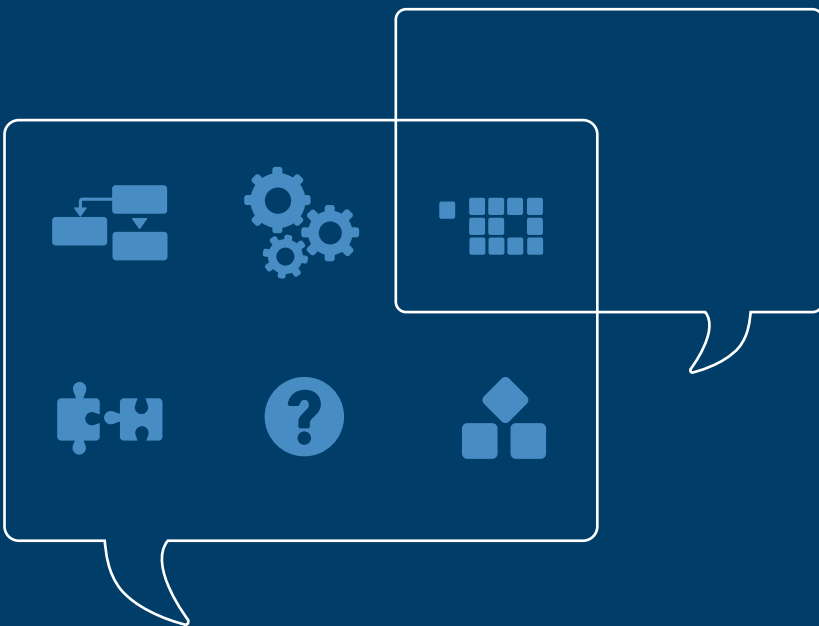


# FEEDBACK IM AUSBILDUNGSALLTAG

Praxis Berufsausbildung



Im Projekt „Berliner AusbildungsQualität“ (BAQ) werden im Auftrag der Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Soziales Arbeitshilfen und Instrumente zur Unterstützung von Berliner Ausbildungsbetrieben entwickelt, die mit der Heftenreihe „aus:bilden“ verbreitet werden. Weitere Informationen finden Sie unter: [www.ausbildungsqualitaet-berlin.de](http://www.ausbildungsqualitaet-berlin.de)

Alle veröffentlichten Informationen beruhen auf sorgfältigen Recherchen der verwendeten Quellen. Für die Inhalte externer Internetseiten übernimmt die Redaktion keine Haftung. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber\*innen verantwortlich. Das Team der k.o.s freut sich über Rückmeldungen, Anregungen und Hinweise zur Heftenreihe.

## Impressum

### Herausgeber:

k.o.s GmbH  
Am Sudhaus 2, 12053 Berlin  
[www.kos-qualitaet.de](http://www.kos-qualitaet.de)  
E-Mail: [info@kos-qualitaet.de](mailto:info@kos-qualitaet.de)

### Autor und Autorin:

Yvonne Kessel, Patricia Wemken-Stephan, Marie-Luise Glander, Tilman Jendrasik

### Förderhinweis:

Diese Publikation wurde im Rahmen des Projektes „Berliner AusbildungsQualität“ (BAQ) verfasst und mit Mitteln der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales des Landes Berlin finanziert. Die Verantwortung für die Inhalte liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Stand: Dezember 2019, 1. Auflage

Layout und Satz: [www.svenja-klau.de](http://www.svenja-klau.de)

© k.o.s GmbH 2019



Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International. Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung – mit Feedback den Entwicklungsprozess der Auszubildenden fördern</b> .....	4
<b>Feedback als Teil von Lernen und Arbeiten in der betrieblichen Ausbildung</b> .....	5
<b>Arten von Feedbackgesprächen</b> .....	8
Lernziel-Jour-Fixe .....	8
Das Beurteilungsgespräch .....	12
<b>Feedbackgespräche planen und umsetzen</b> .....	19
Wertschätzung zeigen – gewaltfrei kommunizieren .....	19
Gesprächsrahmen gestalten – Gespräche erfolgreich vorbereiten, durchführen und abschließen .....	20
Objektiv bleiben – verzerrte Wahrnehmung erkennen .....	23
Im Gespräch bleiben – vor allem wenn es schwierig ist .....	25
<b>Feedbackgespräche betrieblich implementieren</b> .....	28
<b>Literatur und Links</b> .....	30

## Einführung – mit Feedback den Entwicklungsprozess der Auszubildenden fördern

Liebe Ausbilder\*innen, liebes ausbildungsverantwortliches Personal,

täglich stehen Sie vor der Herausforderung das Lernen und Arbeiten Ihrer Auszubildenden im Unternehmen effektiv zu gestalten und zu begleiten. Vom ersten Ausbildungstag an sind Sie die wichtigste Ansprech- und Vertrauensperson, um die Auszubildenden Schritt für Schritt in ihrem individuellen Entwicklungsprozess zu begleiten.

Gespräche mit Auszubildenden drehen sich dabei häufig um Unternehmensaufträge und aktuelle Arbeitsaufgaben – für Feedbackgespräche fehlt oft die Zeit. Dabei bieten regelmäßige und zielgerichtete Feedbackgespräche zum Lernen und Arbeiten einen verbindlichen Rahmen der Orientierung und Sicherheit sowohl für die Auszubildenden als auch für das Unternehmen. Sie fördern den persönlichen Lernprozess der Auszubildenden sowie aller an der Ausbildung beteiligten Personen hin zur (Weiter-)Entwicklung von Problemlöse- und Gestaltungskompetenzen.

Wir stellen Ihnen mit dem vorliegenden Heft 4 der Heftenreihe aus:bilden Möglichkeiten für die Gestaltung und Umsetzung von Feedbackgesprächen und deren Gesprächsverlauf vor. Außerdem finden Sie Handlungsempfehlungen zur nachhaltigen Etablierung von Gesprächsinstrumenten, die Sie spezifisch auf Ihr Unternehmen anpassen können.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende und für Ihren Ausbildungsalltag gewinnbringende Lektüre.



## Feedback als Teil von Lernen und Arbeiten in der betrieblichen Ausbildung

Feedbackgespräche dienen der Verbesserung der Zusammenarbeit sowie der Förderung des persönlichen Lern- und Entwicklungsprozesses der Auszubildenden. Feedback ist eine Mitteilung an eine Person, die eine Einschätzung von vergangenen, aktuellen oder möglichen zukünftigen Leistungen, Fähigkeiten und Entwicklungsfeldern enthält (vgl. Gunkel 2013, S. 50). Unabhängig vom Gesprächsanlass oder -inhalt, setzt sich das Feedback aus konkreten Beobachtungen der Arbeits- und Ausbildungspraxis zusammen, die mit Hilfe von Beispielen verdeutlicht werden (vgl. Dietl/Hennecke 2019, S. 17). Im Vordergrund sind daher konkrete Ziele mit den Gesprächsbeteiligten zu vereinbaren, die beispielsweise in der Ausbildungspraxis zu beobachten und zu bewerten sind.

Die Wirkung und das Ergebnis eines Feedbackgesprächs sind maßgeblich abhängig vom gegenseitigen Vertrauen der Gesprächsbeteiligten. Dies erfordert einen kompetenten Umgang im Geben als auch im Nehmen von Feedback und setzt eine offene Haltung aller Gesprächsbeteiligten voraus. Daneben trägt auch eine insgesamt offene und wertschätzende Unternehmenskultur zum Gelingen bei: Sie zeigt sich in einem respektvollen Umgang untereinander, einer geförderten Fehler- und Verantwortungskultur, einer teamorientierten Arbeitsweise sowie einer aufrichtigen Feedbackkultur.

