



KAUSA Servicestelle  
Offenbach

## Hinweis zum Copyright

Diese Unterlage stammt aus dem Projekt MAI – Mentoring für Ausbilderinnen und Ausbilder in Unternehmen mit internationaler Unternehmensführung". Dieses Projekt wurde von INBAS – Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH von 2006 bis 2007 in enger Zusammenarbeit mit der IHK Frankfurt am Main und der IHK Offenbach in diesen beiden Kammerbezirken durchgeführt. Es zielte auf die nachhaltige Sicherung von Ausbildungsplätzen bei kleinen und mittleren Unternehmen mit ausländischen Inhaberinnen und Inhabern.

Zur Unterstützung von Betrieben wurden während der Projektlaufzeit mehrere Informationsmaterialien, Broschüren und Checklisten erstellt. Diese sind nach wie vor aktuell und auch heute noch wertvolle Hilfen für kleine und mittelständische Unternehmen.

Finanziert wurde das Projekt MAI durch Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds und des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung.

Wir danken Frau Constanze Brucker, Bereichsleiterin Migration und Integration, INBAS GmbH in Offenbach, für die Genehmigung die MAI-Dokumente auf der Homepage der KAUSA Servicestelle Offenbach als Download-File interessierten Betrieben, Jugendlichen und Eltern zur Verfügung zu stellen.

### **Ansprechpartner:**

#### **KAUSA Servicestelle Offenbach**

Magistrat der Stadt Offenbach am Main  
Amt für Arbeitsförderung, Statistik, Integration  
Ralph Kersten, Brigitte Kümbel, Susan Kazda, Isabel Greiner  
KAUSA Servicestelle Offenbach  
Christian-Pleß-Straße 11-13  
63069 Offenbach  
E-Mail: [uebergangsmangement@offenbach.de](mailto:uebergangsmangement@offenbach.de)  
Telefon: 069 8065-4371



### MITARBEITERGESPRÄCHE – GESPRÄCHE MIT DEM AZUBI

- ★ Nutzen Sie das Ende der Probezeit als Anlass für ein strukturiertes Gespräch mit Ihrem Auszubildenden!
- ★ Der Sinn der Probezeit liegt darin, die Eignung des Azubi für den von ihm gewählten Ausbildungsberuf mit größtmöglicher Gewissheit zu erkennen.
- ★ Deshalb sollte der Azubi während der Probezeit mit Tätigkeiten betraut werden, die später in seinem Beruf wichtig sind und die einen solchen Schluss zulassen.  
Das sind:
  - *abwechslungsreiche, berufstypische Arbeiten, die den Azubi genügend fordern und ihm auch die Freude an der Arbeit bewahren.*
  - *anspruchsvollere Arbeiten, die keine großen Fachkenntnisse erfordern, in die sich der Auszubildende aber in kurzer Zeit einarbeiten kann und die dem Ausbilder die Chance geben, sich ein einigermaßen sicheres Urteil über die Eignung des neuen Mitarbeiters zu bilden.*



### ÜBERPRÜFEN SIE ZUR FESTSTELLUNG DER EIGNUNG DES AUSZUBILDENDEN:

- ★ seine Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit
- ★ seine Lernfähigkeit
- ★ seine Entwicklungsfähigkeit
- ★ Arbeitsweise und Arbeitsverhalten – auch in der Gruppe



*Erstellen sie einen betriebsinternen Beurteilungsbogen. Sie können dazu den Vordruck auf der nächsten Seite verwenden.*

# B/1

**ARBEITSUNTERLAGE 2**

**BEURTEILUNGSBOGEN FÜR AUSZUBILDENDE**

NAME des/der Auszubildenden:



BEURTEILUNG für die Zeit vom:

bis:

EINSATZBEREICH / ausgeführte Tätigkeiten:



**BEURTEILUNG**

Die Beurteilung von 1 – 5 entspricht der Benotung an Schulen (1 = sehr gut; 5 = mangelhaft)

 Bitte Zutreffendes ankreuzen

	1	2	3	4	5	6
Arbeitsverhalten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einsatzbereitschaft/Motivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausdauer und Belastbarkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zuverlässigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sorgfalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selbstständigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsergebnisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pünktlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Sozialverhalten:</b>						
Umgang mit Vorgesetzten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umgang mit Kollegen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umgang mit Kunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

KOMMENTAR / ERGÄNZUNGEN:



Datum

Unterschrift

**B / 2**

**MITARBEITERGESPRÄCH****MITARBEITERGESPRÄCH**

Besprechen Sie mit Ihrem Azubi gegen Ende der Probezeit ihre Beobachtungen in einem strukturierten Gespräch!

