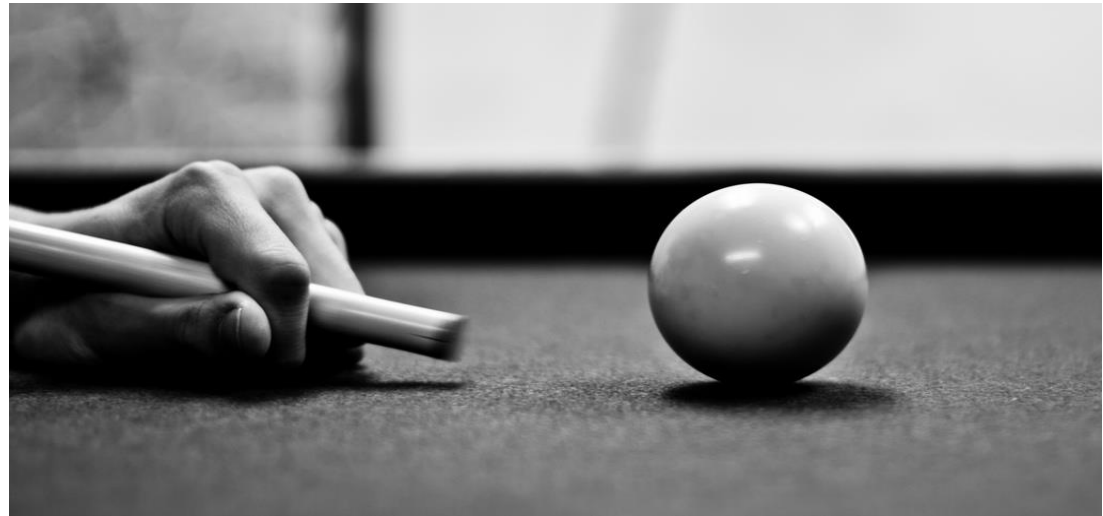


Beurteilungen und Feedback

Einführung für ausbildende Fachkräfte



Bei der Darstellung haben wir uns auf das Buch von Andreas Buckert und Michael Kluge bezogen: Der Ausbilder als Coach. Auszubildende motivieren, beurteilen und gezielt fördern, Luchterhand Verlag 2008.

Beurteilungen systematisch erstellen und besprechen

Nutzen von Beurteilungen:

- ✓ Beim Auswählen von Bewerbern
- ✓ Am Ende der Probezeit: sollen Auszubildende “übernommen” werden?
- ✓ Entscheiden, ob die Ausbildungszeit verkürzt oder verlängert werden soll

Nutzen für den Betrieb

- ✓ Rückmeldung über den Leistungs- bzw. Ausbildungsstand der Auszubildenden
- ✓ Hilfsmittel zum Einleiten von Förderungen
- ✓ Mittel zum Prüfen des eigenen Ausbildungssystems
- ✓ Instrument zur Selbstkontrolle im Hinblick auf die Wirksamkeit ihrer Ausbildungsmethoden
- ✓ Grundlage für die Personalplanung
- ✓ Informationen über spätere Einsatzmöglichkeiten

Nutzen für Auszubildende



- ✓ Die Auszubildenden wissen, wo sie stehen
- ✓ Die Auszubildenden kennen ihre **Stärken** und **Schwächen**
- ✓ Die Auszubildenden erfahren, wie Sie oder die Kollegen über sie denken
- ✓ Die Auszubildenden registrieren bewusst, welche **Lernfortschritte** sie bereits gemacht haben und welche noch vor ihnen liegen

... noch mehr **Nutzen** für die Auszubildenden

- ✓ Regelmäßige Beurteilungen vermeiden **Unter- und Überforderung** und entlasten die Auszubildenden
- ✓ Erfolge stärken ihre Einsatzbereitschaft
- ✓ Das Wissen über ihre Stärken und Schwächen **erhöht** die **Zielstrebigkeit** der Auszubildenden
- ✓ Willkürliche sowie zufällige Pauschalurteile werden vermieden



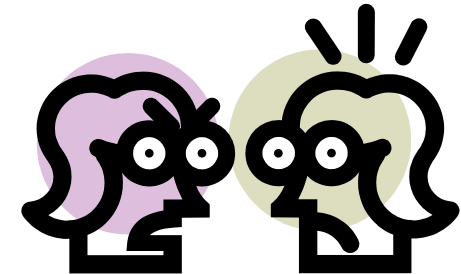
Die Kunst, Feedback zu geben

Feedback = Rückmeldung über subjektives Erleben

“So erlebe ich Dich.”

