

Auszug aus der Fachzeitschrift

„Die Ausbilder“ – Erfolgreich ausbilden in kleinen und mittleren Unternehmen

Ausgabe 5/13

Seiten 9-13

Coaching

Beurteilung in der Ausbildung

Wenn es um das Thema „Ausbildung“ geht, dann geht es immer auch um Bewertung und Beurteilung. Im Rahmen des Beurteilungswesens muss es den Ausbildern gelingen, die Leistung und das Engagement der Auszubildenden anzuerkennen und zu honorieren. Oberflächlich betrachtet könnte man sagen, dass es nur darum geht, die Leistung einer Nachwuchskraft zu beobachten und dann zu bewerten. Aber es ist schon etwas mehr als nur das, zumindest dann, wenn man es annähernd richtig machen will. An dieser Stelle möchte ich hervorheben, dass es eine per se „richtige“ Beurteilung nicht gibt.

Eine der zentralen Fragen ist: Wer beurteilt wen, warum, mit welchem Zweck? Grundsätzlich werden die Auszubildenden von den Ausbildern beurteilt. Die Beurteilung gibt Aufschluss über die berufliche Entwicklung der jungen Menschen. Der Ausbildungsbetrieb will sich später, auch im Rahmen von Überlegungen zur Übernahme nach der Ausbildung, ein Bild von dem Nachwuchs machen. Dabei können die Beurteilungen helfen. So können durch Beurteilungen z. B. Leistungsdefizite schneller erkannt werden, gezielte Förderungen an bestimmten „wunden“ Punkten ansetzen, Informationen aus der Beurteilung herausgelesen werden, welche (verborgenen) Begabungen, Talente und Fähigkeiten der Auszubildende hat und dazu beitragen, dass der Nachwuchs weder unter- noch überfordert wird, weil sich aus den Beurteilungen auch der Kompetenz„grad“ erkennen lässt. Bewertungen und Beurteilungen wohnt jedoch ein offensichtliches Problem der nicht vorhandenen Objektivität inne. Jede Beurteilung wird mit eigenen Erfahrungen, biographischen Erlebnissen usw. abgeglichen. Diese Schwachstelle ist auch nicht so einfach abzustellen. Es ist so ähnlich wie die Geschichte vom Kind, dem Förster und dem Holzunternehmer, die an der gleichen Stelle vor dem gleichen Wald stehen und in die gleiche Richtung schauen. Was sehen sie? Jeder von ihnen sieht das Gleiche, aber letztlich nicht dasselbe! Ähnlich ist es auch mit den Auszubildenden, die Ausbilder zu beurteilen haben; jeder Ausbilder sieht in dem Auszubildenden etwas anderes.

Der Beitrag soll in der gebotenen Kürze, denn es gibt umfassende Literatur zum Thema Beurteilungen, darstellen, worauf es bei Beurteilungen ankommt und er soll neue Wege aufzeigen, an dieses Thema heranzugehen.

Der Zusammenhang zwischen Führung und Beurteilung

Der ein oder andere Leser könnte jetzt vermuten, ich würde einen Artikel schreiben, in dem es um Führung statt um Beurteilung geht. Aber das stimmt nicht. Führung hat vermutlich mehr mit Beurteilungswesen zu tun, als Sie denken.

Der Ausbilder, der die Nachwuchskraft von der vorherigen Abteilung übernimmt, hat die Aufgabe, sie zu führen, sie in seine Obhut zu nehmen. Damit meine ich, den jungen Menschen das Gefühl zu geben, dass sich dort jemand wirklich um sie kümmert. Und diese Verantwortung hat etwas mit Führungsverantwortung zu tun.

Gleichzeitig hat es etwas mit Führungsverantwortung zu tun, wenn sich der Ausbilder selbst in den ersten Tagen mit zwei Fragen auseinandersetzt:

1. Welche Erwartungen hat der Nachwuchs an mich?
2. Welche Erwartungen habe ich an den Nachwuchs?

Bei der 2. Frage sind zwischen Ausbilder und Auszubildendem Ziele abzustimmen, die bestimmten Kriterien genügen müssen. Zum Beispiel müssen sie eigentlich messbar, zählbar oder in irgendeiner Weise quantifizierbar sein. Gerade das sind sie aber – wenn man in die Praxis schaut – gerade nicht. Der Auszubildende macht das, was gerade „ansteht“. Wie soll da eine systematische und weniger fehlerbehaftete Beurteilung entstehen? Es müssen daher Ziele her.

