

## Themenfeld 7

# Schlüsselqualifikationen definieren, gewichten, beobachten und beurteilen

### Themenübersicht

	Seite
■ Am Anfang steht das Lernziel	3
– Lernziele sind die Verkehrszeichen der Ausbildung	
■ Strategie auf Schlüsselqualifikationen übertragbar?	6
– Checkliste Schlüsselqualifikationen	
■ Einige Anmerkungen zum Definieren von Schlüsselqualifikationen	18
■ Das Gewichten von Schlüsselqualifikationen	19
– Die quantitative Methode	19
– Die qualitative Methode	20
– Kombination von Quantität und Qualität	20
...	...

### Der Autor

**Michael Kluge** studierte nach einer handwerklichen und kaufmännischen Lehre Arbeits- und Erziehungswissenschaft sowie Sozialpädagogik. Seit 1994 ist er freiberuflich als Personaltrainer und Coach (EAS) tätig. Schwerpunkt seiner Arbeit ist die Aus- und Weiterbildung von Ausbildern und Ausbildungsbeauftragten sowie von Auszubildenden.

**Anschrift:** Michael Kluge, Beziehungsorientiertes Ausbildungsmanagement, Mittelstraße 45 A, 30982 Pattensen, Tel.: 0 51 01/91 56 23, E-Mail: MKTrainKluge@aol.com, Internet: <http://www.kluge-kompetenzen.de>

**Themenübersicht** (Fortsetzung)

■ Das Beobachten als Korrektiv	22
■ Das Beurteilen	24
■ Objektivität durch Kommunikation	26
■ Literatur	27

## Am Anfang steht das Lernziel

*Über das Allroundgenie Leonardo da Vinci, der ein ungeheures bildliches Vorstellungsvermögen besaß, wird Folgendes berichtet: Einmal erhielt er von dem Abt eines Klosters den Auftrag, das Abendmahl zu zeichnen heute eines der berühmtesten Gemälde. Als er nach einer Woche noch keinen Pinselstrich getan hatte und vor dem leeren Blatt saß, wollte ihm der entsetzte Abt den Auftrag entziehen. Da malte der Künstler in wenigen Stunden das Bild, das er in seiner Phantasie längst vollendet vor sich gesehen hatte.*

Was hat diese Episode aus dem Leben von Leonardo da Vinci mit der Berufsausbildung zu tun? Qualifizieren ist zielgerichtetes Handeln: Ausbilder und Auszubildende sollten von Anfang an ein klares Lernziel vor Augen haben.

Deshalb ist es bei der Planung einer Ausbildungseinheit empfehlenswert, sich so zu verhalten wie einst Leonardo da Vinci: Bevor Sie einen Handschlag tun, sollten Sie schon am Anfang genau wissen, wozu Sie den Auszubildenden befähigen wollen. Dann können Sie Ihre Kräfte ökonomisch in die anvisierte Richtung einsetzen.

Konsequenterweise lauten die Fragen: Was sind Lernziele und wie werden sie aufgestellt?

### Lernziele sind die Verkehrszeichen der Ausbildung

Lernziele enthalten Soll-Vorstellungen; sie beschreiben das gewünschte Verhalten, das ein Auszubildender am Ende einer Ausbildungseinheit zeigen soll. Verhalten, so eine Definition, sind beobachtbare Äußerungen einer Person, also das, was ein Auszubildender nach einer Unterweisung spricht, schreibt oder tut.

**Beschreibung  
des ge-  
wünschten  
Verhaltens**

**Ein Beispiel:** Der Auszubildende M. soll den Nettolohn berechnen (= Verhalten) können. Wenn Sie mit dieser Vorstellung eine Unterweisung starten, liegt es nahe, dass der

Auszubildende am Ende tatsächlich den Nettolohn berechnet.

**Aussage  
über die Be-  
dingungen**

Dieses Verhalten nach Abschluss des Lernens besagt nichts über die Bedingungen, unter denen dies erfolgen soll. Der Auszubildende M. soll *mithilfe der Sozialversicherungs- und Lohnsteuertabelle* den Nettolohn berechnen können. Zugestandene Lernzeit, erlaubte oder verbotene Hilfsmittel und/oder eine mögliche Zusammenarbeit sind weitere Bedingungen, unter denen ein bestimmtes Verhalten gezeigt werden kann.

**Festlegen  
des  
Beurteilungs-  
maßstabs**

Als dritter Punkt beim Aufstellen von Lernzielen ist der Beurteilungsmaßstab festzulegen: Wann ist das Lernziel erreicht? Der Auszubildende M. soll *mithilfe der Sozialversicherungs- und Lohnsteuertabelle* den Netto-Lohn *unter Beachtung aller Lohnbestimmungsfaktoren* berechnen können. Ein anderer Bewertungsmaßstab wäre beispielsweise, dass der Auszubildende nur zwei von vier Lohnbestimmungsfaktoren berechnen können muss.

