

# Beurteilung von Auszubildenden

Professor Adalbert Ruschel

## 1. Grundlegende Bedeutung der Beurteilung

Beurteilungen und Bewertungen von Leistungen und Leistungsverhalten sind untrennbar mit der betrieblichen Ausbildung und deren Zielen verbunden. Bereits bei der Auswahl und Einstellung von Auszubildenden ist es von großer Bedeutung, nicht nur die Eignung, sondern auch die Neigung eines Bewerbers für den jeweiligen Ausbildungsberuf möglichst genau zu erfassen, gründlich zu beurteilen und angemessen zu bewerten.

Fehlentscheidungen in diesem Verfahren werden nicht nur den Betrieb, sondern auch den Auszubildenden und möglicherweise den Ausbildungsmarkt belasten. Man denke nur an die Bedeutung der Ausbildungsabbrüche.

Die Beurteilung von Auszubildenden während der Ausbildung ist einerseits als Rückkopplung eine wichtige Grundlage für Erfolge und Verhalten der Ausbilderinnen und Ausbilder.

Aber auch die Auszubildenden haben ein Interesse an einer regelmäßigen Beurteilungen und damit einer Rückmeldung zu ihren Lern- und Arbeitsanstrengungen und nicht zuletzt auch zu ihrem Verhalten im Unternehmen. Die damit möglichen Lernerfolgserlebnisse regen die Lernbereitschaft an und motivieren zur Überwindung von Lernbarrieren.

Ausbildungsdefizite werden erkannt und können mit entsprechenden Anstrengungen beseitigt werden. Am Ende der Ausbildung ist die Beurteilung die Basis für Entscheidungen über den weiteren Einsatz und die berufliche Förderung der Auszubildenden.

Jedes Beurteilungsverfahren führt zu einer Wettbewerbsverstärkung unter den Auszubildenden und verursacht gegenseitigen Leistungsdruck. Dieser ist aber keineswegs in allen Fällen und ausschließlich die Ursache verbesserter Leistung. Verbunden mit Konkurrenzdenken, Abteilungsegoismus, Kommunikationsverweigerung und Feindbildern kann Leistungsdruck auch zu Beeinträchtigungen der Ausbildungsergebnisse führen. Ein qualifiziertes Beurteilungsverfahren muss insbesondere die Einflüsse, die vom Beurteiler und der Beurteilungssituation auf die Beurteilung ausgehen, berücksichtigen und Hinweise darüber ermöglichen, wie und womit den Auszubildenden geholfen werden kann, Ausbildungslücken zu schließen und das Ausbildungsziel zu erreichen.

## 2. Ziele der Beurteilung von Auszubildenden

Die Ziele der Beurteilung orientieren sich an den Ausbildungszielen, wie sie z.B.

Berufsbildungsgesetz im festgelegt sind. Dort wird verlangt,

- dem bzw. der Auszubildenden die für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit notwendigen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln (§ 1, Abs. 3, Satz 1 BBiG),
- dem bzw. der Auszubildenden die erforderliche Berufserfahrung zu ermöglichen (§1, Abs. 3, Satz 2 BBiG),
- den bzw. die Auszubildende(n) charakterlich zu fördern (§ 14, Abs. 1, Ziffer 5 BBiG),
- dass die oder der Auszubildende zu Sorgfalt, Zuverlässigkeit, Ordnung, Verschwiegenheit und Lernbemühungen verpflichtet ist (§ 13 BBiG)

Einzelheiten zu den Lerninhalten, um die sich Auszubildende zu bemühen haben, sind in den jeweiligen Ausbildungsordnungen festgehalten und gehören somit auch in den Rahmen einer Beurteilung. Schließlich regeln in vielen Fällen Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen Ziele und Grundsätze von Beurteilungsverfahren.

Die praktizierten Verfahren zur Beurteilung von Auszubildenden sind deshalb so verschieden, weil sie ganz unterschiedlichen Zwecken dienen. Einmal gilt es festzustellen, ob ein bestimmter vorgegebener Leistungsstandard erreicht wurde, ein anderes Mal soll

eine Rangreihe von Auszubildenden nach ihren individuellen Leistungen aufgestellt werden und ein drittes Mal sollen Leistungsprofile beschrieben und die Ursachen ihrer Unterschiedlichkeit ermittelt werden. Für jeden Fall benötigt man ein anderes Beurteilungsverfahren.

Die Beurteilung der Auszubildenden lässt sich grundsätzlich in folgende Bereiche unterscheiden :

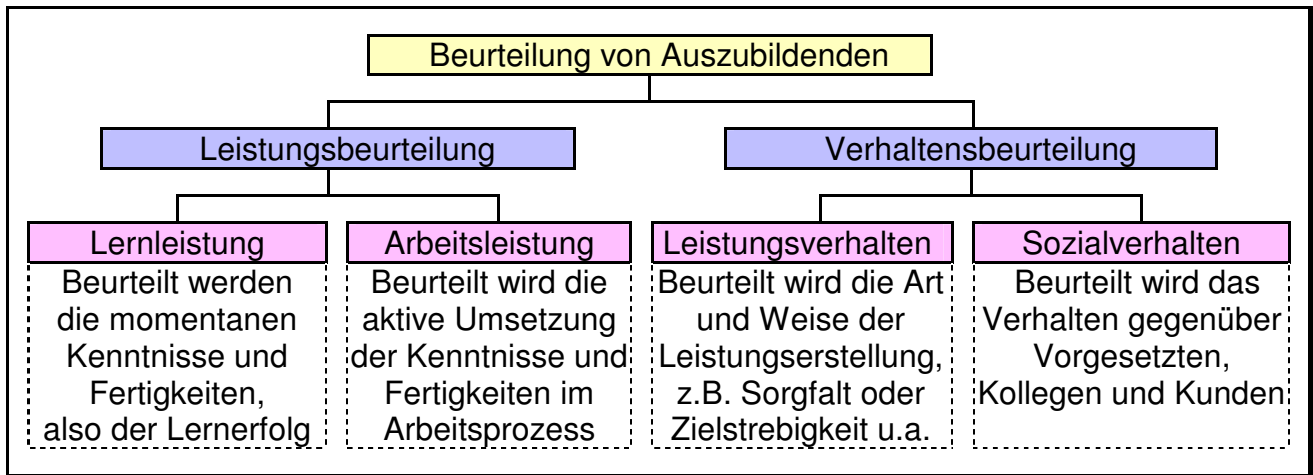


Abb. Nr. 1: Beurteilungsbereiche

(Ruschel 1999, Seite 173)

Der individuelle Leistungsbeitrag wird in der Regel nach

- den Anforderungen der Ausbildungsordnung (Berufsbild und Rahmenausbildungsplan),
  - der quantitativen und qualitativen individuellen Leistung in Betrieb und Schule,
  - dem Leistungs- bzw. Lernverhalten und
  - dem Sozialverhalten
- beurteilt.

Die Personalbeurteilung ist heute unter Personalleuten, Ausbildern und Führungskräften kaum noch umstritten, auch Gewerkschafter stimmen ihr grundsätzlich zu. Die Gemeinsamkeit gilt jedoch nicht für alle Formen der Durchführung und Inhalte der Beurteilung. Insbesondere die Verhaltensbeurteilung ist umstritten. So strittig sie jedoch für die erwachsenen Mitarbeiter auch sein mag, für die Auszubildenden ist auch sie zwingend erforderlich und zum Teil auch gesetzlich vorgeschrieben. Wie sollten die Verantwortlichen sonst die Einhaltung ihres Ausbildungsplanes und den Erfolg oder Misserfolg ihrer Ausbildungs- und Erziehungsmaßnahmen anders feststellen? Das Ausbildungsergebnis kann sich nur im Verhalten zeigen und muss damit auch über dieses beurteilt werden.

### 3. Beurteilungen als Leistungskontrolle und Rückmeldung

Nicht selten wird für die Beurteilung der Lernfortschritte bei Auszubildenden einseitig der Grad der Beherrschung von Wissen und Können in den Vordergrund gestellt. Zur Qualifikation von Auszubildenden gehören aber die überfachlichen Fähigkeiten und sogenannte Schlüsselqualifikationen, z.B. Sprachbeherrschung, Lernbereitschaft und Belastbarkeit, ebenso wie leistungsfördernde Verhaltensweisen, z.B. Initiative, Pünktlichkeit, Zusammenarbeit und Hilfsbereitschaft.

Ihnen kommt mit Blick auf die vielfältigen Veränderungen in den beruflichen Anforderungen und Aufgaben in der Arbeitswelt zunehmend Bedeutung zu. Schließlich beinhaltet die Befähigung zur Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit als Ausbildungsziel auch selbständiges Planen, Durchführen und Kontrollieren. Eine Beurteilung der Auszubildenden darf sich deshalb nicht mit der Feststellung fachlicher

Kompetenz zufrieden geben. Sie muss zusätzlich personale und soziale Kompetenz umfassen. Darüber hinaus muss die Beurteilung auch Ausbildungsmängel und Defizite im Leistungsverhalten festhalten und diese dem Beurteilten in Form einer ausführlichen Rückkoppelung bewusst machen. Bei festgestellten Ausbildungslücken bzw. Verhaltensdefiziten müssen die dafür verantwortlichen Ursachen ermittelt und abgestellt werden und zusätzlich geeignete Maßnahmen (Lernhilfen) zu ihrer Beseitigung unternommen werden. Die Wirkung der Beurteilung auf den Auszubildenden ist i.d.R. widersprüchlich. Einerseits ist sie schlichte Information über die erbrachte Leistung (Ist-Zustand), andererseits hat sie Kontrollfunktion und enthält Bewertungen als Rückmeldung von Erfolg und Misserfolg (Soll-Ist-Vergleich). Die Kontrollfunktion zielt mehr auf die Person des Beurteilten, die Rückmeldefunktion beschäftigt sich dagegen stärker mit dem Ausbildungsprozess.

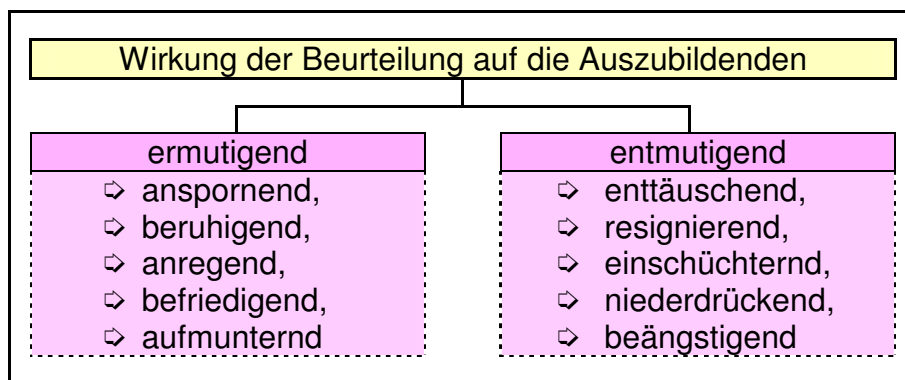


Abb. Nr. 2: Wirkung der Beurteilung auf die Auszubildenden  
(Ruschel 1999, Seite 174)

Der beurteilende Ausbilder muss immer darauf achten, dass der Auszubildende das Gefühl hat, seine Leistungen und sein Verhalten seien gerecht bewertet worden. Gerecht beurteilen heißt aber nicht, alle gleich zu beurteilen, sondern dem Beurteilten mit der Beurteilung gerecht zu werden. Deshalb macht es keinen Sinn, Auszubildende mit den gleichen Kriterien zu beurteilen wie eine routinierte Fachkräfte. Ein Auszubildender im ersten Ausbildungsjahr muss mit anderen Erwartungen konfrontiert werden als einer im zweiten oder dritten Ausbildungsjahr, ein kaufmännischer Auszubildender mit anderen als ein gewerblich-technischer. Andererseits wird eine Beurteilung auch nicht ernst genommen, wenn sie beschönigt. Auszubildende befinden sich in einer Entwicklungsphase, wo sie durchaus fähig und bereit sind, sich ein kritisches Selbstbild aufzubauen. Negative Teile der Beurteilung werden respektiert, wenn sie mit Empfehlungen und Wegen zur Verbesserung versehen werden.

#### 4. Beurteilung als Potenzialanalyse

Lange Zeit bestand die Personalbeurteilung nur in der vergangenheitsorientierten Leistungsbeurteilung und diente mit der individuellen Leistungsermittlung vornehmlich der Lohnfindung. Die Verfahren waren weitgehend formalisiert, standardisiert und detailliert, zentral gesteuert und durchgeführt. Heute geht die Tendenz deutlich hin zu dezentralen und auf Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern (Beurteilungsgespräch) beruhenden Verfahren. Die wichtigste Zielsetzung für die Mitarbeiterbeurteilung besteht denn auch in der Einschätzung des Mitarbeiterpotentials für den zukünftigen Einsatz. Im Gegensatz zu traditionellen Beurteilungsverfahren ist die Potenzialbeurteilung zukunftsorientiert. Ein derartiger Blickwinkel sollte besonders für die Beurteilung von Auszubildenden eingenommen werden. Sie werden die späteren Mitarbeiter sein, deren Stärken und Schwächen zu kennen, von großem Vorteil werden kann. Das Potenzial der Auszubildenden lässt sich unterscheiden in

- manifestes, sofort einsetzbares, verwertbares Potenzial,
- latentes, verfügbares, entwicklungsfähiges Potenzial und
- prognostizierbares, für die Zukunft vorhersehbares und herstellbares Potenzial.

Die Potenzialbeurteilung für Auszubildende erfolgt aus zwei Gesichtspunkten, den Anforderungen der zu erlernenden Berufe (Anforderungspotenzial) und den in der Person liegenden Entwicklungsmöglichkeiten (Entwicklungspotenzial).

Zur Erfüllung seiner Lern- bzw. Arbeitsaufgaben setzt der Auszubildende in der Regel nur einen Teil seiner Fähigkeiten ein. Auch die spezielle Anforderungsstruktur des Ausbildungsberufes und des Ausbildungsplatzes lässt einen Teil des Potenzials ungenutzt. Dieses Restpotenzial stellt eine latente Eignungsreserve dar, die bei schwankenden Anforderungen kurzfristig genutzt werden kann.

Darüber hinaus verfügen viele Mitarbeiter, auch Auszubildende, über "schlummernde" Fähigkeiten, die entwickelt werden können. Vor allem diese Entwicklungspotenziale sind die große Herausforderung an die Personalentwicklung. Die Potenzialbeurteilung hat dann die Aufgabe, die Entwicklungsrichtung (Stärken und Schwächen des Auszubildenden) und den Entwicklungshorizont (die Fähigkeitsgrenzen eines Auszubildenden) herauszufinden.

## 5. Beurteilungsanlässe

Neben der Einstellungsbeurteilung ergeben sich während der Ausbildungszeit weitere Anlässe zur Beurteilung der Auszubildenden: gesetzlich veranlasste, betrieblich erforderliche und routinemäßige.

Beurteilungen werden zu bestimmten Anlässen abgegeben:

- gegen Ende der Probezeit,
- am Ende eines Ausbildungsabschnittes,
- vor Anmeldung zur Zwischenprüfung,
- vor der Entscheidung zur Verkürzung der Ausbildung (gesetzlich)
- am Ende der Ausbildung (gesetzlich)
- bei vorzeitigem Abbruch der Ausbildung (gesetzlich)
- bzw. Verlängerung der Ausbildungszeit
- vor Anmeldung zur Abschlussprüfung,
- vor der Entscheidung zur Weiterbeschäftigung,
- bei Abteilungswechsel,
- turnusmäßige,
- nach kritischen Anlässen,
- auf Anforderung der Personalabteilung.

Aus Aufgaben und Zielen der betrieblichen Ausbildung ergibt sich, dass Beurteilungen und Bewertungen nicht auf die von der Kammer durchgeführten Zwischen- und Abschlussprüfungen beschränkt bleiben dürfen. Innerbetriebliche Beurteilungen sind nötig, um den Ausbildungserfolg auf jeder Stufe, in jeder Phase überprüfen und erforderlichenfalls korrigierend eingreifen zu können. Eine zuverlässige systematische Beurteilung der Auszubildenden ist Voraussetzung für viele Entscheidungen und Grundlage für einen individuellen Umgang mit den Jugendlichen. Zur Beurteilung von Lernleistung, Lernverhalten und Entwicklungspotential von Auszubildenden reichen Intuition, Fingerspitzengefühl und "gesunder Menschenverstand" nicht aus. Die unumgänglichen qualitativen Anforderungen an ein Beurteilungsverfahren sollen sicherstellen, dass gewissenhaft, objektiv und planmäßig beurteilt wird und dabei sowohl einschlägige Gütekriterien als auch Durchführungsgrundsätze beachtet werden. Gegenüber dem allgemeinen Pauschalurteil zwingt eine systematische Beurteilung die Ausbilder bzw. Vorgesetzten zu einer sachlichen und gewissenhaften Beurteilung der Leistungen und des Leistungsverhaltens der Mitarbeiter. An die Stelle willkürlicher subjektiver Einschätzung durch den jeweiligen Vorgesetzten, wie sie auch heute noch in Betrieben üblich ist, in denen Ausbilder noch mit vielfältigen anderen Aufgaben belastet

sind, muss also ein Beurteilungssystem treten, bei dem die Mitarbeiter nach gleichbleibenden Kriterien objektiv beurteilt werden. Ein derartiges System muss nicht unbedingt schriftlich fixiert werden – in kleinen Betrieben wären die zuständigen Mitarbeiter damit wohl auch überfordert und die Maßnahme auch übertrieben. Dennoch sollte zwischen Ausbilder und Auszubildenden eine gemeinsame Vorstellung über die Art und Weise der Beurteilung existieren. Beurteilungen dürfen nicht "aus dem Ärmel geschüttelt" werden.

## 6. Festlegung eines Beurteilungssystems

Eine systematische Beurteilung zwingt die Beurteilenden zur sachlichen und gewissenhaften Beurteilung der Fähigkeiten, der Leistungen und des Leistungsverhaltens (Lern-, Arbeits- und Sozialverhalten) ihrer Auszubildenden. Eine Beurteilung ist dann systematisch, wenn sie

- für alle Auszubildenden zum gleichen Zeitpunkt ihrer beruflichen Entwicklung anfällt,
- nach gleichen Spielregeln erfolgt,
- zum gleichen Zweck eingesetzt wird,
- mit gleichen Kriterien für vergleichbare Gruppen arbeitet,
- mit gleichen Gewichtungen der Kriterien und gleichen Maßstäben operiert,
- die Zuständigkeit für die Beurteilung der Auszubildenden genau regelt,
- den Beurteilenden gleichen Wissens- und Übungsstand abfordert, und
- die Beurteilungsergebnisse vergleichbar sind.

Ein Beurteilungssystem für Auszubildende sollte insbesondere folgenden Anforderungen entsprechen:

- Es soll sich auf dem neuesten wissenschaftlichen Stand befinden (Aktualität),
- Die Betroffenen sollen es durchschauen und damit einverstanden sein (Akzeptanz),
- Es soll die Beurteilung der angestrebten Ziele ermöglichen (Verwertbarkeit),
- Es soll leicht zu handhaben und verständlich sein (Praktikabilität),
- Der mit ihm verbundene Aufwand soll in einem sinnvollen Verhältnis zu seinem Ertrag stehen (Ökonomie).
- Es soll durch Einzelvertrag, Betriebsvereinbarung oder Tarifvertrag juristisch abgesichert und als Anspruch gesichert sein (Justiziabilität)

Das sind hohe Ansprüche, die bisher mehr Ziele für die Ausbilder vorgeben als eine betriebliche Realität abbilden.

Stellenwert und Funktionsfähigkeit eines Beurteilungssystems sind von seiner Integration in die Führungsphilosophie und die Personalpolitik eines Unternehmens abhängig, das gilt auch für die Beurteilung von Auszubildenden. Dabei kommt es darauf an, die Infrastruktur zu schaffen, die für die Integration des Beurteilungssystems erforderlich ist.

Die für diese Integration erforderlichen Aktivitäten liegen vornehmlich beim Personalwesen, z.B. die Herstellung und Sicherung der Beurteilerkompetenz bei den beurteilenden Personen oder die Entwicklung von Beurteilungsformularen.

Damit Beurteilungen die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen können, müssen sie bestimmten Anforderungen genügen. Diese lassen sich in zwei Gruppen zusammenfassen, in

<b>Gütekriterien</b>	und	<b>Durchführungsgrundsätze</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇨ Unabhängig vom Beurteiler (objektiv)</li> <li>⇨ Zuverlässig (reliabel)</li> <li>⇨ Gültig (valid)</li> <li>⇨ Normiert (geeicht)</li> <li>⇨ Trennscharf (differenzierbar)</li> <li>⇨ Repräsentativ (gruppenbezogen)</li> <li>⇨ Ökonomisch (praktikabel)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>⇨ Planmäßig</li> <li>⇨ Im zeitlichen Zusammenhang</li> <li>⇨ Systematisch</li> <li>⇨ Nachvollziehbar</li> <li>⇨ Mitbestimmt</li> <li>⇨ Human, reifegemäß</li> <li>⇨ Individuell</li> </ul>

### Abb. Nr. 3: Anforderungen an ein Beurteilungssystem

Ein betriebliches Beurteilungssystem wird im allgemeinen in folgenden Schritten erarbeitet

Nr.	Merkmal	Erschließungsfrage
1	Personalisierung	Wer soll beurteilt werden? (Zielgruppe)
2	Dimensionierung	Was soll beurteilt werden? (Merkmale)
3	Spezifizierung	Woran kann beurteilt werden? (Verhalten)
4	Skalierung	Wie soll beurteilt werden? (Bewertungsstufen)
5	Terminierung	Wann soll beurteilt werden? (Anlässe)
6	Personalisierung	Wer soll beurteilen? (Kompetenzen)
7	Realisierung	Welches Verfahren soll gewählt werden? (Instrumente)
8	Operationalisierung	Wie sollen die Instrumente gestaltet werden? (Gestaltung)
9	Institutionalisierung	Wie wird das System eingeführt? (Umsetzung)

Abb. Nr. 4: Schritte zur Erarbeitung eines Beurteilungssystems

Die Beurteilungsergebnisse können auf die Gestaltung der bestehenden und zukünftigen Ausbildungsverhältnisse Einfluss haben. Die ständige Überprüfung und damit praktische Erprobung eines Beurteilungssystems hilft, seine Aussagefähigkeit und Wirksamkeit zu kontrollieren und auf einem aktuellen Stand zu halten.

### 7. Grundsätzliches Vorgehen bei der Beurteilung von Auszubildenden

Bei der Beurteilung der Auszubildenden geht es darum, anhand gesammelter eigener und fremder Beobachtungen festzustellen, ob sie sich in der gewünschten Richtung erfolgreich entwickeln.

Systematische Beurteilungen sollen in vier Schritten erfolgen:



In der Literatur werden auch fünf Stufen angegeben, nach der Beurteilung folgt dann die Bewertung. Die Trennschärfe zwischen diesen Begriffen ist jedoch so gering, dass hier auf die Unterscheidung verzichtet wird. Gezielte Beobachtungen sind für die Beurteilung unerlässlich. Der Ausbilder wird seine Auszubildenden vor allem selbst beobachten, aber auch seine Ausbildungshelfer am Arbeitsplatz um Beobachtungen bitten. Dafür ist es erforderlich, dass sich alle Beobachter über die Beobachtungsinhalte einig sind. Die wichtigsten Beobachtungsinhalte sind die Lernleistung und das Leistungsverhalten, soweit sie mit dem Ausbildungsplan übereinstimmen. Die Beobachtungen müssen möglichst objektiv, regelmäßig und über einen genügend großen Zeitraum stattfinden. Um im Augenblick der Beurteilung nicht allein unter dem gegenwärtigen Eindruck zu einem Ergebnis zu kommen, müssen Beobachtungen kontinuierlich aufgeschrieben werden. Dabei kann bereits zwischen relevanten und irrelevanten sowie zwischen vereinzelt und typischen Beobachtungen unterschieden werden. Zur Vorbereitung der Beurteilung kann es nützlich sein, die relevanten und typischen Beobachtungen bereits nach den im Beurteilungsbogen festgehaltenen Merkmalen und Stufen zu ordnen.

Zum Beurteilungsanlass werden die aufgezeichneten Beobachtungen systematisch strukturiert und später im Beurteilungsbogen verdichtet. Dabei gilt es, einige typische Beurteilungstendenzen und –fehler zu vermeiden:

1. Phänomen des ersten Eindrucks: Der erste Eindruck wirkt lange, auch wenn er falsch ist. Zwar könnten wir ihn jederzeit revidieren, doch zeigen viele Experimente, dass sich das erste Urteil schnell derart verfestigt, dass es nur bedingt veränderbar ist, mag es auch noch so zufällig zustande gekommen sein. Eine besonders gefährliche Variante ist der erste Eindruck aus zweiter Hand. Gemeint sind damit Vorinformationen, die man von dritter Seite über jemanden erhalten hat, bevor man ihn selbst kennenlernt.

2. Der Halo-Effekt: Dieser Effekt hat seinen Namen aus dem Griechischen: Halo = Hof. Es handelt sich dabei um die nachgewiesene Erscheinung, dass viele Menschen ein gutes, aber auch ein schlechtes Urteil aus einem Teilbereich auf andere Teilbereiche bzw. auf die gesamte Person übertragen (Überstrahlungsfehler): Wer lügt, der stiehlt!
3. Vorurteile oder Stereotype: Diese treten in Form gesellschaftlicher oder individueller Standardurteile auf, sind sehr zählebig und nur schwer zu widerlegen. Geprägte Vorstellungen von bestimmten Gruppen sind z.B. "Heutige Auszubildende sind bequemer als frühere." "Lange Haare, kurzer Verstand."
4. Der Kontrastirrtum: Dieser Beurteilungsfehler besteht darin, dass sich Beurteiler selbst zum Maßstab nehmen, das Selbstbild zum Fremdbild machen. Ausbilder messen dann das Verhalten und die Leistungen ihrer Auszubildenden, je nachdem, ob sie an sich selbst hohe oder niedrige Anforderungen stellen. Wer sich selbst für lebhaft hält, beurteilt u.U. einen ruhigen Auszubildenden als lahm.
5. Der Korrekturfehler: Er entsteht immer dann, wenn ein Beurteiler sich an früheren Beurteilungen (eigenen oder denen anderer) orientiert und nicht bereit ist, starke Veränderungen angemessen zu bewerten. Dieser Fehler wirkt sich bei Auszubildenden besonders gravierend aus, da sie in einem Lebensabschnitt stehen, der von starken Leistungs- und Verhaltensschwankungen geprägt ist. Selbst ältere Menschen sind offene, nicht fertige Individuen.
6. Tendenzfehler: Tendenzen sind individuelle Verhaltenssteuerungen. Die wichtigsten:
  - a) Tendenz zur Milde: Der Beurteiler will niemand weh tun oder fürchtet sich vor unangenehmen Folgen.
  - b) Tendenz zur Mitte: Durchschnittliche Bewertungen entstehen aus der Neigung, extrem gute bzw. schlechte Beurteilungen vermeiden zu wollen. Ursachen können Unsicherheit des Beurteilers sein, aber auch Bequemlichkeit.
  - c) Tendenz zur Strenge: In diesem Fall überfordert der Beurteiler die zu beurteilenden Auszubildenden durch einen unangemessen hohen Maßstab. Er erwartet von anderen mehr als von sich selbst. Wenn die Leistungen besser werden, werden die Maßstäbe angezogen.
7. Der Andorra-Effekt (die sich selbst erfüllende Prophezeiung): Die Erwartungen, die man in andere setzt, beeinflussen deren Verhalten. "Man wird so, wie man beurteilt wird", ist die Kurzformel, auf die dieser Beurteilungsfehler gebracht werden kann. Bemerkungen wie "Du wirst das nie lernen", sind derart schicksalhafte Feststellungen.
8. Beurteilungen als "Mittel zum Zweck": Das ist der nicht selten auftretende Versuch, einen Auszubildenden gefügig zu machen und zu disziplinieren, ihn abzuqualifizieren bzw. sich zu revanchieren.

Es gibt keine wirklich objektive Beurteilung, aber es gibt durchaus absichtliche Fehlbeurteilungen, z.B. den "Heimzahler-Effekt". Fehlerhafte Fremdeinschätzung kann ein Beurteilungsgespräch von vornherein in unbeabsichtigte und unvorhergesehene Bahnen leiten, seine Ergebnisse unbegreiflich sein lassen und Konflikte zwischen den Beteiligten bewirken bzw. verstärken. *"Es gehört in den Bereich der Selbsteinschätzung, dass sich gerade diejenigen, die sich für große Menschenkenner halten, mit aller Mühe dagegen wehren, wenn dieser Teil ihres Selbstbildes in Frage gestellt wird."* (Ruschel 1993, Seite 71) Wen wundert es da noch, dass Urteile nicht selten mehr über die Beurteiler aussagen als über die Beurteilten.

## 8. Informationsquellen für die Beurteilung

Jede Beurteilung sollte sich auf mehrere Informationsquellen stützen, z.B. auf

- Beobachtungen am Arbeitsplatz,
- ausgefüllte Beurteilungsbögen von Ausbildungsbeauftragten,
- Arbeitsproben bzw. Tests,
- Mündliche und schriftliche Lernkontrollen,

- Ausbildungsnachweise (Berichtshefte),
- schulische Leistungsnachweise.

Zur Objektivierung der Beurteilung gehört, dass die Beobachtung von Einzelfällen nicht verallgemeinert wird und mehrere Beobachter beteiligt sind. Die Beobachtung sollte sich konzentrieren auf

- signifikantes und ausgeprägtes Verhalten,
- ausbildungstypisches Verhalten,
- individuell typisches Verhalten,
- neueres Verhalten,
- trendaufzeigendes Verhalten.

Die festgehaltenen Beobachtungen müssen nachweisbar sein. Deshalb sind schriftliche Aufzeichnungen mit Datumsangaben, in gravierenden Fällen auch mit Angabe möglicher Zeugen dringend zu empfehlen, um späteren Verleugnungs-, Verniedlichungs- und Rechtfertigungsritualen seitens der zu Beurteilenden zuvorzukommen. Die Aufzeichnungen sollten aber noch keinerlei Bewertungen enthalten, sondern nur Vorgänge beschreiben, damit diese nicht vergessen werden. Die Aufzeichnungen sollten das gesamte Verhaltensspektrum des zu Beurteilenden umfassen, Negatives wie Positives, aber nur sein individuelles, nicht kollektiv vermutetes Verhalten, wie "Auszubildende sind..". Zur Bewertung vergleicht der Beurteiler seine Beobachtungen mit vorher verbal beschriebenen Bewertungskriterien bzw. Beurteilungsmerkmalen und entscheidet sich für eine der festgelegten Bewertungsstufen. Um eine differenzierte Beurteilung des Auszubildenden zu erstellen und zu garantieren, müssen die Beurteilungskriterien trennscharf und unabhängig voneinander bewertbar sein. Die Praxis kennt eine Fülle solcher Beurteilungskriterien, denen es nicht selten an Präzision, Klarheit und Unterscheidbarkeit mangelt. Deshalb lassen sie sich auch leicht auf einige wenige Grundbegriffe reduzieren. Zur Beurteilung von Auszubildenden kommt erschwerend hinzu, dass manche Beurteilungskriterien aus der Personalbeurteilung für sie kaum einen Sinn machen, z.B. Arbeitsgüte und Arbeitstempo. Es liegt in der Natur der Ausbildung, dass diese Qualitätsmerkmale während der Ausbildung erst erzeugt werden müssen, demnach bestenfalls gegen Ende der Ausbildung zu einer Beurteilung taugen. Andererseits haben die Beurteilungskriterien Lernbereitschaft und Lernfähigkeit für die Beurteilung der Auszubildenden eine dominierende Bedeutung. Daraus wird deutlich, dass Beurteilungsinstrumente, die für die Beurteilung von Fachkräften entwickelt wurden, für Auszubildende weitgehend unbrauchbar sind.

## 9. Beurteilungskriterien und ihre Gewichtung

Sorgfältige und zielorientierte Beobachtungen sollten immer die Grundlage für die Beurteilung sein. Es liegt in der Natur des Menschen, dass seine Beobachtungen immer subjektiv sind. Zur Subjektivität der Beobachtung sollten sich Beurteiler offen bekennen. Ob wir uns auf unser Urteil verlassen können oder ob wir nicht dem Beurteilten immer unrecht tun, weil wir seine Situation nur unzureichend erfassen können, solche Fragen sollten sich Beurteilende immer wieder stellen. *"Solange Menschen urteilen, wird es auch Fehlurteile geben – nicht nur im Gerichtssaal. Es gibt weder vollständige Objektivität noch vollständige Gültigkeit und Zuverlässigkeit. Das sind Ideale, denen man nur möglichst nahe kommen kann."* (Schaper, R.-H. / Schreiber, R. / Seyd, W. 1988, Seite 345) Deshalb müssen die Beurteilenden versuchen, ihre Beobachtungen so weit wie irgend möglich im Hinblick auf das Ausbildungsprogramm und die Beurteilungskriterien zu objektivieren. Das ist tendenziell mit Hilfe folgender Maßnahmen möglich:

- Die Beurteilung muss anforderungsgerecht, umfassend und nachvollziehbar sein.
- Die Beurteilung muss sich am Mehrfachprinzip orientieren: mehrere Verhaltensweisen, mehrere Beobachtungen, mehrere Beobachter,



- Die Beurteilung muss sich auf eine Zeitraumbeobachtung stützen (Längsschnittvergleich), nicht auf punktuelle Ereignisse
- Die Beurteilung muss einen Querschnittsvergleich zu anderen, vergleichbaren Auszubildenden ermöglichen,
- Zur Beurteilung sollten mehrere Methoden herangezogen werden: Beobachtung, Testverfahren, Selbstbeurteilung, Fremdbeurteilung.
- Beurteilungen sollten für Revisionen offen bleiben, z.B. für Gegendarstellungen der Beurteilten.

Als brauchbar für die Beurteilung von Auszubildenden haben sich folgende beispielhafte Kriterien bzw. Merkmale erwiesen:

- Arbeits- bzw. Lernplanung
- Arbeits- bzw. Lerntempo und Zeiteinteilung
- Arbeits- bzw. Lernergebnis
- Arbeits- und Lernmotivation (-bereitschaft)
- Selbständigkeit
- Konzentrationsfähigkeit
- Verantwortung
- Arbeitssicherheit
- Teamfähigkeit (Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kunden)
- Lernaktivität,
- Interesse, Engagement,
- Sorgfalt,
- Belastbarkeit,
- Kostenbewusstsein,
- Umweltbewusstsein.

Die in den letzten Jahren neugeordneten Ausbildungsberufe verlangen die Vermittlung von Fach-, Methoden-, Sozial- und Ichkompetenz. Deshalb liegt es nahe, diese auch in die Beurteilung von Auszubildenden einzubeziehen. Die Beliebtheit dieser Begriffe liegt nicht zuletzt in ihrer Beliebigkeit, deshalb ist Vorsicht bei Ihrer Verwendung als Beurteilungskriterien geboten. Zumindest müssten sie in beobachtbare und bewertbare Verhaltensweisen untergliedert werden.

Die Bewertungsstufen der einzelnen Kriterien sollten wegen der Vergleichbarkeit gleich sein. Andererseits gibt es gute Gründe für eine unterschiedliche Gewichtung der Beurteilungsmerkmale in unterschiedlichen Phasen der Ausbildung und selbstverständlich auch zwischen Auszubildenden und Fachkräften. Die Bewertungsstufen sollten nicht zu zahlreich sein, eine Orientierung an den Schulnoten ist durchaus denkbar. In der Praxis ist strittig, ob man eine gerade oder eine ungerade Anzahl verwenden soll. Für die ungerade Zahl spricht die konsequente Bildung einer Mitte. Dagegen wird angeführt, dass gerade die Mitte zu einem bequemen Tendenzurteil führen kann.

## **10. Erstellen eines Beurteilungsbogens**

Der Ausbildungsstand der Auszubildenden sollte in regelmäßigen Abständen während der gesamten Ausbildungsdauer einheitlich und mit einem festgelegten Verfahren beurteilt werden. Die Beurteilung erfolgt am besten in regelmäßigen Abständen oder am Ende eines Ausbildungsabschnittes in einer Ausbildungsabteilung. Sie sollte von dem dort verantwortlichen Ausbilder angefertigt und mit dem Ausbildungsleiter abgesprochen werden.

Für die Personalbeurteilung, auch von Auszubildenden bieten sich grundsätzlich zwei Formen an,

- die freie Beurteilung – ohne Verwendung eines Schemas oder Vordruckes und
- die gebundene Beurteilung anhand vorgedruckter Beurteilungsbogen.

Verfahren	Vorteile	Nachteile
Freie Beurteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbalisierung zwingt zu intensiverem Nachdenken.</li> <li>- Individualität des zu Beurteilenden wird stärker berücksichtigt.</li> <li>- Beurteilungen können inhaltlich besser differenziert werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoher Anspruch an die Sprachkompetenz der Beurteiler</li> <li>- Geringe Vergleichbarkeit der Beurteilungen untereinander</li> <li>- Einzelne Beurteilungsmerkmale werden leicht vergessen.</li> <li>- Gefahr größerer Subjektivität</li> </ul>
Gebundene Beurteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auswertung und Vergleichbarkeit werden erleichtert.</li> <li>- Subjektivität wird verringert.</li> <li>- Wesentliche Merkmale werden erfasst.</li> <li>- Wenig Zeit wird benötigt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verleitung zu Schematismus</li> <li>- Individuell bedeutende Merkmale werden nicht erfasst.</li> <li>- Neigung zu Pauschalurteilen wird unterstützt.</li> <li>- Merkmale werden falsch interpretiert.</li> </ul>

Abb. Nr. 5: Vorteile und Nachteile von Beurteilungsverfahren

Nur bei sorgfältig gestalteten Beurteilungsbogen überwiegen die Vorteile der gebundenen Beurteilung. Es empfiehlt sich aber, im Beurteilungsbogen Raum zu lassen für frei formulierte Ergänzungen und Hinweise, vor allem für eine frei formulierte Zusammenfassung der wesentlichen Gesichtspunkte der Beurteilung.

ein Beurteilungsbogen eignet sich am besten zur Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Beurteilungen. Er soll wesentliche berufsrelevante Kriterien enthalten. Um eine möglichst hohe Objektivität zu garantieren, sollen die Beurteilungsstufen der einzelnen Kriterien durch situative und beispielhafte Verhaltensbeschreibungen festgelegt sein.

Der Beurteilungsbogen sollte alle wesentlichen berufsrelevanten Beurteilungskriterien und deren Bewertung enthalten. Um eine möglichst hohe Objektivität und Akzeptanz zu erreichen, sollten die Merkmale und ihre Bewertungsstufen durch situative Verhaltensbeschreibungen erläutert werden. Für die betriebliche Praxis ist entscheidend, die für den jeweiligen Ausbildungsberuf passenden Kriterien (Merkmale) herauszufinden und zusammenzustellen. Für verschiedene Ausbildungsberufe ändert sich die Bedeutung einzelner Merkmale. Diesen Umstand kann man berücksichtigen, indem man sie unterschiedlich gewichtet. Schon die Wertschätzung der Grundmerkmale

- Kenntnisse,
- Fertigkeiten,
- Verhalten

ändert sich von Ausbildungsberuf zu Ausbildungsberuf. Steht z.B. die handwerklich-technische Präzision im Vordergrund des Berufes, müssen Fertigkeiten besonders bewertet werden. In Berufen, die einen intensiven Umgang mit Kunden erforderlich machen, müssen Verhaltensmerkmale wie Umgangsformen höher bewertet werden.

Entscheidend ist, dass die berufstypischen Beurteilungsmerkmale ausgewählt und während der Ausbildung in gleicher Weise verwendet werden. Eine schriftliche Beurteilung hat auch den Vorteil, dass der Beurteiler seine Formulierungen exakt und genau festhalten und der Beurteilte die Ausführungen in Ruhe durchlesen kann. Die von Noten so leicht suggerierte Präzision ist nämlich bei Licht besehen weniger aussagefähig als ein ausführlicher Bericht. Noten bzw. Zensuren lassen nicht mehr erkennen, dass sie auf der Basis eines Konglomerates von Vergangenem, Gegenwärtigem und in Zukunft zu Erwartendem, von Leistungsstand und Leistungsvermögen, von separaten Stärken und Schwächen zustande gekommen sind. Demzufolge sind sie keineswegs eindeutig und bedürfen der Interpretation.

Oberstes Gebot für die Gestaltung eines Beurteilungsbogens ist dessen Übersichtlichkeit

Beispiel:

Ausbildungsbeurteilung	
01	Name
02	Vorname
03	Personalnummer
04	Ausbildungsbereich
05	Ausbildungszeit von: <span style="margin-left: 150px;">Ausbildungsplatz</span>
06	Abteilungen <span style="margin-left: 150px;">bis:</span>
07	Jeweilige Beurteiler

Beurteilungszeitraum:

Datum der Eröffnung:

	Merkmal	Bewertung							Gewichtung	Ergebnis
		1	2	3	4	5	6	7		
08	Lernfähigkeit	1	2	3	4	5	6	7		
09	Lernverhalten	1	2	3	4	5	6	7		
10	Sozialverhalten	1	2	3	4	5	6	7		
11	Belastbarkeit	1	2	3	4	5	6	7		
12	Selbständigkeit	1	2	3	4	5	6	7		
13	Sorgfalt	1	2	3	4	5	6	7		
14	Zuverlässigkeit	1	2	3	4	5	6	7		

15	Bemerkungen
----	-------------

16	Unterschriften Beurteilender: Auszubildender: Evtl. Erziehungsberechtigte:
----	---

Abb. Nr. 6: Beispiel eines Beurteilungsbogens

Die technische Handhabung des Beurteilungsbogen und die Erklärung der Bewertungsskala sollten in einem Benutzerhandbuch zusammengefasst sein, das allen Beurteilern zur Verfügung stehen soll.

In der Spalte Bemerkungen können Absprachen, Entwicklungs- und Förderungsmassnahmen vermerkt und ein Hinweis auf eventuelle Gegendarstellungen des Auszubildenden festgehalten werden.

Dass die Auszubildenden erfahren, wie sie beurteilt wurden und warum sie so beurteilt wurden, dass der Betriebsrat die Beurteilung mit Unterschrift zur Kenntnis nimmt und dass bei minderjährigen Auszubildenden die Erziehungsberechtigten informiert werden, sollte eigentlich selbstverständlich sein.

### 11. Mitbestimmungsrechte im Rahmen der Beurteilung

An einer gerechten Beurteilung von Leistung und Verhalten von Arbeitnehmern 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. Für Auszubildende kommen weitere Bedeutungen 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 Abs.2 BetrVG 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.

**Literatur:**

Ruschel, A.: Besprechungen und Konferenzen : Grundlagen effektiver Gesprächsgestaltung. Management Ullstein Buch Nr. 34984. Frankfurt am Main 1993

Ruschel, A.: Arbeits- und Berufspädagogik für Ausbilder in Handlungsfeldern, Ludwigshafen a. Rhein 1999

Schaper, R. H./Schreiber, R./Seyd, W.: Der Berufsausbilder : Lehrbuch, 3., neugefasste Auflage, Hamburg 1988