

# Leitfaden Beurteilung und Beurteilungsgespräch

## Inhalt

(Mit Klick auf die Überschriften können Sie direkt zu den einzelnen Absätzen springen)

1. **Sinn und Zweck eines Beurteilungsgesprächs**
2. **Rechtliche Regelung der Beurteilung**
3. **Wann sollten Beurteilung und Beurteilungsgespräche erfolgen?**
4. **Was wird beurteilt?**
5. **Objektive Bewertung sicherstellen und Bewertungsfehler vermeiden**
6. **Die häufigsten Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler**
7. **Vorbereitung des Gesprächs**
8. **Vorinformation und Vorbereitung des Auszubildenden**
9. **Ablauf des Beurteilungsgesprächs**
  - a. **Begrüßung**
  - b. **Darstellung des Gesprächsanlasses**
  - c. **Darstellung und Erläuterung der Beurteilung**
  - d. **Die Sichtweise des Auszubildenden**
  - e. **Zielvereinbarung**
  - f. **Gesprächsabschluss**
10. **Die häufigsten Fehler im Beurteilungsgespräch**
11. **Nachbereitung des Gesprächs**

## 1. Sinn und Zweck eines Beurteilungsgesprächs

Eine gute Ausbildung setzt voraus, dass Ausbildungsunternehmen und Auszubildender regelmäßig eine gemeinsame Standortbestimmung vornehmen: Wo steht der Auszubildende? Was kann er schon? Was geht noch nicht so, wie es sein sollte? Was muss getan werden, um die bestehenden Defizite auszugleichen?

Gerade für Auszubildende, die wegen ihrer geringen Berufserfahrung noch keine Vergleichsmaßstäbe haben, ist es wichtig zu wissen, wie das Ausbildungsunternehmen ihren aktuellen Lern- bzw. Leistungsstand und ihr Verhalten einschätzt. Oft wird ihnen erst während eines Beurteilungsgesprächs deutlich, wie weit und wie gut sie sich in ihrer Ausbildung entwickelt haben.

Das Beurteilungsgespräch verfolgt daher drei Ziele:

1. Rückmeldung an den Auszubildenden über seinen Ausbildungsstand und sein Verhalten,
2. Motivation des Auszubildenden zu weiteren Lern- und Arbeitsleistungen,
3. Absprache von Fördermaßnahmen zur Optimierung der Lern- und Arbeitsleistung.

Dem Auszubildenden soll durch wertschätzendes Feedback die Möglichkeit gegeben werden, aus Fehlern zu lernen und seine individuellen Stärken noch bewusster einzusetzen. Darüber hinaus bietet das Beurteilungsgespräch dem Auszubildenden Gelegenheit, direkt zu den Beurteilungsergebnissen Stellung zu nehmen bzw. Fragen zu stellen.

Ob eine Beurteilung erfolgreich ist oder ohne Erfolg bleibt, entscheidet in erster Linie das Beurteilungsgespräch. Im Idealfall steigert es die Motivation und damit die Leistung für das Unternehmen und verbessert - durch gegenseitiges konstruktives Feedback - das Verhältnis zwischen Auszubildendem und Ausbilder.

Wichtig für den Erfolg eines Beurteilungsgesprächs ist dabei der echte Dialog. Der Auszubildende darf nicht lediglich in die Rolle des passiven Zuhörers gedrängt werden, sondern soll als Ausbildungspartner an der Suche nach Optimierungen beteiligt werden.

[Nach oben](#)

## 2. Rechtliche Regelung der Beurteilung

Bei der Einführung eines Beurteilungssystems, insbesondere eines standardisierten Beurteilungsbogens hat der Betriebsrat nach (§ 94 und § 84 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)) ein Mitbestimmungsrecht.

Die Rechte des Auszubildenden ergeben sich aus den §§ 82 bis 84 BetrVG. Der Auszubildende kann danach verlangen, dass ihm die Beurteilung seiner Leistungen sowie die Möglichkeiten seiner beruflichen Entwicklung im Betrieb erörtert werden.

Er kann ein Mitglied des Betriebsrats zu der Erörterung hinzuziehen. Gegendarstellungen des Auszubildenden zu seiner Beurteilung müssen in die Personalakte aufgenommen werden

Die Beurteilung muss im Sinne des AGG diskriminierungsfrei erfolgen:

- Auf alle Auszubildenden müssen dieselben Maßstäbe und Kriterien angewendet werden.
- Die Beurteilungskriterien müssen benachteiligungsfrei angelegt, angewandt und gewichtet sein.
- Die Beurteilungsergebnisse müssen transparent, mess- und nachprüfbar sein.
- Es ist die reine Arbeitstätigkeit zu bewerten, nicht die Person.