Dieses Lernziel lässt keinen Handlungsspielraum zu. Es ist eindeutig und kontrollierbar. Das prüfbare Formulieren von Lernzielen hat den Vorteil, dass Sie feststellen können,

- ob das Ausbilden früher als geplant eingestellt werden kann, weil der Auszubildende bereits die neuen Fähigkeiten beherrscht, oder
- ob das Ausbilden verlängert oder wiederholt werden muss, weil der Auszubildende Schwierigkeiten hat, die Anforderungen zu erfüllen.

**Soll-Ist-Vergleich ist  
notwendig**

Nur ein Soll-Ist-Vergleich ermöglicht Ihnen, den Erfolg einer Unterweisung zu erkennen und zu sichern. Mit Blick auf die spätere Beurteilung ist dies ein unschätzbare Vorteil. Denn spätestens in dieser Phase müssen Sie Farbe bekennen und entscheiden, ob Ihr Auszubildender die Lernziele in Ihrer Abteilung ganz, teilweise oder gar nicht erreicht hat. Die Grundlage für diese verantwortungsvolle Entscheidung bilden die von Ihnen festgelegten Lernziele.

Zusammenfassend besteht ein Lernziel aus drei Elementen:

- 1 Präziser Ausbildungsinhalt plus Aussage über das End-Verhalten:** Wie soll sich der Auszubildende am Ende der Ausbildungseinheit verhalten? Was muss er wissen, können und/oder einsehen?
- 2 Aussage über Bedingungen:** Unter welchen Bedingungen soll das neue Verhalten gezeigt werden? Welche Unterlagen darf der Auszubildende benutzen, welche nicht?
- 3 Aussage über Beurteilungsmaßstab:** Wie wird das Ergebnis der Ausbildungseinheit gemessen oder geprüft? Wie lauten die Beurteilungskriterien?

## Strategie auf Schlüsselqualifikationen übertragbar?

*Dieses Vorgehen in Verbindung mit fachlichen Kenntnissen und Fertigkeiten erscheint den meisten Teilnehmern in Ausbilderseminaren plausibel. Eine der häufigsten Fragen in diesem Zusammenhang lautet: Wie wird im Bereich der Schlüsselqualifikationen vorgegangen?*

*Berufsübergreifende Eigenschaften wie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit oder selbstständiges Arbeiten lassen sich ebenfalls mit dieser Strategie aufschlüsseln.*

Vorausgesetzt, Sie sind sich von Anfang im Klaren darüber, was Sie unter den einzelnen Schlüsselqualifikationen, die in Ihrem Beurteilungsbogen stehen, verstehen, was muss der Auszubildende konkret tun, damit Sie ihn beispielsweise als teamfähig erleben?

**Ein Beispiel:** Eine vielfach vorzufindende Schlüsselqualifikation in den firmeninternen Beurteilungsbögen ist die Kommunikationsfähigkeit. Wie können Sie diese Fähigkeit in prüfbare Lernziele zerlegen? Der Auszubildende soll wichtige Informationen (Name, Datum, Zeitpunkt, Anlass . . .), die er telefonisch angenommen hat, an Vorgesetzte, Kollegen und/oder Kunden weiterleiten, könnte ein Ziel lauten. Wenn Sie nun feststellen, dass Ihr Auszubildender 15 Mal wichtige Informationen weitergegeben hat, können Sie dies als Indiz für seine Kommunikationsfähigkeit und/oder -bereitschaft werten. Vorausgesetzt, dass Sie dem Auszubildenden zu Beginn seines Aufenthalts in Ihrer Abteilung Ihre Vorstellungen von den einzelnen Schlüsselqualifikationen erläutert haben. Nur dann hat er die Chance, entsprechend Ihren Erwartungen zu handeln.

Schlüsselqualifikationen aufzuschlüsseln ist eine Fleißarbeit wie das Auspulen von Garnelen. Am Ende bleibt zwar viel Abfall übrig, aber der Rest ist umso wertvoller. Je präziser Sie im Vorfeld Ihre Erwartungen im Zusammenhang mit den Schlüsselqualifikationen definieren und danach kommunizieren, desto leichter fällt Ihnen später das Beurteilen, weil Sie nur noch einen Soll-Ist-Abgleich vornehmen brauchen. Verzichten Sie allerdings auf diese Puzzlearbeit, können Sie weder die Entwicklung Ihres Auszubildenden kontrollieren noch Steuerungsaufgaben wahrnehmen. Wenn Sie Schlüsselqualifikationen aufdröseln, dann amortisiert sich die Zeit, die Sie in diesen Prozess investieren, durch Ihren eindeutigen Know-how-Transfer und ein transparentes Prüfverfahren für alle Beteiligten.



Um Schlüsselqualifikationen in prüfbare Verhaltensweisen zu zerlegen, gehen Sie Ihren Beurteilungsbogen durch und fragen sich bei jeder genannten Schlüsselqualifikation: Was muss mein Auszubildender konkret tun, damit ich ihn beispielsweise als kommunikationsfähig wahrnehme? Wenn es Ihnen schwerfällt, diese Frage(n) zu beantworten, fragen Sie sich umgekehrt: Was müsste mein Auszubildender tun, damit ich den Eindruck gewinne, dass er alles andere als kommunikationsfähig ist? Angenommen, dies ist der Fall, wenn Ihr Auszubildender schwafelt und pseudoenglisches Imponiergehabe praktiziert. Aus diesen Negationen können Sie nun das positive Gegenteil ableiten.



Erfahrungsgemäß bereitet diese Arbeit teilweise Kopfzerbrechen. Deshalb sind Sie eingeladen, sich von der nachfolgenden Checkliste, die immer wieder anzutreffende Schlüsselqualifikationen beinhaltet, beim Definieren Ihrer eigenen Erwartungen inspirieren zu lassen.

**Checkliste Schlüsselqualifikationen**

Beurteilungskriterien (Schlüsselqualifikationen)	Wie ist das beobachtbar?	Ausbildungsjahr		
		1.	2.	3.
<b>Kooperationsfähigkeit</b> <b>a) Teamfähigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Passt er sich den Abläufen der Abteilung (z.B. Arbeitszeit) an?</li> <li>● Äußert der Auszubildende in Teammeetings unaufgefordert seine Meinung?</li> <li>● Bringt er Ideen ein?</li> <li>● Bietet er an, auch einfache Tätigkeiten zu übernehmen? Zum Beispiel: Räume für Besprechungen buchen Büromaterial bestellen Druckerpapier einlegen Müllentsorgung Reinigungsarbeiten</li> <li>● Bietet er bei freien Kapazitäten seine Hilfe (Telefondienst, faxen, kopieren etc.) an (Auge für Engpässe)?</li> <li>● Hält er Spielregeln ein?</li> <li>● Nimmt er an beruflichen und privaten Gesprächen/Ritualen (z.B. Mittagessen) teil?</li> <li>● Bildet er zugunsten des Teams Netzwerke?</li> </ul>			

Beurteilungskriterien (Schlüsselqualifikationen)	Wie ist das beobachtbar?	Ausbildungsjahr		
		1.	2.	3.
<b>Kooperationsfähigkeit</b> <b>b) Kritikfähigkeit (verstehen, annehmen, umsetzen)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reflektiert er sein Handeln, um auch Fehler einzusehen?</li> <li>● Erfolgt eine Umsetzung der Kritik? Ändert er sein Verhalten? Beispiel: Der Auszubildende bekommt eine Aufgabe, die bis zum nächsten Tag erledigt werden soll, da sie sehr dringend ist. Er hat sie am nächsten Tag nicht fertig. Dieses Verhalten wird kritisiert. Umsetzung? Kritikfähig, wenn die Aufgabe beim nächsten Mal termingerecht erledigt wurde.</li> <li>● Muss er für die gleiche Sache erneut kritisiert werden?</li> <li>● Nimmt er die Kritik persönlich? Reagiert er beleidigt und nachtragend?</li> <li>● Versucht er, bei jeder Kritik durch Rechtfertigung auszuweichen?</li> <li>● Reagiert er auf Kritik mit Ja-ja?</li> <li>● Sagt er zu allem Ja oder argumentiert er sachlich?</li> <li>● Arbeitet er an gemeinsamen Lösungen mit?</li> </ul>			

Beurteilungskriterien (Schlüsselqualifikationen)	Wie ist das beobachtbar?	Ausbildungsjahr		
		1.	2.	3.
<b>Kommunikationsfähigkeit</b> <b>a) Kommunikationsverhalten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ist der Auszubildende gesprächsbereit? Teilt er sich mit? Erfolgt ein offener Meinungs austausch?</li> <li>● Geht er (gerne) ans Telefon?</li> <li>● Oder meidet er das Telefonieren?</li> <li>● Weiß er, wie er sich am Telefon melden muss?</li> <li>● Geht der Auszubildende auf andere (Kollegen in der Abteilung) zu, sucht das Gespräch und stellt Fragen?</li> <li>● Schaltet er sich (unaufgefordert) in Diskussionen ein und leistet einen konstruktiven Beitrag?</li> <li>● Lässt er andere ausreden?</li> <li>● Fragt er bei Unklarheiten nach?</li> <li>● Sagt er Guten Morgen?</li> <li>● Stellt er sich Fremden vor?</li> <li>● Duzt er andere Mitarbeiter unaufgefordert?</li> <li>● Gibt der Auszubildende Informationen (Anrufe, Nachrichten) weiter?</li> <li>● Erfolgt eine An- und Abmeldung vom Arbeitsplatz (z.B. Seminare, Krankheiten, Pausen)?</li> <li>● Nutzt der Auszubildende vorhandene Netzwerke und baut diese aus?</li> <li>● Hält der Auszubildende Augenkontakt?</li> <li>● Stimmt der Auszubildende seine Kommunikation auf Person, Alter und/oder Hierarchie ab?</li> </ul>			

Beurteilungskriterien (Schlüsselqualifikationen)	Wie ist das beobachtbar?	Ausbildungsjahr		
		1.	2.	3.
<b>Kommunikationsfähigkeit</b> <b>b) Ausdrucksfähigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Unterscheidet der Auszubildende seine Ausdrucksweise in E-Mails (Azubi-Kollegen vs. Ausbilder-Kreis)?</li> <li>● Vermeidet er in kritischen Situationen Schimpfwörter?</li> <li>● Protokoll: Bringt der Auszubildende die Kernaussagen auf den Punkt?</li> <li>● Wirkt er sicher und ruhig in einer Präsentation oder stammelt er herum?</li> <li>● Erfolgt eine sachliche und fachlich richtige Wortwahl?</li> <li>● Vermeidet er bei Meetings oder ähnlichen Anlässen Dialekt und achtet auf eine verständliche Aussprache?</li> <li>● Vermeidet er Füllwörter/pseudo-englisches Imponiergefasel?</li> <li>● Achtet er auf ein angemessenes Äußeres (Kleidung, Rasur, Kaugummi, Tabakwaren)?</li> <li>● Beherrscht der Auszubildende die Rechtschreibung, Grammatik?</li> </ul>			

Beurteilungskriterien (Schlüsselqualifikationen)	Wie ist das beobachtbar?	Ausbildungsjahr		
		1.	2.	3.
<b>Selbstständigkeit</b> <b>a) Verantwortungsbewusstsein</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hält der Auszubildende Termine ein (unter Berücksichtigung von Qualität)?</li> <li>● Teilt er rechtzeitig mit, wenn ein Termin gefährdet ist?</li> <li>● Plant er seine Aufgaben selbstständig und sucht nach Lösungen?</li> <li>● Erkennt er, wenn etwas in die falsche Richtung läuft und fragt nach Hilfe, bevor es zu spät ist?</li> <li>● Handelt der Auszubildende vorausschauend?</li> <li>● Hat er Mut, Fehler einzugestehen?</li> <li>● Richtet er den Agenten, die Mailbox und Rufumleitung bei Abwesenheit ein?</li> <li>● Kann er Gefahren und Risiken abschätzen?</li> <li>● Kontrolliert er seine eigenen Aufgaben/Ergebnisse?</li> </ul>			

Beurteilungskriterien (Schlüsselqualifikationen)	Wie ist das beobachtbar?	Ausbildungsjahr		
		1.	2.	3.
<b>Selbstständigkeit</b> <b>b) Eigeninitiative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Organisiert der Auszubildende eigenständig ein Gespräch oder Treffen mit den zuständigen Personen, um in einem Projekt voranzukommen?</li> <li>● Fragt der Auszubildende wegen jeder Kleinigkeit nach oder sucht er zunächst selbst nach den benötigten Infos?</li> <li>● Ist der Auszubildende im Rahmen seiner Möglichkeiten entscheidungsfreudig?</li> <li>● Fragt er nach neuen Aufgaben?</li> <li>● Kann er Ideen aus Stichworten, die der Ausbilder ihm zuwirft, entwickeln?</li> <li>● Spricht er selbstständig eigene Fachabteilungen an?</li> <li>● Fehlersuche/Fehlerbeseitigung</li> <li>● Erfolgt ein kritisches Hinterfragen von Arbeitsabläufen?</li> <li>● Ist er bereit, neue Methoden zu lernen, indem er Kollegen fragt: Was machst du da?</li> <li>● Ist er bereit, Fachliteratur zu lesen?</li> <li>● Erkennt er anstehende Aufgaben und meistert diese?</li> </ul>			

Beurteilungskriterien (Schlüsselqualifikationen)	Wie ist das beobachtbar?	Ausbildungsjahr		
		1.	2.	3.
<b>Selbstständigkeit c) Zielorientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Erfolgt ein Dienst nach Vorschrift oder führt er seine Aufgaben zu Ende (Pausen- und/oder Dienstschluss verschieben)? Beispiel: Azubi muss ein Projekt in drei Tagen fertigstellen. Bleibt er an den drei Tagen vielleicht ein bis zwei Stunden länger (Überstunden), um an den darauf folgenden Tagen weniger zu arbeiten?</li> <li>● Setzt er die Prioritäten richtig?</li> <li>● Bleibt er am Ball (Durchhaltevermögen bei komplexen Aufgaben, hoher Arbeitsbelastung, Hindernissen) oder lässt er sich gerne ablenken?</li> <li>● Lernt er aus seinen Fehlern?</li> <li>● Ist er bereit zum Neinsagen, um alte Aufgaben zu erledigen?</li> <li>● Holt er sich Hilfe bei Problemen?</li> <li>● Sind Hinweise auf terminliche Vorgaben (immer wieder) erforderlich?</li> <li>● Wie reagiert er bei Misserfolgen (Vogel-Strauß-Prinzip, Rückzug)? Findet er Alternativen?</li> <li>● Führt er häufiger private Telefonate (E-Mails, Internet)?</li> </ul>			

