



# Erfolgreiche Mitarbeitergespräche mit Lehrlingen

Akademie für Ausbilder Stufe 3 – Diplom-Ausbilder







Autorin: Coach:

Maria Kallenbach Dr. Edgar Huber Bludenz, April 2020

# Inhaltsverzeichnis

1. Steckbrief der Autorin	2
2. Das Unternehmen	3
3. Ausgangssituation	4
4. Ziel dieser Projektarbeit	4
6. Was ist ein Mitarbeitergespräch?	5
7. Grundlagen der Kommunikation	5
7.1 Nonverbale Kommunikation	6
7.2 Paraverbale Kommunikation	7
7.3 Die Metakommunikation	8
7.4 Kommunikationsmodelle	8
8. Die Asymmetrische Beziehung	11
9. Aktives Zuhören	12
10. Fragetechnik	13
11. Erfolgreiche Mitarbeitergespräche – der Fragebogen	16
12. Die Leistungsbeurteilung der Lehrlinge – wozu beurteilen?	18
12.1 Die Beurteilungskriterien	19
12.2 Tipps für die Erstellung eines Leistungsbeurteilungsbogen	20
13. Die Zielvereinbarung	23
13.1 Ziele SMART vereinbaren	23
13.2 Der Zielvereinbarungsprozess	24
14. Das Prämiensystem	25
15. Zusammenfassung - Erfolgreiche Mitarbeitergespräche mit Lehrlingen führen	26
15. Persönliche Lernerfahrung	28
16. Wichtiges zum Schluss	28
17. Anhang	28

## Vorbemerkung:

Diese Arbeit wurde soweit als möglich in geschlechtsneutraler Sprache verfasst. Zur besseren Lesbarkeit wurde in manchen Abschnitten die weibliche oder männliche Schriftform gewählt. Auch diese Passagen inkludieren alle anderen Geschlechter.

# 1. Steckbrief der Autorin

Name: Maria Magdalena Kallenbach

Geburtstag: 02.07.1996
Wohnort: Bludenz
Beruf: Elektronikerin

Hobbies: Klettern, lesen und reisen



#### **Beruflicher Werdegang**

seit November 2019	Trainerin bei der VVG – Power Seminare (Sozial- und	
	Selbstkompetenztraining)	
seit Oktober 2017	Lehrlingsausbilderin bei b2 electronics GmbH	
seit März 2016	Produktionsmitarbeiterin (Montage und Prüfung) bei	
	b2 electronics GmbH	
2013 - 2016	Lehre als Elektronikerin bei b2 electronics GmbH	
2012 - 2013	Lehre als Elektroinstallateurin bei Elektro Broger	
2010 - 2012	BAKIP Bildungsanstalt für Kindergartenpädagogik	

### Weiterbildungen

Februar 2020	Umgang mit schwierigen Auszubildenden (Azubi Scout, WIFI)
November 2019	Kritik und Konflikt als Chance (Andreas Rohrer)
Oktober 2019	Ausgezeichnete Ausbilderin – Stufe 2 (Akademie für Ausbilder)
Juni 2019	Meine Rolle als Führungskraft in der Lehrlingsausbildung (WIFI)
Jänner 2019	Schnuppertage – aber richtig! (WIFI)
Dezember 2018	Schaffen Sie Eindruck durch Ausdruck (Rhetorik – Andreas Rohrer)
September 2018	Mental gut drauf (Andreas Rohrer)
Oktober 2017	Lehrlingsausbildertraining (WIFI - seitdem als Ausbilderin
	beschäftigt)
März – April 2017	Programmieren C# Einführung und Aufbau (WIFI)
Jänner 2014	Maschinen Einführungstag (WIFI)

# "Worte können Fenster sein – oder Mauern."

*Marshall B. Rosenberg* (1934 – 2015)

Psychologe, Mediator und Entwickler der Gewaltfreien Kommunikation.

#### 2. Das Unternehmen

Die b2 electronics GmbH (in weiterer Folge auch mit b2 abgekürzt) wurde 2001 von Ing. Rudolf Blank und Ing. Stefan Baldauf gegründet und hat ihren Firmensitz in Klaus in Vorarlberg. b2 entwickelt, produziert und vertreibt elektrische Prüf- und Diagnosesysteme für Stromkabel bis 110 kV und Isolieröle. Das Produktangebot umfasst Hochspannungsgeneratoren, Isolieröltester, sowie Geräte für die Tan Delta und Teilentladungsmessung. Eine Zweigniederlassung befindet sich in Köln. Dort werden Schulungen, Seminare und persönliche Beratungsgespräche zu den Produkten angeboten.

Seit März 2019 gehört die b2 electronics GmbH zur OMICRON Gruppe. Die Geschäftsführung liegt nun bei Bernhard Baumgartner und Stefan Baldauf. Insgesamt sind rund 60 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei b2 beschäftigt. Seit Gründung des Unternehmens, haben sechs junge Menschen ihre Lehrausbildung im Bereich Elektronik bei b2 abgeschlossen. Seit 2018 wird zusätzlich der Lehrberuf Informationstechnologie-Techniker im Betrieb ausgebildet. Zurzeit sind drei Lehrlinge bei der b2 electronics GmbH in Ausbildung.



Abbildung 1 - Hauptgebäude in Klaus



Abbildung 2 - Zweigniederlassung in Köln

Abbildung 3 zeigt einige Geräte aus dem Produktangebot von b2. Der links abgebildete HVA60 (High Voltage Amplifier) ist ein Hochspannungsgenerator mit einer maximalen Ausgangspannung von 60.000 Volt, der für die Isolationsprüfung von Kabelstrecken eingesetzt wird. Das in der Mitte abgebildete PDTD60-2 Prüfsystem, ist ein Teilentladungsmessgerät mit integrierter Tangens Delta Messung. Mit diesem Prüfsystem werden der Zustand von Mittelspannungskabeln beurteilt sowie mögliche Kabelprobleme diagnostiziert. Die Messergebnisse werden in Echtzeit via Bluetooth an die Prüfsoftware (b2Suite) übermittelt und angezeigt.



Abbildung 3 - 60kV Prüfequipment

# 3. Ausgangssituation

Lange hatten wir im Betrieb nur einmal jährlich ein Mitarbeitergespräch. So auch die Lehrlinge. Durch meine Projektarbeit der Stufe 2 "Bewusster Umgang in Feedbacksituationen", wurde mir klar, dass ein Mitarbeitergespräch mit den Lehrlingen mindestens zwei Mal Jährlich durchgeführt werden sollte. Die im Zuge von Mitarbeitergesprächen verwendeten Dokumente, welche für alle Mitarbeiter\*innen gleich sind, sind nicht optimal auf die Lehrlinge abgestimmt. Weder werden die Leistungen in der Berufsschule, noch wird das Sicherheitsbewusstsein der Lehrlinge angesprochen.

# 4. Ziel dieser Projektarbeit

Ich möchte mit dieser Projektarbeit alle, für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch mit Lehrlingen, relevanten Faktoren erarbeiten und dazu folgende Dokumente erstellen:

- Fragebogen für das Mitarbeitergespräch
- Leistungsbeurteilungsbogen
- Zielvereinbarung

Der Fragebogen für das Mitarbeitergespräch, welcher nicht in die Beurteilung einfließt, beinhaltet vor allem zwischenmenschliche Themen und kann auf den jeweiligen Lehrling abgestimmt werden. Er dient als Gesprächsgrundlage und Unterstützung für die Vorbereitung des Gespräches. Mein Ziel ist es, das Mitarbeitergespräch mit den Lehrlingen zielgerecht und konstruktiv zu führen, damit dieses Gespräch für die Lehrlinge motivierend und entwicklungsfördernd ist. Außerdem soll diese Arbeit die Vorbereitung und das Mitarbeitergespräch an sich, erleichtern und eine Unterstützung für mich und meine Ausbilderkolleginnen und Ausbilderkollegen sein.

Der Leistungsbeurteilungsbogen soll alle relevanten Punkte beinhalten, die den Ausbildungsstand der Lehrlinge deutlich macht und soll zusätzlich ein Rückblick für das vergangene halbe Jahr sein. Die Leistungsbeurteilung fließt auch in das Prämiensystem ein, welches im Februar 2020 von mir entwickelt wurde (siehe Abschnitt 14. Das Prämiensystem). Außerdem soll in jedem Mitarbeitergespräch eine Zielvereinbarung getroffen werden.

Um dieses Ziel zu erreichen, befasse ich mich in den folgenden Kapiteln mit den Grundlagen der Kommunikation. Diese beinhalten folgende Themenbereiche:

- Nonverbale Kommunikation
- Paraverbale Kommunikation
- Metakommunikation
- Kommunikationsmodelle

Außerdem befasse ich mich in dieser Arbeit mit der Asymmetrischen Beziehung, mit Aktivem Zuhören und mit Fragetechniken. Die erarbeiteten Erkenntnisse werden ab Kapitel 11 für die Erstellung der oben genannten Dokumente herangezogen.

