



Wissen, wo man besser und schlechter ist als die anderen Auszubildenden-Rückmeldesystem fördert Feedback

► In der kaufmännischen Ausbildung der Wieland-Werke AG, Ulm, wird ein Auszubildenden-Rückmeldesystem (ARSY) praktiziert, das der modernen Forderung nach Rückmeldung beobachteten Verhaltens entspricht. Nicht die „Beurteilung“ von zurückliegenden Leistungen, sondern vielmehr das Gespräch über erlebte Entwicklung und Chancen für Verbesserungen steht im Vordergrund. Durch Partizipation aller Beteiligten am Entwicklungsprozess ist in den letzten Jahren ein systematisches, praktikables und transparentes Feedbacksystem entstanden, das mit relativ geringem Aufwand zu großer Akzeptanz auf allen Seiten geführt hat.

Hintergrund

Aus der Verantwortung für die Entwicklung der uns anvertrauten jungen Menschen leitet sich die Notwendigkeit ab, Auszubildenden regelmäßig rückzumelden, welchen Stand ihre Fertigkeiten, ihr Wissen und auch ihre methodischen und sozialen Kompetenzen erreicht haben. In vielen Unternehmen sind deshalb systematisch-analytische Beurteilungssysteme eingeführt worden, die vom Ausbildungsbeauftragten die Festlegung auf ein Urteil vorwiegend über Eigenschaften des Auszubildenden fordern. Derartige Verfahren sind sehr anfällig für individuelle Urteilstendenzen. Weil Urteile über Eigenschaften gefällt werden müssen, neigen die Anwender ganz überwiegend zu Positivurteilen. Ein differenziertes Bild von Leistung und Verhalten entsteht dabei nicht. So gab es im kaufmännischen Bereich der Wieland-Werke AG Auszubildende, die über zweieinhalb Jahre hinweg gute Bewertungen hatten, aber bei der Frage nach einer Übernahme in ein Beschäftigtenverhältnis von den Führungskräften der Fachbereiche abgelehnt wurden. Sie hatten zu keinem Zeitpunkt eine ehrliche Rückmeldung erhalten und somit keine Chance, bereits im Verlauf der Ausbildung an ihren Stärken und Schwächen zu arbeiten. Eine fatale Entwicklung – war doch die Begründung häufig die, dass ein Ausbildungsbeauftragter dem Auszubildenden mit seiner Bewertung „nicht schaden wollte“. Das Gegenteil wurde erreicht!

Die Wieland-Werke AG hat deshalb neue Wege beschritten. Es wurde ein Konzept entwickelt, das sicherstellt, dass die Auszubildenden nach jedem Abteilungsaufenthalt detaillierte Rückmeldungen über ihren jeweils erreichten Stand im Hinblick auf Fertigkeiten, Wissen und Verhalten bekommen. Die Auszubildenden werden nicht mehr nur rückwärtsgerichtet „verurteilt“, sondern erhalten jetzt die Chance, sich stetig zu verbessern.



HARTMUT BRESS

Dr., Dipl. Päd., Leiter Aus- und Weiterbildung
der Wieland-Werke AG, Ulm

Theoretischer Ansatz

Als Alternative zum bisher angewendeten analytisch-eigenschaftsskalierten Verfahren ist aus der deutschen Literatur der verhaltensskalierte Ansatz von DOMSCH/GERPOTT¹ bekannt, der sich insbesondere an Erkenntnissen der amerikanischen Forschung² orientiert. Rückmeldungen beziehen sich danach nicht auf Eigenschaften, sondern auf konkretes, möglichst vom Rückmeldenden selbst beobachtetes Verhalten. Es werden solche Verhaltensweisen angesprochen, die sich als „Critical Incidents“ von einem durchschnittlich zu erwartenden Verhalten positiv oder negativ unterscheiden. Das ist genau das, was die Auszubildenden wissen möchten: Wo bin ich besser und wo schlechter als die anderen!

Worauf es dabei ankommt, ist die Entwicklung eines Verhaltensmusters, nach dem die beobachteten Verhaltensweisen eingeordnet werden können. Eine Skalierung ist dafür nicht unbedingt notwendig, kann aber hilfreich sein. Dem entspricht auch der Ansatz von DIETRICH³, wonach genaue Beobachtungen Vorurteile verhindern. Es kommt darauf an, vom (*Vor-*)Urteil Abstand zu nehmen und über die *Beobachtung zur Beschreibung* des Verhaltens zu kommen, aus dem dann im Gespräch Rückschlüsse für die weitere Entwicklung gezogen werden können. Auch LUEGER verweist auf die Vorteile von Skalierungsverfahren.⁴ Ebenso stellt OECHSLER fest, dass die organisationspsychologische Literatur überwiegend für verhaltensorientierte Verfahren plädiert.⁵ Hierfür sollten verhaltensorientierte Erwartungsskalen entwickelt werden, die sich an empirisch aus konkreten Tätigkeitsanforderungen abgeleiteten Verhaltensweisen orientieren.

Zielsetzungen

Das neue Feedbacksystem wurde – zunächst unterstützt durch eine Diplomarbeit⁶ – von allen für die Umsetzung verantwortlichen Personen – Auszubildende, Ausbilder, Ausbildungsbeauftragte, Betriebsrat und Ausbildungsleitung – gemeinsam entwickelt.

Folgende Ziele sollten mit dem neuen Konzept erreicht werden:

- Den Auszubildenden sollten *Stärken und Schwächen* anhand ihrer *konkreten Verhaltensweisen* zurückgemeldet werden
- Das Verfahren sollte *systematisch und formalisiert* sein, weil vor allem bei einer größeren Anzahl von Auszubildenden, die zentrale Steuerungs- und Kontrollinstanz – die Ausbildungsleitung – nur einen begrenzten Einblick in das alltägliche Ausbildungsgeschehen hat.
- Es sollte Ansatzpunkte für ein Gespräch zwischen Auszubildendem und Ausbildungsbeauftragtem über *Verbesserungen von Leistung und Verhalten* liefern (Zukunftsorientierung) und zugleich dem Ausbildungsbeauftragten die Gesprächsführung erleichtern.

- Durch *Partizipation* am Prozess der Konstruktion und an der regelmäßigen Überprüfung (Controlling) sollte *Transparenz und Akzeptanz* für die Betroffenen geschaffen und damit zugleich Vertrauen und Verständnis zwischen Auszubildenden und Ausbildenden gefördert werden.
- Es sollte ein praktikables Instrument geschaffen werden, das *einfach und schnell anzuwenden ist*.

Projektverlauf

Das Vorgehen bei der Konstruktion des Feedback-Instruments und der Entwicklung des Rückmeldesystems lehnt sich an das von SMITH/KENDALL empfohlene Verfahren⁷ an, wonach die Leistungsdimensionen, Verhaltensbeispiele und deren Skalierungen von verschiedenen Arbeitsgruppen nacheinander erarbeitet werden.

Zunächst wurde in einem Workshop mit allen Ausbildungsbeauftragten die Zufriedenheit mit dem vorhandenen System abgefragt, der Beschluss über die Einführung eines verhaltensorientierten Feedbacksystems herbeigeführt und die dafür notwendigen Leistungsdimensionen ermittelt, die dann in weiteren Workshops von den betroffenen Auszubildenden überprüft und ergänzt wurden.