Ein richtig geführtes Mitarbeitergespräch bringt sowohl für den Ausbilder als auch für den Auszubildenden eine Reihe von Vorteilen mit sich. Je nach Gesprächsanlass sind folgende Auswirkungen möglich:

- + **Missverständnisse oder Vorurteile werden abgebaut** und der Umgang miteinander wird offener und ehrlicher.
- + Durch die gegenseitige Information kennt man sich besser und hat **mehr Verständnis** füreinander.
- + Bestehende Probleme werden aufgearbeitet und gemeinsam gelöst.
- + Der Auszubildende hat die Möglichkeit, eigene Gedanken zu Problemen ins Gespräch einzubringen, und wird sich mit den gefundenen Lösungen besser identifizieren.
- + Durch offene Gespräche werden Gerüchte verhindert, wodurch das **gegenseitige Vertrauen** steigt.
- + **Gemeinschaftsgefühl und Zusammenarbeit** werden gefördert.
- + Die Beziehungen zwischen Ausbilder und Auszubildenden und der gegenseitige Kontakt werden verbessert.
- + **Hierarchieunterschiede werden überwunden** und Ausbilder und Auszubildender verstehen sich als **Partner**.
- + Ein Auszubildender, der als Partner akzeptiert wird, wird ein verstärktes Selbstbewusstsein und eine größere **Verantwortungsbereitschaft** entwickeln.

## BEURTEILUNGSGESPRÄCH

Das Beurteilungsgespräch gibt dem Ausbilder und dem Auszubildenden Aufschluss über den Ausbildungsstand und -fortschritt. Der Ausbilder kann dadurch die Eignung für bestimmte Aufgabengebiete feststellen und erhält eine Rückmeldung über die Wirksamkeit seiner Arbeitsmethoden. Dem Auszubildenden dient das Gespräch als Motivation und zur Orientierung.

### SINN UND AUFGABE DES BEURTEILUNGSGESPRÄCHS

- + *Begründete Beurteilung des Auszubildenden durch den verantwortlichen Ausbilder*
- + *Aufklärung von Missverständnissen, Begründung des Verhaltens oder auch Kritik an der Ausbildung durch den Auszubildenden*
- + *Besprechung des weiteren Verlaufs der Ausbildung*
- + *Eventuell gemeinsame Abstimmung von Förderungsmaßnahmen*

### INHALTE DES BEURTEILUNGSGESPRÄCHS

- + *Arbeitsweise, Interesse und Motivation des Auszubildenden*
- + *Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kunden*
- + *Evtl. Konflikte zwischen dem Auszubildenden und dem Vorgesetzten*
- + *Evtl. Konflikte zwischen dem Auszubildenden und anderen Mitarbeitern*
- + *Leistungen und Lernfortschritte im Betrieb*
- + *Abgleich der erworbenen Fertigkeiten und Kenntnisse mit dem betrieblichen Ausbildungsrahmenplan*
- + *Wissenslücken und Lernschwierigkeiten im Betrieb*
- + *Eintragungen in das Berichtsheft / Tätigkeitsnachweise*
- + *Leistungen und Lernfortschritte in der Berufsschule*
- + *Fragen, Probleme und Schwierigkeiten des Auszubildenden im Betrieb und im privaten Bereich*

## TIPPS ZUM BEURTEILUNGSGESPRÄCH



### EINIGE TIPPS ZUR DURCHFÜHRUNG DES BEURTEILUNGSGESPRÄCHS

- *Das Gespräch regelmäßig durchführen (z.B. nach Ausbildungsabschnitten)*
- *Das Gespräch gut vorbereiten*
- *Genügend Zeit für das Gespräch einplanen*
- *Zu Beginn eine konstruktive Gesprächsatmosphäre schaffen, z.B. mit positiven Äußerungen beginnen*
- *Dem Auszubildenden Raum für eigene Anmerkungen geben*
- *Erfolge herausstellen*
- *bei Misserfolgen Lösungswege aufzeigen*
- *keine entmutigende, sondern aufbauende Kritik*
- *Beurteilung und Gesprächsergebnisse bestätigen lassen*

Als Basis für das Beurteilungsgespräch stehen dem Ausbildungsbetrieb verschiedene Möglichkeiten der Erfolgskontrolle zur Verfügung:

<u>innerbetriebliche Erfolgskontrolle</u>	<u>außerbetriebliche Erfolgskontrolle</u>
während des Lehrens und Lernens	Zwischenprüfung (Durchführung u. Bedeutung)
mündliche Erfolgskontrollen	Gehilfenprüfung
schriftliche Erfolgskontrollen	Kontrollen bei überbetrieblichen Ausbildungen
Arbeitsproben	
Berichtsheftkontrolle	