Nicht gemeint ist:

“Du sollst Dich ändern!”



Feedback

Regen Sie die Auszubildenden an, sich beispielsweise folgende Fragen zu stellen:

- ✓ **Wie** sehe ich mich?
- ✓ **Wie** wirkt mein Verhalten auf andere?
- ✓ **Will** ich so auf andere wirken?
- ✓ **Wenn nein**, welche Verhaltensweisen sollte ich korrigieren, um eine andere Wirkung zu erzielen?

Feedback

Regen Sie die Auszubildenden an, sich beispielsweise folgende Fragen zu stellen:

- ✓ **Wie** sehe ich mich?
- ✓ **Wie** wirkt mein Verhalten auf andere?
- ✓ **Will** ich so auf andere wirken?
- ✓ **Wenn nein**, welche Verhaltensweisen sollte ich korrigieren, um eine andere Wirkung zu erzielen?

Feedback

Klar und genau formulieren:

- ✓ Ob und wie die Auszubildenden Sie **verstanden** haben, können Sie **prüfen**, indem Sie Ihre Auszubildenden bitten, die von Ihnen gegebene Rückmeldung mit **eigenen Worten zu wiederholen**.



Beobachtung und Wahrnehmung

Menschen beobachten durch eine subjektive “Brille”, mit der sie bevorzugt das wahrnehmen, was zu ihren Erwartungen und Einstellungen passt.

Beispiele: ... Verliebte, Raucher ... usw.

Dieses selektive oder auswählende Wahrnehmen kann dazu führen, dass bestimmte **Beobachtungen über oder unterbewertet** werden.

Test: $1+1=2$

$3+1=5$

$2+1=3$

$4+1=5$

Wie lautet Ihre Rückmeldung?

Feedbackregeln: Wie gebe ich Feedback?



- ✓ Schaffen Sie einen guten Rahmen für das Feedback-Gespräch
- ✓ geben Sie den Termin 2 Wochen vorher bekannt
- ✓ wählen Sie einen ruhigen Ort und nehmen Sie sich ausreichend Zeit

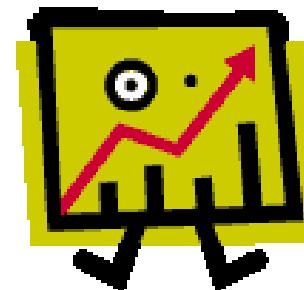
Feedbackregeln: Wie gebe ich Feedback?

- ✓ Melden Sie zunächst positive, dann negative Beobachtungen zurück und enden Sie wieder mit einer positiven Rückmeldung
- ✓ Beschreiben Sie Ihre Eindrücke auf der Ebene konkreter Situationen und Verhaltensweisen
- ✓ Formulieren Sie das Feedback immer subjektiv: “Ich hatte den Eindruck, dass...”; “Mir ist aufgefallen...”
- ✓ Machen Sie bei negativen Beobachtungen konstruktive Verbesserungsvorschläge



Beurteilungsbogen

- ✓ Geben Sie dem Auszubildenden den Beurteilungsbogen **mindestens 2 Tage** vor dem Gespräch
- ✓ Lassen Sie sich **zuerst** die **Selbsteinschätzung** von den Auszubildenden geben.
- ✓ **Spiegeln** Sie die Selbst- und die Fremdeinschätzung.
- ✓ Lassen Sie den Auszubildenden **ausreichend Zeit**, ihre Sicht der Ausbildung zu schildern.