Auch wenn Feedback geben und nehmen mitunter unangenehm und mühsam sein kann, vor allem wenn es mit Angst vor Bewertung verbunden ist, ergeben sich durch regelmäßige Feedbacks für alle Seiten Vorteile (vgl. Neges/Neges 2007, S. 74):

- Es fördert ein gemeinsames Verständnis darüber, welche Lerninhalte in der Ausbildung aktuell notwendig sind.
- Es fördert positive Verhaltensweisen und persönliches und berufliches Wachstum.
- Es korrigiert Leistungen oder Verhalten und erweitert möglicherweise das Selbstbild.
- Es trägt zu einem gegenseitigen Verständnis der Gesprächspersonen bei und erzeugt ein Wir-Gefühl.
- Es eröffnet einen konstruktiven Dialog über Veränderungen.
- Es hilft frühzeitig (versteckte) Konflikte zu erkennen und zu lösen.
- Es unterstützt die Entwicklung der beruflichen Handlungskompetenz.

Die Auszubildenden können mit Beginn der betrieblichen Ausbildung an Feedback herangeführt und befähigt werden, selbst Feedbacks einzufordern oder auch ein Feedbackgespräch zu führen. Dies stärkt die berufliche Handlungskompetenz und fördert die persönliche Kommunikations- und Reflexionsfähigkeit.

Aus diesem Grund werden sie dem Qualitätsbaustein „Gestaltung des Lernens und Arbeitens“ des Qualitätskonzepts für die betriebliche Ausbildung des Projektes Berliner Ausbildungsqualität (BAQ) zugeordnet. Basierend auf verschiedenen Bausteinen, dient das Qualitätskonzept Unternehmen als Leitfaden und Handlungsanleitung für die Qualitätsentwicklung in der betrieblichen Ausbildung. Es unterstützt sowohl Unternehmen mit langjähriger Ausbildungserfahrung vorhandene Qualitätsbausteine weiterzuentwickeln als auch solche mit wenig oder ohne Ausbildungserfahrung, ihre Ausbildungsprozesse von Anfang an unter Qualitätsgesichtspunkten zu strukturieren und zu gestalten (vgl. Schröder/Weber/Häfner-Wernet 2015, S. 11).

Der Qualitätsbaustein „Gestaltung des Lernens und Arbeitens“ beinhaltet konkrete Handlungsempfehlungen zur Befähigung, Beteiligung und Begleitung der Auszubildenden in der betrieblichen Ausbildungspraxis. Dazu gehören auch Feedbackinstrumente zur Reflexion und Begleitung von Lernzielen sowie von Lern-, Leistungs- und Sozialverhalten, die an die unternehmensspezifische Ausbildungspraxis und Unternehmenskultur anzupassen sind.

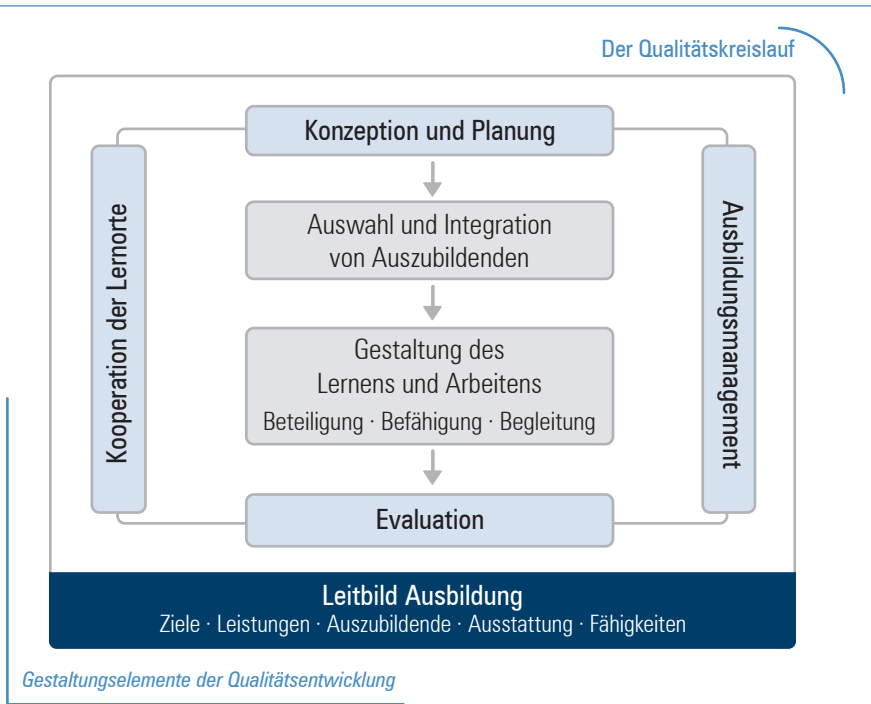


Abbildung 1: Qualitätskonzept für die betriebliche Ausbildung

# Arten von Feedbackgesprächen

## Lernziel-Jour-Fixe

Für eine optimale Begleitung und Förderung des persönlichen Lern- und Entwicklungsfortschritts eignen sich regelmäßige Lernziel-Jour-Fixe mit den Auszubildenden. Formal entspricht dies den geläufigeren Lernerfolgskontrollen oder Lernzielkontrollen. Ausgangspunkt für diesen Gesprächsanlass ist eine gemeinsame Reflexion des Lernfortschritts, in der Lerninhalte auf Grundlage des Ausbildungsrahmenplans mit dem oder der Auszubildenden besprochen und Lernziele festgelegt werden.

Die (Fein-)Lernziele sollten für einen bestimmten (und realistischen) Zeitraum festgelegt werden, dieser ist flexibel und kann sowohl sechs, acht oder zwölf Wochen umfassen oder kleinteiliger sein. In jedem Fall sind Lernziel-Jour-Fixe nach jedem größeren Ausbildungsabschnitt, beziehungsweise mit dem Wechsel von Abteilungen, angebracht. Beteiligt ist neben dem oder der Auszubildenden die Person, mit der das Lernziel zusammen definiert wurde und die für den Ausbildungsabschnitt beziehungsweise den Zeitraum, indem das Lernziel erreicht werden sollte, verantwortlich war.

### Welche Vorteile haben Lernziel-Jour-Fixe?

- Verbindlich vereinbarte Lernziele geben sowohl den Auszubildenden als auch dem ausbildenden Personal eine Orientierung und Struktur im Ausbildungsverlauf.
- Lernfortschritte und mögliche Förderbedarfe können auf diese Weise festgestellt werden.
- Die Rückmeldung zu Leistung und Lernfortschritt führt zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (vgl. Schröder/Weber/Häfner-Wernet 2015, S. 56).

### Was sind Lernziele und welche Arten von Lernzielen gibt es?

Ein Lernziel ist die Beschreibung dessen, was der oder die Auszubildende nach der Durchführung von Lern- und Arbeitsaufgaben wissen und können muss und welche Kompetenzen sie jeweils fördern (vgl. Schröder/Weber/Häfner-Wernet 2015, S. 56). Es können drei Arten von Lernzielen unterschieden werden, die vom Allgemeinen zum Spezifischen aufgebaut sind (vgl. Gros 1994, S. 15; vgl. Schüler 2019, S. 112).



