

# Das Beurteilungsgespräch

Professor Adalbert Ruschel

## 1 Die Bedeutung von Beurteilungsgesprächen mit Auszubildenden

Auszubildende haben ein starkes Interesse daran zu wissen, wie der Ausbilder bzw. die Ausbilderin ihren aktuellen Lern- bzw. Leistungsstand einschätzt. Sie suchen nach Orientierung über den Stand ihrer Kenntnisse, Fertigkeiten und Erfahrungen. Oft wird ihnen erst während eines Beurteilungsgesprächs deutlich, wie weit und wie gut sie sich in ihrer Ausbildung entwickelt haben. Leider sind Beurteilungsgespräche nicht selten reine Vergangenheitsbewältigung und nicht mit dem Blick nach vorn geführte Zielsetzungsgespräche. Ziel eines Beurteilungsgesprächs darf nicht ein "Urteil" sein und schon gar nicht eine "Verurteilung", sondern eine Rückmeldung und eine Vision für die Zukunft des Auszubildenden geben, also Rückblick und Vorausschau. Beurteilungsgespräche unterscheiden sich grundsätzlich nicht von Personalentwicklungsgesprächen und sind daher auch immer Beratungsgespräche, aus denen sich Empfehlungen für weitere Lernanstrengungen und Fördermaßnahmen ergeben.

Im Beurteilungsgespräch soll deshalb dem Auszubildenden einerseits die Beurteilung

- seiner Lernergebnisse (Kenntnisse und Fertigkeiten) und
- seines Verhaltens (Leistungsverhalten, Lernverhalten, Sozialverhalten) und
- die jeweiligen Folgen daraus erläutert werden.

Andererseits sollen mit ihm aber auch Förder- und Entwicklungsmaßnahmen erörtert und gegebenenfalls vereinbart werden.

Damit haben Beurteilungsgespräche in der Berufsausbildung als Steuerungs- und Führungsinstrument für den weiteren beruflichen Werdegang des Auszubildenden einen neuen Stellenwert. Pädagogisch richtig eingesetzt sind sie ein bedeutender Motivationsfaktor.

Beurteilungsgespräche verfolgen drei Formalziele:

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

Grundlage für das Gespräch ist die Beurteilung. Das Beurteilungsgespräch ergänzt die schriftliche Beurteilung. Das wichtigste Ziel ist die Erläuterung der schriftlichen Beurteilung durch konkrete Beispiele und die Ergänzung durch Hinweise auf Folgen aus der Beurteilung. Bei der Begründung des Beurteilungsergebnisses geht der Ausbilder auf die theoretischen und praktischen, fachlichen wie fachübergreifenden Anforderungen und den Grad ihrer Realisierung durch den Auszubildenden ein. Auf diese Weise gibt er dem Auszubildenden eine präzise Rückmeldung zu dem, was dieser schon kann oder wo er den Anforderungen noch nicht entspricht.

Darüber hinaus bietet das Beurteilungsgespräch dem Auszubildenden Gelegenheit, direkt zu den Beurteilungsergebnissen Stellung zu nehmen bzw. Fragen zu stellen. Wer beurteilt und die Ergebnisse dem Beurteilten nicht mitteilt, beurteilt nicht wirklich. Beurteilung hat keinen Selbstzweck, sie soll etwas bewirken. Eine Beurteilung, die dem Auszubildenden nicht mitgeteilt wird, ist für diesen weder informativ noch wirksam und nicht zuletzt auch rechtlich unwirksam. Die Auszubildenden erwarten im allgemeinen vom Ausbilder eine Beurteilung ihrer Lern- und Leistungsergebnisse. Sie benötigen diese Beurteilung, um sich ein Bild von ihrem Ausbildungsstand machen und sich daran orientieren zu können.

*"Andererseits werden Beurteilungen nicht selten von den Auszubildenden angezweifelt, insbesondere dann, wenn es sich um eine schlechte Beurteilung handelt. Hier hat der*

Ausbilder zu erklären, wie die Beurteilung zustande gekommen ist und seine Vergleichsmaßstäbe offenzulegen."<sup>1</sup>

Die Motivation der Auszubildenden, trotz bisher schlechter Leistungen weiterzulernen, gehört zu den herausfordernden Aufgaben der Ausbilderinnen und Ausbilder. Das gelingt am besten, wenn bereits geringfügige Leistungsverbesserungen oder Leistungen auf engen Spezialgebieten bestätigt und anerkannt werden. Erfolg stimuliert und gibt Selbstvertrauen. "Der unvoreingenommene Betrachter, der die Eltern und Pädagogen bei ihrer Arbeit beobachtet, muss feststellen, dass Ermutigung gerade dort nicht gegeben wird, wo sie am meisten not tut, ..." <sup>2</sup> Auch unter den Ausbildern finden sich Entmutigte, Verzagte und Ängstliche. Sie geben vor, ein Problem lösen zu wollen, das sie selbst sind. Deformierte, entmutigte, verzagte Auszubildende durch deformierte, entmutigte, verzagte Ausbilder? Ermutigung "wird meist nur von denjenigen Erziehern angewandt, die sie durch ihre eigene Fähigkeit, sich selbst nicht entmutigen zu lassen, erlangt haben."<sup>3</sup>

### 1.1 Abhängigkeit des Gesprächserfolges vom Verhalten im Gespräch

Miteinander zu sprechen gehört Selbstverständlichkeiten auf der Welt. Man ist deshalb leicht versucht zu glauben, dass derjenige, der sprechen kann, auch ein Gespräch führen und vielleicht auch leiten kann. Gespräche sind soziale Prozesse. Aber kaum ein Gespräch ist wie das andere, jedes läuft unter eigenen Bedingungen ab, von denen der Erfolg bestimmt wird. Die gesprächsbestimmenden Faktoren sind:

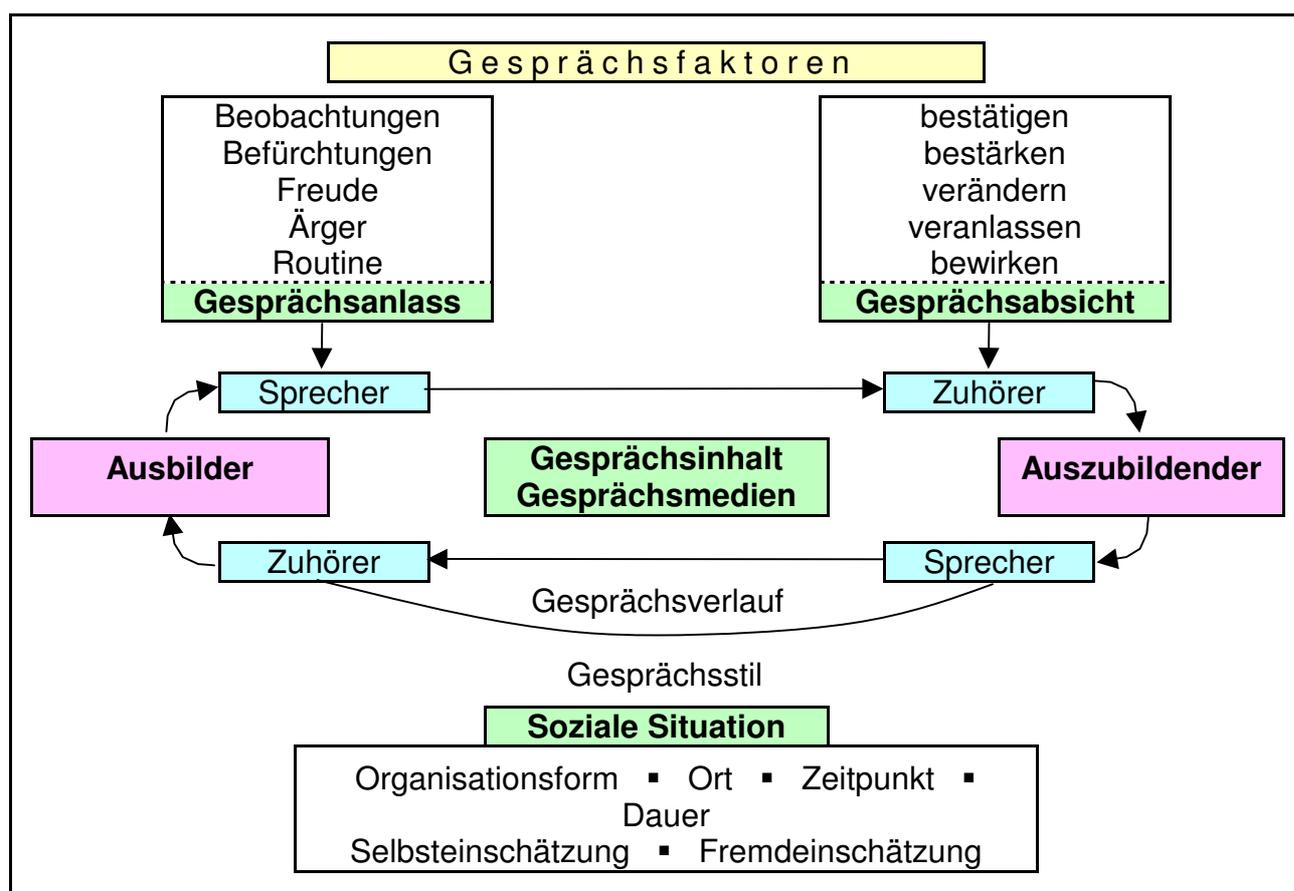


Abb. 1: Gesprächsfaktoren <sup>4</sup>

<sup>1</sup> Reuther, K.-J.: Ausbildung der Ausbilder : Planung und Durchführung der Ausbildung. (IHK-Weiterbildung) Bielefeld 1995, Seite 83

<sup>2</sup> Dinkmeyer, D.; Dreikurs, R.: Ermutigung als Lernhilfe, Stuttgart 1970, Seite 11

<sup>3</sup> ebenda, Seite 14

<sup>4</sup> Ruschel, Adalbert: Besprechungen und Konferenzen : Grundlagen der effektiven Gesprächsgestaltung. Ullstein-Buch; Nr. 34984 Management. Berlin 1993, Seite 53

1. der Gesprächsanlass,
2. die Gesprächsabsicht, das Gesprächsziel,
3. die Gesprächsteilnehmer,
4. die verwendeten Zeichensysteme,
5. die Gesprächssituation,
6. der Gesprächsverlauf,
7. der Gesprächsstil.

Die Faktoren sind interdependent (voneinander abhängig und einander beeinflussend). Wird ein Faktor nicht optimal beachtet, kann das ganze Gespräch scheitern.

Gespräche im Unternehmen sind nicht small talk oder intersoziale Zirkulation nach der Definition "Man sagt ja nix, man redet ja nur". Gespräche im Unternehmen müssen zu nützlichen und anwendbaren Ergebnissen führen. In der Regel wird der Ausbilder bereits vor Gesprächsbeginn eine Zielvorstellung für das Beurteilungsgespräch haben, was aber nicht bedeutet, dass dieses Ziel auch unbedingt erreicht werden muss.

Beurteilungsgespräche sind zwar formeller Art, aber dennoch offene Gespräche. Das Ergebnis kommt zustande aus der Summe der sprachlichen und nonverbalen Aktionen der Teilnehmer. Deshalb muss der Auszubildende an dem Gespräch angemessen beteiligt werden, das Gespräch muss symmetrisch, gleichberechtigt geführt werden. Sprache und Körpersprache müssen reversibel, umkehrbar verwendet werden. Im Beurteilungsgespräch muss dem Auszubildenden Einsicht vermittelt werden und eine echte eigene Entscheidungsmöglichkeit erhalten bleiben. Der Auszubildende soll nicht in ein Abhängigkeitsverhältnis zu seinem Ausbilder geraten. Der Ausbilder ist nicht "Ratschläger", sondern Berater und Anwalt des Auszubildenden. Das Beurteilungsgespräch sollte deshalb partnerschaftlich verlaufen, nicht auf den Ausbilder zentriert sein. Dabei behält der Ausbilder seine Vorgesetztenfunktion, lenkt aber nicht autoritär nur nach seinen Vorstellungen, sondern lässt auch den Auszubildenden dem Gesprächsablauf und –ergebnis Impulse geben. Ein Auszubildender, der im "Kindchenschema", mit Händen auf dem Tisch und erwartungsvollem Blick vor seinem Ausbilder sitzt, wird es diesem nicht erleichtern, sich partnerschaftlich zu verhalten. Im Gesprächsverlauf werden nicht nur Sachinformationen ausgetauscht, sondern auch Gefühle, Einstellungen, Empfindungen, Werthaltungen, Sympathie und Antipathie, Zuwendung und Ablehnung. Das geschieht häufig körpersprachlich.

Auch das Verhalten einzelner Gesprächsteilnehmer wird von einer ganzen Reihe von Variablen verursacht und bestimmt seinerseits den Gesprächsverlauf und –erfolg. Das Teilnehmerverhalten kann grob gesehen konstruktiv oder destruktiv sein. Verhalten kann abstoßen, enttäuschen, herausfordern mitreißen u.v.m. Angemessenes und korrektes Verhalten wird nicht besonders honoriert. Es wird vielmehr ganz selbstverständlich erwartet. Unangemessenes Verhalten dagegen wird unbedingt sanktioniert. Nur vordergründig ist die Strategie, nichts falsch machen zu wollen, erfolgreicher als die, alles richtig machen zu wollen.