[Nach oben](#)

### 3. Wann sollten Beurteilung und Beurteilungsgespräche erfolgen?

Beurteilung und Beurteilungsgespräch sollten an allen wichtigen Weggabelungen der Ausbildung erfolgen:

- **spätestens einen Monat vor Ende der Probezeit**, um festzustellen, ob der Auszubildende für den Beruf geeignet ist und in Ihr Unternehmen passt,
- **am Ende jedes Ausbildungsabschnittes** (Wechsel der Ausbildungsabteilung), ansonsten mindestens halbjährlich,
- **nach der Zwischenprüfung**,
- **spätestens 3 Monate vor Ende der Ausbildung**, um zu klären, ob der Auszubildende übernommen werden soll und ihm ansonsten die Möglichkeit zu geben, sich frühzeitig bei einem anderen Unternehmen zu bewerben.

[Nach oben](#)

### 4. Was wird beurteilt?

Wie im Ausbildungszeugnis sollten Sie stets Leistung und Verhalten des Auszubildenden beurteilen.

Bei der **Leistungsbeurteilung** müssen Sie die beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse, Fähigkeiten bewerten, die nach der Ausbildungsordnung und dem betrieblichen Ausbildungsrahmenplan im entsprechenden Beurteilungszeitraum vermittelt wurden. Beziehen Sie deshalb auch die berufsschulischen Leistungen in die Beurteilung ein. Achten Sie dabei darauf, dass alles, was beurteilt wird, auch in der Ausbildung vermittelt wurde.

Die Leistungsbeurteilung soll ein objektives Gesamtbild der **regelmäßigen** Leistung während des Beurteilungszeitraumes geben. Zu einer ausführlichen Leistungsbeurteilung gehören Angaben über:

- Ausbildungsbefähigung (*Auffassungsgabe, Denk- und Urteilsvermögen, Belastbarkeit, Kreativität, Geschicklichkeit*),
- Motivation des Auszubildenden (*Leistungswille, Engagement, gezeigtes Interesse*),
- Lern- und Arbeitsweise (*Selbständigkeit, Sorgfalt, Zuverlässigkeit, Fleiß*),
- Leistungen und Lernfortschritte im Betrieb und in der Berufsschule,
- Abgleich der erworbenen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten mit dem betrieblichen Ausbildungsrahmenplan,
- Wissenslücken und Lernschwierigkeiten im Betrieb und der Berufsschule,
- Evtl. Ergebnisse der Zwischenprüfung,
- Führung des Berichtsheftes.

Bei der **Verhaltensbeurteilung** sollten Sie

- das Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Mitarbeitern und Mitauszubildenden,
- bei Kundenkontakt des Auszubildenden auch das Verhalten gegenüber den Kunden,
- Evtl. Konflikte mit dem Ausbilder oder Kollegen,
- Evtl. Konflikte mit anderen Auszubildenden,
- Probleme und Schwierigkeiten des Auszubildenden im Betrieb

bewerten.

Legen Sie Schlüsselkompetenzen, z. B. eigenverantwortliches Handeln, und andere wichtige Kompetenzen fest, deren Entwicklung in jeder Beurteilung zu thematisieren sind. Auch hier sollte das Verhalten in der Berufsschule mit in die Beurteilung einfließen.

Privates Verhalten des Auszubildenden ist nicht Gegenstand der Beurteilung.

### **Tipp:**

Damit Sie sich jederzeit in der Berufsschule über Leistung und Verhalten Ihres Auszubildenden informieren können, sollten Sie eine entsprechende Vereinbarung in den Ausbildungsvertrag aufnehmen. Ansonsten könnte sich die Berufsschule Ihnen gegenüber auf den Datenschutz berufen.

[Nach oben](#)

## **5. Objektive Bewertung sicherstellen und Bewertungsfehler vermeiden**

Subjektive Anteile in der Bewertung lassen sich zwar niemals völlig vermeiden, dennoch können Sie als Ausbilder viel dafür tun, damit Ihre Beurteilung nicht allein auf Ihrem „Bauchgefühl“ beruht, sondern möglichst objektiv ist.