Allen Beteiligten war schnell klar, dass in den verschiedenen Unternehmensbereichen unterschiedliche Anforderungen an die Auszubildenden gestellt werden. Daher wurden die Leistungsdimensionen, Verhaltensbeispiele und Skalierungen für jeden Bereich gesondert entwickelt. Der Einstieg erfolgte im Vertrieb. Bereits ein halbes Jahr nach Start des Projekts konnte dort die Pilotphase beginnen. In mehreren Kurzworkshops wurden die Verhaltensbeispiele des Musterkatalogs und Skalierungen erarbeitet und immer wieder überprüft und angepasst, parallel dazu auch in den anderen Unternehmensbereichen. Eineinhalb Jahre nach Einführung wurde dann mit den Ausbildungsbeauftragten ein eintägiger Erfahrungsaustausch, gekoppelt mit einem Gesprächsführungstraining, durchgeführt. Hier konnte bereits im Rahmen von Rollenspielen an konkreten Fällen aus der Praxis gearbeitet und das gesamte Rückmeldesystem nochmals überprüft und angepasst werden. Diese Trainings- und Erfahrungsaustauschmaßnahme ist inzwischen in allen Bereichen erfolgt und wird weiterhin für neu berufene Ausbildungsbeauftragte angeboten.

Die **Wieland-Werke AG** ist ein Unternehmen der Wieland-Gruppe mit annähernd 6.000 Mitarbeitern, die einer der weltweit führenden Hersteller von Halbfabrikaten und Sondererzeugnissen aus Kupfer und Kupferlegierungen ist. Die AG mit Werken in Ulm, Vöhringen, Villingen und Langenberg beschäftigt ca. 4.000 Mitarbeiter. Jährlich werden rund 70 gewerblich-technische und kaufmännische Auszubildende in 10 verschiedenen Berufen sowie Studierende in dualen Studiengängen eingestellt.

Insgesamt dauerte die Einführung für die kaufmännische Ausbildung drei Jahre. Seit September 1999 ist das System vollständig und erfolgreich etabliert und wird seitdem regelmäßig überprüft und weiterentwickelt. Das Feedback von allen Beteiligten ist ausgesprochen positiv.

Realisiertes Feedbacksystem

MUSTERKATALOG

Jeder Ausbildungsbeauftragte verfügt als Grundlage für das Feedback über einen Musterkatalog (siehe Abbildung 1) mit den für seinen Unternehmensbereich typischen Leistungsdimensionen und den diesen zugeordneten Verhaltensdimensionen, d. h., jeder Katalog ist je nachdem, ob er z. B. im Verkauf, Einkauf oder Personalbereich zum Einsatz kommt, inhaltlich unterschiedlich. Die meisten Leistungsdimensionen, wie z. B. Fachkenntnisse, Arbeitsmethodik oder Zusammenarbeit, finden sich in jedem Katalog. Unterschiede ergeben sich auf einer Dimension, die besonders typisch für den jeweiligen Bereich ist. So hebt der Verkauf das „Verhalten am Telefon“ (insbesondere bei Kundenanrufen) hervor, während der Personalbereich statt dessen die Dimension „Verschwiegenheit/Vertrauenswürdigkeit“ aufgenommen hat.

Diesen Dimensionen sind die im jeweiligen Bereich häufig vorkommenden Verhaltensweisen zugeordnet. In einem Verkaufsbüro zeigt sich ein positives Verhalten bezüglich der Dimension „Arbeitsqualität“ z. B. darin, dass „der Auszubildende z. B. Angebote oder Schriftverkehr richtig, vollständig, termingerecht und in ansprechender Form bearbeitet“, während ein gleichwertiges Verhalten im Personalbereich darin besteht, dass er „die Ursache für einen aufgetretenen Fehler analysiert und Maßnahmen trifft, damit dieser Fehler nicht wieder vorkommt“. Ein besonders kritisches Verhalten im Verkauf ist z. B. wenn der Azubi „sich nicht immer meldet, wenn Probleme oder Fehler auftreten“. Im Personalbereich entspricht dem, wenn „er immer die gleichen Fehler macht“.