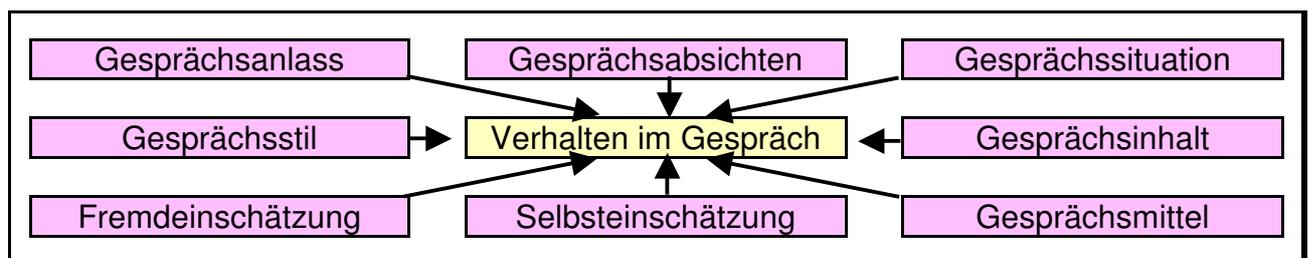


Abb. 2: Determinanten des Verhaltens im Gespräch

Auch wenn sie sich dessen nicht immer bewusst sind, reagieren Gesprächspartner während des Gespräches sehr sensibel aufeinander. Ohne formelle Absprachen, in einer Art stiller Übereinkunft versuchen die Partner ihre Absichten zu verfolgen und ihre Ziele durchzusetzen. Dazu benutzen sie mehr oder weniger raffinierte Steuerungs- und Beeinflussungstechniken: Lenken, Interpretieren, Zusammenfassen, Konkretisieren, Vorschläge erbitten, Fragen, Manipulieren. Die Liste der Steuerungstechniken ließe sich fortsetzen. Ob ein Gesprächspartner eher zur Beeinflussung oder zur Steuerung tendiert, hängt sicher davon ab, ob er Einverständnis oder lediglich Einflussnahme anstrebt, aber auch von seiner moralischen Grundhaltung. Ein hohes Maß an Lenkung verhindert Selbstbestimmung, Eigeninitiative, freie Entfaltung und sinnvollen Gebrauch der Freiheit und löst beim Partner vielfach starke innere Widerstände aus, produziert Duckmäuserei, Drückebergertum und Kriechermentalität. Gewährenlassen dagegen fördert Mitarbeit, Kreativität und Phantasie und nicht zuletzt Beiträge zur Problemlösung.

Jedes Gespräch besteht aus einer Vielzahl von Aktionen zwischen den Gesprächspartnern. Diese sollten darauf achten, dass es sachgerichtet, ergebnisorientiert und informativ geführt wird. Das erreichen sie am ehesten, wenn sie sich um eine positive Atmosphäre bemühen und sich nicht auf ein Streitgespräch einlassen. Erfolgreiche Gespräche sind immer gekennzeichnet

- von der Offenheit derjenigen, die etwas mitteilen, und
- von der Rückkoppelungsbereitschaft derjenigen, die zuhören.

Während eines Beurteilungsgespräches muss der beurteilende Ausbilder damit rechnen, dass der Auszubildende eine Reihe von Einwänden vorbringt. Das ist sein gutes Recht. Er muss Gelegenheit bekommen, Vorwürfe zu entkräften und seine Sicht der Dinge vorzutragen. Andererseits werden Beurteilungen insbesondere dann von Auszubildenden angezweifelt, wenn sie schlecht ausfallen oder Beurteilungskriterien und –maßstäbe nicht durchschaubar sind. Einwände erscheinen in Gesprächen auch in Form provozierender Rückfragen oder gezielter Unverschämtheiten. In jedem Fall muss man die Einwände auf ihren sachlichen Gehalt, ihre Logik und Vollständigkeit hin überprüfen. Auch der Ausbilder kann sich irren. Wer mit klaren Fakten, Zielen und gesicherter Sachkenntnis in ein Gespräch geht, braucht sich vor Einwänden nicht zu fürchten. Es wäre auch wenig sinnvoll, sachlich richtige und den Gesprächsverlauf positiv beeinflussende Einwände anzugreifen und zu widerlegen. Bei der Behandlung von Einwänden sollten folgende Grundsätze beachtet werden:

- Sachlich und ruhig bleiben, nicht schon durch Mimik, Gestik oder Körperhaltung den Unwillen über den Einwand ausdrücken.
- Den Gesprächspartner ausreden lassen und ihm interessiert zuhören.
- Vor der Beantwortung des Einwandes unbedingt eine (Denk-)Pause einlegen oder sofort eine Gegenfrage stellen, um Zeit zu gewinnen.
- Knapp und genau antworten, sachlich sprechen und die eigenen Gefühle unter Kontrolle halten.

Ein Mensch kann erst dann überzeugt werden, wenn er fühlt, dass er akzeptiert wird. Wer andere überzeugen will, muss die Spielregeln kennen:

1. Alle Signale der Abwertung vermeiden!
2. Vertrauenswürdig sein und bleiben!
3. Die Sprache der Zuhörer sprechen, verständlich sein!
4. Auf die Ziele und Erwartungen des anderen eingehen!
5. Die Situation des anderen berücksichtigen!
6. Sich in ihn hinein versetzen (Empathie)!
7. Die Gefühle des anderen respektieren!
8. Den anderen so akzeptieren, wie er ist!
9. Gelassen bleiben, Spannungen ertragen (Ambiguitätstoleranz)!

## 10. Nicht attackieren!

### 1.2 Die vier Ebenen des Gespräches

Zwischenmenschliche Kommunikation ist ihrem Wesen nach niemals eindeutig. Da kann sich der Sprecher noch so sehr um klare Äußerungen und eindeutige Formulierungen bemühen, immer bleibt die Möglichkeit, vom Hörer missverstanden zu werden. Der Hörer hört das, was er hören will, nicht das, was der Sprecher will, dass er es hört. Gehört ist noch nicht verstanden, verstanden ist noch nicht akzeptiert, akzeptiert ist noch nicht angewandt, angewandt ist noch nicht beibehalten. Wenn man die Aussage eines anderen besser verstehen will, muss man sie unter vier Aspekten untersuchen:

- ⇒ Die Inhaltsseite, das ist ihr sachlicher Gehalt, was ausgesagt wird.
- ⇒ Die Appellseite, das ist die enthaltene Aufforderung, was erwartet wird.
- ⇒ Die Selbstoffenbarungsseite, das ist das Selbstbild des Sprechers, wie er sich zeigt.
- ⇒ Die Beziehungsseite, das ist der emotionale Kontakt zueinander, wie man sich mag.<sup>5</sup>

Beispiel:

Ausbilder im Vorbeigehen: "Vorsicht, das kann leicht zerbrechen!"

	Ausbilder meint:	Auszubildender versteht:
Inhaltsseite:	Ich mache dich auf eine Gefahr aufmerksam und warne dich davor.	Er hat die Augen überall und weiß wieder alles besser.
Appellseite:	Sie müssen vorsichtig sein, da besteht Gefahr.	Warum passt du nicht auf? Weist du das immer noch nicht?
Selbstoffenbarungssseite:	Ich bin der Ausbilder und verantwortlich. Ich Sorge mich um Dich und um die Geräte des Betriebes.	Typisch Auszubildende, keine Ahnung, alles muss man selbst machen, was wären die ohne mich.
Beziehungsseite:	Ich will dir helfen, Ärger zu vermeiden, Kosten zu sparen.	Er hält mich immer noch für einen Anfänger, behandelt mich wie ein Kind.

Verständigungsschwierigkeiten auf der Inhaltsebenen können verschiedene Gründe haben:

- Der Sprecher ist sich über die Inhalte, die er vorträgt selbst noch nicht im klaren. Er "verfertigt seine Gedanken beim Sprechen" (H. v. Kleist) oder will sein Gesicht wahren.
- Er will sich nicht festlegen, redet um den heißen Brei herum, wirft verbale Nebelgranaten.
- Der Sprecher drückt sich unverständlich aus, aus Imponiergehabe, Unfähigkeit oder aus Absicht, weil er sich Rückzugsmöglichkeiten offen halten will.
- Der Zuhörer will den Sprecher nicht verstehen, weil er nicht bereit ist, sein Verhalten, seine Meinungen oder seine Ziele zu ändern bzw. sein Versagen einzugestehen.