Um bei der Beurteilung Ihres Auszubildenden nicht auf Ihr "Bauchgefühl" angewiesen zu sein, sollten Sie sich regelmäßig Notizen für jeden Ihrer Auszubildenden machen. Notieren Sie mindestens einmal wöchentlich, was Ihnen an positiven oder negativen, beispielhaften Dingen bei Ihren Auszubildenden aufgefallen ist. Das erfordert weniger Zeit, als Sie vielleicht am Anfang denken und hilft Ihnen im Beurteilungsgespräch Ihre Bewertung angemessen und nachvollziehbar zu begründen. Zugleich vermeiden Sie so Wahrnehmungsfehler wie die Dominanz eines / des letzten Ereignisses.

Legen Sie immer denselben Beurteilungsmaßstab an und richten Sie sich nicht an den Leistungen oder dem Verhalten einer bestimmten Gruppe oder Jahrgangs aus. Maßstab für die Beurteilung sind die am jeweiligen Ausbildungsplatz zu erfüllenden Lernziele: Diese richten sich nach den durchschnittlichen Anforderungen, wobei Sie den jeweiligen Ausbildungsstand berücksichtigen müssen.

Ergänzen sollten Sie Ihre Beobachtungen durch Rücksprache mit anderen ‚aussagefähigen‘ Personen im Unternehmen, die die Leistung und das Verhalten des Auszubildenden einschätzen können. Informieren Sie sich insbesondere über die Leistungen in der Berufsschule, suchen Sie in Zweifelsfällen auch ein Gespräch mit dem Berufsschullehrer. Für die Bewertung dürfen Sie sich aber nicht ungeprüft auf diese Aussagen stützen, die Beurteilung kann begründet nur auf eigene Beobachtungen gestützt werden.

[Nach oben](#)

## **6. Die häufigsten Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler**

Als Ausbilder sollten Sie sich über mögliche eigene Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler bewusst sein. Je mehr Sie über Ihre unbewussten Urteilstendenzen wissen, desto besser können Sie sie auf der Bewusstseinssebene korrigieren.

### **Halo-Effekt**

Der Ausbilder lässt sich von einzelnen Fähigkeiten des Azubis blenden. Einzelne herausragende Merkmale (z. B. "intelligentes" Aussehen, Wortgewandtheit) überstrahlen die übrigen Eigenschaften des Auszubildenden. Der Gesamteindruck wird dadurch positiver oder negativer.

### **Sympathie/Antipathie**

Auszubildende, die dem Ausbilder sympathisch sind, werden von diesem besser bewertet als solche, die ihm unsympathisch sind.

### **Überbewertung des ersten oder letzten Eindrucks:**

Stellt sich ein Auszubildender ganz am Anfang einer Ausbildungsphase oder ganz am Ende besonders gut, ist aber sonst eher durchschnittlich, dann kann das dazu führen, den Azubi zu gut zu beurteilen. Dieser Effekt ist natürlich auch zu Ungunsten des Azubis denkbar.

### **Verteilungsfehler**

Die Beurteilungsskala wird nicht voll genutzt, weil der Ausbilder die Auszubildenden generell zu positiv (Milde) oder zu negativ (Strenge) urteilt oder wenn er fast allen Leistungen eine mittlere Güte zuspricht.

### **Milde-Effekt**

Der Ausbilder will dem Auszubildenden nicht "weh tun"; er bewertet mehr die Anstrengungsbereitschaft als die konkreten Arbeitsleistungen, weil er bei realistischer Beurteilung Motivationseinbußen befürchtet.

### **Klebe-Effekt**

Wer einmal eine Note erhalten hat, behält diese, weil der Beurteiler sich ausschließlich an der Vornote orientiert oder den Konflikt mit dem Auszubildenden scheut. Eine einmal erfolgte – positive oder negative - Beurteilung bleibt so am Auszubildenden kleben, auch wenn sie sachlich nicht mehr zutreffend ist

### **Projektion**

Der Ausbilder entdeckt beim Auszubildenden eigene, unbewusste Schwächen und reagiert besonders kritisch.

### **Übertragung**

Eigenschaften des Auszubildenden erinnern an eine andere Person. Entsprechend der dieser Person entgegengebrachten Sympathie oder Antipathie wird der Auszubildende positiver oder negativer beurteilt.