Ziele

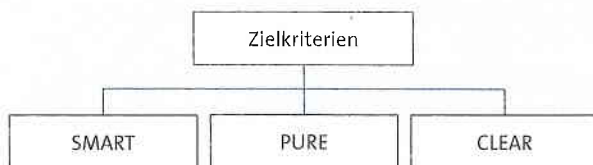
Ziele zu vereinbaren, um sie später nicht zu beurteilen, ist Unsinn. Aber: Beurteilungen durchzuführen, die an keinerlei definierten Zielen festgemacht werden können, ist Wahnsinn.

Die Ausbilder müssen so genau wie möglich versuchen, Ziele zu definieren. Damit sind nicht unbedingt die Richt-, Grob- und Feinlernziele gemeint, sondern vielmehr konkrete Ziele in der täglichen Arbeitserledigung. Im Idealfall dürften diese sich jedoch unter einer der zuvor genannten Zieldefinitionen subsumieren lassen.

Um es an dieser Stelle nicht komplizierter zu machen als es in der Praxis ohnehin schon ist, möchte ich Ihnen drei Varianten für Kurz-Beschreibungen von Zielen vorstellen, die sich in der Praxis bewährt haben.

Die Wortkreationen stehen für die Anfangsbuchstaben der Kriterien, wobei sich ein definiertes Ziel an allen genannten Anforderungen messen lassen muss (entnommen aus Krogerus/Tschäppeler, 50 Erfolgsmodelle, 3. Aufl., Zürich, S. 21).

1. SMART-Ziele
2. PURE-Ziele
3. CLEAR-Ziele



Die einzelnen Begriffe stehen für Anfangsbuchstaben von Kriterien, wobei sich ein definiertes Ziel an allen genannten Anforderungen messen lassen muss:

- S = specific = präzise
- M = measurable = messbar
- A = attainable = erreichbar
- R = realistic = realistisch
- T = time phased = zeitlich planbar

- P = positively stated = positiv formuliert
- U = understood = verständlich
- R = relevant = relevant
- E = ethical = ethisch korrekt

- C = challenged = herausfordernd
- L = legal = legal
- E = environmentally sound = umweltverträglich
- A = agreed = vereinbart
- R = recorded = protokolliert

Jetzt überlegen Sie einmal, wann Sie wirklich mit den Ihnen anvertrauten Auszubildenden in dieser Art und Weise Ziele vereinbaren. Damit alleine ist es jedoch auch nicht getan. Es schließen sich notwendige dauerhafte Feedbackschleifen an, die für den Nachwuchs wichtig sind.

Feedback und Schluss mit Gefälligkeitsbeurteilungen

Die sogenannte Generation Game (oder Generation Y) lebt online und ist es gewohnt, sich nicht festzulegen. Aus aktuellen Studien geht hervor, dass die Jugendlichen dieser Generation selbstbewusst auftreten (es aber nicht unbedingt sind!), nach Sinn und nach Spaß in der Arbeit suchen. Allerdings erleben wir eine Renaissance der „alten“ Werte. Zum Beispiel stehen bei den jungen Menschen folgende Faktoren wieder hoch im Kurs (Nennungen nach Priorität):

1. Familie und Partnerschaft
2. Verbindlichkeit, Treue und Verantwortung
3. Ehrlichkeit und Wahrheit
4. Erfolg und Anerkennung

Was bedeutet das für das Thema Beurteilungswesen?

Gerade die unter 2. und 3. genannten Werte lassen sich im Kontext von Beurteilungen wie folgt deuten: Die jungen Menschen wollen verbindliche, ehrliche und wahrheitsgemäße Aussagen über ihre Leistungen. Auch wollen sie Verantwortung übernehmen.