Probleme auf der Inhaltsebene lassen sich sowohl auf der Inhalts- als auch auf der Beziehungsebenen regulieren bzw. zeitweise auch ertragen. Der Auszubildende in unserem Beispiel sagt sich: "Ich weiß das zwar auch, es ist aber dennoch erfreulich, wie sich mein Ausbilder um mich kümmert." Schwierigkeiten auf der Beziehungsebenen können nur dort bereinigt werden. Die Beziehungsebene bestimmt das Ergebnis eines Gespräches deutlicher als die Inhaltsebene. Gesprächsinhalte lassen sich i. d. R. nur über

<sup>5</sup> Vgl. Watzlawick, P.; Bevin, J. H.; Jackson, D. D.: Menschliche Kommunikation, Bern 1976

Schulz von Thun, F.: Miteinander reden : Störungen und Klärungen, Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation. Reinbek bei Hamburg 1981

Ruschel, A.: Besprechungen und Konferenzen : Grundlagen effektiver Gesprächsgestaltung. Management Ullstein Buch Nr. 34984. Frankfurt a. M. 1993, Seite 23ff.

die Beziehungsebene restlos deuten. Konflikte auf der Sachebene haben ihre Ursache nicht selten in der Beziehungsebene. Deshalb muss der Ausbilder im Beurteilungsgespräch auch zunächst für eine bereinigte Beziehungsebene sorgen, bevor er seine Beurteilung zur Diskussion stellt. Dazu gehört, dass er seine eigenen Gefühle verhalten einbringt und dem Auszubildenden auch Gefühlsäußerungen erlaubt. Entscheidend ist, dass das Gespräch in reversiblen (umkehrbaren) sprachlichen Formen abläuft. Der Ausbilder darf sich nur so verhalten, wie er es dem Auszubildenden auch erlaubt.

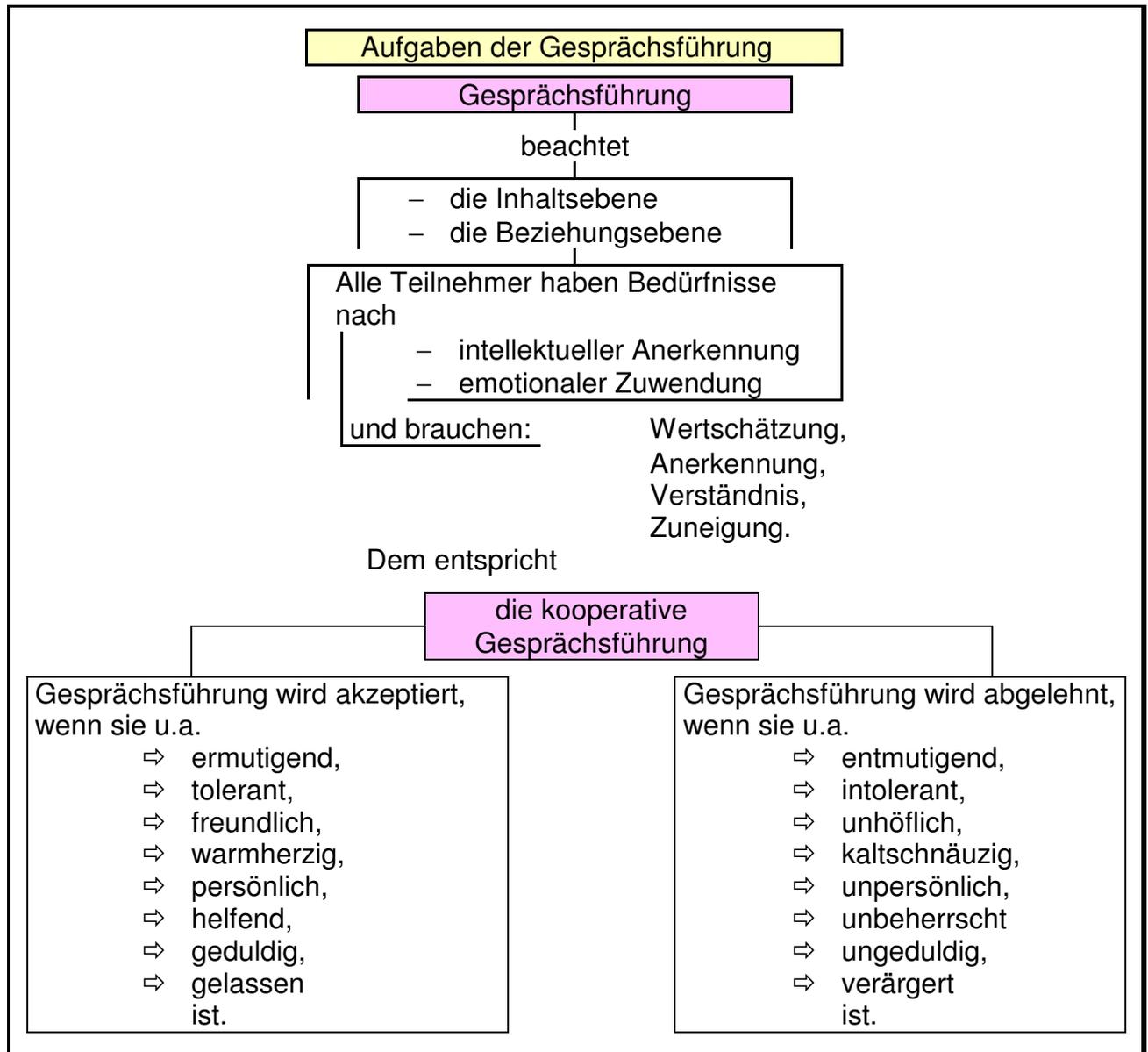


Abb. 3: Aufgaben der Gesprächsführung<sup>6</sup>

## 2 Formelle und informelle Gespräche

Mitarbeitergespräche lassen sich nach dem Grad ihrer Formalität in informelle und formelle Gespräche klassifizieren. Informelle Gespräche erfolgen spontan und ungeplant. Sie ergeben sich aus der Situation und zufälligen Begegnungen. Ein Ausbilder muss für derartige Gespräche "im Vorübergehen" oder "zwischen Tür und Angel" immer offen sein

<sup>6</sup> ebenda, Seite 170

und das auch seine Auszubildenden erkennen lassen. Für die atmosphärischen Beziehungen zwischen Ausbilder und Auszubildenden haben solche Gespräche eine enorme Bedeutung. Mancher Konflikt wird durch sie verhindert, manches Problem kann erst gar nicht entstehen. Die Bereitschaft, sich mitzuteilen, ist während eines gemeinsamen Mittagessens deutlich größer als in einem formalen Rahmen im Büro des Ausbilders. Ohne das den formellen Gesprächen eigene Machtgefälle äußern sich Auszubildende freier und ungezwungener. Es existiert keine "Tagesordnung", auch keine verinnerlichte.