# 6. Was ist ein Mitarbeitergespräch?

Ein Mitarbeitergespräch ist ein Gespräch, welches in der Regel zwischen dem direkten Vorgesetzten und dem Mitarbeiter geführt wird. Dieses Gespräch findet zu einem geplanten Termin statt. Sowohl der Mitarbeiter als auch der Vorgesetzte bereiten sich auf dieses Vier-Augen-Gespräch vor. Nur in Ausnahmefällen kann auch noch eine weitere Person zum Gespräch hinzugezogen werden (zum Beispiel ein höherer Vorgesetzter, ein Mitarbeiter der Personalabteilung, ein Betriebsrat...). Mitarbeitergespräche orientieren sich meist an Fragebögen, Gesprächsleitfäden und/oder Checklisten, die individuell an den Betrieb angepasst sind. In der Regel enthält das Mitarbeitergespräch eine Zielvereinbarung für den Zeitraum bis zum nächsten Mitarbeitergespräch. Dadurch unterscheidet sich ein Mitarbeitergespräch von einem Feedbackgespräch, welches nur anlassbedingt stattfindet.

Der Inhalt des Gespräches bleibt vertraulich zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten. Eine Ausnahme bilden die Weiterbildungs- und Entwicklungswünsche des Mitarbeiters, welche an die Personalabteilung weitergeleitet werden.

#### Erfolgreich geführte Mitarbeitergespräche haben folgende Vorteile und Nutzen:

- Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter\*innen.
- Vereinbarung von Zielen.
- Förderung des Leistungsbewusstseins.
- Unterstützung bei Problemen.
- Verbesserung der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten.
- Deutlich machen der gegenseitigen Erwartungshaltung.

# 7. Grundlagen der Kommunikation

Kommunikation ist aus unserem Alltag nicht wegzudenken. Sie ist ein wichtiges Werkzeug um Andere über etwas zu informieren, sie zu etwas aufzufordern oder selbst Informationen zu erhalten. Die Kommunikation beruht auf dem Prinzip der Wechselseitigkeit. Wenn wir mit jemandem Kommunizieren erwarten wir eine Rückmeldung des Anderen.

Wie ich in meiner Projektarbeit der Stufe zwei schon erwähnt habe, kann diese Rückmeldung entweder bewusst oder unbewusst durch körperliche und sprachliche Äußerungen gegeben werden. Daher unterscheiden wir die verbale, von der nonverbalen Kommunikation, in die ich im nächsten Abschnitt genauer eingehe. Die paraverbale Kommunikation ist ebenfalls ein wichtiger Faktor bei der Kommunikation (siehe Kapitel 7.2 Paraverbale Kommunikation). Außerdem unterscheiden wir den Sender und den Empfänger einer Nachricht.

Sender = Die Person, die eine Information weitergibt. Empfänger = Die Person, die die Information erhält.

#### 7.1 Nonverbale Kommunikation

"Man kann nicht nicht kommunizieren" – Paul Watzlawick

Es ist unmöglich nicht zu kommunizieren. Selbst wenn wir schweigen, kommunizieren wir. In meiner vorherigen Projektarbeit "Bewusster Umgang in Feedbacksituationen" habe ich schon erwähnt, dass die Kommunikation durch das Pareto-Prinzip mit einem Eisberg verglichen werden kann. Bei einem Eisberg befindet sich nur ein kleiner Teil (ca. 20%) über der Wasseroberfläche. Ungefähr 80% hingegen, befinden sich unter Wasser. In dem kleinen Teil der Botschaft sind Sachinformationen direkt wahrnehmbar. Dennoch beeinflussen die Informationen der Beziehungsebene (ca.80%) den eigentlichen Inhalt der Botschaft wesentlich. Hier werden die Sachinformationen durch Gefühle, Tonfall, Mimik und Gestik ergänzt. Dadurch übermitteln wir weitere Informationen, die den eigentlichen Inhalt der Botschaft stark verändern können. Die nonverbale Kommunikation kann in verschiedene Bereiche gegliedert werden. Zu den am häufigsten bemerkten Ausdrucksmöglichkeiten gehören:

#### • Der Blick

Wird der Blickkontakt gehalten, oder wird weggeschaut? Wird ein Punkt fixiert oder wird sogar mit den Augen gerollt?

#### • Der Gesichtsausdruck (die Mimik)

Wird freundlich gelächelt oder hängen die Mundwinkel herab? Sind die Augenbrauen zusammengezogen oder wirkt das Gesicht entspannt?

#### • Die Gestik (Körperhaltung und Körperbewegung)

Trommeln die Finger auf der Tischplatte? Sind die Arme verschränkt? Vielleicht zusätzlich noch die Beine? Zeigen die Fußspitzen zur Türe? Steht oder sitzt die Person in einer gebeugten oder in einer aufrechten Haltung?

#### • Das Gesamterscheinungsbild

Welche Kleidung, welches Make-Up wird getragen? Ist die Kleidung ordentlich? Wie sind die Haare gestylt? Auch der Geruch spielt eine wesentliche Rolle.

Diese genannten Ausdrucksformen, sind wesentliche Faktoren der nonverbalen Kommunikation. Das Schwierige dabei ist, sie richtig deuten zu können. Wichtig ist ebenso, dass mehrere Signale berücksichtigt werden müssen, damit man die Körpersprache richtig deuten kann. Verschränkte Arme können auch bequem sein – es ist kein eindeutiges Zeichen des Abstandes oder der Abwehr. Eine einzelne Geste verrät überhaupt nichts. Erst wenn sich gleichartige körpersprachliche Signale sammeln, werden sie zum Indiz. In Kombination aus Gesichtsausdruck, Gestik und Körperhaltung ergibt sich ein stimmiges Gesamtbild. Nicht nur die Körpersprache hat große Wirkung auf unser Gesagtes, sondern auch unsere Stimme. Die Art und Weise wie wir etwas sagen, sendet unserem Gegenüber Botschaften. Hier spricht man von der paraverbalen Kommunikation.

#### 7.2 Paraverbale Kommunikation

Die paraverbale Kommunikation beschreibt das ganze Spektrum der Stimme, mit der wir eine Information oder eine Botschaft aussprechen. Friedemann Schulz von Thun, ein Kommunikationspsychologe und Wissenschaftler, ist sogar der Meinung, dass die durch Sprechen erzeugten Begleiterscheinungen eine höhere Bedeutung haben als das gesprochene Wort. Die paraverbale Kommunikation beinhaltet:

#### • Lautstärke

Die Lautstärke des Gesagten kann zwischen leise und laut variieren. Hier spielt auch die persönliche Empfindung des Empfängers eine große Rolle. Zu leise kann schnell ablenken, und zu laut wirkt schnell unangenehm und ungemütlich. Je nach Situation sollte die Lautstärke angepasst werden. Etwas lauter wirkt fordernd und appellierend, eine leise Stimmlage wirkt beruhigend, sanft und kann die Konzentration des Empfängers zurückholen, da er genauer zuhören muss.

#### • Intonation

Durch die Betonung der einzelnen Wörter, kann man dem Empfänger deutlich machen was einem wichtig ist. Wenn man nicht auf die Betonung achtet, kann das Gesagte sehr monoton und langweilig wirken.

#### • Stimmlage

Die Stimmlage kann sich von hoch bis tief, sowie von zitternd bis tragend bewegen. Durch die Stimmlage gibt man dem Empfänger zu verstehen, in welcher Stimmung man selbst ist. Dadurch sind emotionale Anteile zu erkennen.

#### • Sprachtempo

Wird schnell oder langsam gesprochen? Es wirkt oft sehr gehetzt, wenn eine Person zu schnell spricht. Bei einem zu hohen Sprachtempo wird das Gesagte schnell unverständlich. Ein zu langsames Tempo hingegen wirkt langweilig und macht den Empfänger schnell müde.

#### • Aussprache

Eine undeutliche Aussprache kann dieselbe Konsequenz haben, wie viel zu leises Sprechen. Hingegen eine deutliche Aussprache, die völlig übertrieben dargestellt wird, wirkt gestellt beziehungsweise aufgesetzt.

Bei einer näheren Betrachtung der paraverbalen Bestandteile wird ersichtlich, dass auf mögliche Fehlerquellen geachtet werden muss. Es kommt immer auf eine gesunde Balance zwischen den Extremen an.

#### 7.3 Die Metakommunikation

Wenn ein Gespräch zum Beispiel sehr emotional geworden ist, oder man sich im Gespräch nur im Kreis dreht, kann die Metakommunikation als Gesprächstechnik verwendet werden um die Situation zu ändern. Das Ziel der Metakommunikation ist es, den jeweiligen Gesprächspartner besser zu verstehen, wiederkehrende Muster von Gesprächen zu erkennen und zu überprüfen ob die Art der Kommunikation für die jeweilige Situation die Richtige ist. Metakommunikation bedeutet "Kommunizieren über Kommunizieren". Das heißt, dass nicht über das Sachthema direkt gesprochen wird, sondern über die Kommunikation an sich. Manche Gespräche führen nicht zum gewünschten Ergebnis, man hat den Eindruck,

- die Kommunikation dreht sich nur noch im Kreis.
- mein Gesprächspartner und ich reden aneinander vorbei.
- das Gespräch ist nicht effektiv und/oder effizient.