Aber wie soll das gelingen, wenn es in der Praxis häufig sog. „Gefälligkeitsbeurteilungen“ gibt? In einer solchen Gefälligkeitsbeurteilung werden die Auszubildenden bewertet, selbst wenn die Leistungen eine solche Bewertung nicht rechtfertigen. Die Bequemlichkeit der Ausbilder („Ich will ja keinen Streit und keine Konflikte mit den Nachwuchskräften oder dem Betriebsrat bzw. der Jugend- und Auszubildendenvertretung!“) führt häufig dazu, dass falsche Beurteilungen in der Personalakte landen. Die Tragweite dieser in der Praxis weit verbreiteten Methode liegt eigentlich klar auf der Hand: Die Ausbilder, die so etwas tun, schaden dem Unternehmen gleich zweifach:

1. Eine solche Falschbeurteilung führt dazu, dass über die jungen Menschen im Unternehmen ein falsches Bild entsteht. Das führt dazu, dass diese dann unter Umständen in Bereiche übernommen werden sollen, für die sie vermeintlich (laut Beurteilung) geeignet sind, aber letztlich genau das Gegenteil der Fall ist.
2. Dieser Punkt ist für mich als Ausbilder noch viel gravierender: Wir belügen unsere Mitarbeiter von morgen, was deren Leistungen angeht. Wenn Einzelne von ihnen nicht übernommen werden, obwohl die Beurteilungen alle gut bis sehr gut sind, dann ist die Enttäuschung riesig. Mit der „Ent-Täuschung“ endet letztlich die Täuschung; ein an dieser Stelle beabsichtigtes tragisches Wortspiel. Letztlich ist das unfair und in etwa so, als wenn Sie auf Ihrem Kontoauszug hinter dem aktuellen Finanzstand noch eine „0“ hinzufügen. Es sieht zwar schöner aus, stimmt aber nicht.

Konkretes Feedback wird für die Praxis immer wichtiger. Darauf bin ich unter I. Führung bereits eingegangen. Es müssen immer wieder, z. B. im zwei- oder dreiwöchigen Turnus sog. „SOLL-IST-Gespräche“ stattfinden, die dem Auszubildenden deutlich machen, wo er steht und was er tun muss, damit die Beurteilung ggf. nicht zu einem Drama wird. Häufig reichen die bisher in monatlichem Turnus durchgeführten Gespräche/Besprechungen nicht mehr aus. Gleichzeitig sind dem Nachwuchs konkrete Hilfestellungen anzubieten, wie er sich, je nachdem, in welchen Bereichen Defizite vorhanden sind, weiterentwickeln kann. Im Anschluss daran wird gemeinsam daran gearbeitet und am Ende steht dann die Beurteilung.

Beurteilungsfehler

Die Beurteilungspraxis ist letztlich kein fehlerfreier Prozess. Selbst wenn noch so viele Kriterien und Indikatoren aufgestellt werden, die eine Leistung bzw. deren Erreichung oder Nichterreichung dokumentieren sollen, so kann sich kein Ausbilder davon freisprechen, Beurteilungsfehler zu begehen. Nachfolgend sind einige Beurteilungsfehler aufgeführt, damit Sie sich im Rahmen des Beurteilungsverfahrens diese gewissermaßen als Spiegel vorhalten können, um zu sehen, wo für die eigene Ausbildungspraxis ggf. Entwicklungsmöglichkeiten bestehen:

- ▶ **Halo-Effekt:** Einzelne, negative Merkmale überstrahlen die übrigen Leistungen, z. B. Mundgeruch, lascher Händedruck, Introversion.
- ▶ **Projektions-Effekt:** Ist dem Ausbilder der Auszubildende sympathisch, wird er tendenziell besser, ist er ihm unsympathisch, wird er tendenziell schlechter beurteilt.
- ▶ **Kleber-Effekt:** Auszubildende, denen ein „schlechter Ruf“ vorausseilt, genießen häufig ein schlechtes Image, was die Leistung angeht.
- ▶ **Kritik-Effekt:** Ausbilder, die kurz vor der Erstellung der Beurteilung noch einen Konflikt austragen, beurteilen den Auszubildenden tendenziell ebenfalls schlechter.