- **Richtlernziele:** Richtlernziele sind übergeordnete Lernfelder beziehungsweise „Teile des Berufsbildes“ im Ausbildungsrahmenplan.
- **Groblernziele:** Groblernziele geben bereits Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten an, die vermittelt beziehungsweise von den Auszubildenden erlernt werden sollen.
- **Feinlernziele:** Feinlernziele sind kleine Einheiten, die sich aus den Richt- und Groblernzielen ableiten und konkret und nachprüfbar sind. Sie können sich auf eine Situation, ein Verhalten oder einen Lerngegenstand beziehen.



### Praxistipp

#### „Wie legt man Lernziele fest und was sollte man dabei beachten?“

- Achten Sie auf das Prinzip der „vollständigen Handlung“ (vgl. BiBB 2019): Ziele sollten so konkret wie möglich sein, aber zu kleinteilige Feinziele sind nicht mehr überprüfbar und stellen keine vollständige Handlung dar.
- Achten Sie darauf, dass gewünschte Handlungen selbstständig von dem oder der Auszubildenden durchführbar sind.
- Passen Sie die Lernziele auf Ihre betriebliche Realität an. Hilfreich ist der Abgleich mit dem betrieblichen Ausbildungsplan.
- Formulieren Sie das Lernziel so eindeutig wie möglich. Stellen Sie sicher, dass die oder der Auszubildende die Ziele verstehen. Stellen Sie dazu einen Konsens zu den einzelnen Lernzielen her.
- Formulieren Sie Lernziele vom Allgemeinen zum Spezifischen.
- Passen Sie die Schwierigkeit und Komplexität der Lernziele an den Ausbildungsstand und das Vorwissen des oder der Auszubildenden an.
- Definieren Sie die Bedingungen für das Lernziel. Legen Sie zum Beispiel einen realistischen Zeitraum für die Erfüllung der Lernziele fest und nennen Sie Material, das genutzt werden soll.
- Überprüfen Sie gemeinsam mit dem oder der Auszubildenden die Lernziele und legen sie bei jedem Jour Fixe neue Ziele für den nächsten Zeitraum fest.
- Dokumentieren Sie die Gespräche und stellen Sie den oder der Auszubildenden eine Kopie aus.

Lernziele orientieren sich am betrieblichen Ausbildungsplan, der verpflichtend für ausbildende Betriebe ist und Vorgaben aus dem Ausbildungsrahmenplan und der Ausbildungsordnung in sachlicher und zeitlicher Gliederung auf den Betrieb anwendet.<sup>1</sup>

### Praxistipp

#### „Beispiele für Lernziele“

Auszug aus der Verordnung über die Berufsausbildung zum Kaufmann für Büromanagement/ zur Kauffrau für Büromanagement:

##### Richtlernziel

bürowirtschaftliche Abläufe  
(§ 4 Absatz 2 Nummer 1.3)

##### Groblernziele

- a) Bedarf an Büromaterialien planen, beschaffen und verwalten
- b) Posteingang und -ausgang verwalten
- c) Dokumente unter Beachtung gesetzlicher und betrieblicher Aufbewahrungsfristen verwalten
- d) bürowirtschaftliche Abläufe reflektieren und Verbesserungen vorschlagen

**Feinlernziel zu a)** z. B.: Es soll innerhalb von drei Wochen der Bedarf an Büromaterial für die Abteilung Buchhaltung für das dritte Quartal geplant, mit der Abteilungsleiterin besprochen und anschließend beim Großhändler bestellt werden. Zur Dokumentation des Vorgangs ist das interne Bestellformular zu nutzen.

### Inhalte eines Lernziel-Jour-Fixe

In einem Lernziel-Jour-Fixe werden die zuvor gemeinsam festgelegten Lernziele und Meilensteine überprüft. Wenn die Lernziele nicht oder nur teilweise geschafft wurden, sollten die Gründe hierfür gemeinsam besprochen und eingeordnet werden: War das Ziel in der vorgegebenen Zeit nicht zu schaffen, war es zu kompliziert, lag es an der Arbeitseinstellung oder dem fehlenden Engagement, hätte es Unterstützungsbedarf bedurft etc.

Es ist aber auch möglich, dass Ziele deutlich schneller als geplant erreicht worden sind oder zu leicht waren, was auf eine Unterforderung hinweisen könnte. Die Lernziel-Jour-Fixe ermöglichen auf diese Weise, die Lernziele über den Ausbildungsverlauf stetig an das Lerntempo der Auszubildenden anzupassen und, vor dem Hintergrund der betrieblichen Realität, zu individualisieren. Neben den vereinbarten Lernzielen, die separat dokumentiert werden sollten (z. B. in einem „Lernpass“), kann das Berichtsheft ebenfalls einbezogen werden, um die Lernschritte und Sachinhalte des jeweiligen Ausbildungsabschnittes gemeinsam zu überprüfen. Auf diese Weise wird den Auszubildenden gleichzeitig vermittelt, weshalb das regelmäßige Führen des Berichtsheftes wichtig ist und wie das Berichtsheft helfen kann, den Lernprozess nachzuvollziehen. Am Ende jeden Gesprächs steht die Vereinbarung neuer Ziele.

### Praxistipp

#### „Lernpass“

Für die Erstellung und Festlegung von Lernzielen sowie die Steuerung des Lernfortschritts insbesondere in kleinen Betrieben empfiehlt es sich einen Lernpass zu erstellen. Er stellt sicher, dass die Lernziele aus dem Ausbildungsrahmenplan sowie dem betrieblichen Ausbildungsplan umgesetzt werden und berücksichtigt zugleich die betrieblichen Prozesse und Arbeitsaufträge.

Der Lernpass kann aufgaben- oder qualifikationsbasiert sein: Aufgabenbasiert bedeutet, dass primär die betrieblichen Aufgaben und Aufträge aufgelistet werden und qualifikationsbasiert bezieht sich vorrangig auf die Kompetenzen, die in einem bestimmten Zeitraum entwickelt werden sollen. Für den Abgleich und die Kontrolle der Lernziele kann der Lernpass im Jour Fixe genutzt werden. Er kann und soll im Laufe der Ausbildung und nach den Gesprächen immer wieder angepasst werden. Der Lernpass kann auch als ergänzende Anlage dem Berichtsheft beigelegt werden.

Ausführliche Informationen zur Form, Inhalt und Erstellung eines Lernpasses gibt die Übersicht von foraus.de (Forum für AusbilderInnen): [https://www.foraus.de/media/Lernpass\\_Planmaessig\\_ausbilden\\_in\\_Kleinbetrieben.pdf](https://www.foraus.de/media/Lernpass_Planmaessig_ausbilden_in_Kleinbetrieben.pdf)

### Das Beurteilungsgespräch

Im Gegensatz zum Lernziel-Jour-Fixe, der idealerweise regelmäßig in kurzen Abständen durchgeführt wird, handelt es sich beim Beurteilungsgespräch um ein umfassenderes und aufwendigeres Feedback. Das Beurteilungsgespräch ist ein wichtiges Instrument, um mit Auszubildenden die Leistung und Qualität der Ausbildung zu beurteilen sowie den persönlichen Ausbildungserfolg sicherzustellen. Insgesamt ist das Ziel des Beurteilungsgesprächs, in einem angemessenen Zeitrahmen Beobachtungen und Beispiele zu Lern-, Leistungs- und Sozialverhalten darzulegen und mögliche Maßnahmen für den persönlichen Lern- und Entwicklungsfortschritt zu analysieren und gemeinsam festzulegen (vgl. Voß 2011, S. 38). So wird ermöglicht,

- den Erfolg des persönlichen und beruflichen Entwicklungsfortschritts sicherzustellen.
- Bedarfe frühzeitig zu erkennen und Unterstützungsangebote zu entwickeln.
- Maßnahmen für die persönliche Kompetenzentwicklung gemeinsam zu besprechen und festzulegen.
- dass Auszubildende aktiv in den Ausbildungsabschnitten eingebunden werden, wodurch sie sich wahr- und ernstgenommen fühlen.
- dass das Unternehmen einen guten Einblick in die betriebliche Ausbildung und eine Rückmeldung über die Qualität erhält.
- dass Auszubildende Feedback als Kommunikationsinstrument kennen- und anwenden lernen.
- einen wertschätzenden Umgang im Unternehmen zu fördern.
- die Auszubildenden zu unterstützen, solche Beurteilungssysteme zu verstehen und sie auf das zukünftige Arbeitsleben vorzubereiten, da sie im Vorfeld nur mit dem Notensystem der Schule vertraut waren.