### **Stimmung bzw. Tagesform**

Wahrnehmungen und Beurteilungen sind Stimmungs- und Tagesform abhängig. Ärger und Stress im Betrieb, belastende (private) Probleme, gesundheitlicher Zustand und ähnliche äußere Einflüsse können den Blick des Ausbilders trüben.

### **Selbstbezug**

Ausbilder ziehen oft die eigene Leistung und das eigene Verhalten als Norm für die Beurteilung heran. Maßstab für die Beurteilung sind aber ausschließlich die am jeweiligen Ausbildungsplatz zu erfüllenden Lernziele. Diese Anforderungen sollten konstant gehalten werden und sich auch nicht an den Leistungen eines bestimmten Jahrgangs orientieren. Berücksichtigen Sie Ausbildungsjahr und Alter des Auszubildenden bei der Beurteilung.

[Nach oben](#)

## 7. Vorbereitung des Gesprächs

Wenn das Beurteilungsgespräch Erfolg haben soll, muss es gut vorbereitet werden.

Organisatorisch gilt es zunächst folgende Dinge zu regeln:

- Termin und Uhrzeit für das Gespräch mit dem Auszubildenden fest vereinbaren,
- genügend Zeit für das Gespräch einplanen (mind. 30 Minuten),
- Raum reservieren, in dem ein ungestörtes Gespräch möglich ist
- Kein Gespräch mit dem Schreibtisch dazwischen, sondern Besprechungstisch.

Zur Vorbereitung des Beurteilungsgesprächs müssen Sie zunächst die Beurteilung vorbereiten. Nutzen Sie dazu am besten einen standardisierten Beurteilungsbogen. Dann sollten Sie sich überlegen, wie Sie dem Auszubildenden Ihre Beurteilung erläutern wollen. Sie sollten für jeden in Ihrer Beurteilung angesprochenen Punkt konkrete und für den Auszubildenden typische Beispiele parat haben, anhand derer Sie aufzeigen können, wie Sie zu Ihrer Beurteilung gekommen sind.

Stellen Sie sich dafür gedanklich auf den Auszubildenden ein:

- Welcher Typ ist er?
- Was sind gegenwärtige Probleme? Woran liegt das?
- Welche Erwartungen wird er haben?
- Wie wird er reagieren? Mit welchen Einwänden muss ich rechnen?
- Wie kann ich ihn am besten motivieren? Welchen Argumenten ist er zugänglich?

Soweit erforderlich, sollten Sie sich außerdem überlegen, welche Korrektur- und Fördermaßnahmen in Betracht kommen. Schließlich sollten Sie noch sicherstellen, dass Sie alle für das Beurteilungsgespräch wichtigen Unterlagen auch griffbereit haben.

[Nach oben](#)

## 8. Vorinformation und Vorbereitung des Auszubildenden

Schaffen Sie das für den Gesprächserfolg wichtige Vertrauen schon dadurch, dass Sie den Auszubildenden nicht überfallartig zum Beurteilungsgespräch zitieren, sondern ihn bereits eine Woche vorher über den Termin informieren und ihn bitten, sich auf das Gespräch vorzubereiten. Sicherstellen sollten Sie weiter, dass Ihr Auszubildender die vorangegangene Beurteilung noch hat und zur Vorbereitung auf das Gespräch benutzt.

Bereits bei Beginn der Ausbildung, spätestens aber vor dem ersten Beurteilungsgespräch sollten Sie den Auszubildenden darüber informieren, dass Sie regelmäßig Beurteilungsgespräche mit ihm führen werden. Dabei sollten Sie ihn über folgende Punkte ausführlich informieren:

- Sinn und Zweck des Beurteilungsgesprächs?
- Wie läuft das Beurteilungsgespräch ab?
- Wie lange dauert es, wer nimmt teil?
- Nach welchen Kriterien wird der Auszubildende beurteilt.

Machen Sie Ihrem Auszubildenden deutlich, dass das Beurteilungsgespräch keine Urteilsverkündung oder Prüfungssituation ist, die er passiv über sich ergehen lassen muss. Zeigen Sie ihm, dass er als gleichwertiger Gesprächspartner akzeptiert ist und aktiv an der Gestaltung des Gesprächs teilnehmen soll.

Sofern Sie einen standardisierten Beurteilungsbogen verwenden, sollten Sie diesen dem Auszubildenden zur Vorbereitung aushändigen und erläutern.