- ▶ **Nikolaus-Effekt:** Die kurze Zeit, bevor der Nikolaus kommt, sind Kinder oft besonders brav, damit sie etwas Schönes bekommen; Auszubildende strengen sich in den letzten zwei Wochen vor der Beurteilung besonders an und das beeinflusst die Beurteilung.
- ▶ **Inter-Gruppen-Effekt bzw. Kontakt-Effekt:** Auszubildende, die Ausbilder häufig sehen und zu denen sie häufigen Kontakt haben, werden von ihnen besser beurteilt.
- ▶ **Verallgemeinerungs-Effekt:** Einmalige gute oder hervorragende Leistungen haben Ausstrahlungswirkung auf die Gesamtleistung; ähnlich dem Halo-Effekt, aber dort fließen noch andere Kriterien mit ein.
- ▶ **Ähnlichkeits-Effekt:** Der Ausbilder nimmt sich selbst als Maßstab für die Beurteilung; je ähnlicher ihm der Auszubildende ist, desto besser die Beurteilung.
- ▶ **Stimmungslagen-Effekt:** Der Ausbilder lässt die persönliche Stimmung mit in die Beurteilung einfließen.
- ▶ **Milde-Effekt:** Auszubildende werden vom Ausbilder generell zu nachgiebig und wohlwollend beurteilt.
- ▶ **Strenge-Effekt:** Hier werden vom Ausbilder oft zu hohe Maßstäbe für die Beurteilung der Auszubildenden angelegt.
- ▶ **Mitte-Effekt:** Hier besteht die Tendenz, alle Auszubildenden annähernd gleich zu beurteilen; hier ist Konfliktvermeidung eine Hauptursache.

Es ist schwierig, alle Beurteilungsfehler auszuschließen. Dennoch sollen hier einige Ideen gegeben werden, wie gravierende Fehler vermieden werden können:

- ▶ Werden Sie sich klar darüber, was Sie (oder das ganze Haus) unter einzelnen Beurteilungsmerkmalen verstehen (was ist für Sie z. B. engagiert, freundlich, zuvorkommend, höflich, einsatzbereit, ausdauernd, usw.). Häufig herrscht keine Einigkeit darüber, was eigentlich aus objektiver Sicht darunter verstanden wird, daher wird die Beurteilung anhand der eigenen Vorstellung des Ausbilders erstellt.
- ▶ Vergewissern Sie sich, dass der Auszubildende das, was Sie bei ihm beurteilen, auch beeinflussen konnte, d. h. wusste er, was von ihm in bestimmten Bereichen erwartet wurde oder konnte er es nur „erahnen“.
- ▶ Machen Sie sich zu einzelnen Beurteilungskriterien immer wieder Notizen, die Sie dann mit dem Auszubildenden besprechen können.
- ▶ Hinterfragen Sie ggf. bestehende Vorurteile oder Informationen vom „Flurfunk“ bzw. aus der Kantine des Unternehmens.
- ▶ Lassen Sie sich nicht durch Bilder und Beiträge aus dem Internet (z. B. bei facebook, Twitter usw.) beeinflussen.
- ▶ Gut ist es, wenn Sie einen langen Zeitraum zur Verfügung haben, in dem Sie sich ein Bild von dem Auszubildenden machen können (z. B. ist ein Ausbildungs-

abschnitt von drei Monaten besser als nur vier Wochen).

Neben den Beurteilungsfehlern, die häufig auftreten, geht es auch noch um ein wichtiges Thema: die Orte und Zeiten für die Beurteilungsgespräche.

Gesprächsorte und -zeiten

Für viele Auszubildende hat das Wort „Beurteilung“ einen negativen Beigeschmack. Wie wäre es, wenn Sie das Beurteilungsgespräch ganz einfach bezeichnen als

- ▶ Führungsgespräch,
- ▶ Fördergespräch,
- ▶ Feedbackgespräch oder
- ▶ Entwicklungsgespräch.

Hintergrund dieses Plädoyers für einen anderen Begriff ist, dass Begriffe und Wörter in der Lage sind, in uns einen emotionalen Zustand hervorrufen bzw. ein inneres Bild zu erzeugen, sei es positiv oder auch negativ. Das Wort Beurteilung ist bei den meisten Menschen nicht mit positiven Konnotationen besetzt, sondern eher negativ behaftet. Daher sind die o. g. Formulierungen sicher ein besserer Einstieg, weil der Auszubildende nicht direkt „zusammenzuckt“, wenn man ihn auf den Termin des Gesprächs anspricht.