In solchen Situationen kann es sinnvoll sein, zur Metakommunikation zu wechseln. Dadurch kann man den Gesprächspartner besser verstehen, gemeinsam eine Lösung finden und für die Zukunft lernen. Hier werden die sogenannten "Ich-Botschaften" eingesetzt. In meiner Projektarbeit der Stufe zwei habe ich mich mit den Ich-Botschaften ausführlich auseinandergesetzt. Diese Methode der Kommunikation beschreibt die eigenen Gefühle und Wahrnehmungen. Bei der Metakommunikation kann es helfen, das Gegenüber genauso nach dessen Empfindungen zu fragen. So wird klargestellt was an dem Gespräch angenehm oder auch unangenehm empfunden wird. Dadurch wird zum Ausdruck gebracht, was in Zukunft bei den Gesprächen geändert werden muss.

Störungen in der Kommunikation können dazu führen, dass ein Gespräch nicht so verläuft wie man es sich wünscht. Durch das Analysieren mittels Metakommunikation kann man viel über das eigene Kommunikationsverhalten lernen und erkennen welche Faktoren der Kommunikation für die private und berufliche Gesprächsführung sinnvoll sind. Wer sich diese Faktoren bewusst macht, und die folgenden Kommunikationsmodelle beachtet, hat den Grundstein für eine erfolgreiche Gesprächsführung gelegt.

#### 7.4 Kommunikationsmodelle

Wie in der Einleitung zu Abschnitt 7. Grundlagen der Kommunikation bereits erwähnt wurde, besteht die Kommunikation aus drei Teilen: Dem Sender, dem Empfänger und der eigentlichen Nachricht. Bei der Übermittlung einer Nachricht entstehen oft Probleme, denn der Sender der Nachricht verpackt sie mit seinem persönlichen "Zeichenvorrat". Dabei können Aussagen verbal und nonverbal verpackt werden. Der Empfänger greift beim Entschlüsseln, also beim Decodieren der Nachricht auf seinem persönlichen Zeichenvorrat zurück. Dies geschieht ebenfalls verbal und nonverbal. Durch dieses Decodieren der Nachricht können Unklarheiten und Missverständnisse entstehen, wenn der Empfänger und der Sender dieser Nachricht einen unterschiedlichen Zeichenvorrat haben, beziehungsweise benutzen. Diese Unklarheiten entstehen, weil zum Beispiel,

- Fremdwörter und Fachausdrücke verwendet werden, die dem Gesprächspartner eventuell nicht bekannt sind.
- die Nachricht unklar ausgedrückt wird und der Gesprächspartner deshalb gedanklich nicht mehr folgen kann.
- Wörter verwendet werden, die mehrere Bedeutungen haben.
- Informationen vorausgesetzt werden, über die der Gesprächspartner nicht verfügt.

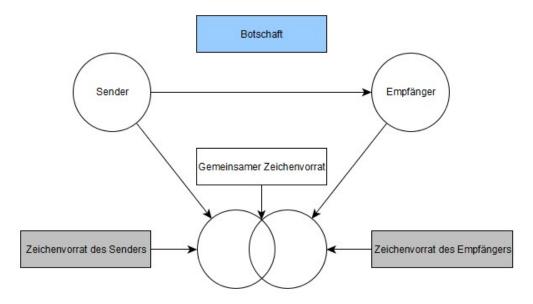


Abbildung 4 - Kommunikationsmodell von Mentzel/Grotzfeld/ Haub

Den gemeinsamen Zeichenvorrat kann man erhöhen und dadurch Fehlinterpretationen vermeiden, indem man kontinuierlich nachfragt, sich gegenseitig Rückmeldungen gibt und aktiv zuhört. Das Aktive Zuhören wird unter dem Abschnitt <u>9. Aktives Zuhören</u> genauer behandelt.

In dieser Arbeit werden die vier Ebenen einer Nachricht, die ebenfalls zu den Kommunikationsmodellen gehören, genauer angeführt. Friedemann Schulz von Thun hat eine Nachricht in vier Ebenen gegliedert. Im Kommunikationsprozess unterscheidet man zwischen Sachebene und Beziehungsebene sowie Selbstoffenbarung und Appellebene. Diese vier Ebenen werden auch mit vier verschiedenen "Ohren" verglichen, welche die Nachricht aufnehmen. Missverständnisse in diesem Prozess entstehen, weil zum Beispiel je nach Tonfall die Nachricht anders wahrgenommen wird, obwohl der Inhalt eigentlich anders gemeint war, und weil beim Empfänger ein bestimmtes Ohr dominiert.

#### Die Sachebene:

Hier werden vom Sender Daten, Fakten und Sachinhalte vermittelt. Mit dem "Sachohr" überprüft der Empfänger die Nachricht auf deren Relevanz, mit der eigenen Empfindung der Wahrheit und ob sie noch ergänzungsbedürftig ist.

#### Die Beziehungsebene:

Auf der Beziehungsebene wird vom Sender und Empfänger überprüft welche Beziehung zueinander gegeben ist. Der Sender der Nachricht, kann auf dieser Ebene durch die Art der Formulierung, durch die Körpersprache und Tonfall, Wertschätzung, Respekt, Verachtung oder Gleichgültigkeit zeigen. Der Empfänger der Nachricht, entscheidet mit dem "Beziehungsohr" wie er sich dabei fühlt und was er wahrnimmt.

#### **Die Selbstoffenbarung:**

Der Sender gibt Informationen freiwillig und unfreiwillig über sich selbst preis. Jede Nachricht kann somit verwendet werden, um die Persönlichkeit des Senders zu deuten. Der Empfänger einer Nachricht, lauscht mit seinem "Selbstoffenbarungsohr" und überprüft welche Informationen über den Sender enthalten sind (Ich-Botschaften).

#### Die Appellebene:

In der Regel will der Sender etwas bewirken, wenn eine Botschaft, beziehungsweise eine Information geäußert wird. Mit dem Appell will der Sender den Empfänger auffordern etwas zu tun oder zu unterlassen. Der Empfänger des Appells fragt sich mit dem "Appellohr" welche Handlung von ihm nun erwünscht ist.

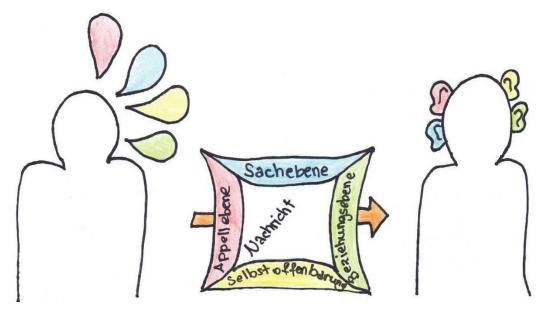


Abbildung 5 - Die vier Ebenen einer Nachricht, nach Friedemann Schulz von Thun

Auf der Beziehungsebene entstehen häufig Probleme und verstärken sich, wenn sich der Gesprächspartner nicht mit den entstandenen Gefühlen und Sichtweisen auf der Beziehungsebene auseinandersetzt. Dieser Effekt kann sich aufgrund von Hierarchieunterschieden (zum Beispiel zwischen Ausbilder\*in und Lehrling) ausweiten. Diesen Rangunterschied nennt man in der Kommunikationsliteratur "Asymmetrische Beziehung".

# 8. Die Asymmetrische Beziehung

Man spricht selbst dann von einer asymmetrischen Beziehung, wenn der Führungsstil des Ausbilders kooperativ (partnerschaftlich) ist. Sowohl dem Lehrling als auch dem Ausbilder ist bewusst, dass durch die Rangordnung, Entscheidungen getroffen werden können, die der Lehrling akzeptieren muss. Das kann beim Mitarbeitergespräch zum Verhängnis werden. Vor allem in der Lehrlingsausbildung kann diese asymmetrische Beziehung viele Probleme mit sich bringen. Der Lehrling hat vielleicht Hemmungen alle Gedanken offen anzusprechen und er schweigt möglicherweise, wenn unterschiedliche Auffassungen vorhanden sind um nicht widersprechen zu müssen. Auch durch Fehlverhalten des Ausbilders können Schwierigkeiten entstehen. Ein häufiges Problem ist, dass Monologe gehalten werden und somit kein Meinungsaustausch stattfinden kann. Ein weiteres Problem ist, dass der Lehrling oft durch suggestive Formulierungen des Ausbilders veranlasst wird, die Meinung des Ausbilders zu übernehmen.

Um dieser Asymmetrie etwas entgegen wirken zu können, damit ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch zustande kommt, sind folgende Punkte zu beachten:

- Der Ausbilder sollte sich für die Anliegen der Lehrlinge Zeit nehmen. Vor allem sollten deren Anliegen ernst genommen werden.
- Der Ausbilder sollte die Lehrlinge mit Aktivem Zuhören und mit Fragetechniken unterstützen, damit diese auch merken, dass sie ernst genommen werden.
   (Fragetechniken finden Sie im Abschnitt 10. Fragetechnik, Aktives Zuhören wird im Kapitel 9. Aktives Zuhören genauer erklärt)
- Der Ausbilder sollte sich auf jeden Fall mit den Vorschlägen und den Sichtweisen der Lehrlinge auseinandersetzen.
- Vereinbarungen sollten getroffen und auf die Umsetzung geachtet werden.
- Kleine Details, große Wirkung: Wenn möglich, sollte bei jedem Gespräch darauf geachtet werden, dass der Ausbilder nicht auf dem Bürostuhl sitzt, währenddessen der Lehrling einen Standard-Stuhl verwenden muss. Das zeigt indirekt, dass der Ausbilder sich auf einer höheren Rangebene befindet. Außerdem kann es helfen, wenn sich der der Ausbilder nicht gegenüber vom Lehrling hinsetzt. Nebeneinandersitzen kann der Asymmetrie etwas entgegenwirken. Außerdem kann man so viel besser Unterlagen besprechen und zusammen erarbeiten.
- Wenn möglich, sollte man bei einem Mitarbeitergespräch ein neutrales Besprechungszimmer verwenden. Im Büro des Ausbilders fühlt sich der Lehrling nur als Gast und hat eventuell Hemmungen, gewisse Dinge anzusprechen.

#### 9. Aktives Zuhören

In meiner Projektarbeit "Bewusster Umgang in Feedbacksituationen" habe ich kurz ausgeführt was "Aktives Zuhören" bedeutet. Mit Aktivem Zuhören ist gemeint, dass man dem Gesprächspartner Aufmerksamkeit und Interesse schenkt. Mitdenken und sich in den Gesprächspartner hineinzufühlen sind wichtige Bestandteile des Aktiven Zuhörens. Wer im Gespräch aktiv zuhört,

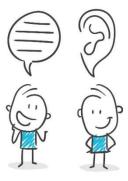


Abbildung 6 - Aktiv Zuhören

- zeigt dem Gegenüber Wertschätzung und Respekt.
- erhält vom Gesprächspartner wichtige Sachinformationen.
- lernt dessen Wünsche, Bedürfnisse und Meinungen kennen und kann dementsprechend darauf reagieren.
- vermeidet Missverständnisse.
- erarbeitet mit dem Gesprächspartner gemeinsam Lösungen.

Der Empfänger der Nachricht, sollte sich in den Gesprächspartner hineinversetzen und sich komplett auf sein Gegenüber konzentrieren. Damit dies gelingt, ist es hilfreich sich an den Techniken des Aktiven Zuhörens zu orientieren.

#### Paraphrasieren

Unter Paraphrasieren versteht man das Wiederholen einer Botschaft mit den eigenen Worten. Dabei ist wichtig, das Gesprochene nicht einfach zu wiederholen, sondern wirklich die eigene Wortwahl zu verwenden, damit der Gesprächspartner erkennen kann ob der Inhalt verstanden wurde oder nicht.

#### Verbalisieren

Die vermittelten Gefühle des Senders werden mit eigenen Worten wiederholt. Zum Beispiel: "Ich kann dir richtig ansehen, dass dich das Verhalten deiner Mitarbeiter verletzt hat."

#### Nachfragen

Um sicherzustellen, dass die Nachricht des Senders richtig verstanden worden ist, empfiehlt es sich nachzufragen, damit der Sender seine Botschaft nochmals präzisieren kann.

#### Zusammenfassen

Die Informationen kurz zusammenfassen. So gibt man dem Gegenüber noch einmal die Chance, die Informationen zu ergänzen oder zu verändern falls nötig.

#### Unklares aufklären

Wenn sich jemand schon länger mit einem Thema befasst, kann es vorkommen, dass wichtige Bestandteile des Inhalts vergessen werden, weil sie vom Sender als selbstverständlich angesehen werden. Um diese Lücken als Zuhörer füllen zu können, empfiehlt es sich bei Unklarheiten oder Verständnisschwierigkeiten noch einmal nachzufragen um Unklares aufzuklären.

Um deutlich zu machen, dass man aufmerksam und aktiv zuhört ist es wichtig, Blickkontakt zu halten, das Gegenüber ausreden zu lassen und nachzufragen, wenn etwas unklar ist. Diese Methoden sollten aber nicht im Übermaß angewendet werden.

# 10. Fragetechnik

Eine richtig angewendete Fragetechnik hilft sowohl der fragenden Person als auch der befragten Person. Sie kann folgenden Zwecken dienen:

#### • Um ein Gespräch in Gang zu bringen.

Es kann helfen bei der Vorbereitung Eröffnungsfragen zu definieren.

#### • Um Gespräche zielorientiert vorwärts zu bringen.

Wenn ein Thema abgehandelt ist, kann eine Frage eine Überleitung zum nächsten Thema sein.

#### Um sich Informationen zu beschaffen.

Bei vielen Mitarbeitergesprächen und auch bei anderen Gesprächsanlässen ist es notwendig, Sachverhalte klarzustellen beziehungsweise Probleme zu klären. Durch die richtige Fragetechnik können Ausbilder\*innen wichtige Informationen erhalten.

#### • Um auf den Gesprächspartner einzugehen.

Durch Nachfragen signalisiert man Gesprächspartnern, dass man sich für das Thema interessiert.

#### • Um Zeit zu gewinnen.

Bei einem überraschenden Argument kann die richtige Fragetechnik helfen, sich vor einer zu raschen und unüberlegten Antwort zu schützen.

Dies sind die Vorteile von den richtig eingesetzten Fragetechniken. Fragen sollten aber weder zum bohrenden Ausfragen oder zum Manipulieren verwendet werden. Der richtige Einsatz nachfolgender Fragearten kann die zielgerechte und mitarbeiterorientierte Gesprächsführung bei Mitarbeitergesprächen unterstützen.



Abbildung 7 – Auf die richtige Fragetechnik kommt es an

#### Übersicht der Fragearten

#### Offene Fragen:

Bei offenen Fragen bekommt der Befragte einen großen Spielraum für seine Antworten, da offene Fragen nicht mit ja oder nein beantwortet werden können. Auch bei schüchternen Mitarbeitenden sind offene Fragen sehr wertvoll um das Gespräch in Gang zu bringen. Offene Fragen beginnen mit den folgenden Frageworten: wozu, weshalb, wieso, wie, was, wodurch, womit...

Zum Beispiel: "Was hast du heute in der Schule gelernt?"

#### **Geschlossene Fragen:**

Geschlossene Fragen lassen sich nur mit "ja" oder "nein" beantworten. Diese Fragen eignen sich zur Steuerung von Gesprächen und für Entscheidungen. Geschlossene Fragen beginnen meist mit einem Verb: möchtest, kannst, hast…

Zum Beispiel: "Möchtest du beim Projekt A mitarbeiten?"

#### **Steuerungsfragen:**

Diese Fragen werden verwendet, um die Gedanken des Gesprächspartners auf einen bestimmten Sachverhalt hinzulenken.

Zum Beispiel: "Wann müssen deine Kollegen im Betrieb, ihre Noten der Berufsschule vorlegen?"

#### Alternativfragen:

Alternativfragen werden auch Entscheidungsfragen genannt. Bei dieser Frageart kann sich der Befragte zwischen mindestens zwei Wahlmöglichkeiten entscheiden.

Zum Beispiel: "Möchtest du lieber beim Projekt A mitarbeiten, oder beim Projekt B?"

#### Kontrollfragen:

Kontrollfragen dienen dazu, um festzustellen ob der Inhalt des Gesprächs verstanden wurde. Sie eigenen sich auch als Gesprächsabschluss um wichtige Inhalte noch einmal zusammenzufassen.

Zum Beispiel: "Kannst du mir bitte in eigenen Worten, noch einmal deine Vorgehensweise für das Projekt zusammenfassen?"

#### Weiterführende Fragen:

Ohne, dass auf die vorherigen Aussagen und Einwände eingegangen wird, leiten weiterführende Fragen zu einem neuen Aspekt über. Dadurch können Diskussionen vermieden werden.

Zum Beispiel: "Darf ich noch schnell auf das Thema Noten eingehen?"

#### **Provozierende Fragen:**

Diese Fragen werden verwendet, um den Gesprächspartner aus der Reserve zu locken und auch um Informationen zu erhalten, die eventuell verschwiegen worden wären. Wegen des negativen Einflusses auf das Gesprächsklima, sollten provozierende Fragen bei einem Mitarbeitergespräch nur in geringem Ausmaß und wenn absolut notwendig verwendet werden.

Zum Beispiel: "Warum ging das nicht schneller?"

#### **Motivationsfragen:**

Diese Fragen sollten das Gespräch positiv beeinflussen. Motivationsfragen dürfen aber nicht unehrlich oder manipulativ verwendet werden.

Zum Beispiel: "Tolle Idee! Wie bist du darauf gekommen, es so zu machen?"

#### Suggestivfragen:

Suggestivfragen werden dazu verwendet, dass der Gesprächspartner sich der Meinung anschließt. Die Wörter "auch", "ebenfalls", "doch", "bestimmt", "sicherlich", usw. werden dazu verwendet. Da Suggestivfragen sehr manipulativ sind, sollten sie weitgehend vermieden werden.