Formelle Gespräche haben dagegen immer einen räumlichen und organisatorischen Rahmen, einen formalen Anlass und werden vom Ausbilder zielgerichtet geführt und geleitet. Der Ausbilder nimmt dort Aufgaben wahr, die sich aus seiner Position ergeben. Deshalb kommuniziert er hier auch mit dem Auszubildenden nicht auf gleicher Ebene, sondern als Weisungsbefugter und als Amtsautorität. Das kommunikative Verhalten ist nicht symmetrisch, sondern komplementär. Während sich symmetrische Kommunikation dadurch auszeichnet, dass Sprecher und Hörer etwa den gleichen Sprechanteil haben, die Ausdrucksformen reversibel sind und beide Partner verbal voneinander beeinflusst werden, funktioniert komplementäre Kommunikation ähnlich wie ein Reißverschluss. Das Verhalten des einen Gesprächspartners ergänzt das des anderen. Ausbilder und Auszubildender sind zwar aufeinander angewiesen, der Ausbilder ist aber der Dominante, der Auszubildende passt sich ihm an. Typische formelle Gespräche sind Einstellungs- und Einweisungsgespräche, Kritikgespräche, Gehalts- und Beurteilungsgespräche.

## **2.1 Formaler Gesprächsablauf**

Der Auszubildende hat ein Recht darauf, zu erfahren, wie seine Leistungen und sein Verhalten eingeschätzt und beurteilt werden. Das Ergebnis der Beurteilung wird dem Auszubildenden im Rahmen eines Beurteilungsgesprächs eröffnet und mit ihm besprochen. Das Gespräch kann dann Anreiz sein, seine Leistungen zu steigern oder sein Fehlverhalten zu ändern. Es gibt ihm Hinweise darauf, wie die Beurteilung entstanden ist. Ob eine Beurteilung erfolgreich war oder ohne Erfolg geblieben ist, entscheidet in erster Linie das Beurteilungsgespräch. Es bietet die formale Möglichkeit, mit dem Auszubildenden seine bisherigen Lern- und Ausbildungsleistungen einerseits und seine spätere Förderung und Entwicklung im Unternehmen andererseits zu besprechen. Es ist ein rechtlich und organisatorisch vorgegebenes formales Gespräch. Wie die Unterweisung, ist auch das Beurteilungsgespräch in drei Phasen aufgebaut: die Vorbereitung, die Durchführung und die Nachbereitung. Das Beurteilungsgespräch wird vom Ausbilder nicht geführt, um sich dort ein Urteil über den Auszubildenden zu bilden, sondern um diesem die Beurteilung mitzuteilen und Vereinbarungen für die Zukunft zu treffen. Die Beurteilung muss der Ausbilder bereits im Rahmen der Vorbereitung erstellt haben. Sie kann aber noch geändert werden, wenn sich im Gespräch neue Erkenntnisse ergeben. Der Beurteiler soll die gegebenenfalls abweichende Einschätzung des Beurteilten zur Kontrolle seiner Beurteilung heranziehen, womit nicht zwangsläufig eine Änderung seiner Entscheidung verbunden sein muss.

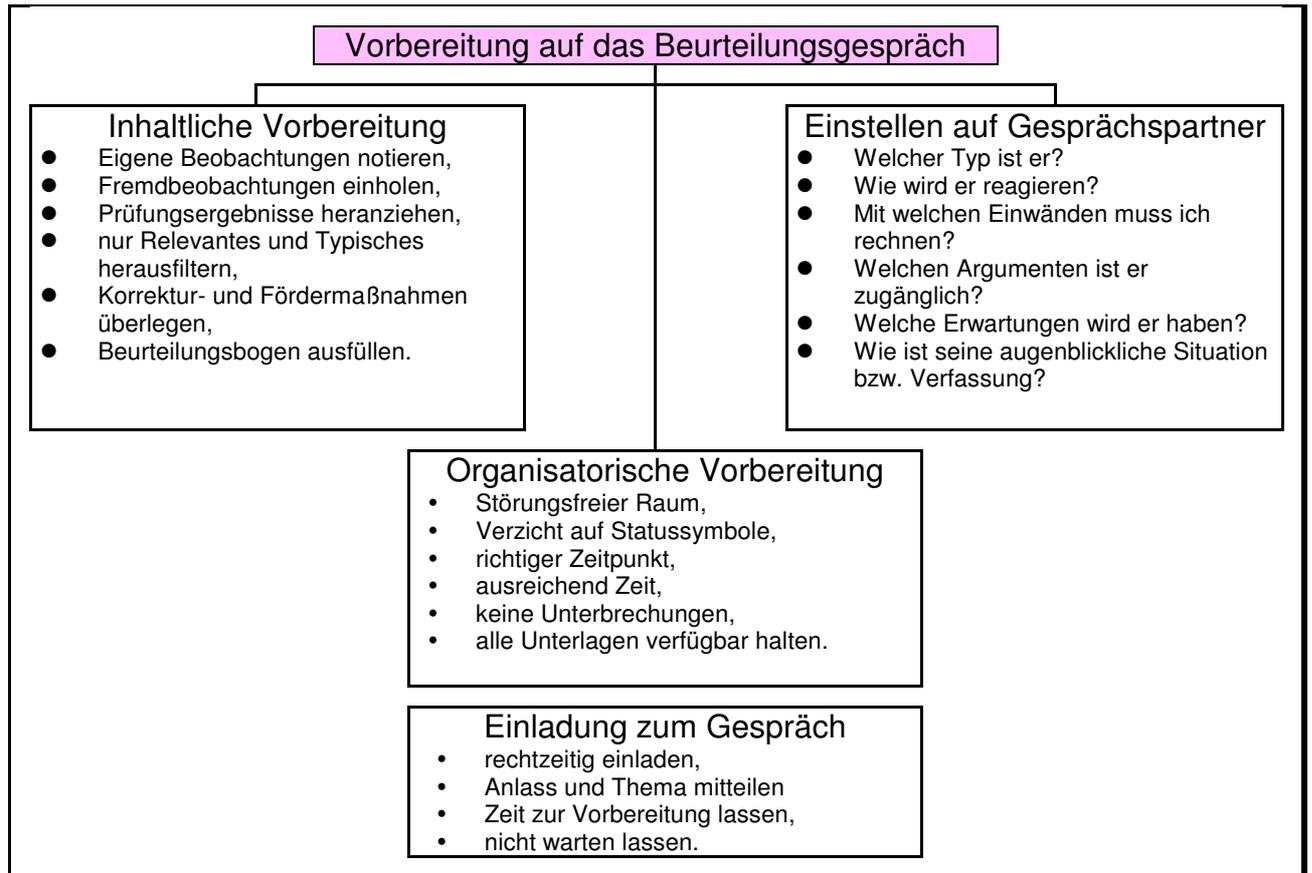


Abb. 4: Vorbereitung des Beurteilungsgesprächs

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

- dass er Termin und Uhrzeit für das Gespräch mit dem Auszubildenden fest vereinbart.
- dass er genügend Zeit für das Gespräch einplant, nicht Minuten, sondern eher Stunden.
- dass er sich mit vorhersehbaren Störungen und deren Behandlung gedanklich beschäftigt.
- dass er das beobachtete Verhalten des Auszubildenden beurteilt und dabei Beurteilungsfehler vermeidet.
- Dass er seine Beobachtungen und Aufzeichnungen gesprächsfähig aufbereitet.

Durchführung des Beurteilungsgesprächs
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Begrüßung, Kontaktbrücke schaffen</li> <li>● Gesprächseröffnung <ul style="list-style-type: none"> <li>- freundliche Einleitung mit persönlichem oder sachlichem Bezug,</li> <li>- formalen Anlass hervorheben und bewusst machen.</li> </ul> </li> <li>● Besprechung der Beurteilung <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beobachtungen in größerem Zusammenhang darstellen,</li> <li>- Beurteilung bezogen auf Ausbildungsziele und Betriebszweck,</li> <li>- Beobachtungen mit Charaktereigenschaften verbinden,</li> <li>- Beschränkung auf das Wesentliche,</li> <li>- zuerst positive, dann negative Feststellungen,</li> <li>- Lob und Kritik deutlich voneinander trennen</li> <li>- Lob für die Person, Kritik an der Sache.</li> </ul> </li> <li>● Stellung nehmen lassen <ul style="list-style-type: none"> <li>- aktiv zuhören, nicht reizen lassen,</li> <li>- Signale der Ablehnung, auch körpersprachliche vermeiden,</li> <li>- Verständnis äußern, aber Fehlverhalten nicht billigen,</li> <li>- Schuldzuweisungen nicht zulassen,</li> <li>- eventuell nachfragen,</li> <li>- Hilfen zur Selbsteinschätzung geben.</li> </ul> </li> <li>● Gemeinsam Verhaltensstrategie entwickeln <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einigung über die Beurteilung herstellen bzw.</li> <li>- Gegendarstellung zur Beurteilung aufnehmen,</li> <li>- positive und negative Konsequenzen für das Verhalten zeigen,</li> <li>- Hilfen zur Verhaltensänderung anbieten,</li> <li>- Vereinbarungen zur Verhaltensänderung und Fehlerbeseitigung schriftlich festhalten,</li> <li>- Kontrollformen vereinbaren,</li> <li>- Beurteilung unterschreiben lassen.</li> </ul> </li> <li>● Positiver Abschluss des Gespräches <ul style="list-style-type: none"> <li>- wichtige Ergebnisse zusammenfassen,</li> <li>- mit positiven Äußerungen und Erwartungen abschließen,</li> <li>- eventuell weiteres Gespräch vereinbaren,</li> <li>- freundliche Verabschiedung.</li> </ul> </li> </ul>

Abb. 5: Durchführung des Beurteilungsgesprächs

Während des Gespräches muss unbedingt darauf geachtet werden, dass keine Monologe entstehen und dass der Beurteilte angeregt wird, sich aktiv am Gespräch zu beteiligen. Beurteilungsgespräche sind nicht Urteilsverkündungen. Sie müssen – bis auf hartnäckige Ausnahmefälle – von Wohlwollen getragen sein und immer auch als Beratungsgespräche verstanden werden, die dem Beurteilten Hilfe und Unterstützung anbieten und in Aussicht stellen.

Wer bei Gesprächen genau hinhört, wird schnell feststellen, dass ein großer Teil der Teilnehmeräußerungen aus Fragen besteht. Die Vorteile des Fragens liegen auf der Hand. Fragen

- ⇒ geben dem Gesprächspartner das Gefühl, dass ihm interessiert zugehört wird,
- ⇒ lassen die Gesprächsrichtung bestimmen und ändern,
- ⇒ verhindern Konflikte und bauen Aggressionen ab,
- ⇒ ermöglichen es, unfaire Angriffe zu parieren,
- ⇒ schaffen Zeit, neue Gedanken zu formulieren.

Mit Fragen kann man aber nicht nur informieren, sondern auch überrumpeln, täuschen, sich selbst bespiegeln, ablenken und die Zeit totschlagen. Deshalb bleibt die Fragetechnik nicht ohne Rückwirkung auf die Gesprächsatmosphäre. Wenn ein Gesprächsteilnehmer die Fragetechnik übertreibt, kann er damit den Widerstand des Befragten hervorrufen und

den Erfolg des Gespräches gefährden. Um das zu verhindern, kann es nützlich sein, sich vor einem Beurteilungsgespräch einige Forderungen bewusst zu machen:

1. Stellen Sie immer nur eine Frage, nie mehrere gleichzeitig.
  2. Formulieren Sie Ihre Frage kurz, genau und leicht verständlich.
  3. Verwenden Sie eindeutige Fragen, wenn Sie eindeutige Antworten haben wollen.
  4. Lassen Sie dem Auszubildenden Zeit zum Überlegen, bevor er antwortet.
  5. Vermeiden Sie Suggestivfragen und rhetorische Fragen.
  6. Stellen Sie auch weder sarkastische noch hinterhaltliche Fragen.
  7. Vermeiden Sie Fragen, die die Atmosphäre trüben oder Streit verursachen können.
  8. Variieren Sie die Frageform, um den Eindruck eines Kreuzverhors zu vermeiden.
  9. Achten Sie auf die grammatikalische Form der Sprache. Das Fragewort gehört an den Anfang.
  10. Fragen Sie nach, wenn Sie glauben, eine Aussagen nicht verstanden zu haben.
- Bei der Beurteilung der Antworten sollte man immer daran denken, dass in den meisten Antworten etwas Brauchbares steckt, das herausgefunden werden muss. Meistens genügt dazu bereits eine Rückfrage. Denken Sie auch daran: Aktives Zuhören kann Ihnen manche Frage ersparen.

*"Hören bedeutet nicht schon zuhören. Zuhören erfordert Willenskraft, Disziplin und Konzentration. Zuhören ist aktives Verhalten, das man lernen muss wie lesen, schreiben, rechnen."*<sup>7</sup> Menschen, die in sprechintensiven Berufen arbeiten, sind immer der Gefahr ausgesetzt, dass ihre Fähigkeit zum Zuhören mit den Jahren nachlässt. Ausbilder sind davon nicht ausgenommen. Die "mentale Taubheit" wird oft begleitet von Berufsblindheit. Gegen beides helfen

- der Wille zur Konzentration,
  - ein gutes Gedächtnis und
  - das Verstehenwollen, auch der "geheimen Botschaften", dessen also, was der Auszubildende nur andeutet, manchmal nur körpersprachlich zu erkennen gibt.
- Aktives Zuhören ist nicht nur ein technischer (hören) und intellektueller (verstehen) Vorgang, sondern auch Teil unseres Sozialverhaltens. Der Zuhörer zeigt seinem Gesprächspartner Interesse und Wertschätzung. Wer aktiv zuhören will, muss darauf achten, dass er seinen Partner nicht unterbricht, ihm nicht das Wort nimmt, wenn der einmal eine kurze Pause macht, innerlich nicht nach Gegenargumenten sucht oder in Gedanken abschweift. Er muss versuchen, Ziele und Absichten des Sprechers herauszufinden. Deshalb darf er nicht selektiv zuhören, also nur das aufnehmen, was er hören will. Er muss die innere Logik des Sprechers erfassen, dessen Standpunkt und Auslegung der Situation, seine Beweisführung und seine Gefuhlsappelle. Nur wer "global" zuhört, ist in der Lage, Wert und Unwert, Wahrheit und Unwahrheit einer Aussage angemessen zu beurteilen. Verständigungsschwierigkeiten entstehen einerseits durch falsches Sprechverhalten, andererseits aber auch durch falsches Zuhorverhalten. Beides kann man sich abgewöhnen. Einige Anregungen können dabei behilflich sein:
1. Bereiten Sie das Gespräch inhaltlich und programmatisch sorgfältig vor.
  2. Stellen Sie sich auf die Person des Auszubildenden ein, indem Sie sich in seine Situation versetzen.
  3. Sorgen Sie für eine entspannte Atmosphäre, zeigen Sie Interesse, vermeiden Sie Druck und Zwang.
  4. Vermeiden Sie Ablenkungen, blättern Sie nicht in Papieren und telefonieren Sie nicht zwischendurch.
  5. Nehmen Sie sich Zeit, drängeln Sie nicht, sehen Sie nicht immer wieder auf die Uhr.

<sup>7</sup> Ruschel, A.: Expertenbefragung. In: Geiler, K. A. u.a. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung und Training : Ein Leitfaden für die Praxis, Loseblatt-Sammlung, Grundwerk Köln 1990, 3. Erg.-Lfg., Mai 1991, Nr. 8.1.1.0, Seite 19.

6. Halten Sie Ihre Gefühle im Zaum, auch bei Kritik. Werden Sie nicht rechthaberisch oder besserwisserisch.
7. Versuchen Sie die Ziele und Absichten des Auszubildenden zu erfassen und die Struktur seiner Aussage zu durchschauen.
8. Verknüpfen Sie das Gehörte mit dem, was Sie aus den Beurteilungsunterlagen kennen.
9. Versuchen Sie auch zu verstehen, was zwischen den Sätzen durchklingt, an Gefühlen, Absichten und Andeutungen.
10. Sprechen Sie nicht selbst, wenn Sie zuhören wollen.

Gewiefte Gesprächspartner schaffen sich ihre Zuhörer selbst, indem sie alles vermeiden, was andere abstoßen könnte, z.B. Imponiergehabe, Egozentrik, Wichtigtuerei, Anbiederung. Der Auszubildende ist in der ungewohnten Situation meistens befangen, hat Starthemmungen und Angst, etwas falsch machen zu können. Ein geschickter Ausbilder benutzt die Sprache, um den Auszubildenden aus der Defensive zu locken und den Kontaktschock der formellen Begegnung abzumildern. Das geschieht mit Hilfe von "Türöffnern" wie "Schön, dass Sie gekommen sind." Im Fachwortschatz von Psychologen heißen Redewendungen, die geeignet sind, Angst abzubauen und Misstrauen zu zerstreuen, auch "Schockabsorber". Das Gegenteil sind "Ohrfeigenwörter", mit denen der Auszubildende gedemütigt und erniedrigt werden soll.

Aus den Axiomen einer pragmatisch orientierten Gesprächstheorie wissen wir, dass es grundsätzlich nicht möglich ist, in einer sozialen Situation nicht zu kommunizieren. Auch mit Schweigen werden Informationen weitergegeben. Schweigen kann Ausdruck von Sprachlosigkeit sein, aber auch von Hilflosigkeit und Angst, Verwirrung Ablehnung und Verachtung. Schließlich kann Schweigen taktisch eingesetzt werden, um Zeit zu gewinnen oder Spannung zu erzeugen. Nicht zuletzt ist Schweigen Ausdruck von Bestätigung, Zustimmung und Übereinstimmung.

In jedem Gespräch wird außer über das Medium gesprochene Sprache auch noch körpersprachlich informiert. Deshalb lohnt es sich auch im Beurteilungsgespräch, auf Sitzhaltung, Kopfhaltung, Mimik, Gestik, Fuß- und Beinstellung, Bewegungsabläufe und Sprechmotorik zu achten, auch auf die eigenen. Sie sagen nicht selten mehr aus als viele Wörter und Sätze.

Der beurteilende Ausbilder bzw. Vorgesetzte ist für den Gesprächserfolg verantwortlich, auch wenn der Beurteilte ihn mitbestimmt. Einige Empfehlungen sollen dem Verantwortlichen helfen, mit der Situation zurechtzukommen:

1. Einladen, nicht vorladen, Grund und Anlass des Gespräches in der Einladung angeben.
2. Verzicht auf Statussymbole, vertrauensvolle Atmosphäre schaffen.
3. Aufgeschlossen, freundlich und kooperationsbereit zeigen.
4. Aufmerksamkeit und Interesse des Gesprächspartners erzeugen und wach halten.
5. Seine Bedürfnisse, Erfahrungen und Erwartungen berücksichtigen.
6. Gesprächspartner aktivieren: fragen, bitten, zuhören, rückkoppeln.
7. In Wortwahl, Argumentation und Handlungsaufforderungen auf Partner einstellen.
8. Reihenfolge der Gesprächsinhalte beachten: wichtige Punkte am Anfang und am Schluss vorbringen.
9. Klarheit über Gesprächsabsicht und –inhalte herstellen und sichern.
10. Auf "Erfolgssicherung" achten: Ergebnisse zusammenfassen und mit den Zielen vergleichen, Hilfen und Fördermaßnahmen gemeinsam entwickeln und Erfolgskontrollen absprechen.
11. Einen positiven und anspornenden Ausklang finden: zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung motivieren.

