vor Augen. Mit einem Punktesystem von 1-15 werden darin die Fertigkeiten, Fachkenntnisse, Zusammenarbeit, das Lerntempo, die Auffassungsgabe, Initiative, Sorgfalt, Zuverlässigkeit und Ausdauer detailliert bewertet. Ergänzend können unter anderem Erläuterungen, Fördervorschläge und die Stellungnahme des Auszubildenden verbindlich festgehalten werden.

Passende Gesprächsatmosphäre schaffen

Wie bei allen wichtigen Gesprächen mit Ihren Auszubildenden gilt auch dabei: Sorgen Sie dafür, dass Sie ungestört mit Ihrem Azubi reden können. Unterbrechungen durch Anrufe oder Besuche sollten Sie unbedingt vermeiden. Finden Sie einen netten Einstieg, plaudern Sie ein bisschen. Und gehen Sie dann die Punkte einzeln mit Ihrem Auszubildenden durch. Die Selbsteinschätzung des Auszubildenden gibt Ihnen dabei eine gute Grundlage, ihn 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.

Feedback einholen

Nicht nur Ausbilder sollten während eines Beurteilungsgesprächs reden. Beziehen Sie Auszubildende ein und schaffen Sie eine Atmosphäre, dass Azubis offen Kritik äußern oder ihr Verhalten erklären.

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

Download

Entwicklungsbogen unter go.kiehl.de/downloads-wa