Zum Beispiel: "Es macht dir doch sicherlich nichts aus, noch ein paar Überstunden zu machen?"

#### Gegenfrage:

Mit einer Gegenfrage oder auch Rückfrage genannt, reagiert man auf die Frage des Gegenübers um zum Beispiel Zeit zu gewinnen, wenn man die Antwort spontan nicht weiß. Außerdem bringt die Gegenfrage noch zusätzliche Informationen, die für die spätere Antwort verwendet werden können. Gegenfragen wirken oft sehr destruktiv und unhöflich, deshalb sollten sie so gut wie möglich vermieden werden.

Zum Beispiel: "Wie darf ich diese Frage verstehen?"

Wie schon deutlich wurde, ist die Grenze zwischen der fairen und unfairen Gesprächsführung sehr gering. Deshalb ist es wichtig, Fragetechniken nicht als Instrument der Manipulation zu verwenden. Außerdem sollten nie mehrere Fragen gleichzeitig gestellt werden. Bei Fragen sollten nie im Vorhinein Informationen gegeben werden, welche die Antwort beeinflussen könnten. Der Befragte braucht auch Zeit zum Antworten. Es sollte darauf geachtet werden, dem Befragten genügend Zeit zum Antworten zu geben, und nicht selbst die gestellte Frage frühzeitig zu beantworten. Alle Fragen sollten auch so kurz und eindeutig wie möglich gestellt werden.

# 11. Erfolgreiche Mitarbeitergespräche – der Fragebogen

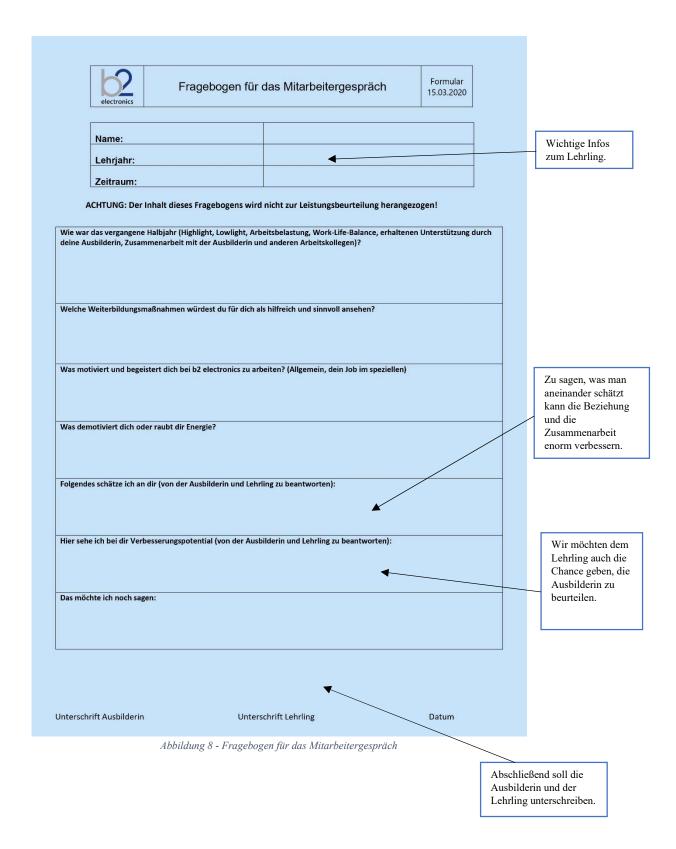
Der Fragebogen für Mitarbeitergespräche dient zur Vorbereitung des Gesprächs und während des Gesprächs als Gesprächsleitfaden. Natürlich können während des Gesprächs zusätzlich andere Themen angesprochen werden, die im Moment als wichtig empfunden werden. Der Fragebogen hat den Sinn sicherzustellen, dass alle relevanten Themen angesprochen werden, auch jene, die bei der Beurteilung außer Acht gelassen werden. Dieser Bogen kann an den Lehrling angepasst und verändert werden.

Zwischenmenschlichen Themen verbessern vor allem die Beziehung zwischen Ausbilder und dem Lehrling. Des Weiteren werden Dinge angesprochen, die man im alltäglichen Gespräch ebenso eher bei Seite lässt. Nur wenn dem Lehrling bewusst gemacht wird, dass die besprochenen Antworten keinen Einfluss auf die Leistungsbeurteilung haben, besteht die Chance eine offene Meinung vom Lehrling zu bekommen. Bei uns im Betrieb wird deshalb der Bogen auf ein anders farbiges Papier ausgedruckt, und mit dem Vermerk "Der Inhalt dieses Fragebogens wird nicht zur Leistungsbeurteilung herangezogen" versehen. Der Fragebogen kann folgende Punkte enthalten:

- Zusammenarbeit mit dem Ausbilder und anderen Arbeitskollegen
- Highlight und Lowlight des vergangenen Jahres
- Work-Life Balance
- Arbeitsbelastung
- Weiterbildungsmaßnahmen
- Was gefällt dir besonders gut an der Arbeit?
- Was demotiviert dich?
- Wie kann dich die Firma unterstützen?
- Stärken und Schwächen des Lehrlings
- Stärken und Schwächen des Ausbilders

Zusätzlich kann es helfen, ein Informationsblatt zu den Unterlagen des Mitarbeitergespräches zu legen. Meistens ist eine genaue Erklärung nur im ersten Lehrjahr oder beim ersten Mitarbeitergespräch notwendig. In weiterer Folge müsste nur noch auf Änderungen eingegangen werden. Ich empfehle aber trotzdem, immer wieder die Spielregeln zu wiederholen, damit keine Missverständnisse auftreten.

Abbildung 8 zeigt den von mir überarbeiteten Fragebogen, der für Mitarbeitergespräche mit Lehrlingen verwendet wird. Im Anhang befindet sich dieses Formular in Originalgröße.



# 12. Die Leistungsbeurteilung der Lehrlinge – wozu beurteilen?

Wir beurteilen einander bewusst und unbewusst in vielen Situationen. Die Leistungsbeurteilung ist ein wichtiger Bestandteil der Lehrlingsausbildung. Sie dient als Informationsgrundlage, damit der Lehrling weiß wie seine fachlichen Fertigkeiten und seine persönlichen Fähigkeiten vom Ausbilder eingeschätzt werden. Ohne die Leistungsbeurteilung wüsste der Lehrling nicht, wo es noch Verbesserungspotential gibt und was er schon sehr gut kann. Falsch eingesetzt oder durch den Lehrling falsch verstanden, kann die Leistungsbeurteilung Frustration und Demotivation mit sich bringen. Genauso kann eine systematische Beurteilung den Lehrling motivieren und fördern. Zur Leistungsbeurteilung gehört zusätzlich die Persönlichkeitsbeurteilung und die Potenzialbeurteilung. Im Mittelpunkt der Leistungsbeurteilung steht ein Zeitraum, in der eine Leistung erbracht wurde (Vergangenheit). In die Potentialbeurteilung fließen folgende Kriterien hinein: Belastbarkeit, Auffassungsgabe, Eigeninitiative, Teamfähigkeit, Lernwille, Selbstständigkeit und die Urteilsfähigkeit. Es ist aber wichtig zu berücksichtigen, dass zum Beispiel ein Lehrling im ersten Lehrjahr noch nicht so selbständig sein kann, wie ein Lehrling im vierten Lehrjahr. Zur Persönlichkeitsbeurteilung zählen die Punkte wie zum Beispiel: Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und Motivation. Die Leistungsbeurteilung ist ein unerlässlicher Bestandteil der Lehrlingsausbildung, weil,

- die Kommunikation zwischen dem Ausbilder und dem Lehrling gefördert wird.
- die Leistung des Lehrlings durch eine konstruktive Beurteilung gesteigert werden kann.
- die Führungsqualität des Ausbilders, durch systematische Beurteilungen verbessert wird.
- das Potential des Lehrlings deutlich gemacht wird, und dieser dadurch auch entsprechend gefördert werden kann.

Diese Punkte können durch eine konstruktive und systematische Beurteilung erreicht werden. Allerding ist zu beachten, dass zwischen den Lehrlingen stets Chancengleichheit zu gelten hat. Weiter ist zu beachten, dass die Lehrlinge im gleichen Zeitraum beurteilt werden, nach den gleichen Spielregeln und Beurteilungskriterien und nach dem Lehrjahr entsprechenden Bewertungsmaßstäben. Individuelle Bewertungsmaßstäbe wären zwar noch besser, um auf den jeweiligen Lehrling einzugehen und um dessen persönliche Stärken und Schwächen zu erkennen. Dennoch würde dies, die einheitliche Behandlung der Lehrlinge erschweren. Genauso schwierig ist es bei individuellen Beurteilungskriterien. Um fair beurteilen zu können, entscheiden sich die meisten Firmen für eine generelle Leistungsbeurteilung. Wenn es verschiedene Lehrberufe gibt, die stark voneinander abweichen, kann die Leistungsbeurteilung auf den Beruf abgestimmt werden. Ich empfehle aber wenn möglich, die gleichen Beurteilungskriterien und denselben Beurteilungsmaßstab zu verwenden. Auf diese Weise können die Beurteilungen einfach miteinander verglichen werden.

#### 12.1 Die Beurteilungskriterien

Die nachfolgende Übersicht enthält Beurteilungskriterien, die in den meisten Lehrberufen angewendet werden können. Sie beziehen sich auf das Arbeitsverhalten und die Arbeitsleistung, genauso sollte die Leistung in der Berufsschule ein Kriterium sein. Es gibt aber auch die Möglichkeit die Schule separat zu bewerten. Der Notendurchschnitt der Schulnachricht und Notendurchschnitt des Jahreszeugnisses, können genauso in die Beurteilung miteinfließen. Bei b2 electronics werden nur gewisse Punkte auf die Berufsschule bezogen. Die Hauptbeurteilung, basierend auf dem Formular der WKO, bezieht sich bei uns intern auf die betriebliche Leistung. Die schulische Leistung wird zusätzlich zur betrieblichen Leistung im Prämiensystem (siehe Abschnitt 14. Das Prämiensystem) berücksichtigt.

Zwischenmenschlicher Umgang	Arbeitsqualität	
Hilfsbereit	Qualitätsbewusstsein	
Teamfähig	Sorgfalt	
Respektvoller Umgang mit Mitmenschen	Arbeitstempo und Ausdauer	
Zuverlässigkeit	Belastbarkeit	
Pünktlichkeit	Zügiges Arbeiten	
Termineinhaltung	Theoretische Kenntnisse	
<b>Interesse und Motivation</b>	Lernbereitschaft	
Interessiert an neuen Aufgaben	Lernfähigkeit	
Eigeninitiative	Fachsprache	
Spaß an der Arbeit	Fachwissen	
Ordnung und Sauberkeit	Leistung in der Berufsschule	
Sorgfältiger Umgang mit Arbeitsmitteln	Noten	
Sauberkeit am Arbeitsplatz	Termineinhaltung bei Hausübungen	
Sicherheitsbewusstsein	Pünktlichkeit	
Einhaltung der Sicherheitsregeln	Eigeninitiative	
Selbstständigkeit	Lernbereitschaft	
Organisationsfähigkeiten	Selbständige Bekanntgabe der Noten	
Strategisches Arbeiten	Lernfähigkeit	

Bei der Erstellung des Leistungsbeurteilungsbogen besteht die Gefahr, zu viele Kriterien in den Katalog zu packen. Ein dermaßen überladener Beurteilungsbogen kann den Lehrling überfordern, demotivieren und das Ganze unüberschaubar machen. Es empfiehlt sich, sich für die wichtigsten Punkte zu entscheiden oder gewisse Punkte zusammen zu fassen.

#### 12.2 Tipps für die Erstellung eines Leistungsbeurteilungsbogen

Um eine aussagekräftige Beurteilung zu gewährleisten, sind einige Punkte zu beachten. Es ist wichtig, dass nur Kriterien gewählt werden, die auch wirklich beurteilt werden können. Die Beurteilungskriterien sind so zu formulieren, dass keine Fachkenntnisse erforderlich sind um sie zu verstehen. Es kann auch helfen, die Lehrlinge bei der Erstellung des Leistungsbeurteilungsbogens miteinzubeziehen. Somit wird dieser Katalog schnell akzeptiert und Diskussionen oder Fehlinterpretationen werden vermeidet.

Nach der Auswahl der Kriterien, ist zu entscheiden ob alle Punkte, mit der gleichen Gewichtung in die Beurteilung miteinfließen sollen. Am einfachsten ist es alle Punkte gleich zu bewerten, damit gewisse Bereiche von den Lehrlingen nicht vernachlässigt werden. Es kann schnell passieren, dass ein Kritikpunkt ignoriert wird, wenn die Lehrlinge wissen, dass ein Bereich einen geringeren Einfluss auf die Beurteilung hat, als ein anderer Bereich der hingegen sehr stark gewichtet wird.

Ebenso maßgeblich ist der Beurteilungsschlüssel. Er muss klar definiert und für die Lehrlinge verständlich sein. Die Note 1 (nach dem Schulsystem) hat vielleicht für den Lehrling eine andere Bedeutung wie für den Ausbilder. Es muss deutlich kommuniziert werden, welche Anforderungen für welche Note mindestens erfüllt werden müssen. Hier ein Beispiel zum Beurteilungsschlüssel, der bei b2 electronics verwendet wird (Ausschnitt aus dem Formular der WKO - teilweise abgeändert):



Abbildung 9 - Ausschnitt des Informationsblattes

Um eine Selbsteinschätzung von den Lehrlingen zu bekommen, soll jeder Lehrling separat bis zum genannten Gesprächstermin den Beurteilungsbogen ausfüllen. So wird deutlich, wie er seine eigene Leistung empfindet und ob er mit ihr zufrieden ist. Außerdem werden die Lehrlinge dazu angeregt, bewusst über ihr eigenes Verhalten und über ihre Leistung nachzudenken. Wenn der Beurteilungsbogen an die Lehrlinge verteilt wird, sollten die Beurteilungskriterien und der Beurteilungsmaßstab mit den Lehrlingen nochmals gemeinsam durchbesprochen werden. So werden Fehler vermieden und beide Seiten können sich sorgfältig auf das Gespräch vorbereiten. Damit die Beurteilung konstruktiv erfolgen kann, ist eine fortlaufende Dokumentation von den, den Lehrling betreffenden Geschehnissen im

Beurteilungszeitraum erforderlich. Es sollten nicht erst am Ende des Beurteilungszeitraumes Eindrücke gesammelt werden. Wichtig ist dabei, dass man sich nicht nur auf das Negative konzentriert. Wenn etwas Positives passiert, oder etwas sehr gut gemacht wird, sollte das ebenfalls dokumentiert werden. Natürlich ist sofortiges Lob wichtig. Trotzdem muss sichergestellt werden, dass positive Geschehnisse zusätzlich auch in die Bewertung miteinfließen können. Ohne entsprechende Dokumentation sind positive Handlungen nach ein paar Monaten schnell vergessen.

Erst wenn eine Vielzahl von Eindrücken verfügbar ist, ist eine zuverlässige Grundlage für die Beurteilung vorhanden. Um die Dokumentation in diesem Beurteilungszeitraum zu erleichtern, habe ich ein Formular erstellt. Trotzdem ist es sehr wichtig, Geschehnisse (sowohl positiv als negativ) sofort anzusprechen und nicht aufzuschieben bis das halbjährliche Gespräch stattfindet. Die mit dem Formular gesammelten Informationen unterstützen den Ausbilder bei der Erstellung von fairen Bewertungen und liefert Argumente, wenn es Meinungsunterschiede zur Bewertung gibt. Im Anhang befindet sich dieses Formular in Originalgröße – bei uns wird es Ausbildertagebuch genannt. Nachfolgend, ein Ausschnitt des Ausbildertagebuches.

	Ausbildertageb	uch
Name: Lehrberuf: Lehrjahr:	Lukas Mustermann Elektronik 2. Lehrjahr	electronics
Datum:	Welche Eindrücke wurden gesammelt?	Betrifft folgende Beurteilungskriterien:
20.03.20	Lukas konnte heuk sehr gut den Arbeitsschritt des Verstärkers er klaren. Außerdem hat er sich selbstständig dazu Notizen gemacht.	□ Umgang im zwischenmenschlichen Bereich □ Zuverlässigkeit □ Interesse und Motivation □ Ordnung, Umgang mit Betriebsmittel, Werkzeugen und Materialien Selbstständigkeit, Arbeitsqualität, Sicherheitsbewusstsein □ Arbeitstempo und Ausdauer Theoretische Kenntnisse

Abbildung 10 - Ausschnitt Ausbildertagebuch

Wir verwenden bei b2 zur Leistungsbeurteilung eine Vorlage der WKO, die ich teilweise abgeändert und auf unseren Betrieb angepasst habe. Dieses Dokument steht ebenfalls in Originalgröße im Anhang zur Verfügung. Auf der nächsten Seite befindet sich eine detaillierte Beschreibung zum Formular der Leistungsbeurteilung:

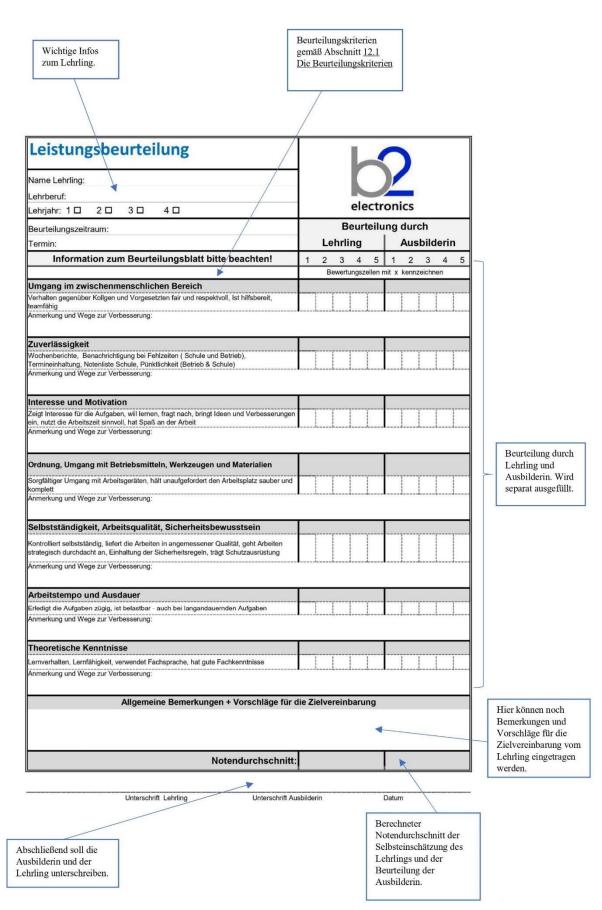


Abbildung 11 - Leistungsbeurteilungsbogen

# 13. Die Zielvereinbarung

Ziele zu vereinbaren ist nicht einfach, dennoch unbedingt nötig. Bei der Vereinbarung von Zielen geht es in erster Linie um das Ergebnis, das in einer definierten Zeitspanne erreicht werden soll. In meiner Projektarbeit der Stufe zwei, wurde die SMART-Regel schon genauer behandelt.



Abbildung 12 - Zielerreichung

#### 13.1 Ziele SMART vereinbaren

Die SMART- Regel ist maßgeblich um ein klares Ziel zu definieren. SMART steht für: S – Spezifisch, M – Messbar, A – Akzeptiert, R – Realistisch, T – Terminiert

Ziele müssen herausfordernd, aber erreichbar und realistisch sein. Auf jeden Fall ist es auch wichtig, dass das Ziel präzise und klar formuliert wird. Ziele werden vereinbart, nicht vorgegeben. Daher ist es wichtig, den Lehrling bei der Zielvereinbarung miteinzubeziehen. Die Erfolgschancen und die Motivation sind deutlich höher, wenn der Lehrling das Ziel mitgestalten darf.

Durch Zwischenziele (Meilensteine) kann die Zielerreichung erleichtert werden. Für die Meilensteine, die zwischenzeitlich erfüllt werden sollen, sollten Zwischentermine vereinbart werden. An diesen Zwischenterminen wird überprüft ob ein Meilenstein erreicht wurde (zum Beispiel bei einer Besprechung, oder durch Berichte/Dokumentationen die abgegeben werden müssen). Ein Lehrling, der noch nicht so selbständig ist wie andere, benötigt mehr Zwischenziele als ein Lehrling der vielleicht schon älter und in einem höheren Lehrjahr ist.

Es demotiviert den Lehrling, wenn die Ziele nicht machbar oder unrealistisch sind. Auf der anderen Seite ist der Zweck einer Zielvereinbarung, dass sich der Lehrling weiterentwickelt, Erfahrungen sammelt und gefordert wird. Wer sich nicht anstrengen muss um das Ziel zu erreichen, verspürt kein Erfolgserlebnis.

Ein Lehrling hat neben den betrieblichen Aufgaben noch einige Aufgaben für die Berufsschule zu erledigen, das darf nicht vergessen werden. Deshalb ist es wichtig, genügend Zeit für das Ziel einzuplanen und den Lehrling nicht mit Aufgaben zu überladen. Als Ausbilder\*in sollte man bei firmenrelevanten Zielen eine Zeitreserve einplanen, falls unvorhergesehene Ereignisse die zeitgerechte Zielerreichung verhindern. So hat man die Möglichkeit im Bedarfsfall, neue Endtermine für das Ziel zu definieren ohne das betriebliche Abläufe gefährdet werden.

Ziele sind eindeutig zu formulieren. Wörter wie "sollte", "könnte", "müsste" sind zu vermeiden. Das Ziel soll positiv und in Gegenwartsform formuliert werden.

Zum Beispiel: Am Ende des 2. Lehrjahres kann Lukas den Arbeitsschritt der Transformatoren, selbstständig in der Vorgabezeit von 2 Stunden, aufbauen.

Der Lehrling muss wissen, anhand welcher Kriterien das Ziel schlussendlich gemessen wird. Wenn es mehrere Ziele gibt, sollten sie aufeinander abgestimmt werden. Es empfiehlt sich Ziele aufeinander aufbauend und das jeweilige Lehrjahr berücksichtigend zu definieren, sowie zwischen mehreren Zielen einen Zusammenhang herzustellen.

#### 13.2 Der Zielvereinbarungsprozess

Beim Mitarbeitergespräch werden in der Regel die Ziele des letzten Zeitraums evaluiert und neue Ziele definiert. Meistens gegen Ende des Mitarbeitergespräches werden die Ziele besprochen. Es ist wichtig, zuerst rückblickend, die Zielvereinbarung des vergangenen Zeitraumes zu besprechen bevor neue Ziele vereinbart werden. Vorbereitung ist auch hier wichtig. Was wurde erledigt, was hat nicht geklappt? Wo gibt es noch Verbesserungspotential? Danach wird das Gespräch zur neuen Zielvereinbarung übergeleitet.

Der Lehrling sollte sich im Vorhinein überlegen, welche Ziele aus seiner Sicht relevant und wichtig wären. Genauso bereitet sich der Ausbilder vor und überlegt sich entsprechende Ziele, wie diese gemessen werden sollen und definiert die notwendigen Rahmenbedingungen. Basierend auf den eingebrachten Vorschlägen, werden im Gespräch die endgültigen Ziele erarbeitet und anschließend verschriftlicht und fixiert. Falls nötig, werden darüber hinaus Zwischenziele vereinbart.

Weniger ist mehr. Dies gilt auch für Zielvereinbarungen. Wenn zu viel vom Lehrling erwartet wird, kann es schnell passieren, dass der Lehrling demotiviert wird und gar nichts oder nur sehr wenig erreicht. Zielvereinbarungen werden bei b2 schriftlich festgehalten. Dadurch wird dem Lehrling die Verbindlichkeit bewusst.

Nachfolgend, das von mir erarbeitete Formular für die schriftliche Zielvereinbarung, wie es bei b2 verwendet wird. Eine Vorlage in Originalgröße finden Sie im Anhang.

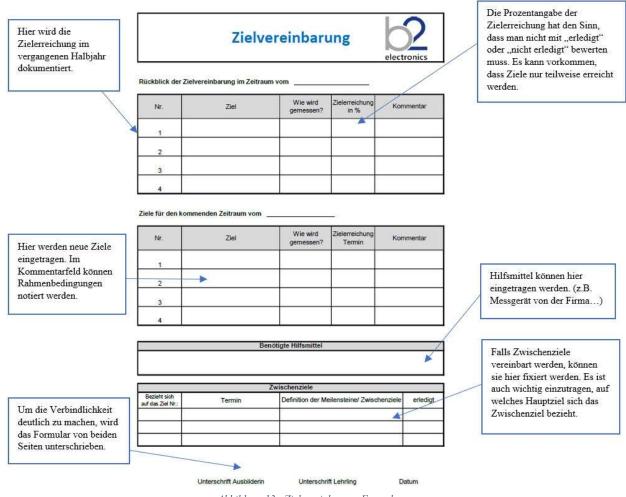


Abbildung 13 - Zielvereinbarung Formular

# 14. Das Prämiensystem

Ein Prämiensystem regelt die Auszahlung von Prämien an Lehrlinge, in Abhängigkeit von der individuell erbrachten Leistung. Eine Prämienzahlung kann als monatliche oder als einmalige Summe ausbezahlt werden. Die Prämie soll die Lehrlinge motivieren und eine Belohnung für gute Leistungen sein. Ein Prämiensystem stellt das Unternehmen allerdings vor große Herausforderungen. Ein falsch eingesetztes Prämiensystem,

- kann die Lehrlinge demotivieren, weil für sie die Prämien unerreichbar scheinen.
- wirkt für manche Lehrlinge demotivierend, weil die Prämie zu leicht zu erreichen ist.
- wird als ungerecht empfunden, wenn das Prämiensystem nicht nachvollziehbar ist.
- kann ein Auslöser für Teamkonflikte sein.
- kann nur bedingt motivieren, wenn zum Beispiel der zeitliche Abstand zwischen Zielerreichung und Belohnung zu lang erscheint (Jahresprämie).

Die Einführung eines Prämiensystems muss also gut durchdacht werden. Eine leistungsorientierte Prämie muss auf messbaren und klaren Kriterien beruhen. Sonst wird die Prämie als willkürlich und ungerecht empfunden. Jeder Lehrling muss nachvollziehen können, ob er die Prämie verdient hat oder nicht.

Bei b2 electronics fließen die Noten der Berufsschule und die Gesamtnote des Leistungsbeurteilungsbogens, dies ist die Note, die von der Ausbilderin gegeben wurde, in das Prämiensystem ein. Dafür wird der Notendurchschnitt der Schule, und separat der Notendurchschnitt der Leistungsbeurteilung berechnet. Danach wird aus diesen beiden Notendurchschnitten, der Gesamtnotendurchschnitt für das Prämiensystem berechnet. Wir werten die Berufsschule und die Leistung im Betrieb mit gleicher Gewichtung.