Ablauf des Beurteilungsgesprächs

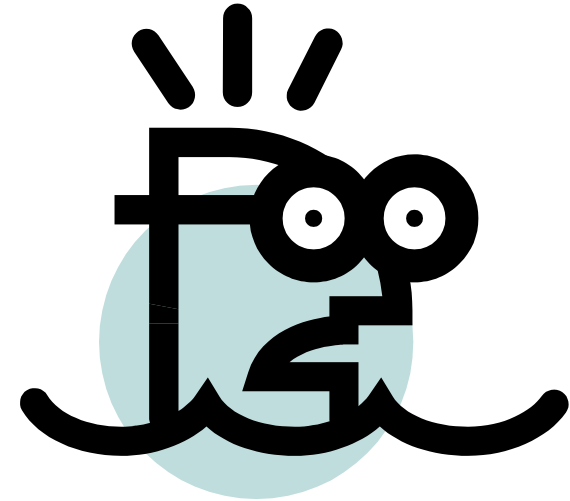


- ✓ Begrüßung
- ✓ Darstellung des Gesprächsanlasses
- ✓ Darstellung und Erläuterung der Beurteilung
- ✓ Feedback zu Leistung und Verhalten
- ✓ Selbsteinschätzung
- ✓ Zielvereinbarung
- ✓ Abschluss des Beurteilungsgesprächs

Häufige Fehler im Beurteilungsgespräch

Störende Rahmenbedingungen:

- ✓ zu enge zeitliche Begrenzung
- ✓ ungünstige Raumverhältnisse
- ✓ laufende Telefonanrufe
- ✓ Nachfragen anderer Mitarbeiter



Was Sie **nicht** tun sollten:

- ✓ Die Auszubildenden **warten lassen**
- ✓ in Unterlagen **blättern**
- ✓ **nicht** (richtig) **zuhören**
- ✓ Äußerungen des Auszubildenden **bagatellisieren**
- ✓ **Monologe halten**, statt echten Meinungsaustausch zuzulassen
- ✓ Wesentliche **Entscheidungen** bereits **vor dem Gespräch** treffen
- ✓ **Vage** Behauptungen und **allgemeine** Floskeln verwenden



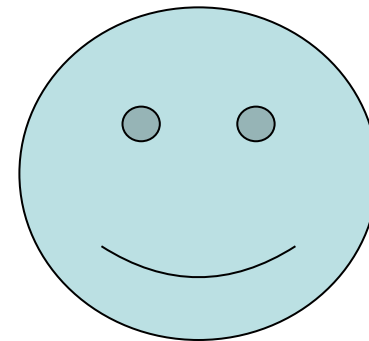
Nachbereitung des Beurteilungsgesprächs

- ✓ Welche neuen Erkenntnisse über den Auszubildenden haben Sie gewonnen?
- ✓ Welches Bild hat der Auszubildende von Ihnen gewonnen?
- ✓ Welche Maßnahmen müssen Sie bis wann veranlassen?
- ✓ Welche Ziele wurde im Gespräch erreicht bzw. neu vereinbart?
- ✓ Was wollen Sie beim nächsten Gespräch anders machen?



Abgabe des Beurteilungsbogens

- ✓ Haben Sie den Beurteilungsbogen bereits in der Personalabteilung abgegeben?



Der Modellversuch BAQ wurde durchgeführt von:



k.o.s GmbH
Rungestraße 18
10179 Berlin

Ansprechpartnerin:
Christel Weber
Tel. 030-278733-167

c.weber@kos-qualitaet.de



ATC/B GmbH Co.KG
Lessingstraße 79
13158 Berlin

Ansprechpartnerin:
Margitta Giese
Tel. 030-917724-15

margitta.giese@de.abb.com

Der Modellversuch „Berliner AusbildungsQualität in der Verbundausbildung“ war Teil des Förderschwerpunkts „Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung“ des Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB). Das Projekt wurde gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und der Berliner Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales.