

BEURTEILUNGSGESPRÄCHE OHNE STRESS

Wie Sie mit dieser Strategie einfach und professionell Ihre Azubis beurteilen



- ✓ **MIT DEN RICHTIGEN BEURTEILUNGSKRITERIEN PUNKTEN**
- ✓ **FÜNF EINFACHE SCHRITTE IM BEURTEILUNGSGESPRÄCH**
- ✓ **DER OPTIMALE FÜHRUNGSSTIL IM BEURTEILUNGSGESPRÄCH**
- ✓ **TIPPS ZUM UMGANG MIT BEURTEILUNGSFEHLERN**

Inhaltsverzeichnis

1	Wann die erste Beurteilung für die neuen Azubis ansteht.....	3
1.1	<i>Wie sieht die Praxis der Beurteilung aus?.....</i>	3
2	Welchen Stellenwert hat die Beurteilung in den Unternehmen?	4
2.1	<i>Wie oft finden Personalbeurteilungen statt?.....</i>	4
2.2	<i>Welche rechtlichen Kriterien gibt es bei der Personalbeurteilung?</i>	5
2.3	<i>Wer ist die zu beurteilende Person?.....</i>	5
3	Was sind die generellen Verfahren der Leistungsbeurteilung?	6
4	Was ist besser, die freie oder die gebundene Beurteilung?	7
5	Beurteilungskriterien auswählen, aber wie?	7
5.1	<i>Eine Beurteilung mit Beurteilungskriterien – Muss das wirklich sein?.....</i>	8
5.2	<i>Drei Schritte zur Herleitung von Beurteilungskriterien</i>	8
5.3	<i>Beispielhafte Beurteilungskriterien, die oft in Frage kommen.....</i>	9
6	Beurteilungsskala: Wie Beurteilungskriterien gewichtet werden	9
7	Wie läuft das Beurteilungsgespräch mit dem Azubi ab?	10
7.1	<i>Was wird wann beurteilt?.....</i>	10
7.2	<i>Fünf Schritte des Beurteilungsgesprächs und Fragen des Ausbilders</i>	11
7.3	<i>Was erwarten Azubis von einem guten Beurteilungsgespräch?.....</i>	12
8	Wie holen Sie Ihren Azubi im Gespräch emotional ab?	12
8.1	<i>Ich-Botschaften formulieren mit der „WWW-Regel“</i>	12
8.2	<i>Zeigen Sie Ihrem Azubi Perspektiven auf</i>	13
9	Welche Art zu führen im Beurteilungsgespräch ist die Richtige?	13
9.1	<i>Nach welchem Führungsstil wollen Sie sich im Gespräch verhalten?</i>	14
9.2	<i>Praxistest: Beurteilungsgespräch mit einem Azubi</i>	15
10	Reflexion für Ausbilder nach dem Beurteilungsgespräch	17
10.1	<i>Wie beurteilen Sie als Ausbilder ihre Azubis?.....</i>	17
10.2	<i>Beurteilungsfehler bzw. Effekte - Reflexionscheck</i>	17
10.3	<i>Irrtum ist erlaubt - Lernen Sie an Ihren Beurteilungsfehlern</i>	21
11	Über den Autor	22

1 Wann die erste Beurteilung für die neuen Azubis ansteht

Ca. 1,3 Millionen junge Menschen machen Jahr für Jahr eine Ausbildung. Dabei beginnen viele im September ihre Ausbildung. Spätestens 1 Monat vor Ende der Probezeit, also im November, steht das erste Beurteilungsgespräch mit den Azubis an. Die Fragen, die sich der Betrieb und der Ausbilder stellen sind:

- Wie interessiert ist der Auszubildende wirklich?
- Wie belastbar ist der Auszubildende?
- Arbeitet er gut im Team mit?
- Kann das Ausbildungsziel erreicht werden?

Schließlich soll eine Beurteilung ja dem Ausbilder und dem Auszubildenden den Aufschluss darüber geben, ob die Berufswahl des Azubis die Richtige ist und die Mitarbeit im Ausbildungsbetrieb klappt. So zumindest die Theorie.

