

Vorwort zur 4. Auflage

In den acht Jahren, die seit dem Erscheinen der 3. Auflage dieses Buches vergangen sind, haben sich im Hinblick auf Beurteilungen im Allgemeinen einige wichtige Veränderungen vollzogen – auch bei Beurteilungen von Auszubildenden. Diese haben wir in der neuen Auflage, soweit möglich, berücksichtigt.

Das Beurteilungsgespräch hatte immer schon eine wichtige Funktion und seine Bedeutung ist in der letzten Zeit noch erheblich gewachsen. Es soll nicht nur für die weitere Ausbildung relevant sein, sondern möglichst auch schon Grundlagen für den späteren Einsatz des Auszubildenden legen und ihn systematisch darauf vorbereiten. Aus diesen Gründen wird das Beurteilungsgespräch, das schon immer einen Großteil des Buches eingenommen hat, noch stärker betont. Wir haben auch berücksichtigt, dass heute trainiert wird, wie der Auszubildende sich selbst richtig einschätzen kann. Viele Untersuchungen haben ergeben, dass Mitarbeiter sich häufig massiv überschätzen und deshalb nur schwer davon überzeugt werden können, ihr Verhalten zu ändern.

Das Beurteilungsgespräch, auch in einer Art von Entwicklungsgespräch, stellt die höchsten Anforderungen an die Beurteilenden. Das Buch beschäftigt sich mit dem Beurteilungsgespräch und den damit verbundenen Befindlichkeiten beider Seiten, da nur eine einfühlsame Vermittlung der Erkenntnisse für Beurteilten und Beurteiler den angestrebten Gewinn bringen kann.

Ausschließlich aus Gründen der Lesefreundlichkeit verwenden wir überwiegend die männliche Sprachform. Ebenso der Vereinfachung dient es, dass in diesem Buch nur vom Ausbilder die Rede ist, auch wenn der Ausbildungsbeauftragte gemeint ist.

Christa Titze und Dr. Klaus Rischar im Mai 2012

1 Rechtsgrundlagen für die Verhaltensbeurteilung

1.1 Gesetzlich festgelegte Erziehungspflicht des Ausbilders

Zu den Pflichten des Ausbildenden gehört nach § 14 S. 1 Nr. 5 BBiG, »dafür zu sorgen, dass der Auszubildende charakterlich gefördert sowie sittlich nicht gefährdet wird«.

1.2 Klärung des Begriffs »Charakter«

»In der Psychologie, vor allem im deutschsprachigen Raum, das Gesamtgefüge der die individuelle Besonderheit eines Menschen kennzeichnenden Eigenschaften«, oder unwissenschaftlich gesagt: »das für einen bestimmten Menschen Typische«.

Der Begriff ist abgeleitet aus der griechischen Sprache vom Wort für ritzen, prägen. Charakter stellt folglich das einen Menschen Prägende dar.

»Charakter sind die wesentlichen Eigenschaften, die dem Handeln der Persönlichkeit und ihrem Verhalten in der Gesellschaft ein bestimmtes Gepräge verleihen« lautete die Definition des DDR-Handbuchs über Psychologie für Lehrer und Erzieher.

An anderer Stelle wurde im Handbuch gesagt: »Am deutlichsten äußern sich die Charaktereigenschaften einer Persönlichkeit in ihrer Einstellung zu anderen Menschen, zu sich selbst und zur Arbeit«. Aus diesen Sätzen wird deutlich, weshalb der Gesetzgeber die charakterliche Förderung als eine wesentliche Pflicht des Ausbilders betrachtet.

1.3 Charakterliche Förderung = Erziehung

Mit dem Begriff der charakterlichen Förderung ist derjenige der Erziehung verbunden. Die Bemühungen des Elternhauses kann der Auszubildende nicht ersetzen und er soll es auch nicht. Im erweiterten Sinne ist Erziehung jedes soziale Handeln, durch das Menschen andere in einer bestimmten Hinsicht beeinflussen wollen. Wenn das Gesetz von der

charakterlichen Förderung spricht, verlangt es damit vom Ausbilder, erzieherisch tätig zu werden.

1.4 Juristische Interpretation der Erziehungspflicht

Die Rechtsnatur des Berufsbildungsverhältnisses dokumentiert, dass es bei der Berufsausbildung um mehr geht als um die Vermittlung von Wissen und praktischen Fähigkeiten, bezogen auf das angestrebte Berufsziel. Die Berufsausbildung beinhaltet damit ein erzieherisches Element. Die Verantwortung des Ausbildenden kann sich heute nur noch auf die Vorbereitung des Auszubildenden auf die Berufswelt beziehen, wie z. B. auf Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Kritik- und Differenzierungsfähigkeit sowie auf soziales Verhalten wie Kollegialität und arbeitsbezogen auf Sorgfalt und Pünktlichkeit.