Die Beurteilung selbst kann von jeder an der Ausbildung beteiligten Person durchgeführt werden, wobei die Zuständigkeiten und Regelmäßigkeiten vorab im Unternehmen zu klären sind. Wird ein neues Beurteilungssystem im Unternehmen eingeführt, sollten alle Anspruchspersonen an diesem Prozess beteiligt werden.

Der Gesprächsrahmen eines Beurteilungsgesprächs ist, anders als beim Lernziel-Jour-Fixe, formeller konstituiert, so dass je nach Bedarf Geschäftsführung, Vertretung aus dem Personalbereich oder Betriebsrat, Jugendvertretung, Fachbereichsleitung, ausbildungsverantwortliches Personal, Auszubildende und auch – auf speziellen Wunsch – deren

Eltern anwesend sein können oder müssen. Damit können unterschiedliche Personen aus verschiedenen Bereichen den Auszubildenden oder die Auszubildende kennenlernen und im individuellen Entwicklungs- und Lernprozess unterstützen. Durch die Teilnahme der Geschäftsführung können zudem Nachfragen zu personellen, zeitlichen oder finanziellen Unterstützungsangeboten direkt besprochen werden (z. B. Nachhilfe).

### Praxistipp

#### „Wann sollten Beurteilungsgespräche stattfinden?“

- ca. alle drei Monate
- vor Ablauf der Probezeit
- nach den Zeugnissen
- nach der Zwischenprüfung
- bei Wechsel der Abteilung
- bei Wechsel des Ausbildungspersonals (vgl. Heinrich 2014, S. 48)
- spätestens drei Monate vor dem Ende der Ausbildung (vgl. IHK NRW)
- nach Erfordernis

### Was ist bei der Durchführung zu beachten?

Um einen für alle Beteiligten zufriedenstellenden Ablauf des Gesprächs sicherzustellen, ist es hilfreich mit einem Gesprächsleitfaden oder einer Checkliste zu arbeiten. Die Gesprächsvorlage sollte auch den Auszubildenden rechtzeitig vor dem Gesprächstermin zu Verfügung stehen und leicht verständlich sein. Damit alle Beteiligten nachvollziehen können, nach welchen Kriterien Einschätzungen zustande kommen, ist es wichtig, die Beurteilungsgespräche transparent zu gestalten. Die meisten Auszubildenden konnten zudem noch keine weitere Berufserfahrung sammeln und sind mit Feedbackgesprächen wenig vertraut, was die Notwendigkeit der Transparenz noch einmal bekräftigt. Vertrauenspersonen, wie eine Ausbildungsbetreuung oder Kolleg\*innen, können die Auszubildenden im Vorfeld bei der Vorbereitung für das Feedback unterstützen.

### Inhalte des Beurteilungsgesprächs

Zur optimalen Vorbereitung der Beurteilung eignet sich der Ausbildungsrahmenplan, der als Maßstab der betrieblichen Ausbildung fungiert und als Checkliste genutzt werden kann (vgl. Voß 2011, S. 40). Um einen Soll-Ist-Abgleich der berufsspezifischen Ausbildungsanforderungen sicherzustellen und die vorher vereinbarten Entwicklungsziele mit dem aktuellen Lern-, Leistungs- und Sozialverhalten einzuschätzen und beurteilen zu können, ist im Vorfeld genau zu prüfen,

- welche Lern-, Leistungs- und Sozialverhalten vorliegen,
- welche Ausbildungsinhalte der oder die Auszubildende nach dem Ausbildungsrahmenplan beherrschen sollte,
- wie der persönliche Entwicklungsstand des oder der Auszubildenden ist,
- an welcher Stelle Nachholbedarf besteht und vor allem, wie das Unternehmen auch in Kooperation mit der Berufsschule dabei (ggf. auch langfristig strukturell) unterstützen kann.

Folgende Themenbereiche eignen sich für das Beurteilungsgespräch und unterstützen die aktive Einbindung des oder der Auszubildenden in das Feedbackgespräch:

### Selbsteinschätzung zum Lern- und Leistungsverhalten

Die Selbstreflexion der oder des Auszubildenden hinsichtlich des Lern- und Leistungsverhalten ist wesentlicher Teil des Gesprächs. Im Vorfeld des Beurteilungsgesprächs sollte der oder die Auszubildende daher mit der Gesprächsvorlage vertraut gemacht und Unterstützung zur Vorbereitung angeboten werden. Während des gesamten Gesprächs wird durch das aktive Zuhören und Fragen ein offener und wertschätzender Raum gefördert, in dem der oder die Auszubildende Vertrauen fasst, eine Selbsteinschätzung vorzunehmen.

### Praxistipp

#### „Leitfragen“

- Wie hat sich der oder die Auszubildenden fachlich entwickelt?
- Hat der oder die die Auszubildende seine oder ihre Maßnahmen und Ziele aus dem letzten Beurteilungsgespräch umgesetzt?
- Welche Ausbildungsinhalte sind für den oder die Auszubildende motivierend? Welche weniger?
- Wie stark ist der oder die Auszubildende motiviert, die Ausbildung fortzuführen?
- Ist der oder die Auszubildende mit den eigenen Leistungen zufrieden?
- Wie weit ist der oder die Auszubildende im Lernprozess, wenn man den Ausbildungs-(rahmen-)plan berücksichtigt?
- Welche Aussagen können mit Hilfe des Berichtsheftes geführt werden?
- Wo sieht der oder die Auszubildende sich bereits auf einem guten Weg, wo bestehen noch Verbesserungspotenziale?
- Gibt es Probleme und wird Unterstützung benötigt? Wie kann das Unternehmen dabei helfen?
- Werden Unterstützungen beim Lernen für die Berufsschule oder im Betrieb benötigt? Welche Form der Unterstützung könnte am besten helfen? (Lernen in der Gruppe, Nachhilfe)

### Selbsteinschätzung zum Sozialverhalten:

#### Verhalten im Team sowie bei Kund\*innen und Vorgesetzten

In diesem Bereich steht das Verhalten im Team, gegenüber Vorgesetzten und im Kontakt mit Kund\*innen im Mittelpunkt. Gerade in diesem kaum skalierbaren Bereich bietet es sich an, konkrete Fragen in der Gesprächsvorlage zu stellen und Einschätzungen mit konkreten Beispielen zu begründen.

### Praxistipp

#### „Leitfragen“

- Wie schätzt der oder die Auszubildende sein oder ihr Verhalten in der Gruppe ein?
- Welche Erfahrungen hat der oder die Auszubildende bisher mit dem oder der Vorgesetzten gemacht?
- Welche Situation im Kundenkontakt war besonders einprägsam und warum?
- In welcher Situation ist es gut und wann nicht so gut gelaufen?

### Selbsteinschätzung zu Entwicklungsmöglichkeiten und Zukunftswünschen

Insbesondere zum Ende der Ausbildung, generell jedoch so früh wie möglich, bietet es sich vor dem Hintergrund der Fachkräftebindung an, über mögliche Perspektiven im Unternehmen zu sprechen. Eine gute Feedbackkultur kann dazu beitragen Auszubildende langfristig für das Unternehmen zu gewinnen. Das Beurteilungsgespräch ist damit eine Chance, den Auszubildenden Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen rechtzeitig aufzuzeigen.



### Praxistipp

#### „Leitfragen“

- Welche Ziele nimmt sich der oder die Auszubildende selbst bis zum nächsten Beurteilungsgespräch vor?
- Welcher Bereich der Ausbildung hat dem oder der Auszubildenden besonders viel Freude bereitet?
- Mit welcher Person im Unternehmen würde der oder die Auszubildende gerne für einen bestimmten Zeitraum die Rolle tauschen und warum?
- Wo würden der oder die Auszubildende gerne in fünf Jahren stehen und wie könnte eine Unterstützung seitens des Unternehmens dafür aussehen?
- Besteht Interesse an einer Zusatzqualifikation oder einem eigenen, kleinen Projekt?

### Festlegung von Maßnahmen und Zielen

Mit der Beantwortung von Leitfragen kristallisiert sich im Laufe des Gesprächs heraus, wo die Auszubildenden Unterstützung benötigen und wo sie gute Entwicklungsschritte machen. Dies ist die Grundlage für die Festlegung neuer Ziele und daraus abgeleiteter Maßnahmen bis zum nächsten Beurteilungsgespräch. Da Ziele vor allem dann motivationssteigernd sein können und die persönliche Entwicklung fördern, wenn sie gemeinsam mit dem oder der Auszubildenden vereinbart wurden, können alle Gesprächsbeteiligten Ziele einbringen (vgl. Schuler 2004, S. 281; Voß 2011, S. 41). Gerade am Anfang der Ausbildung kann es vorkommen, dass der oder die Auszubildende beim Formulieren von Zielen unsicher ist. Auch dies ist Teil des persönlichen und beruflichen Entwicklungsprozesses. Insgesamt sollten jedoch nicht mehr als zwei Ziele oder Maßnahmen vereinbart werden, damit der Auszubildende diese im beschlossenen Zeitraum auch realisieren kann (vgl. Voß 2011, S. 41).

### Dokumentation und Abschluss

Der Abschluss des Beurteilungsgesprächs sollte immer positiv sein. An dieser Stelle können besonders zufriedenstellende Inhalte noch einmal hervorgehoben werden (vgl. Schuler 2004, S. 280). Zudem sollte das Gespräch zusammengefasst werden, etwa im Hinblick auf die vereinbarten Ziele und daraus abgeleiteten Maßnahmen. Diese sind zum Abschluss von dem oder der Auszubildenden und der verantwortlichen Person formal zu unterschreiben. Gibt es unterschiedliche Vorstellungen zu den Inhalten des Gesprächs oder zum Protokoll sind diese ebenfalls kenntlich zu machen (vgl. Schuler 2004, S. 280). Eine Kopie wird im Nachgang den Auszubildenden ausgestellt und der Personalakte beigelegt.

Durch seinen formalen Charakter sind alle Beurteilungsgespräche mit Sorgfalt von der verantwortlichen Person vor- als auch nachzubereiten. Die Inhalte des Beurteilungsgesprächs sowie entsprechender Gesprächsvorlagen sind bei einem vorhandenen Personal und Betriebsrat mitbestimmungspflichtig (vgl. Voß 2011, S. 40). Sämtliche Informationen des Beurteilungsgesprächs, die vor und während des Gesprächs dokumentiert werden, sind entsprechend der Datenschutz-Grundverordnung (kurz: DSGVO) sensibel zu behandeln.

#### Praxistipp

##### „Lernortkooperation“

Gerade wenn es um die Beurteilung von Lern-, Leistungs- und Sozialverhalten geht, ist es sinnvoll, die Berufsschule rechtzeitig mit ins Boot zu holen. Nutzen Sie dafür die Ausbilder\*innentreffen der Berufsschulen und stellen Sie Kontakt zu Ihrer Ansprechperson her. Prüfen Sie gemeinsam, wann es sinnvoll ist, Gespräche mit einer Lehrkraft der Berufsschule durchzuführen.

## Feedbackgespräche planen und umsetzen

Mit der Wahl der Gesprächsform ergibt sich die Notwendigkeit der tatsächlichen Gestaltung der Gesprächssituation. Diese kann sich an den Anlass oder das Ziel des Gesprächs richten.

### Wertschätzung zeigen – gewaltfrei kommunizieren

Egal welche Gesprächsmethode in der betrieblichen Ausbildungspraxis Anwendung findet, wichtig ist eine wertschätzende Haltung gegenüber den Auszubildenden. Ein wertschätzendes Feedback motiviert und erhöht die Zufriedenheit mit der Ausbildung, was weitere positive Auswirkungen nach sich zieht: Wer zufriedener mit der eigenen Arbeit ist, bringt tendenziell mehr Leistung, möchte seltener den Arbeitsplatz wechseln und ist weniger krank (vgl. Spector 2008, S. 249).

Eine Möglichkeit für die Gestaltung von Feedbackgesprächen ist das Konzept der Gewaltfreien Kommunikation (GfK) nach Marshall Rosenberg. Mit „Gewalt“ ist hier keine physische Aggression gemeint, sondern verbale Angriffe und Wertungen, die beim Gegenüber häufig negative Gefühle auslösen oder zu Abwehrhaltungen und Rechtfertigungsversuchen führen können. Die Grundsätze der GfK ermöglichen in vielen Situationen und bei verschiedenen Gesprächsanlässen einen wertschätzenden Umgang zwischen allen Beteiligten und können Konfliktsituationen auflösen (vgl. Stangl 2019).

Die gewaltfreie Kommunikation basiert auf vier wesentlichen Elementen:

- a) Beobachtung
- b) Gefühl/Wahrnehmung
- c) Bedürfnis
- d) Bitte

Formuliert als Aussage:

*„Wenn ich a sehe, dann fühle ich b, weil ich c brauche. Deshalb möchte ich jetzt gerne d.“*  
Sie tritt damit anstelle von **Strafandrohungen** („Wenn du morgen noch einmal zu spät kommst, dann streiche ich deinen freien Tag.“), **Interpretationen** („Du kommst immer zu spät, weil du keine Lust auf die Ausbildung hast.“) und **(Be-)wertungen** („Du bist faul, deswegen sind deine Noten so schlecht.“) sowie **Kritik verbunden mit Recht haben zu wollen** („Du machst das immer falsch, so ist es richtig...“).

### Praxistipp

#### „Beispielgespräch nach GfK“

Eine\*r Ihrer Auszubildenden kommt häufig zu spät zur Arbeit. Sie suchen das Gespräch mit ihm oder ihr, wissen aber nicht genau, wie Sie das Problem ansprechen können. Einerseits sind Sie auf jede helfende Hand angewiesen, wollen andererseits aber auch wissen, ob es möglicherweise einen ersthaften Grund gibt. So können Sie zum Beispiel vorgehen:

##### a) Beobachtung

*„Ich beobachte seit einigen Wochen, dass du sehr häufig zu spät kommst.“*

##### b) Gefühl/Wahrnehmung

*„Bei mir löst das Sorge aus, denn ich befürchte, dass irgendetwas nicht stimmt.“*

##### c) Bedürfnis

*„Als dein\*e Ausbilder\*in wüsste ich gerne, was los ist und ob ich dir helfen kann.“*

##### d) Bitte

*„Bitte sag mir, was los ist und wie ich dich unterstützen kann.“*

## Gesprächsrahmen gestalten – Gespräche erfolgreich vorbereiten, durchführen und abschließen

Sind Grundsätze der Gesprächsregeln für die Kommunikation gesetzt, kommt es darauf an, das Gespräch vorzubereiten und einen guten Gesprächsrahmen zu gestalten.

### Wie bereite ich ein Gespräch vor?

- Reservieren Sie einen ruhigen Raum für das Gespräch.
- Klären Sie, wer bei dem Gespräch dabei sein sollte (Geschäftsführung, Personalabteilung, ausbildungsverantwortliches Personal, Auszubildende\*r)
- Laden Sie die Beteiligten so rechtzeitig wie möglich (je nach Gesprächsanlass idealerweise 14 Tage im Voraus) ein.
- Machen Sie das Thema, den Anlass und die Beteiligten des Gesprächs transparent.

- Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor, indem Sie sich Stichpunkte machen oder einen Beurteilungsbogen ausfüllen. Diesen sollten Sie dem oder der Auszubildenden vorab zukommen lassen.

### Was sollte ich während des Gesprächs beachten?

- Sorgen Sie für eine ruhige und ungestörte Gesprächsatmosphäre.
- Planen Sie genügend Zeit für das Gespräch ein und führen Sie es nicht zwischen „Tür und Angel“.
- Vermeiden Sie Störungen und Ablenkungen im Gesprächsverlauf. Stellen Sie zum Beispiel Ihr Telefon/Smartphone stumm und signalisieren Sie Kolleg\*innen, dass Sie nicht gestört werden möchten.
- Zeigen Sie Interesse an der beteiligten Person, indem Sie eine offene und zugewandte Körperhaltung einnehmen.
- Stellen Sie Inhalte so konkret wie möglich dar und nennen Sie Beispiele.
- Verwenden Sie leichte Sprache und klären Sie Verständnisfragen.
- Vermitteln Sie Ich-Botschaften statt Du-Botschaften.
- Hören Sie aktiv zu und lassen Sie sich gegenseitig ausreden.
- Halten Sie die geplante und angekündigte Zeit ein.

#### Praxistipp

##### „Gesprächsphasen“

Beachten Sie die typischen Phasen eines Gesprächs:

- Begrüßung
- Darstellung des Gesprächsanlasses, ggf. Bezug zu vorherigem Feedbackgespräch
- ggf. Erfragen und Besprechen der Selbsteinschätzung der Auszubildenden
- Beurteilung der Leistung, Lernziele und/oder des Verhaltens
- Zielvereinbarung
- Abschluss des Gesprächs und Verabschiedung

### Praxistipp

#### „Die Sandwich-Methode“

Ein konstruktives Feedback enthält Lob und Kritik gleichermaßen:

Die Sandwich-Methode Lob – Kritik – Lob.

##### 1. Basis (positive Rückmeldung)

*„Wir hatten beim letzten Feedback vereinbart, dass du bei Unklarheiten die Initiative ergreifst und nachfragst. Das hast du bisher sehr gut umgesetzt.“*

##### 2. Konkrete Beobachtung

*„Ich habe beobachtet, dass du bereits in diesem Monat dreimal zu spät gekommen bist.“*

##### 3. Wirkung

*„Dadurch konnten wir nicht pünktlich bei der Kundin sein. Das war sehr unangenehm und die Kundin war sehr unzufrieden.“*

##### 4. Wunsch/Vorschlag

*„Ich bitte dich daher, dass du in Zukunft 30 Minuten vor einem Kundentermin im Betrieb bist.“*

##### 5. Ergebnis (Positiver Abschluss)

*„Ich denke, dass du auch die Pünktlichkeit gut umsetzen kannst, weil du dich auch sonst immer sehr zuverlässig an unsere Vereinbarungen hältst.“*

### Wie geht es nach dem Gespräch weiter?

Dokumentieren Sie den Gesprächsverlauf und notieren Sie zum Beispiel:

- Welche Maßnahmen müssen bis wann veranlasst werden?
- Welche Ziele wurden vereinbart und wie werden diese überprüft?
- Welche (neuen) Erkenntnisse habe ich gewonnen?
- Was soll beim nächsten Gespräch anders laufen?

Erstellen Sie eine Kopie der vereinbarten Ziele für die Auszubildende oder den Auszubildenden. Bewahren Sie die Gesprächsdokumentation auf, um diese vor einem nächsten Gespräch zur Vorbereitung nutzen zu können. Achten Sie in jedem Fall darauf, dass sämtliche personenbezogenen Daten entsprechend der DSGVO geschützt sind.

### Objektiv bleiben – verzerrte Wahrnehmung erkennen

Ohne dass es uns bewusst ist, filtert unser Unterbewusstsein kontinuierlich Informationen unseres direkten Umfelds und bewertet sie nach unseren subjektiven Erfahrungen. Praktischerweise können wir daher auf uns bekannt vorkommende Situationen schneller bewusst oder unbewusst reagieren. Dies passiert auch während wir kommunizieren und kann zu einer vorschnellen Beurteilung von Situationen führen, weil wir beispielsweise Ähnliches bereits erlebt haben und den Verlauf vermeintlich kennen. Diese unbewusste Verzerrung kann unser objektives Beurteilungsvermögen trüben. Es gibt verschiedene Arten von Verzerrungen, eine Auswahl mit Beispielen finden Sie nachfolgend (vgl. Voß 2011, S. 40; Bauer et al. 2006, S. 82):

#### **Halo-Effekt („Halo“ = Heiligenschein): „Lasse ich mich blenden?“**

Von einer Eigenschaft wird auf das gesamte Verhalten oder die Leistung geschlossen, was in einer insgesamt positiveren Bewertung führt.

**BEISPIEL** Ihr Auszubildender ist besonders freundlich im Umgang mit seinem Team, macht jedoch häufig Flüchtigkeitsfehler und nimmt vieles auf die leichte Schulter. Seine Freundlichkeit überstrahlt jedoch sein anderes Verhalten. Sie können ihm daher nicht böse sein und beurteilen ihn regelmäßig besser als die anderen Auszubildenden, die wortkarger und manchmal mürrisch sind, obwohl sie gleiche oder sogar bessere Arbeit leisten.

#### **Verteilungsfehler/Tendenz zu Mitte:**

„Sehe ich schwarz-weiß oder tendiere ich zur Mitte?“

Besonders bei Bewertungsskalen gibt es die Tendenz immer das eine oder andere Ende zu nutzen (Strenge oder Milde) oder auch nur Bewertungen in der meist weniger aussagekräftigen Mitte vorzunehmen.

**BEISPIEL** Sie nutzen einen standardisierten Beurteilungsbogen und kreuzen bei allen Auszubildenden durchgängig „durchschnittliche Leistung“ an, weil sie niemanden bevorzugen oder benachteiligen wollen.

### **Klebe-Effekt:** „Orientiere ich mich zu stark an Vorleistungen?“

Eine einmal erfolgte Leistungseinschätzung bleibt bestehen und verfälscht nachfolgende Einschätzungen oder Noten in eine positive oder negative Richtung.