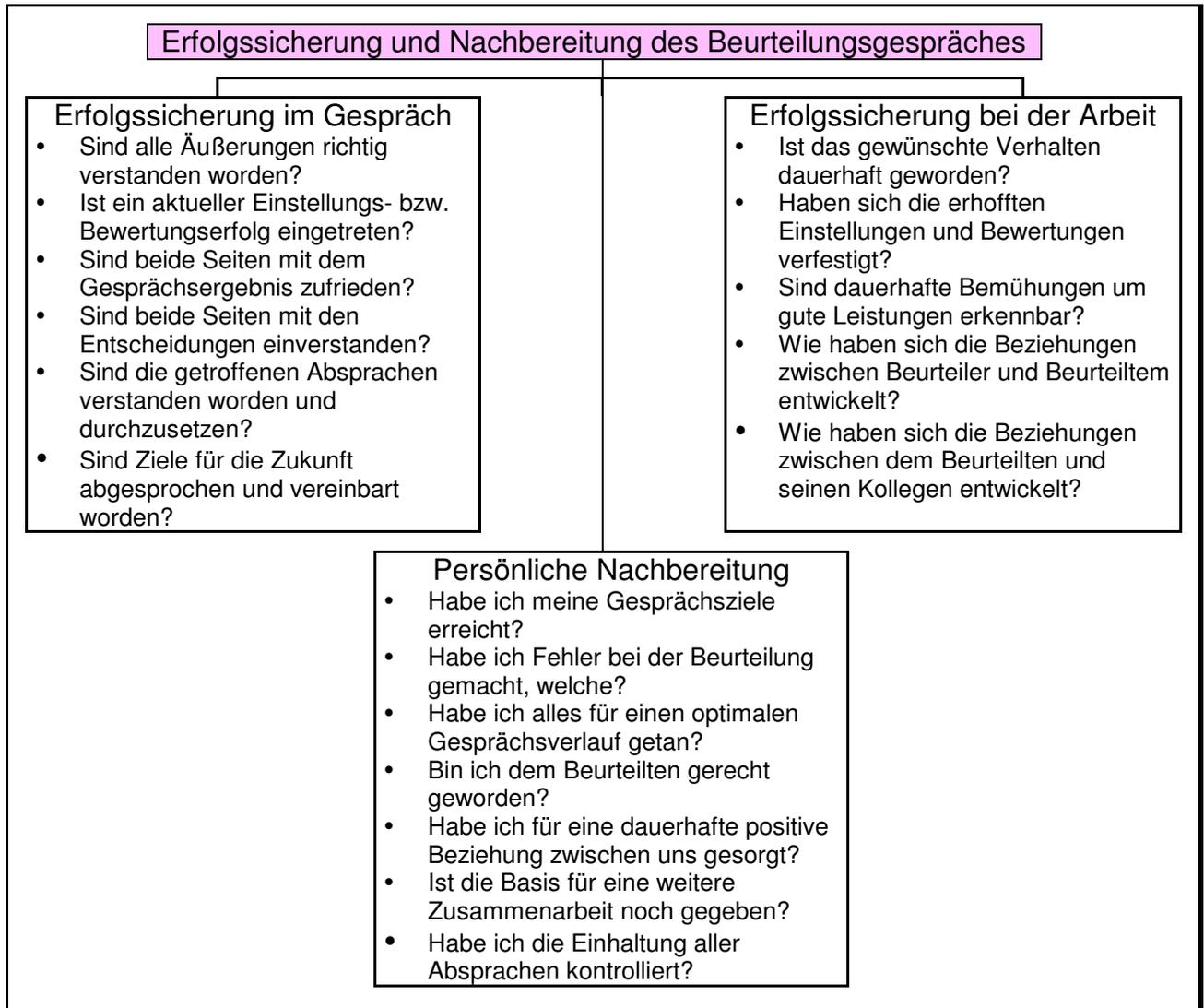


Abb. 6: Erfolgssicherung und Nachbereitung des Beurteilungsgesprächs

Der Erfolg hat bekanntlich viele Väter, auch der Gesprächserfolg. Dazu gehören vor allem Gesprächsanfang und Gesprächsabschluss. Da die Umsetzung von Vereinbarungen und Entscheidungen in der Regel Handlungen erforderlich machen, muss während der Erfolgssicherung festgelegt werden, wer, was, auf welche Art und Weise bis wann zu erledigen hat – und wer das Ergebnis kontrolliert. Nur dann, wenn auf diese Fragen eine klare Antwort gegeben werden kann, ist die Verwirklichung auch zu kontrollieren. Es ist nicht leicht, ein Gespräch im richtigen Augenblick zu beenden. Der gesamte bisherige Gesprächsverlauf galt einem bestimmten Ziel: Übereinstimmung über die Beurteilung des Ausbildungsfortschrittes beim Auszubildenden. Jetzt kommt es darauf an, das Gespräch in einer positiven Atmosphäre zu beschließen. Der Gesprächsabschluss sollte ein letzter großer Höhepunkt sein. Er wird eingeleitet durch eine Zusammenfassung. Die Spannung des Gespräches wird gelockert und dem Auszubildenden wird der Übergang in seinen Arbeitsbereich erleichtert. Der letzte Eindruck soll ebenso positiv sein wie der erste – und das nicht nur, wenn das Gespräch Erfolg hatte. So werden spätere Gespräche mit dem gleichen Auszubildenden in der Abschlussphase bereits vorbereitet. Beurteilungs- und Gesprächserfolge sollten nicht nur kurz-, sondern vor allem mittel- und langfristig beurteilt werden. Der Funktionserfolg einer Beurteilung lässt sich erst an dem darauf folgenden Verhalten erkennen. Das muss kontrolliert werden. Kontrolle ist eine

unabdingbare Aufgabe des Ausbilders. Sie darf also nicht delegiert werden und sollte weder kleinkariert noch aus Prinzipienreiterei betrieben werden. Auch für die Erfolgskontrolle gelten Grundregeln, die es zu beachten gilt:

1. Handeln Sie nicht einfach nach dem vielzitierten Grundsatz: Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser! Partnerschaftlich orientierte Ausbilder verfahren nach der Regel: Soviel Vertrauen wie möglich – soviel Kontrolle wie nötig.
2. Treffen Sie klare Absprachen und machen Sie durch Ihr Verhalten deutlich, dass Kontrollieren nicht zu tun hat mit der bekannten Suchen nach dem "Haar in der Suppe".
3. Rationalisieren Sie Ihren Kontrollaufwand, indem Sie sich auf kritische Fälle konzentrieren und auf Kontrollen verzichten, wo die Ausbildung ersichtlich auch ohne Kontrolle problemlos läuft.
4. Führen Sie Kontrollmaßnahmen niemals im Triumph Ihrer Überlegenheit durch, auch nicht schikanös oder verletzend.
5. Wenn Sie – etwa wegen unklarer Absprachen – ein Fehlverhalten mit verursacht haben, geben Sie das gegenüber dem Auszubildenden zu. Sie werden sonst unglaubwürdig.
6. Denken Sie auch bei der Kontrolle daran, dass Bestätigung, Anerkennung und Lob wirksamere Ausbildungsmittel sind als Korrektur, Kritik und Tadel.

### **3 Mitwirkung der Arbeitnehmervertretung**

An einer gerechten Beurteilung von Leistung und Verhalten der Auszubildenden sind die verschiedensten Kräfte interessiert: Arbeitgeber, Gewerkschaften, Vorgesetzte, Mitarbeiter und in weitestem Sinne auch die Gesellschaft, da von einer gerechten Beurteilung u.a. der Betriebsfriede, das Einkommen, der beruflicher Aufstieg, das Ansehen, die soziale Sicherheit abhängen. Weitere Bedeutungen kommen hinzu: Weiterbeschäftigung, frühzeitige Zulassung zur Abschlussprüfung und damit Verkürzung der Ausbildungszeit. Deshalb hat auch der Gesetzgeber dafür gesorgt, dass der Arbeitnehmer nicht alleine steht, wenn mündlich oder schriftlich über seine Leistung und sein Verhalten im Arbeitsprozess befunden wird. Er hat nach § 82 BVG das Recht auf eine Erörterung der Beurteilung und ein von ihm ausgewähltes Mitglied des Betriebsrates hinzuzuziehen. Dessen Schweigepflicht gilt auch hier. Mit seiner Unterschrift auf dem Beurteilungsbogen bestätigt der Auszubildende lediglich, von der Beurteilung Kenntnis genommen zu haben, nicht seine Zustimmung. Gegendarstellungen des Auszubildenden zu seiner Beurteilung müssen in die Personalakte aufgenommen werden und zwar so, dass die Zugehörigkeit beider Dokumente erhalten bleibt. Am besten wird die Gegendarstellung unmittelbar auf der Beurteilung festgehalten.

Der Erlass und die Verwendung von Beurteilungsgrundsätzen bzw. -richtlinien im Unternehmen sind nach § 94 Abs. 2 BetrVG mitbestimmungspflichtig. Der Betriebsrat kann sie nicht erzwingen, aber er kann sie verhindern.