[Nach oben](#)

## **9. Ablauf des Beurteilungsgesprächs**

Für das Beurteilungsgespräch empfiehlt sich folgender Ablauf:

### **a) Begrüßung**

Höflichkeit und Freundlichkeit sind grundlegende Voraussetzungen eines jeden Gesprächs. Gehen Sie auf den Auszubildenden zu, begrüßen Sie ihn und danken Sie ihm für sein Kommen.

Stellen Sie einen persönlichen Kontakt her („Wie geht es Ihnen?“) und schaffen Sie so gleich zu Beginn eine freundliche, ruhige Gesprächsatmosphäre. Zwei, drei Sätze Small Talk sorgen für die notwendige „Betriebstemperatur“.

Vermeiden Sie in jedem Fall eine frontale Sitzposition am Schreibtisch. Bei einer Tasse Kaffee an einem Besprechungstisch lässt sich viel leichter auch über persönliche Verbesserungsbereiche sprechen.

### **b) Darstellung des Gesprächsanlasses**

Umreißen Sie (nochmals) den Gesprächsanlass und die Gesprächsziele und leiten Sie so zum eigentlichen Beurteilungsgespräch über. Stellen Sie dar, wie das Gespräch ablaufen soll und nennen Sie den vorgesehenen Zeitrahmen. Der Auszubildende kann sich so besser auf das Gespräch einstellen und wird sich eher öffnen.

### **c) Darstellung und Erläuterung der Beurteilung**

Ihre Beurteilung sollten Sie möglichst mit einem positiven Aspekt beginnen. Mit Sicherheit werden Sie bei den allermeisten Auszubildenden auch etwas Positives zum allgemeinen Verhalten oder zu der Gesamtleistung des Auszubildenden sagen können.



Ermutigen Sie den Auszubildenden, dort weiterzumachen, wo jetzt schon gute Ansätze zu sehen sind. Positiv herausstellen sollten Sie insbesondere Leistungsverbesserungen oder Weiterentwicklungen seit dem letzten Beurteilungsgespräch. Das Beurteilungsgespräch soll den Auszubildenden ja nicht verurteilen, sondern ihn idealerweise motivieren, an seinen Defiziten zu arbeiten. Das gelingt am besten, wenn bereits geringfügige Leistungsverbesserungen bestätigt und anerkannt werden. Erfolg und Anerkennung stimulieren und geben Selbstvertrauen. Wer dagegen nur zu hören bekommt, was er alles falsch macht, wird kaum motiviert werden, trotz bisher schlechter Leistungen weiterzulernen, sondern schnell resignieren.

Sind Sie mit dem Auszubildenden im Wesentlichen zufrieden und wollen nur einige wenige Dinge verändert haben, dann hat es Ihr Auszubildender verdient, zunächst ein ausführliches Lob von Ihnen zu hören. Die zu ändernden Kleinigkeiten dürfen die positive Gesamtwertung nicht in den Hintergrund drängen.

Bei der Darstellung Ihrer Beurteilung sollten Sie sich an folgenden Grundsätzen orientieren:

- Beschränken Sie sich auf das Wesentliche
- Lassen Sie untypische Verhaltensweisen unerwähnt
- Schildern Sie Ihre Beobachtungen und Beurteilungen sachlich und ruhig
- Sprechen Sie stets in der Ich-Form („*Mir ist aufgefallen, dass...*“)
- Begründen Sie nachvollziehbar anhand von konkreten Beispielen, warum Sie wie zu Ihrer Sichtweise gekommen sind
- Trennen Sie deutlich zwischen Lob und Kritik (erst Lob, dann Kritik)

Ihr Feedback sollte in der Regel folgende Punkte umfassen:

#### **Leistung:**

- Ausbildungsbefähigung (*Auffassungsgabe, Denk- und Urteilsvermögen, Belastbarkeit, Kreativität, Geschicklichkeit*),
- Motivation des Auszubildenden (*Leistungswille, Engagement, gezeigtes Interesse*),
- Lern- und Arbeitsweise (*Selbständigkeit, Sorgfalt, Zuverlässigkeit, Fleiß*),
- Leistungen und Lernfortschritte im Betrieb und in der Berufsschule,
- Abgleich der erworbenen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten mit dem betrieblichen Ausbildungsrahmenplan,
- Wissenslücken und Lernschwierigkeiten im Betrieb und der Berufsschule,
- Evtl. Ergebnisse der Zwischenprüfung,
- Führung des Berichtsheftes.