Beurteilungskriterien (Schlüsselqualifikationen)	Wie ist das beobachtbar?	Ausbildungsjahr		
		1.	2.	3.
<b>Arbeitsmethodik</b> <b>a) Arbeitsplanung und -durchführung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Macht er bei größeren Aufgaben einen Projektplan?</li> <li>● Zerlegt er eine Aufgabe in einzelne Schritte?</li> <li>● Informiert er das Team über seine Planung?</li> <li>● Teilt er mit, wenn er fertig ist oder Probleme hat? Hält er den Ausbilder auf dem Laufenden?</li> <li>● Plant er seine Vertretung während seiner Abwesenheit und teilt er dies dem Ausbilder mit?</li> <li>● Erfolgt bei Abwesenheit/Abteilungswechsel eine Übergabe seiner Tätigkeiten?</li> <li>● Bewahrt er die Ruhe am Arbeitsplatz?</li> <li>● Erkennt er das Tagesgeschäft?</li> <li>● Kann er zwischen dringlich und wichtig unterscheiden?</li> <li>● Verfolgt er sinnlos überholte Ziele?</li> <li>● Erfolgt eine strukturierte Berichtsheftführung?</li> </ul>			

Beurteilungskriterien (Schlüsselqualifikationen)	Wie ist das beobachtbar?	Ausbildungsjahr		
		1.	2.	3.
<b>Arbeitsmethodik</b> <b>b) Kreativität</b>  <b>c) Arbeitsergebnis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entwickelt der Auszubildende Lösungen?</li> <li>● Trägt er zur Prozessoptimierung bei?</li> <li>● Hat er Ideen/Anregungen bei neuen Aufgaben?</li> <li>● Kann er Arbeitsabläufe anschaulich darstellen?</li> <li>● Trägt er zur Verbesserung der Methoden bei?</li> <li>● Erstellt er neue Exceltabellen?</li> <li>● Hat er innerhalb des Zeitrahmens die Ziele erreicht?</li> <li>● Ist die Arbeit inhaltlich/optisch korrekt? Ist das Ergebnis nachvollziehbar?</li> <li>● Gibt er Feedback?</li> <li>● Sauberer Arbeitsplatz?</li> <li>● Fertigt er eine schriftliche Dokumentation an, falls diese erforderlich ist?</li> <li>● Wie hoch ist die Fehlerquote?</li> <li>● Werden wiederkehrende Fehler gemacht?</li> <li>● Saubere Berichtsheftführung?</li> </ul>			

Beurteilungskriterien (Schlüsselqualifikationen)	Wie ist das beobachtbar?	Ausbildungsjahr		
		1.	2.	3.
<b>Fachwissen</b> <b>a) Auffassungsgabe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wie viele Erklärungen benötigt der Auszubildende bei neuen Aufgaben?</li> <li>● Setzt er Tipps um?</li> <li>● Erfolgt eine Verbesserung bei mehrfacher Durchführung (kontinuierliche Steigerung)?</li> <li>● Kann er die eingesetzten Methoden erklären?</li> <li>● Kann er das Erlernte auf andere ähnliche Aufgaben übertragen?</li> <li>● Sind viele Kontrollen erforderlich?</li> <li>● Stellt er wesentliche (Verständnis-)Fragen oder wiederholende?</li> <li>● Wie viel Zeit benötigt er, um mit den Aufgaben anzufangen?</li> <li>● Kann er eingehende Infos richtig zuordnen?</li> <li>● Kann er die Abteilung in die Unternehmensstruktur einordnen?</li> <li>● Erkennt er abteilungsinterne Zusammenhänge?</li> <li>● Erkennt er, wie und mit wem die Abteilung zusammenarbeitet?</li> <li>● Kennt er seine Ansprechpartner?</li> <li>● Hat er die ihm übertragenen Aufgaben mit vielen oder wenigen Rückfragen erledigt?</li> </ul>			

## Einige Anmerkungen zum Definieren von Schlüsselqualifikationen

*Beim Aufschlüsseln von Schlüsselqualifikationen stellen Sie eventuell fest, dass sich einzelne Verhaltensweisen nicht eindeutig zuordnen lassen. So kann beispielsweise die positive Antwort auf die Frage Geht der Auszubildende auf Kollegen in der Abteilung zu, sucht das Gespräch und stellt Fragen? sowohl auf seine Team- als auch auf seine Kommunikationsfähigkeit hinweisen. Bei solchen Überschneidungen empfiehlt es sich, die damit verbundene Erwartung eindeutig einer Schlüsselqualifikation zuzuordnen und auch nur dort zu beurteilen.*

### Höhere Anforderungen im Verlauf der Ausbildung

Wenn Sie sich die Checkliste noch einmal anschauen, dann ist zu beachten, dass es sich hierbei um Ausbildungsziele handelt und nicht um die Beschreibung von Fähigkeiten, die von einem Auszubildenden beim Eintritt in eine Abteilung bereits nachzuweisen sind. Auch ist zu unterscheiden, ob der Auszubildende mit seiner Ausbildung gerade begonnen hat, sich womöglich noch in der Probezeit befindet, oder ob er sich im zweiten oder dritten Ausbildungsjahr befindet. Mit zunehmender Ausbildungsdauer steigen die Anforderungen an den Auszubildenden. Während Sie sich vielleicht noch zu Beginn einer Ausbildung darüber freuen, dass Ihr Auszubildender am ersten Tag mutig ans Telefon geht, setzen Sie dieses Verhalten zu einem späteren Zeitpunkt als selbstverständlich voraus.