Ist der Auszubildende minderjährig, soll ihm die Ausbildung auch zu persönlicher Eigenständigkeit verhelfen. Zur Selbstverwirklichung sollen Auszubildende in der Ausbildung lernen, ihre eigene Stellung in der Berufswelt realistisch einzuschätzen und damit auch ein eigenes Selbstwertgefühl zu entwickeln. Trotz der ständigen technischen Weiterentwicklung und der sich ändernden Arbeitsbedingungen soll sich der Auszubildende nach Abschluss der Berufsausbildung auf dem Arbeitsmarkt zurechtfinden und seine erworbenen beruflichen Kenntnisse nach seinen Vorstellungen verwerten können. Welche charakterlichen Merkmale in welchem Umfang gefördert werden, hängt auch vom Lebensalter des Auszubildenden ab.

Welche Mittel dem Ausbildenden zur Förderung zur Verfügung stehen, ist gesetzlich nicht geregelt. Er soll gemäß § 14 S. 1 Nr. 4 BBiG den Auszubildenden anhalten, »ein bestimmtes Verhalten zu zeigen«. Der Ausbildende darf z. B. einen unterbliebenen Berufschulbesuch des Auszubildenden nicht übersehen. Er muss tätig werden – zunächst durch eine Ermahnung, aber bei Fortsetzung des Fehlverhaltens auch durch eine schriftliche Abmahnung nach Rücksprache mit den Eltern und der Schule. Ein gelegentlicher Hinweis auf die entsprechenden Pflichten des Auszubildenden genügt nicht.

Ausbildende sollen versuchen, durch positives Motivieren statt mit negativer Kritik auf Auszubildende einzuwirken. Der Einsatz körperlicher

Gewalt ist natürlich unzulässig, was sich für minderjährige Auszubildende unmittelbar aus § 31 JArbSchG ergibt.

1.5 Verhaltensanforderungen als konkrete Lernpflichten des Auszubildenden

Unter den Pflichten des Auszubildenden in § 13 BBiG befinden sich zahlreiche Anforderungen an sein Verhalten, nämlich

- die Lernpflicht:
Der Auszubildende hat sich zu bemühen, die Fertigkeiten und Kenntnisse zu erwerben, die erforderlich sind, um das Ausbildungsziel zu erreichen (§ 13 S. 1 BBiG);
- den Gehorsam
gegenüber den Weisungen vom Ausbildenden, vom Ausbilder oder anderen weisungsberechtigten Personen (§ 13 S. 2 Nr. 3 BBiG) und der in der Ausbildungsstätte geltenden Ordnung (§ 13 S. 2 Nr. 4 BBiG);
- die Sorgfalt
bei der Ausführung der aufgetragenen Aufgaben (§ 13 S. 2 Nr. 1 BBiG), die pflegliche Behandlung von Werkzeug, Maschinen und sonstigen Einrichtungen (§ 13 S. 2 Nr. 5 BBiG);
- die Schweigepflicht
über Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse (§ 13 S. 2 Nr. 6 BBiG).

In bestimmten Ausbildungsordnungen, so für Verkäufer, Bank- und Versicherungskaufmann, stellt ein Lernziel das richtige Verhalten gegenüber Kunden dar.

1.6 Weitere rechtliche Anforderungen an das Verhalten

Der Auszubildende muss nicht nur die Ordnung in der Ausbildungsstätte beachten, sondern auch zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat abgestimmte weitere Anforderungen an das Verhalten erfüllen.

Darunter können z. B. Vorschriften fallen zu

- der Ordnung des Betriebes und des Verhaltens der Arbeitnehmer (§ 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG),
- dem Verhalten im Rahmen von Vereinbarungen der Gleitenden Arbeitszeit, soweit die Auszubildenden über 18 Jahre alt sind (§ 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG),
- das Beachten der festgelegten Urlaubsgrundsätze, wenn der Auszubildende wegen seiner bereits erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten in einer Fachabteilung einen anderen Mitarbeiter vertreten kann (§ 87 Abs. 1 Nr. 5 BetrVG).

Darüber hinaus können im Betrieb Führungsgrundsätze bestehen, die nicht nur Pflichten des Führenden, sondern auch des zu Führenden vorsehen.

Der Auszubildende ist berechtigt, über die üblichen Pflichten hinaus und in Abstimmung mit dem Auszubildenden als seinem Vertragspartner weitere Vorschriften in den Berufsausbildungsvertrag aufzunehmen, z. B. das Verfassen von schriftlichen Berichten über einzelne Abteilungen, die durchlaufen wurden.

1.7 Schutz vor sittlichen Gefahren (§ 14 S. 1 Nr. 5 BBiG)

Der Schutz Auszubildender vor sittlicher Gefährdung wird vom Gesetz auch durch das Erfordernis der persönlichen Eignung der Ausbilder (§ 29 BBiG in Verbindung mit § 25 JArbSchG) hervorgehoben. Eine Reduzierung allein auf die geschlechtlich-sittliche Gefährdung ist sicherlich nicht ausreichend. Auch die allgemeine moralische Einstellung wird von dieser Forderung erfasst.