#### **Verhalten:**

- Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Mitarbeitern und Mitauszubildenden,
- bei Kundenkontakt des Auszubildenden auch das Verhalten gegenüber den Kunden,
- Evtl. Konflikte mit dem Ausbilder oder Kollegen,
- Evtl. Konflikte mit anderen Auszubildenden,
- Probleme und Schwierigkeiten des Auszubildenden im Betrieb

#### **d) Die Sichtweise des Auszubildenden**

Nach der Darstellung Ihrer Beurteilung sollten Sie dem Auszubildenden ausführlich Gelegenheit geben, seine Sichtweise darzustellen. Unterbrechen Sie ihn in diesem Gesprächsabschnitt nicht, sondern machen Sie sich Notizen zu Punkten, auf die Sie später eingehen wollen. Fragen Sie jedoch nach, wenn Sie etwas nicht verstanden haben. Vermeiden Sie dabei schon durch Körperhaltung, Mimik oder Gestik Ihren Unmut über einen Einwand auszudrücken.

Der Auszubildende wird nicht immer mit Ihrer Beurteilung einverstanden sein, da er mitunter eine andere Selbstwahrnehmung haben wird. Beurteilungen werden insbesondere dann von Auszubildenden angezweifelt, wenn sie schlecht ausfallen oder Beurteilungskriterien und -maßstäbe nicht durchschaubar sind. Einwände können dabei auch in Form provozierender Rückfragen erscheinen

Ausflüchte, Notlügen und Beschönigungen sind als natürliche Reaktionen der Auszubildenden zu betrachten. Wer gibt schon gern ein Fehlverhalten zu. Statt Vorwürfe zu erheben, die das Vertrauensverhältnis unnötig gefährden, fragen Sie bei Unstimmigkeiten oder erkannten Unwahrheiten sachlich und nach Einzelheiten („Was hat Sie veranlasst, ... zu tun?“). Versuchen Sie auch zu verstehen, was zwischen den Zeilen an Gefühlen, Absichten und Andeutungen mitschwingt.

Fragen Sie den Auszubildenden, wie er zu seinem Urteil kommt und welche Aspekte er dabei berücksichtigt hat. Meist werden Sie feststellen, dass die unterschiedliche Beurteilung auf einem verschiedenen Verständnis des Leistungsmerkmals oder einer anderen Gewichtung beruht. Erklären Sie dem Auszubildenden daher den Unterschied zwischen Selbstbild und Fremdbild und lassen Sie ihm die Zeit, sich selbst einmal aus "Fremdsicht" zu betrachten.

Setzen Sie sich dabei mit den Einwänden sachlich und ruhig auseinander, auch wenn diese unberechtigt sind. Emotionsgeladenen „Standpauken“, führen meistens nur zu wenig Einsicht auf Seiten des Auszubildenden und bleiben deshalb folgenlos.

Reden Sie dabei nicht um den „heißen Brei“ herum, sondern bringen Sie Ihre eigene Meinung deutlich zum Ausdruck und beziehen Sie Stellung. Erklären Sie nochmals wie die Beurteilung zustande gekommen ist und legen Sie Ihre Beurteilungs- und Vergleichsmaßstäbe offen. Erläutern Sie anhand einzelner Punkte, was Sie vom Auszubildenden erwartet hätten und welches Verhalten zu einer anderen/besseren Einschätzung geführt hätte.

Seien Sie offen für die Argumente Ihres Auszubildenden und korrigieren Sie Ihre Beurteilung, wenn seine Argumente stichhaltig sind.

Arbeiten Sie gemeinsam mit dem Auszubildenden die Unterschiede der einzelnen Sichtweisen heraus und suchen Sie nach Lösungen, die für Sie beide akzeptabel sind. Nehmen Sie, wenn keine Einigung möglich ist, beide Beurteilungen ins Protokoll auf.

### e) Zielvereinbarung

Ein Beurteilungsgespräch ist immer auch ein Beratungsgespräch, in dem Sie dem Auszubildenden Hilfe und Unterstützung zur Zielerreichung anbieten sollten. Fördermöglichkeiten für die festgestellten Ausbildungsdefizite bzw. neue Lernziele sollten Sie gemeinsam mit dem Auszubildenden besprechen und vereinbaren. Je mehr Sie den Auszubildenden in die Vereinbarung der Fördermaßnahmen und der erforderlichen Erfolgskontrollen einbeziehen, desto bereitwilliger wird er diesen engagiert Folge leisten.