Weitere Tipps für das Gespräch

- Achten Sie darauf, dass sich der Nachwuchs mindestens einen Tag vorher auf das Gespräch vorbereiten kann.
- Beginnen Sie nicht mit etwas Positivem, dann lassen Sie etwas Negatives folgen und beenden Ihre Laudatio mit etwas Positivem. Das wirkt aufgesetzt und nimmt Ihnen auch niemand wirklich ab.
- Beginnen Sie ruhig mit den negativen Aspekten (dann hat der Auszubildende das schon „hinter sich“) und kommen dann zu den Sachen, die gut gelaufen sind.
- Achten Sie darauf, dass Sie nicht in die 90/10 %-Falle tappen. Wenn ein Auszubildender im Rahmen der Ausbildungszeit 90 % gute Arbeit gemacht und 10 % Fehler gemacht hat, dann verdrehen sich diese Anteile genau ins Gegenteil, wenn es um die Gesprächsdauer geht. Das bedeutet: es wird im Gespräch zu 10 % über die 90 % Dinge gesprochen, die gut gelaufen sind und zu 90 % über die 10 % fehlerbehaftete Aspekte. Das sollten Sie vermeiden.
- Fragen Sie den Auszubildenden, wo er das Gespräch führen möchte. Vielleicht ist gerade Ihr Arbeitsplatz/ Büro nicht der richtige Ort, sondern z. B. die Kantine (wenn keiner der Mitarbeiter mehr da ist), der Sozialraum, oder eine andere Örtlichkeit, an dem sich der Nachwuchs wohlfühlt (nicht der Ausbilder!). Grundsätzlich sollte es ein Ort sein, an dem eine ungestörte

und ruhige Sitzecke existiert, in der man ungestört reden kann.

- Zudem sollten Sie darauf achten, dass Sie ihn nicht auf einen Platz verweisen, bei dem alle Kollegen zur Mittagspause oder zum Feierabend an einer großen Glasfensterfront vorbeilaufen und in das Zimmer schauen können (wenn Sie ein solches Gespräch im Erdgeschoss führen).
- Fragen Sie den Nachwuchs auch, wann er das Gespräch führen möchte. Anstatt morgens um 08:00 Uhr können Sie es auch abends führen.
- Bei der Anordnung der Stühle sollten Sie darauf achten, dass der Auszubildende nicht so sitzt, dass er eine Tür im Rücken hat. Da hat er mit großer Sicherheit ein komisches Gefühl bei.
- Achten Sie darauf, dass niemand den Raum betritt – egal, was passiert. Das hat etwas mit Wertschätzung des Gesprächspartners zu tun.
- Stellen Sie Ihr Telefon unbedingt für die Dauer des Gesprächs um.
- Gehen Sie nicht an Ihr Smartphone, Blackberry oder andere Wertschätzungs-Killer-Geräte.
- Kauen Sie kein Kaugummi.
- Stellen Sie Getränke bereit (Kaffee, Tee, Wasser, Säfte) und ggf. eine Auswahl von z. B. Plätzchen. Auch darin kommt Aufmerksamkeit und Wertschätzung des Gesprächspartners zum Ausdruck.
- Denken Sie daran: es ist ein Gespräch und kein Verhör oder ein „Runtermachen“.

Fazit

Bereiten Sie Beurteilungen sorgfältig vor oder besser gesagt, bereiten Sie besseren Beurteilungen den Weg, indem Sie

- ▶ von Beginn an klar herausstellen, was Sie vom Auszubildenden erwarten,
- ▶ sich immer wieder darüber informieren, wie der Sachstand ist,
- ▶ mit der nötigen Eigenreflexion an die Beurteilung gehen, um möglichst die Beurteilungsfehler zu vermeiden, die Ihnen unterlaufen können,
- ▶ den Ort und die Zeit so festlegen, dass das Gespräch zu einem Erlebnis wird, im positiven Sinne.

Sie benötigen für die Vorbereitung dieser Aspekte natürlich Zeit, aber ich kann Ihnen versichern: diese Zeit holen Sie leicht wieder auf, wenn Sie an die Tragweite eines schlechten Beurteilungsverfahrens denken. Sie können damit nämlich die Motivation dauerhaft zerstören - oder umgekehrt erhalten und fördern. Gestalten Sie Beurteilungsgespräche doch einmal wie die sog. „Kamingespräche“, bei denen erfahrene Mentoren (und das sollten Sie als Ausbilder sein) den sog. „Young Professionals“ (also jungen Berufstätigen und Studierenden) Einblicke in ihre

Erfahrungsschätze geben und ihnen gleichzeitig noch ein paar Kniffe und Tricks für die Berufswelt mitgeben.

Sie entscheiden, ob Sie mit Ihren Beurteilungen ein Begeisterungsfeuer für die Ausbildung (aus)löschen oder aber entfachen wollen.

Über den Autor

Marco Weißer ist Ausbildungsleiter und Ausbilder in einem kleinen Unternehmen im Non-Profit-Bereich, freiberuflicher Dozent im Ausbildungsbereich und Autor. Weitere Informationen unter www.effico.de.