**BEISPIEL** Ihr Auszubildender hat ein komplexes Projekt erfolgreich abgeschlossen, fällt danach aber in ein Leistungstief und macht viele Fehler. Sie führen ein Feedbackgespräch mit ihm und beurteilen ihn aufgrund der ersten Leistung („Wer einmal gut ist, kann jetzt nicht schlecht sein.“) besser als es der tatsächlichen Leistung entspräche.

### **Primacy-Effekt:** „Zählt für mich nur der erste Eindruck?“

Oft steht eine Einschätzung oder Beurteilung eines Auszubildenden oder einer Auszubildenden schon nach dem ersten Kontakt (z. B. Auftreten oder Äußeres im Vorstellungsgespräch oder am ersten Arbeitstag) fest, die sich durch die weitere Zusammenarbeit zieht.

**BEISPIEL** Eine Auszubildende fragt am ersten Tag, ob Überstunden vergütet werden und möchte am nächsten Tag früher gehen. Dies ruft Unmut in Ihrem Team hervor und die Kolleginnen und Kollegen sind ihr gegenüber gegebenenfalls bereits zu Beginn der Ausbildung negativ eingestellt.

### **Übertragung und Projektion:**

„Benote ich zu positiv/negativ, weil mir Dinge ‚bekannt‘ vorkommen?“

Von eigenen Verhaltensweisen oder Verhaltensweisen mir bekannter Personen wird auf das Verhalten von Auszubildenden geschlossen. Dies kann sowohl zu positiveren oder negativeren Bewertungen führen.

**BEISPIEL** Ihre neue Auszubildende ist Fan des Fußballvereins, den Sie auch gerne mögen, und hört zufällig auch noch Ihre Lieblingsband. Sofort fühlen Sie sich mit ihr verbunden und bewerten Sie deswegen positiver als andere Auszubildende.



### Praxistipp

#### „Verzerrungen vermeiden“

- Machen Sie sich bewusst, dass es diese Verzerrungen geben kann.
- Tauschen Sie sich vor Gesprächen mit anderen über das Verhalten und die Leistung der Auszubildenden aus, um ein differenziertes und umfassendes Bild zu erhalten. Es kann hilfreich sein, zu zweit ein Gespräch mit den Auszubildenden zu führen, sodass Ihnen eine Person in einer beobachtenden Rolle danach eine Rückmeldung zum Gesprächsverlauf geben kann.
- Seien Sie offen für Feedback von Auszubildenden, wenn diese sich ungerecht beurteilt oder behandelt fühlen.

## Im Gespräch bleiben – vor allem wenn es schwierig ist

Wie überall in zwischenmenschlichen Beziehungen können auch im Ausbildungsverhältnis Konflikte entstehen. Als Konflikt werden Situationen bezeichnet, „wenn Interessen, Zielsetzungen oder Wertevorstellungen von Personen, Gruppen, Organisationen [...] miteinander unvereinbar sind (oder unvereinbar erscheinen)“ (Hamer 2012, S. 103). Konflikte können trotz aller Bemühungen in Form von regelmäßig durchgeführten Feedbackgesprächen oder einer offenen und wertschätzenden Unternehmenskultur entstehen. Sie können Arbeits- und Lernprozesse in unterschiedlichem Ausmaß beeinflussen. Dabei müssen Konflikte nicht per se negativ sein, denn sie können als Chance wahrgenommen werden, sich mit Problemen und Lösungsstrategien auseinander zu setzen, um eine Verbesserung des Arbeits- und Lernprozesses herbeizuführen (vgl. Hamer 2012, S. 103).

Unterschiedliche Konfliktarten können auch in der betrieblichen Ausbildung auftreten (vgl. Hamer 2012, S. 103):

- **Persönlicher Konflikt:** Konflikt im Inneren einer Person,  
z. B. Unzufriedenheit mit der eigenen Leistung,
- **Beziehungskonflikt:** Konflikt zwischen zwei oder mehr Personen
- **Teamkonflikt:** Konflikt in einem (Arbeits-)Team
- **Rollenkonflikt:** Konflikt, der aus dem Wechsel von Rollen resultiert,  
z. B. Auszubildender wird zum Gesellen und neuen Vorgesetzten eines anderen Auszubildenden
- **Zielkonflikt:** Konflikt über unterschiedliche Vorstellungen über Art von Zielen oder den Weg, diese zu erreichen
- **Organisationskonflikt:** Konflikt zwischen Organisationseinheiten/Abteilungen

Konflikte können verschiedene Ursachen haben, die sowohl im Betrieb liegen als auch privater Natur sein können. Konflikte sollten spätestens dann angesprochen werden, wenn die Auszubildenden in der beruflichen und persönlichen Entwicklung so stark beeinflusst sind, dass die Leistung beobachtbar abnimmt oder offene Konflikte mit Kolleg\*innen entstehen.

### Mögliche Situationen mit Konfliktpotenzial:

- Gefahr im Verzug (z. B. wiederholte Missachtung von Unfallverhütungsvorschriften)
- Diebstahl am Arbeitsplatz
- Beleidigungen, Mobbing anderer Auszubildender oder Kolleg\*innen
- keine Verbesserung des Verhaltens nach Feedbackgesprächen
- fehlende Loyalität zum Unternehmen
- Substanzmissbrauch (z. B. mit "Fahne" zur Arbeit)
- private Schulden, Existenzängste

Warnsignale oder Hinweise von Kolleg\*innen sollten nicht ignoriert werden. So kann früh- bzw. rechtzeitig reagiert werden. Gespräche zu Konflikten bedürfen einer sehr gründlichen Vorbereitung, so dass es ratsam ist, sich noch intensiver mit dem oder der Auszubildenden zu befassen. Zur Unterstützung ist es hilfreich, sich im Vorfeld des Gesprächs bei anderen ausbildungsverantwortlichen Personen oder Kolleg\*in zu informieren, um ein umfassendes Bild der Situation zu erhalten. In jedem Fall ist eine konstruktive Konfliktlösung für alle Beteiligten erstrebenswert.

### Praxistipp

#### „Bleiben Sie im Gespräch!“

- Suchen Sie Unterstützung durch Dritte, wie andere ausbildungsverantwortliche Personen, Verbände, Kammern und binden Sie rechtzeitig die Berufsschule mit ein.
- Wenden Sie deeskalierende Kommunikationsmethoden an:
  - Aktives Zuhören und Paraphrasieren:  
„Habe ich richtig verstanden, dass...?“  
„Wenn du sagst, dass dich XY belastet, bedeutet das dann, dass...?“
  - Ich-Botschaften  
„Ich sehe/habe beobachtet/fühle, dass ...“
  - Fragen stellen:  
„Weshalb hast du dich in der Situation so verhalten?“, „Was belastet dich?“
  - Perspektivenwechsel fördern  
“Versetze dich in meine Lage, wie würde es dir ergehen?“

## Feedbackgespräche betrieblich implementieren

Warum sich der Einsatz von Feedbackinstrumenten in der Ausbildungspraxis nicht nur für die Auszubildenden lohnt, sondern auch für das ausbildungsverantwortliche Personal bis hin zur Geschäftsführung, verdeutlicht ein Perspektivwechsel:

Geschäftsführung	Ausbildungsverantwortliches Personal	Auszubildende
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rückmeldung zum eigenen Ausbildungskonzept und zur Ausbildungsqualität</li><li>• Rückmeldung zu Effektivität und Attraktivität der betrieblichen Ausbildung</li><li>• Informationen über spätere Einsatzmöglichkeiten der Auszubildenden</li><li>• Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen</li><li>• Förderung der Gesprächs- und Kommunikationskultur</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kennenlernen der Auszubildenden in unterschiedlichen Gesprächssituationen</li><li>• Einblick in Lern- und Entwicklungsprozesse der Auszubildenden</li><li>• schnellere Wahrnehmung abfallender Leistung oder von Erfolgen</li><li>• weniger Konflikte und Reibungsverluste</li><li>• Definition von Lernzielen gibt Überblick über Lernprozesse</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivierung durch Beteiligung an Lernzielprozess</li><li>• Wissen um Lernziele</li><li>• Kenntnis zu Lernfortschritt und Lernstand</li><li>• direkte Rückmeldung zum Lernstand und -prozess</li><li>• Selbstreflexion durch Selbst- und Fremdwahrnehmung</li><li>• Umgang mit Stärken und Schwächen</li><li>• Einschätzen eigener Unter- und Überforderung</li><li>• Umgang mit schwierigen Gesprächen</li><li>• Wissen und Umgang mit Beurteilungen</li></ul>

Die Wirksamkeit der Feedbackinstrumente für die Ausbildungspraxis zeigt sich im regelmäßigen Einsatz und der stetigen Weiterentwicklung. Für die betriebliche Qualitätsarbeit ist es deshalb relevant einen einmal eingeführten Feedbackprozess zu dokumentieren und fortlaufend kontinuierlich zu überprüfen bzw. anzupassen.

Für die erstmalige Einführung als Regelpraxis im betrieblichen Ausbildungsgeschehen kann die Einrichtung eines Qualitätszirkels hilfreich sein.



### Praxistipp

#### „Qualitätszirkel“

Qualitätszirkel eignen sich besonders, um Themen oder konkrete Herausforderungen der Ausbildungspraxis, wie die Gestaltung und Umsetzung von Feedbackgesprächen, zu bearbeiten. In einer zeitlich begrenzten unternehmensinternen Arbeitsgruppe erarbeiten alle Beteiligten gemeinsam verbindliche Lösungen und Verbesserungen, setzen diese organisatorisch um und evaluieren sie. Sie wird von der Geschäftsführung eingerichtet.

Qualitätszirkel benötigen neben klaren Arbeitsaufträgen genügend zeitliche Ressourcen und Freiraum, um konkrete Themen zu besprechen. Das Team setzt sich idealerweise aus unterschiedlichen Hierarchieebenen des Personal- und Ausbildungsbereichs, wie Personalvertretung, ausbildungsverantwortlichem Personal und Auszubildenden, zusammen und entwickelt passende Handlungskonzepte.

Durch die Mitwirkung aller am Prozess beteiligten Personen wird eine partizipative Lern- und Arbeitskultur geboten und gefördert. Dies erhöht die Teilhabe und Identifikation aller Ausbildungsbeteiligter am Entwicklungsprozess und unterstützt auch die regelhafte Umsetzung von Feedbackinstrumenten in die Praxis.

### Literatur und Links

- Bauer, H. G./Brater, M./Büchle, U./Dufter-Weis, A./Maurus, A./Munz, C. (2006): Lernprozessbegleitung in der Ausbildung. Bielefeld: Bertelsmann.
- BiBB (2019): Handlungsorientiert ausbilden: Modell der vollständigen Handlung. Aus dem Internet abgerufen unter [https://www.foraus.de/html/foraus\\_1572.php](https://www.foraus.de/html/foraus_1572.php); (Stand: 02.12.2019)
- Dietl, S./Hennecke, M. (2019): Ausbildung 4.0. Digitale Transformation in der Berufsausbildung gestalten und nutzen. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Gros, A. (1994): Ausbildungswesen (Gabler-Studientexte), Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Gunkel, L. (2013): Akzeptanz und Wirkung von Feedback in Potenzialanalysen: Eine Untersuchung zur Auswahl von Führungsnachwuchs. München: Springer-Verlag.
- Hamer, W. (2012): Überfachliche Kompetenzen: Techniken und Strategien zur Förderung der Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenz. Zürich: Compendio Bildungsmedien.
- Henrich, M. (2014): Sicher in die Ausbilderprüfung nach AEVO: Buch und Prüfung in einem Band. Berlin: epubli.
- IHK NRW, Leitfaden Beurteilung und Beurteilungsgespräch. Im Internet unter: <https://www.ihk-nordwestfalen.de/blueprint/servlet/resource/blob/3579530/7ce0e2c7e5cb069456ad4a08bf8c3eab/leitfaden-beurteilungsgespraech-data.pdf> (Stand 02.12.2019)
- Neges, G./Neges, R. (2007): Führungskraft und Mitarbeiter: Wahrnehmung der Führungsaufgaben – Effektiv kommunizieren und informieren – Mitarbeitergespräche führen. Wien: Linde Verlag.
- Schröder, F./Weber, C./Häfner-Wernet, R. (2015): Qualitätskonzept für die betriebliche Berufsausbildung – Leitfaden zur Qualitätssicherung und -entwicklung der betrieblichen Ausbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag,
- Schuler, H. (2004): Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung. Göttingen: Hogrefe.
- Schüler, A. (2019): Jetzt Ausbilder werden! AEVO Prüfungsvorbereitung für Trainer, Dozenten, Ausbilder, Meister, Fachwirte und Führungskräfte. Norderstedt: Books on Demand.
- Spector, P. E. (2008): Industrial and Organizational Behavior. 5th Edition. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Stangl, W. (2019): Gewaltfreie Kommunikation (GFK) nach Marshall B. Rosenberg. [werner stangl]s arbeitsblätter: <https://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/gewaltfreie-kommunikation-rosenberg.shtml> (Stand: 02.12.2019)
- Voß, E. (2011): Ausbildung im Betrieb: Von der Planung zum Erfolg, ein Workbook für die Praxis. Wolfhagen: Litho-Verlag.
- Unter [www.bibb.de](http://www.bibb.de) finden Sie alle Ausbildungsordnungen inklusive der Ausbildungsrahmenpläne. Eine Umsetzungshilfe für den betrieblichen Ausbildungsplan finden Sie über [http://ausbildungsqualitaet-berlin.de/wp-content/uploads/2018/01/ausbilden\\_01\\_Ausbildungsplanung\\_fuer\\_die\\_betriebliche\\_Praxis.pdf](http://ausbildungsqualitaet-berlin.de/wp-content/uploads/2018/01/ausbilden_01_Ausbildungsplanung_fuer_die_betriebliche_Praxis.pdf) (Stand 02.12.2019)



## Feedback im Ausbildungsalltag – Praxis Berufsbildung

Von regelmäßigen und strukturierten Feedbackgesprächen profitieren Auszubildende und das ausbildende Personal gleichermaßen. Sie helfen unter anderem, den beruflichen und persönlichen Lernprozess der Auszubildenden zu begleiten und zu fördern und geben einen verbindlichen Rahmen.

Dieses aus:bilden-Heft bietet Orientierung zur Auswahl und Durchführung geeigneter Feedbackgespräche mit Auszubildenden. Neben praxisnahen Tipps rund um den Gesprächsverlauf werden Möglichkeiten aufgezeigt Feedbackstrukturen in Unternehmen zu verankern. Es wird auch der Frage nachgegangen, wie es gelingen kann, auch in schwierigen Situationen im Gespräch zu bleiben.

Weitere Informationen finden Sie auch unter:

[www.ausbildungsqualitaet-berlin.de](http://www.ausbildungsqualitaet-berlin.de)