Pro Dimension werden neun typische Verhaltensweisen aufgeführt. Die sich daraus ergebende Neunerskala wird in drei Gruppen von positiv über mittel bis kritisch aufgeteilt. Diese Gruppen mit jeweils drei Verhaltensweisen sind mit einer allgemeinen Qualitätsdefinition beschrieben. Sie soll helfen, bei einem beobachteten Verhalten zunächst eine grobe Zuordnung vornehmen zu können.

BEOBACHTUNGSBOGEN

Der zweiseitige Beobachtungsbogen (siehe Abbildungen 2 und 3) enthält die für den jeweiligen Bereich geltenden Leistungsdimensionen und Platz für jene Verhaltensweisen, die vom durchschnittlich zu erwartenden Verhalten positiv oder negativ abweichen. Dadurch entsteht für jede Dimension eine Liste von verschiedenen Verhaltensweisen,

*Objektivität
der
Betrachtung
wird erhöht*

die im täglichen Geschäft aufgefallen sind. Sie werden jeweils mit den Verhaltensbeispielen des Musterkatalogs verglichen und entsprechend der Neunerskala eingeordnet, d. h., unter einer Dimension können

mehrere Verhaltensweisen mit unterschiedlichen Wertigkeiten stehen, und verbunden mit der Reihenfolge kann sogar ein Entwicklungstrend festgestellt werden. Zu Beginn des Abteilungsaufenthaltes herrscht noch Unsicherheit und Zurückhaltung vor, während zum Ende hin eher Selbstständigkeit und Beherrschung der Tätigkeiten zu erwarten ist.

Am Ende ist einzutragen, wer von den Mitarbeitern der jeweiligen Abteilung als Fachkundiger einen Beitrag geleistet hat. Alle Mitwirkenden bestätigen das mit ihrer Unterschrift. Auch der Auszubildende unterschreibt, dass er den Bogen gesehen und das Feedbackgespräch stattgefunden hat.

FEEDBACKGESPRÄCH

Im Feedbackgespräch werden die beobachteten Verhaltensweisen zurückgemeldet. Es soll immer zum Ende eines Abteilungsaufenthaltes – bei längeren Phasen auch zwischendurch – stattfinden. Der Auszubildende erhält zunächst Gelegenheit, die Ereignisse seines Aufenthaltes aufzuzeigen: was ihm gut und auch weniger gut gelungen ist. Im Anschluss daran spricht der Ausbildungsbeauftragte zunächst die positiven und dann die kritischen Verhaltensweisen sowie erkennbare Entwicklungsverläufe an. Abschließend wird gemeinsam überlegt, wie sich der Auszubildende bei den nächsten Stationen seiner Ausbildung weiter verbessern kann.

Durch die Konzentration auf die niedergeschriebenen Verhaltensweisen gerät der Feedbackgeber weniger in die Gefahr, einen „persönlichen Eindruck“ wiederzugeben.⁸ Er braucht keine besondere sprachliche Ausdrucksfähigkeit und keinen differenzierten Wortschatz und muss nicht nach Formulierungen suchen. Auch der Tendenz, unangenehme Aspekte auszulassen und zu beschönigen, wird gegengesteuert. Insgesamt wird damit die Tendenz zur Persönlichkeitsbeurteilung und damit zur Subjektivität verringert.

Das Verfahren, mehrere Beobachtungen je Dimension zu beschreiben und dann auch noch in der Skala unterschiedlich einzuordnen, macht es außerdem möglich, positive oder negative Entwicklungen während des Abteilungsaufenthaltes darzustellen. Stärken und Schwächen können differenziert betrachtet werden. Das Verfahren wird damit dem oft gerade bei Auszubildenden festzustellenden schwankenden Leistungsvermögen eher gerecht und vermeidet eine Einheitsbeurteilung, die im Allgemeinen verbleibt.