Fördermaßnahmen sollten jedenfalls dann vereinbart werden, wenn Kriterien mit der Note 4 oder 5 beurteilt wurden. Die vereinbarten Maßnahmen sollten schriftlich festgehalten werden.

Bei der Vereinbarung von Fördermaßnahmen sollten Sie folgende Punkte bedenken:

- Welches Ziel soll bis zur nächsten Beurteilung erreicht werden?
- Welche Unterstützung braucht der Auszubildende hierfür?
- Welchen Beitrag kann er selbst leisten?
- Wie kann die Zielerreichung festgestellt werden?

### f) Abschluss des Beurteilungsgesprächs

Zum Abschluss des Gespräches sollten Sie alle wichtigen Punkte noch einmal kurz zusammenfassen. Halten Sie schriftlich fest, was Sie oder der Auszubildende in die Wege leiten wollen („Wer macht was bis wann?“).

Schließen Sie das Gespräch in jedem Fall positiv ab. Gerade bei einem eher kritischen Beurteilungsgespräch sollten Sie hier unbedingt eine wertschätzende Abschlussbemerkung machen, die dem Auszubildenden zeigt, dass er als Gesprächspartner ernst genommen wird und die ihn motiviert („Ich freue mich, dass wir so offen miteinander sprechen konnten.“).

Geben Sie dem Auszubildenden eine Kopie der Beurteilung und der Fördervereinbarung.

[Nach oben](#)

## 10. Die häufigsten Fehler im Beurteilungsgespräch

Der Erfolg eines Beurteilungsgesprächs hängt entscheidend davon ab, dass störende Rahmenbedingungen und störendes Verhalten vermieden werden.

**Störende Rahmenbedingungen:**

- zu enge zeitliche Begrenzung,
- ungünstige Raumverhältnisse,
- unangenehme Sitzpositionen,

- Keine ungestörte Gesprächsatmosphäre, weil unbeteiligte Dritte anwesend sind oder das Gespräch immer wieder durch Telefonanrufe oder hereinkommende Personen unterbrochen wird,

### **Was Sie nicht tun sollten:**

- Den Auszubildenden warten lassen,
- in Unterlagen blättern,
- immer wieder auf die Uhr schauen,
- Blickkontakt vermeiden,
- Nicht (richtig) zuhören,
- Ablehnung durch Gesichtsausdruck oder Körperhaltung signalisieren
- nachforschen, nachbohren („Sie müssen mir das schon genau sagen!“),
- Äußerungen des Auszubildenden bagatellisieren („Das ist doch kein Problem!“),
- den Auszubildenden ständig unterbrechen
- interpretieren („Sie haben da bestimmt aus Angst gehandelt.“),
- rechthaberisch sein, auf alles eine Antwort bzw. Lösung wissen,
- unsachliche Kommentare abgeben, laut werden
- Vermutungen, Vorhaltungen und Anklagen vorbringen, für die keine Beweise vorhanden sind.
- Ihre Machtposition ausspielen,
- Monologe halten, statt echten Meinungsaustausch zuzulassen
- Entscheidungen bereits treffen, obwohl noch nicht alle Einzelheiten besprochen sind.
- Wesentliche Entscheidungen bereits vor dem Gespräch fällen und das Gespräch nur noch als Alibi nutzen,
- unklare Formulierungen, Verallgemeinerungen, vage Behauptungen und allgemeine Floskeln. Statt um den heißen Brei herumzureden, sollten Sie festgestellte Sachverhalte genau und konkret benennen.

[Nach oben](#)

## **11. Nachbereitung des Beurteilungsgesprächs**

Nach dem Gespräch sollten Sie dieses nochmals kurz Revue passieren lassen und folgende Punkte gedanklich durchgehen:

- Welche neuen Erkenntnisse über den Auszubildenden haben Sie gewonnen?
- Welches Bild hat der Auszubildende von Ihnen bekommen?
- Welche Maßnahmen müssen Sie bis wann veranlassen?
- Welche Ziele wurden im Gespräch erreicht?
- Haben Sie sich richtig im Gespräch verhalten? Was sollten Sie im nächsten Gespräch anders machen?

[Nach oben](#)