### Lernen durch Vorbild

Wie Sie anhand der Checkliste erkennen, führt das Aufschlüsseln von Schlüsselqualifikationen zu einem Bündel an Verhaltensweisen. Das Vermitteln solcher Verhaltensweisen dürfte Ihnen umso leichter fallen, je konsequenter Sie sie einhalten. Wenn das Darüber-Reden und Handeln eine Einheit bilden, dann ist die Chance hoch, dass sich Ihr Auszubildender an diesen Vorgehensweisen nicht nur orientiert, sondern sie auch übernimmt. So kann ein Auszubildender beispielsweise das Führen von Konfliktgesprächen nur lernen, wenn er erlebt, wie es sein Ausbilder macht. Fragen Sie

sich bei allem, was Sie vom Auszubildenden fordern, ob Sie es selbst einhalten. Krawattenzwang oder Haarnetztragen wirken nicht überzeugend, wenn Ihr Auszubildender der Einzige ist, der sich daran hält.

## Das Gewichten von Schlüsselqualifikationen

*Wenn Sie Ihre Schlüsselqualifikationen in beobachtbare Verhaltensweisen zerlegt haben, folgt der zweite Schritt: das Setzen von Prioritäten.*

In vielen Beurteilungsbögen müssen die Ausbilder nicht nur feststellen, ob ein Auszubildender beispielsweise grundsätzlich als teamfähig gilt oder nicht. Sie müssen auch festlegen, welches Niveau der Auszubildende auf einer Skala von . . . bis erreicht hat. Angenommen, Ihr Beurteilungsbogen sieht eine sechsstufige Bewertungsskala vor. Während die 80 als unterste Zahl für eine stark verbesserungsbedürftige Leistung steht, symbolisiert die 130 als höchste Stufe eine hervorragende Leistung. Nehmen wir weiterhin an, Ziel Ihres Unternehmens ist es, dass in jeder Abteilung jeder Auszubildende die dritte Stufe erreichen und somit 100 Punkte bekommen soll. Dies entspräche einer erwartungsgemäßen Leistung.

### Bestimmung des Erfüllungsgrads

Wie können Sie nun festlegen, was eine stark verbesserungsbedürftige, erwartungsgemäße oder hervorragende Leistung in Ihrer Abteilung ist? Sie können zwischen der quantitativen und der qualitativen Methode wählen.

### Die quantitative Methode

Angenommen, Sie haben für die Schlüsselqualifikation Kommunikationsfähigkeit zwölf beobachtbare Verhaltensweisen beschrieben. Dann können Sie Folgendes festlegen: Wenn Ihr Auszubildender mindestens zwei Kriterien erfüllt, entspricht das einer Bewertung von 80 Punkten. Wenn er zwei weitere Kriterien erfüllt, bekommt er 90 Punkte. Und so wei-

ter. Um zwischen den einzelnen Ausbildungsjahren zu differenzieren, reicht es vielleicht aus, wenn Ihr Auszubildender im ersten Jahr insgesamt sechs Kriterien erfüllt, um 130 Punkte zu erlangen. Ein Auszubildender im dritten Jahr müsste demnach außer den zwölf Verhaltensweisen noch sechs zusätzliche erfüllen, um die höchste Bewertung von 130 Punkten zu erreichen.

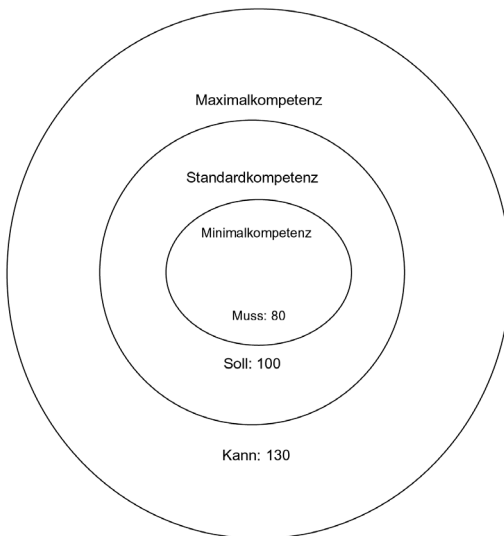
### **Die qualitative Methode**

#### **Minimal-, Standard- und Maximalkompetenz**

Hier stellen Sie sich folgende Fragen: Welches Verhalten muss der Auszubildende am Ende seines Aufenthalts auf jeden Fall beherrschen? Welches Verhalten entspräche in Ihrer Abteilung einer Minimalkompetenz und ist insofern unabdingbar, um in der Bewertung zumindest die unterste Stufe von 80 Punkten zu erlangen? Welches Verhalten wäre zusätzlich von Vorteil, um eine Punktzahl von 100 zu bekommen? Und welche Handlungen geben den Ausschlag, um als hervorragende Leistung mit 130 Punkten bewertet zu werden? Gehen Sie die Checkliste durch und überlegen Sie beim Lesen, welche Verhaltensweisen in Ihrer Abteilung tendenziell der Minimal-, Standard- oder Maximalkompetenz entsprechen (s. Abb. 1). Unterscheiden Sie dabei zwischen den Ausbildungsjahren. Wenn Sie die Verhaltensweisen für die Minimal-, Standard- und Maximalkompetenzen festgelegt haben, ist es ein Leichtes für Sie, die Abstufungen für die drei übrigen Kategorien vorzunehmen.