Der Auszubildende erhält eine Kopie des Beobachtungsbogens. Die Originale werden beim Ausbildungsleiter abgelegt. Es ist mit dem Betriebsrat vereinbart, dass die Skalenwerte in keiner eigenen Datei dokumentiert werden. Es gibt auch keinerlei Mittelwertberechnungen oder Gesamtergebnisse. Der Beobachtungsbogen dient lediglich als Grundlage für das Feedback- und spätere Halbzeitgespräch.

HALBZEITGESPRÄCH

Zur Mitte der Ausbildungszeit fasst der Ausbildungsleiter die wesentlichen Rückmeldungen aus den verschiedenen Abteilungen in einer Plus-Minus-Liste zusammen, hält bei unklaren Formulierungen Rücksprache mit den Ausbildungsbeauftragten und bringt diese Zusammenschau des Verhaltens verbunden mit seinen eigenen Beobachtungen aus den gemeinsamen Unterrichten, Seminaren und Workshops in ein Halbzeitgespräch ein. Hier wird dem Auszubildenden das bis dahin entstandene Leistungs- und Verhaltensbild ebenfalls nach den Regeln des Feedbacks gespiegelt und besprochen, was zu tun ist, um die Stärken weiterzuentwickeln und mit den Schwächen konstruktiv umzugehen oder sie zukünftig ganz zu vermeiden.

GESPRÄCHSFÜHRUNGSTRAINING FÜR AUSBILDUNGSBEAUFTRAGTE

Nach der Einführung des Verfahrens im jeweiligen Unternehmensbereich und ersten Erfahrungen im Umgang mit den Instrumenten erlernen die Ausbildungsbeauftragten in einem eintägigen Training die konkrete Anwendung. Dabei werden zunächst die Grundlagen der Kommunikation und insbesondere der Gesprächsführung vermittelt. Im zweiten Teil stehen die Feedbackregeln und der Gesprächsablauf im Vordergrund, um dann in videogestützten Rollenspielen mit echten, aber anonymisierten Unterlagen aus der Praxis zu üben. Damit wird nicht nur die Qualität der Rückmeldungen deutlich verbessert, sondern gleichzeitig die Methodenkompetenz des Ausbildungspersonals weiterentwickelt.

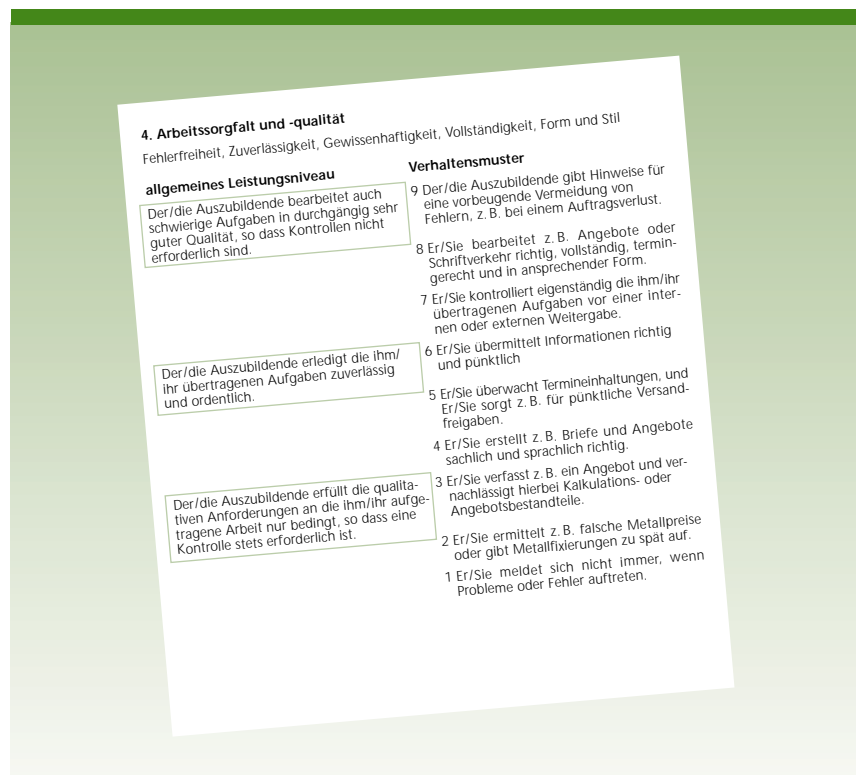
Zur Übertragbarkeit des Konzeptes

Aus der Erfahrung mit der Konzeption und Einführung des ARSY sind folgende Hinweise und Empfehlungen für die Praxis hervorzuheben:

- Es sollten mit allen im Ausbildungssystem handelnden Personen die Stärken und Schwächen des – soweit vorhanden – bisherigen analytischen Systems untersucht werden, um so die Notwendigkeit für ein verändertes Verfahren ausreichend zu legitimieren.
- Der Betriebsrat sollte von Anfang an – idealerweise über Ausbildungsbeauftragte, die Mitglieder im Gremium sind – einbezogen werden.

- Um von Anfang an zu einem klaren Verständnis des verhaltensorientierten Ansatzes zu kommen, sollte ein Entwurf erster Instrumente (Beobachtungsbogen, Verhaltensmusterkatalog) durch den Bildungsbereich vorge stellt werden.
- Es empfiehlt sich mit *einem* Unternehmensbereich zu be ginnen, um dann mit den vorhandenen Ergebnissen und Beispielen bei den anderen Bereichen ein allgemeines Verständnis über das Verfahren herstellen zu können.
- Bei der Erarbeitung der bereichsspezifischen Instrumente sollten die zu diesem Bereich gehörenden Ausbildungs beauftragten aktiv einbezogen werden.

Abbildung 1 Auszug aus Musterkatalog Verkauf



- Vor allem in der Einführungsphase sollten die Anwender nach Abgabe der Feedbackbögen bei der Ausbildungsleitung eine Rückmeldung darüber bekommen, wie aussagefähig ihre Formulierungen sind und inwieweit es ihnen gelungen ist, tatsächlich konkrete Verhaltensweisen zu beschreiben.
- Insbesondere in der Startphase des Projekts und bei der Einführung der Instrumente sollte ein Mitarbeiter oder wie in unserem Fall ein Praktikant bzw. Diplomand mit 100 % Kapazität nur für diese Aufgabe zur Verfügung stehen.
- Der passende Zeitpunkt für die Durchführung des Gesprächsführungstrainings wird bis heute kontrovers diskutiert. Wir haben uns entschieden, das Training erst einige Zeit nach Einführung der Instrumente und ersten Erfahrungen im Umgang damit zu realisieren. Das hat

Abbildung 2 Beobachtungsbogen Vorderseite

Rückmeldung für Auszubildende im Verkauf

Auszubildender: _____ Abteilung: _____
 Wohnort/Geb.Dat.: _____ Ausb.beauftr.: _____
 Ausb.beruf/-jahr: _____ Beob.zeitraum: _____

Bitte geben Sie von Ihnen tatsächlich beobachtete Verhaltensbeispiele je Kriterium an und stufen Sie diese unter Zugrundelegung der obigen Skala ein:

1. Fachkenntnisse Skalenwert: _____
 Verhaltensbeispiele: _____

2. Eigeninitiative/Interesse/Ausbildungsbereitschaft Skalenwert: _____
 Verhaltensbeispiele: _____

3. Arbeitsmethodik Skalenwert: _____
 Verhaltensbeispiele: _____

4. Arbeitssorgfalt und -qualität Skalenwert: _____
 Verhaltensbeispiele: _____

Abbildung 3 Beobachtungsbogen Rückseite

5. Zusammenarbeit Skalenwert: _____
 Verhaltensbeispiele: _____

6. Auftreten gegenüber Führungskräften, Mitarbeitern und Kunden Skalenwert: _____
 Verhaltensbeispiele: _____

7. Telefonverkehr Skalenwert: _____
 Verhaltensbeispiele: _____

Bei der Rückmeldung haben mitgewirkt:
 Fachkundige: _____ Datum, Unterschrift _____

1. _____
 2. _____
 3. _____

Die beobachteten Verhaltensbeispiele sind in einem gemeinsamen Gespräch besprochen worden. Außerdem hatte der Auszubildende Gelegenheit, eine Rückmeldung zu geben.