Eine sittliche Gefährdung kann auch dadurch eintreten, dass der Auszubildende schwerwiegend gegen die Verhaltensweisen verstößt, die im Rahmen seiner Ausbildung zu erlernen sind, wie z. B. Gehorsam oder Sorgfalt. Der Ausbilder muss darauf achten, dass »seine« Jugendlichen nicht in Gefahr geraten, in kriminelles Denken abzurutschen.

1.8 Erstellung eines qualifizierten Zeugnisses

Nach § 16 S. 2 Nr. 2 BBiG muss der Ausbildungsbetrieb auf Verlangen des Auszubildenden in einem qualifizierten Zeugnis auch Angaben über dessen Verhalten aufnehmen.

Dafür sind regelmäßige schriftliche Aufzeichnungen während der Ausbildung unabdingbar, denn nur auf deren Grundlage können die Angaben auch noch nach zwei oder drei Jahren, wenn das Zeugnis erstellt wird, korrekt sein.

Bei der Beurteilung des Verhaltens des Auszubildenden geht es z. B. um die Aspekte

- Sozialverhalten am Arbeitsplatz,
- Verhalten im Umgang mit Vorgesetzten und Kunden,
- Kooperations- und Anpassungsfähigkeit.

Unter Verhalten ist grundsätzlich das betriebliche, nicht das außerbetriebliche zu verstehen. Das ergibt sich durch entsprechende Anwendung des § 630 BGB, Pflicht zur Zeugniserstellung. Dort ist von »Führung im Dienst« die Rede. Ausnahme: Es besteht ein berufsbezogener Zusammenhang zwischen dem Verhalten im Betrieb und außerhalb.

Neben den o. g. Aspekten des Verhaltens gibt es noch weitere, z. B.

- Verantwortungsbewusstsein,
- persönlicher Einsatz,
- Ausdauer,
- Zuverlässigkeit,
- Ehrlichkeit.

In der Vorschrift über die Inhalte des qualifizierten Zeugnisses ist außer Verhalten auch Leistung aufzunehmen. Der Ausbildungsbetrieb muss während der gesamten Ausbildung dafür sorgen, dass er klar begründete Aussagen zur Leistung in das Zeugnis aufnehmen kann, z. B.

- Ausbildungsbereitschaft wie Engagement,

- Ausbildungsbefähigung wie Auffassungsgabe, Denkvermögen, Belastbarkeit,
- Lern- und Arbeitsweise,
- erworbene Fertigkeiten und Kenntnisse.

Die Beurteilung muss den gesamten Tätigkeitszeitraum erfassen und darf deshalb nur einzelne Ereignisse hervorheben, wenn sie für die Leistung oder das Verhalten des zu beurteilenden Auszubildenden charakteristisch waren. Die Leistungen des Auszubildenden umfassen das in der Ausbildung erworbene körperliche und geistige Vermögen, seine Eignung für den angestrebten Beruf, seine Bereitschaft und Fähigkeit zum Lernen und seine Ausdauer. Zur Leistung gehören außerdem die Umsetzung der erworbenen Fertigkeiten und Kenntnisse in der Arbeitsausführung und im sozialen Verhalten. Der Ausbildungsbetrieb muss sich an durchschnittlich befähigten, vergleichbaren Auszubildenden orientieren. Es geht nicht um subjektive Erfahrungen des Ausbilders! Maßstab für die Leistung des Auszubildenden ist die erreichte berufliche Handlungsfähigkeit, also die Summe der erworbenen beruflichen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten und das persönliche Engagement bei der Berufsausübung.

1.9 Schwerwiegendes Fehlverhalten als Kündigungsgrund

Der Auszubildende kann das Ausbildungsverhältnis nach Beendigung der Probezeit nur aus wichtigem Grund kündigen (§ 22 S. 2 BBiG). Ob ein wichtiger Grund vorliegt, orientiert sich immer am Einzelfall. Die Anforderungen, die an den Kündigungsgrund zu stellen sind, werden umso höher, je weiter das Ausbildungsverhältnis fortschreitet.

Bei der fristlosen Kündigung eines Jugendlichen ist besonders der Grad der geistigen, charakterlichen und körperlichen Reife zu berücksichtigen; eine außerordentliche Kündigung ist nur zulässig, wenn die Erziehungsmittel des Auszubildenden in zumutbaren Grenzen eingesetzt worden sind und nicht erfolgreich waren. Anders als bei einem Arbeitsverhältnis genügen einmalige oder seltene Vorkommnisse nicht. Eine fristlose Kündigung darf nur ausgesprochen werden, wenn eine Kette von Pflichtwidrigkeiten vorliegt, die jede für sich allein noch keinen wich-