### WICHTIGE GRUNDSÄTZE DER ERFOLGSKONTROLLE

- ★ *ständige Durchführung*
- ★ *Notizen mit Zeitangabe bereits ab Ausbildungsbeginn*
- ★ *genügend Zeit nehmen*
- ★ *Beobachtungs- und Kontrollkriterien (Beurteilungsmerkmale bzw. Beurteilungskriterien) vorher festlegen (Ausrichtung an den Lernzielen)*
- ★ *Analyse der Ursachen für Zielabweichungen*
- ★ *rechtzeitige Ergebnisbesprechung*
- ★ *Beachtung der Gütekriterien Objektivität, Zuverlässigkeit, Gültigkeit und Trennschärfe*
- ★ *Hilfsmaßnahmen zur Erreichung des Ausbildungszieles*



**ARBEITSUNTERLAGE 5**

**GESPRÄCHSVORBEREITUNG FÜR AUSBILDER**

**ANLASS:**



**TERMIN:**

**ORT:**

**TEILNEHMER:**



**GESPRÄCHSZIEL:**

**Teilziele:**

**Alternative Ziele:**

**MEINE WICHTIGSTEN ARGUMENTE:**

**GROBGLIEDERUNG DES GESPRÄCHS:**

**B / 5**

## GESPRÄCHSVORBEREITUNG FÜR AUSBILDER

### DER GESPRÄCHSPARTNER



Besondere berufliche/persönliche Situation:



Besondere Eigenarten:



Erwartete Einwendungen:



Erfahrungen aus früheren Gesprächen:





### STRUKTURIERTES MITARBEITERGESPRÄCH

Du hast sicherlich eigene Vorstellungen über das, was Du von Dir aus besprechen möchtest. Betrachte folgende Fragen lediglich als Leitfaden.

- *Welche Tätigkeiten hast Du im Lauf der Probezeit erledigt?*
- *Was war für Deinen Erfolg förderlich, was war hinderlich?*
- *Welche Kenntnisse und Fähigkeiten konntest Du in Deiner Arbeit einbringen?*
- *Wie schätzt Du Deinen Arbeitseinsatz ein? Wie effizient gestaltest Du Deine Arbeit?*
- *Wie kreativ bist Du bei der Arbeit?*
- *Wie beurteilst Du Dein Auftreten und Deine Kooperationsbereitschaft?*
- *Welche Tätigkeiten wären unter Umständen für Deine Fähigkeiten geeigneter?*
- *Welche zukünftigen Aufgabenziele sind Dir besonders wichtig?*
- *Mit welchen Maßnahmen kann Deine Ausbildung gefördert werden?*
- *Wie schätzt Du Deine Lernbereitschaft und Lernfähigkeit ein?*



Bitte bringe darüber hinaus alle Angelegenheiten zur Sprache, die für Dich wichtig sind.

## FEHLER UND SCHWIERIGKEITEN

### DIE HÄUFIGSTEN FEHLER IN MITARBEITERGESPRÄCHEN

- ! *Der Gesprächstermin wird zu kurzfristig festgesetzt, sodass die Azubis sich nicht gut vorbereiten können.*
- ! *Der Gesprächsanlass ist nicht bekannt.*
- ! *An dem gewählten Gesprächsort mangelt es an Ruhe und Ungestörtheit*
- ! *Die Azubis sind mit der Umgebung nicht vertraut und fühlen sich unsicher.*
- ! *Die Azubis werden vom Ausbilder ständig unterbrochen.*
- ! *Es werden zwar manche Details besprochen, aber es kommt zu keinem konkreten Ergebnis.*
- ! *Der Ausbilder spielt seine größere Gesprächserfahrung und hierarchische Stellung aus.*
- ! *Der Ausbilder trifft Entscheidungen, obwohl noch nicht alle Einzelheiten besprochen sind.*
- ! *Die wesentlichen Entscheidungen sind bereits gefallen und das Gespräch hat nur noch Alibifunktion.*

### WAS MACHT MITARBEITERGESPRÄCHE SCHWIERIG?

Weder beim Ausbilder noch beim Auszubildenden lässt sich das Wissen um bestehende Rangunterschiede ausschalten. Daran ändert sich auch nichts, wenn Sie sich als Ausbilder um einen partnerschaftlichen Führungsstil bemühen. Beiden Partnern ist immer bewusst, dass letztendlich der Vorgesetzte aufgrund der Machtverteilung Entscheidungen treffen kann, die der Auszubildende akzeptieren muss. Das kann im Mitarbeitergespräch zu negativen Auswirkungen führen:

- *Die Auszubildenden haben möglicherweise Hemmungen, alle Gedanken offen auszusprechen.*
- *Auszubildende schweigen, wenn sie abweichende Auffassungen haben, um nicht widersprechen zu müssen, oder formulieren ihre Beiträge insgesamt vorsichtiger.*
- *Das Gespräch hat nur Alibifunktion, da der Ausbilder seine Entscheidungen bereits getroffen hat.*
- *Ausbilder halten Monologe und lassen es erst gar nicht zu einem echten Meinungs austausch kommen.*
- *Die Auszubildenden werden durch suggestive Formulierungen veranlasst, die Meinungen des Ausbilders zu übernehmen.*

**Berücksichtigen Sie deshalb immer die Besonderheiten des Mitarbeitergesprächs und vermeiden Sie soweit möglich diese Auswirkungen!**



Besonderheiten berücksichtigen!

# B/7

**EIN GESPRÄCHSLEITFADEN****EINLEITUNG****1.**

*Höflichkeit und Freundlichkeit sind grundlegende Voraussetzungen eines jeden Gesprächs. Gehen Sie auf den Mitarbeiter zu, begrüßen Sie ihn und danken Sie ihm für sein Kommen. Setzen Sie sich mit Ihm an einen geeigneten Tisch und unterstreichen Sie so die Bedeutung des Gesprächs. Stellen Sie einen persönlichen Kontakt her und tragen Sie so zu einem positiven und offenen Gesprächsklima bei.*

**DARSTELLUNG DES GESPRÄCHSANLASSES****2.**

*Umreißen Sie den Gesprächsanlass und die Gesprächsziele. Stellen Sie dar, wie Sie in dem Gespräch vorgehen werden. Nennen Sie den Zeitrahmen.*

**DIE SICHTWEISE DES MITARBEITERS****3.**

*Idealerweise haben Sie den Mitarbeiter bei der Vereinbarung des Gesprächstermins veranlasst, sich selbst vorzubereiten. An dieser Stelle geben Sie ihm zunächst Gelegenheit, seine Sichtweise darzustellen. Unterbrechen Sie ihn in diesem Gesprächsabschnitt nicht, sondern machen Sie sich Notizen zu Punkten, auf die Sie später eingehen wollen. Fragen Sie jedoch nach, wenn Sie etwas nicht verstanden haben.*

**IHRE EIGENE SICHTWEISE****4.**

*Stellen Sie nun ihre eigene Meinung dar, indem Sie seine Ausführungen bestätigen, korrigieren oder weiterführen.*

**FRUSTRATIONEN ABBAUEN****5.**

*Geben Sie dem Mitarbeiter Gelegenheit, seinen Gefühlen unumwunden Luft zu machen. Achten Sie an dieser Stelle nicht auf Sachlichkeit, sondern akzeptieren Sie die Emotionalität seiner Ausführungen. Kommentieren Sie diese Äußerungen nicht. Leiten Sie zum Kern des Gesprächs über.*

**EIN GESPRÄCHSLEITFADEN****DAS SACHLICHE KERNGESPRÄCH****6.**

*Arbeiten Sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter die Unterschiede der einzelnen Sichtweisen heraus.*

*Suchen Sie gemeinsam nach Ursachen für diese unterschiedliche Betrachtungsweise.*

*Suchen Sie nach Lösungen, die für Sie beide akzeptabel sind.*

*Reden Sie nicht um den „heißen Brei“ herum, sondern bringen Sie Ihre eigene Meinung deutlich zum Ausdruck und beziehen Sie Stellung.*

*Seien Sie so flexibel, Ihre eigene Meinung zu ändern, wenn sich im Gespräch entsprechende Aspekte ergeben.*

*Fassen Sie zusammen und sichern Sie Zwischenergebnisse.*

*Behalten Sie das Gesprächsziel vor Augen.*

**ABSCHLUSS DES GESPRÄCHS****7.**

*Fassen Sie alle wichtigen Punkte noch einmal kurz zusammen.*

*Vereinbaren Sie Ergebnisse und halten diese schriftlich fest. Wer macht was bis wann?*

**GESPRÄCHSAUSWERTUNG****8.**

*Welche Maßnahmen müssen Sie veranlassen?*

*Welche Gesprächsziele haben Sie erreicht?*

*Welche neuen Erkenntnisse haben Sie über Ihren Gesprächspartner gewonnen und was sollten Sie bei zukünftigen Gesprächen beachten?*