Ausbilder bzw. Ausbildungsbeauftragter: _____ Auszubildender: _____
 Datum, Unterschrift _____ Datum, Unterschrift _____

den Vorteil, dass die Teilnehmer die vermittelten Inhalte und die Rollenspiele vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen besser reflektieren können.

- Da die Beobachtung der Auszubildenden häufig nicht – zumindest nicht ständig – vom Ausbildungsbeauftragten selbst durchgeführt werden kann, sollten immer auch die Fachkundigen, die oft mit dem Auszubildenden an einem Tisch sitzen und daher die Verhaltensweisen viel unmittelbarer erleben, in die Einweisung in das ARSY einbezogen werden.

Ausblick

Inzwischen ist das Verfahren erfolgreich in allen kaufmännischen Ausbildungsabteilungen eingeführt und hat die Qualität der Rückmeldungen bedeutend verbessert. Als nächster Schritt wird überlegt, in welcher Weise ein ähnliches System auch in der gewerblich-technischen Ausbildung mit seinen sicherlich schwierigeren Rahmenbedingungen in den Werkstätten realisiert werden kann.

Doch auch das jetzt im kaufmännischen Bereich eingeführte System und seine Instrumente werden weiter überprüft und verbessert. So gilt es, die Verhaltensbeispiele im Musterkatalog immer wieder auch den sich stets verändernden Arbeitsbedingungen anzupassen und vorhandene Formulierungen zu überprüfen. Auch das Konzept des Gesprächsführungstrainings wird – ganz im Sinne einer lernenden Organisation – mit jeder Durchführung geprüft und bei Bedarf geändert. Die theoretischen Inhalte wurden bereits reduziert, um mehr Zeit für die praktischen Übungen zu gewinnen.

Gegenwärtig erfolgt die Einführung des ARSY bei den neuen IT-Berufen und für die BWL- und IT-Studenten der Berufsakademie. ■

Anmerkungen

1 Vgl. DOMSCH, M.; GERPOTT, T. J.: *Verhaltensorientierte Beurteilungsskalen. Eine Analyse von Varianten eines Ansatzes zur Verbesserung der Methodik der Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern.* In: *Die Betriebswirtschaft*, 45 (1985) 6, S. 666–680.

2 Vgl. insbesondere SMITH, P. C.; KENDALL, L. M.: *Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales.* In: *Journal of Applied Psychology*, 47/1963, S. 149–155.

3 Vgl. DIETRICH, R.: *Hilfen für Beziehung, Beruf und Alltag*, Salzburg 1993, S. 20

4 Vgl. LUEGER, G.: *Die Bedeutung der Wahrnehmung bei der Personalbeurteilung (Personalwirtschaftliche Schriften, Hg. ECKARDSTEIN, D.; NEUBERGER, O.) München/Mering 1992, S. 45*

5 Vgl. OECHSLER, W. A.: *Personalführung durch tätigkeitsbezogene Leistungsbewertung.* In: *Personalbeurteilung – Neue Wege zur Bewertung von Leistung, Verhalten und Potential*, Hrsg. LIEBEL, H. J./OECHSLER, W. A., Wiesbaden 1992, S. 22

6 Vgl. FUELLER, S.: *Beurteilung von Auszubildenden*, Augsburg 1996 (Dipl.-Arbeit FH).

7 Vgl. DOMSCH; GERPOTT a. a. O., S. 670

8 Vgl. CURTH, M. A.: *Management der Personalbeurteilung*, München u. a. 1990, S. 242