1.1 Wie sieht die Praxis der Beurteilung aus?

Selbstverständlich muss sich der Ausbilder auf das Beurteilungsgespräch sorgfältig vorbereiten. Dazu gehört:

- ✓ Erstens, dass er Termin und Uhrzeit für das Gespräch mit dem Azubi vereinbart.
- ✓ Zweitens, dass er genügend Zeit für das Gespräch einplant
- ✓ Drittens, dass er seine Beobachtungen und Aufzeichnungen aufbereitet.



Oft sind jedoch Beurteilungsgespräche eine ungeliebte Pflicht für Ausbilder. Leistung zu beurteilen ist schwierig. Objektiv wollen wir sein. Und fair. Eine Beurteilung, das weiß jeder, der einmal irgendwo gearbeitet hat, hängt auch immer von der Tagesform der Führungskraft ab. Da kommen auch schon mal Gedanken auf, wie: „Was soll ich bei dem Azubi überhaupt beurteilen? Läuft doch eh alles und wir haben bisher jeden

übernommen, der einigermaßen verträglich ist.“ Obwohl sich die meisten Azubis gut mit den anderen aus der Abteilung verstehen, pünktlich sind und gut mitmachen, muss dieses nervende Beurteilungsgespräch durchgeführt werden.

Schließlich naht der Tag der Beurteilung. Dementsprechend ist der Azubi meist aufgeregt und harrt der Dinge, die da kommen. Gemeinsam geht man den Beurteilungsbogen durch, kreuzt bei den verschiedenen Ausprägungen die entsprechende Punktzahl an und erklärt dem Azubi, wie man zu dieser Punktzahl kam. Am Ende kann man dem Auszubildenden noch Tipps und Tricks für das weitere Berufsleben mit auf dem Weg geben.

2 Welchen Stellenwert hat die Beurteilung in den Unternehmen?

Aussagen über die Leistung eines Mitarbeiters stellen einen wichtigen Teil des Personalportfolios dar. Die Leistungserfassung erfolgt in den meisten Fällen im Rahmen der Mitarbeiterbeurteilung. Ziel ist, erbrachte Leistungen einer bestimmten Person zuzurechnen. Dazu müssten die Leistungen vollständig objektiviert werden. Da dies in vielen Fällen nicht möglich ist, bleiben Leistungsbeurteilungen immer subjektiv.



Bei der Leistungsbeurteilung handelt es sich um ein formalisiertes Verfahren, das vom jeweiligen Vorgesetzten in regelmäßigen Zeitabständen unter Berücksichtigung bestimmter Kriterien durchgeführt wird. Sie ist im Gegensatz zu Potenzialanalysen

vergangenheitsbezogen und soll **Informationen**, z. B. für folgende Punkte, liefern:

- Leistungsverbesserung und -steuerung,
- Planung, Auswahl und Gestaltung von Maßnahmen der Personalentwicklung,
- Gehalts- und Lohnbestimmung,
- Evaluation von personellen Entscheidungen
- Rückmeldung an den Mitarbeiter über erbrachte Leistungen
- Erkennen von vorhandenen Stärken sowie Verbesserungsmöglichkeiten.

Wird die Leistungsbeurteilung auch begleitend zu Personalentwicklungsmaßnahmen eingesetzt, geht es nicht nur darum, Arbeitsleistungen zu beurteilen. Dann soll auch der **Lernfortschritt** kontrolliert und dokumentiert werden:

- ✓ Der Lernende soll eine Rückmeldung zu seinem Lernerfolg erhalten.
- ✓ Ausbilder und Berufspädagogen können sich über den Bildungsstand informieren.
- ✓ Es lassen sich Korrekturen im Bildungsverlauf vornehmen.
- ✓ Spezielle Förderungswürdigkeit und Entwicklungspfadplanung werden transparent.

2.1 Wie oft finden Personalbeurteilungen statt?