Es sind bis zu 270€ Prämie pro Halbjahr möglich. Dieser Betrag wird direkt mit der nächsten Gehaltsüberweisung nach dem Mitarbeitergespräch in voller Höhe ausbezahlt. Zusätzlich honoriert b2 electronics ausgezeichnete Leistungen beim Lehrlingsleistungswettbewerb und bei der Lehrabschlussprüfung. Hier ein Beispiel dazu:

	Prämiensystem b	o2 electronics GmbH	Notendurchschnitt betriebliche Leistung:	1,86	
			Notendurchschnitt schulische Leistung:	2,20	
Die Leistung in der Berufsschule und die betriebliche Leistung werden mit gleicher Gewichtung gewertet.			Gesamtnotendurchschnitt:	2,03	
Name:	Lukas Mustermann		Leistungsprämie bei einer ausgezeichneten Leistung:		
Lehrjahr:	2. Lehrjahr		Lehrlingsleistungswettbewerb → zusätzlich 250€ erreicht  Lehrabschlussprüfung → zusätzlich 500€ □ erreicht		
Lehrberuf:	thrberut: Elektronik				
Beurteilungszeitraum:					
	- 0		Erreichte Prämie:	340€	
Notendurchschnitt		Bonus			
1,00 - 1,49 = (100%)		270€	- labor	1187 11 - 1	
1,50 - 1,99 = (66%)		180€	05.02.20	the Money	
2,00 - 2,99 = (33%)		90€	Datum Unterschrift Lehrling	Unterschrift HR Unterschrift Ausbilder	
Ab 3,00 = (0%)		0€			

Abbildung 14 - Prämiensystem Beispiel

# 15. Zusammenfassung - Erfolgreiche Mitarbeitergespräche mit Lehrlingen führen

Jedes Mitarbeitergespräch verläuft natürlich anders, dennoch kann man sich meist an demselben Ablauf orientieren. Nachdem ein Termin für das Gespräch fixiert wurde, erhält der Lehrling vorab alle, für das Gespräch erforderlichen Dokumente. Dabei ist darauf zu achten, dass dem Lehrling genügend Zeit für die Vorbereitung zur Verfügung steht (mindestens eine Woche). Bei der Übergabe der Unterlagen, werden diese mit dem Lehrling besprochen um Unklarheiten zu vermeiden und Erwartungen abzugleichen. Die Besprechung der Unterlagen, kann alternativ auch mit allen Lehrlingen gemeinsam durchgeführt werden, da sie in der Regel dieselben Dokumente mit denselben Kriterien bekommen.

Für den Gesprächstermin selbst, muss ein geeigneter Raum mit unter Berücksichtigung einer ausreichenden Zeitreserve, reserviert werden. Dieser Raum sollte nicht einsehbar sein und genügend Privatsphäre bieten.

Zur Gesprächsvorbereitung zieht der Ausbilder die im letzten Halbjahr gemachten Notizen zum jeweiligen Lehrling heran, um die Geschehnisse des letzten Halbjahres zu reflektieren, um eine möglichst faire und konstruktive Bewertung zu erstellen. Es empfiehlt sich, die Beurteilung und den Fragebogen des letzten Gespräches ebenfalls bei der Vorbereitung zu berücksichtigen, um zum Beispiel Leistungen zu vergleichen.

Der Ablauf des Mitarbeitergesprächs mit dem Lehrling läuft bei b2 electronics wie folgt ab:



Abbildung 15 - Ablaufplan

Der Ausbilder überlegt sich zu jeder Phase des Gesprächs, welche Themen er ansprechen möchte, und wie er zwischen den Phasen überleiten möchte.

#### Gesprächseinstieg:

Generell startet ein Mitarbeitergespräch mit der Begrüßung und der Vorstellung des geplanten Gesprächsablaufs. Wenn der Lehrling etwas schüchtern ist, empfiehlt es sich bei der Vorbereitung, Fragen zur Auflockerung und Small-Talk-Themen zu überlegen.

#### Fragebogen durchbesprechen:

In diesem Teil des Gesprächs, ist es besonders wichtig die Grundlagen der Kommunikation zu befolgen und Wünsche, Äußerungen und Befürchtungen in Ich-Botschaften zu formulieren. Ausbilder\*innen stehen vor der schwierigen Aufgabe, sich so klar wie möglich auszudrücken. Deshalb muss immer wieder kontrolliert werden, ob das Gesagte richtig verstanden wurde. Wenn der Gesprächsfaden verloren geht, kann das vorherige Gespräch mit einer kurzen Zusammenfassung zurückgeholt werden. Auch wenn die Gesprächsführung beim Ausbilder liegt, ist Aktives Zuhören ein wichtiger Bestandteil des Mitarbeitergespräches.

#### Leistungsbeurteilung:

Die Leistungsbeurteilung ist der nächste Schritt des Mitarbeitergespräches. Hier wird die Selbsteinschätzung des Lehrlings und die Einschätzung des Ausbilders verglichen. Wenn zu starke Abweichungen vorhanden sind, müssen diese im Detail besprochen werden. Allgemein sollte jede Bewertung argumentiert werden, damit der Lehrling weiß wie sie zustande gekommen ist. Ich empfehle auch, immer die Unterlagen des letzten Gespräches und das Ausbildertagebuch griffbereit zu haben, falls es Meinungsverschiedenheiten gibt und diese geklärt werden müssen. Letztlich zählt die Beurteilung des Ausbilders.

#### Zielvereinbarung:

Anschließend wird die Zielvereinbarung getroffen. Die Lehrlinge bei b2 electronics müssen sich bei der Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch, Gedanken für die Zielvereinbarung machen. Wenn diese Ziele sinnvoll und machbar sind, soll mindestens ein Ziel des Lehrlings übernommen werden. Der Vorschlag des Lehrlings kann auch mit Ideen des Ausbilders ergänzt werden.

#### Prämie berechnen:

Bei der Berechnung der Prämie ist es wichtig, dass der Lehrling zusieht und nachvollziehen kann wie das Ergebnis zustande kommt. Es sollte auch noch einmal erwähnt werden, wann die Prämie ausbezahlt wird.

#### Gesprächsabschluss:

Letztlich werden alle Dokumente vor Ort ergänzt und unterschrieben. Außerdem muss für den Lehrling eine Kopie aller Unterlagen erstellt werden. Die Unterlagen dürfen in weiterer Folge für niemanden außer dem Ausbilder und anderen berechtigten Personen zugänglich sein.



Abbildung 16 - unterzeichnen

# 15. Persönliche Lernerfahrung

Diese Projektarbeit hat mir geholfen, das Mitarbeitergespräch für Lehrlinge in unserem Betrieb zu optimieren. Ich konnte bestehende Strukturen überarbeiten und alle, für das Mitarbeitergespräch mit Lehrlingen relevanten Dokumente verbessern oder neu erstellen.

Die Grundlagen der Kommunikation haben mich fasziniert. Mir wurde bewusst, dass eine gute Mitarbeiterführung von der Kommunikation abhängt. Die richtige Kommunikation, ist in wichtigen Momenten entscheidend für den Erfolg eines Gesprächs. So kann zum Beispiel die passende Fragetechnik, ein Mitarbeitergespräch wieder zurück in die gewünschte Richtung lenken.

Die Asymmetrie zwischen Ausbilderin und Lehrling war mir nie richtig bewusst. Durch die im Zuge dieser Projektarbeit erlangten Erkenntnisse, kann ich in Zukunft dieser Asymmetrie etwas entgegenwirken und dadurch ein offenes, faires und vor allem ergebnisorientiertes Mitarbeitergespräch mit Lehrlingen führen.

# 16. Wichtiges zum Schluss

Diese Arbeit hat mir sehr geholfen, einen wesentlichen Bestandteil der Lehrlingsausbildung in unserem Betrieb neu zu gestalten. Ich hoffe, dass diese Arbeit auch für meine Ausbilderkolleginnen und -kollegen eine Hilfe sein wird Mitarbeitergespräche mit Lehrlingen neu zu gestalten und erfolgreich zu führen.

Ich bedanke mich bei Dr. Edgar Huber, der schon das zweite Mal mein Coach war. Er hat mich mit seiner fachlichen Kompetenz und seinen wertvollen Anregungen sehr unterstützt. Des Weiteren bedanke ich mich bei Bernhard Baumgartner für das Korrekturlesen meiner Projektarbeit.

An beide ein herzliches Dankeschön!

#### **Buchempfehlungen:**

- Mitarbeitergespräche erfolgreich führen. Einzelgespräche, Meetings,
   Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen Mentzel/ Grotzfeld/ Haub
   Haufe Verlag 12. Auflage 2017
- Feedback für Dummies Rüdiger Klepsch WILEY-VCH Verlag 1. Auflage 2015

# 17. Anhang

Im Anhang auf den nächsten Seiten befinden sich folgende Dokumente in Originalgröße:

- Fragebogen für das Mitarbeitergespräch
- Ausbildertagebuch
- Lehrlingsbeurteilungsbogen
- Zielvereinbarung