### **Kombination von Quantität und Qualität**

Selbstverständlich können Sie beide Verfahren kombinieren. Statt sechs x-beliebige Verhaltensweisen mit 100 Punkten zu bewerten, bestimmen Sie im Vorfeld die sechs Eigenschaften, die einer erwartungsgemäßen Leistung entsprechen.



**Abb.1:** Schlüsselqualifikationen gewichten

**Hinweis:**

Mein Auszubildender kann nicht mit 130 Punkten bewertet werden. Dann wäre er ja genau so gut wie ich, gibt so mancher Ausbilder an dieser Stelle zu bedenken. Dass dem nicht so ist, verdeutlicht folgender Hinweis: Angenommen, ein Auszubildender verweilt drei Monate in einer Abteilung. Erfahrungsgemäß kann er in dieser Zeit nur einen begrenzten Aufgabenbereich des Ausbilders kennenlernen und schrittweise bearbeiten. Die Bewertung mit 130 Punkten bezieht sich lediglich auf diesen Ausschnitt. Das Aufgabenspektrum des Ausbilders ist normalerweise wesentlich umfangreicher. Würde der Ausbilder von seinem Vorgesetzten ebenfalls mit 130 Punkten bewertet werden, könnte die Vermutung entstehen, dass der Auszubildende mit dem Ausbilder auf einer Stufe rangiert. Aber nur, wenn man die Rahmenbedingungen ausblendet.



## Das Beobachten als Korrektiv

*Mit dem Aufschlüsseln und Gewichten von Schlüsselqualifikationen haben Sie die Basis für einen soliden Soll-Ist-Vergleich gelegt. Voraussetzung für eine fundierte Beurteilung sind möglichst objektive Aussagen über Leistung und Verhalten des Auszubildenden.*

### Beobachtungsbogen anlegen

Dies ist freilich die Hauptproblematik. Abhilfe schafft ein Beobachtungsbogen: Er versetzt Sie in die Lage, Ihre Wahrnehmungen zu dokumentieren und damit später abrufbar zu haben. Legen Sie sich dazu ein Heft an, in dem Sie Ihre Beobachtungen notieren (s. Beispiel).

### Beispiel Beobachtungsbogen

Datum	Text
10.11.	A. hat mich trotz mehrerer Hinweise wieder nicht darüber informiert, dass Herr X. angerufen hat.
15.11.	Nach nur einmaliger, kurzer Erklärung hat A. die Lohnsteuertabelle fehlerfrei für einige Berechnungen eingesetzt. Sehr schön!



Achten Sie darauf, dass Ihre Beobachtungen nicht zu einem Belauern ausarten und auf keinen Fall so aufgefasst werden. Legen Sie deshalb offen, was Sie beobachten. Sagen Sie Ihrem Auszubildenden, dass Sie sich Notizen machen und er sie jederzeit einsehen kann. Das fördert die Transparenz sowie Ihr Vertrauensverhältnis und verhindert jeden Verdacht der Geheimdiplomatie.

Ihre Beobachtungen orientieren sich idealerweise an den von Ihnen aufgestellten Lernzielen und Beurteilungskriterien. Schließlich informieren Sie mit Ihrer Beurteilung darüber, ob und wie Ihr Auszubildender die Ausbildungsziele erreicht hat.

Der Beobachtungsbogen hilft Ihnen auch, Ihre Wahrnehmungen zu reflektieren: Angenommen, Sie haben bereits

25 Beobachtungen notiert, von denen 23 negativer Art sind. Um ganz sicher zu gehen, dass diese Notizen nicht das Ergebnis einer einseitigen Wahrnehmung sind, achten Sie in den nächsten Tagen gezielt auf positives Verhalten des Auszubildenden. Fällt Ihre Suche bedauerlicherweise mager aus, liegen Sie wahrscheinlich mit Ihrer Einschätzung richtig. Im umgekehrten Fall wäre es allerdings angebracht, auch weiterhin den Auszubildenden vielseitig zu beobachten.

## Das Beurteilen

Am Anfang steht das Lernziel, am Ende die Beurteilung. Ziel ist die individuelle Beratung und Förderung des Auszubildenden. Konzentrieren Sie sich im Gespräch auf die Möglichkeiten der Zukunft, nicht auf die Fehler der Vergangenheit. Es sollen keine Schuldigen, sondern fähige Mitarbeiter ausgebildet werden. Der Auszubildende erhält die Chance, innerhalb seiner Berufsausbildung ein unverkennbares Stärkenprofil zu entwickeln. Diese berufliche Ich-Marke erhöht seine Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Bei entsprechender Gestaltung entpuppt sich die Beurteilung als Motivationsakku.



Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, wenn die Beurteilung ansteht. Lassen Sie die vergangenen Wochen und Monate Revue passieren. Ziehen Sie dabei Ihre Beobachtungen zu Rate. Ist ein Trend erkennbar? Fassen Sie Ihre Beobachtungen zu einigen Kernaussagen zusammen.

Legen Sie Ihre Beurteilung schriftlich nieder. Wenn Sie in Ihrem Betrieb einen Beurteilungsbogen benutzen, so füllen Sie diesen aus. Lesen Sie das Niedergeschriebene und fragen Sie sich:

Habe ich die beobachteten Stärken herausgearbeitet?

Habe ich einige Beispiele parat, die das belegen (s. Beobachtungsbogen)?

Wie sieht es mit den Schwächen aus? Wann, wo und wie zeigen sie sich?

Wo sehe ich Chancen, dem Auszubildenden Wege aufzuzeigen, sich weiter zu verbessern?

Wie könnte der Weg zu dieser Verbesserung aussehen?

**Tipp:**

Wollen Sie die Selbstreflexion Ihres Auszubildenden fördern? Dann geben Sie dem Auszubildenden etwa drei Wochen vor dem Beurteilungsgespräch einen leeren Beurteilungsbogen. Bitten Sie ihn, diesen vor dem Hintergrund seiner Selbsteinschätzung auszufüllen.



Dieses Vorgehen beinhaltet drei wesentliche Vorteile:

- 1 Der Auszubildende wird aktiv in den Prozess integriert, was den dialogischen Charakter unterstützt.
- 2 Das Vergleichen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung bietet Ansatzpunkte, um über Abweichungen, deren Gründe und mögliche Veränderungen zu sprechen.
- 3 Das Feedback des Auszubildenden fällt in aller Regel fundierter aus.

## Objektivität durch Kommunikation

*Haben Hunde Flöhe? Oder haben Flöhe Hunde? Ist die Beurteilung des Auszubildenden gerecht oder ungerecht? In beiden Fällen kommt es darauf an, wer gefragt wird. Was immer er auch sagen wird: Er hat Recht. Das kleine Problem ist: der andere auch. Denn letztlich ist es eine Frage der Perspektive. Wenn ein Ausbilder und Auszubildender eine Beurteilung übereinstimmend als gerecht empfinden, dann ist das nicht zwangsläufig ein Hinweis für eine objektive Beurteilung, sondern vielfach das Resultat einer gelungenen Kommunikation.*

### Subjektivität ist immer gegeben

Während Letzteres möglich ist, ist Ersteres der aussichtslose Versuch, die Subjektivität beim Beobachten von Menschen außer Kraft zu setzen. Wer es dennoch versucht, scheitert an seiner eigenen Strategie. Nicht das Beurteilen ist dann das Problem, sondern die Art, wie damit umgegangen wird. Die vermeintliche Lösung entpuppt sich als Problem, weil es keine Einheitswirklichkeit gibt. Es gibt immer mehrere Perspektiven, wie die oben gestellten Quizfragen zeigen. So verständlich der Wunsch nach objektiver Beurteilung ist, die Empfehlung im Umgang mit der Hoffnung lautet: Finden wir uns damit ab: Es gibt keine Objektivität. Indem wir beobachten, beeinflussen wir das Phänomen, das sich beobachtet weiß. Wir beobachten also unerkanntermaßen die Wirkungen unserer Beobachtung bei anderen mit. Damit erzeugen wir einen Teil des Phänomens, das wir nur zu beobachten meinen ([2], S.91).

### Kommunikation reduziert Subjektivität

Da sich diese Wechselwirkungen nicht auflösen lassen, ist eine Beurteilung immer subjektiv. Dennoch gibt es die Möglichkeit, den Grad der Subjektivität zu reduzieren. Wie? Objektivität durch Kommunikation! lautet die Maxime. Je eindeutiger Sie Ihre Erwartungen und Beurteilungskriterien bestimmen und kommunizieren, desto transparenter und berechenbarer ist das Beurteilungsverfahren für Ihren Auszubildenden. Sagen Sie Ihrem Auszubildenden, was erwartete Verhaltensweisen in Ihrer Abteilung sind. Stellen Sie sich vor, der Auszubildende kommt aus einer Abteilung, wo es

nicht üblich war, sich morgens mit Handschlag zu begrüßen. In Ihrer Abteilung ist es aber eine liebgewordene Tradition. Der Auszubildende hätte einen schlechten Start, wenn er den Handschlag vergessen würde. Erst das Mitteilen darüber, was Sie beobachten und beurteilen werden, fördert die Transparenz Ihrer Beurteilung und reduziert dadurch die Subjektivität. Ihr Auszubildender gewinnt die nötige Klarheit sowie das Vertrauen in dieses Vorgehen und kann sich von Anfang an darauf einstellen. Ob er allerdings Ihren Erwartungen nachkommt, liegt in seinem Entscheidungsbereich.

### **Literatur:**

- [1] BUCKERT, A./M. KLUGE: Der Ausbilder als Coach. Motivierte Auszubildende am Arbeitsplatz. Köln 2006 (3.Auflage)
- [2] SPRENGER, R. K.: Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen. Frankfurt/New York 2000

