

Inhaltsverzeichnis

1	Rechtsgrundlagen für die Verhaltensbeurteilung	
	(Klaus Rischer)	9
1.1	Gesetzlich festgelegte Erziehungspflicht des Ausbilders	9
1.2	Klärung des Begriffs »Charakter«	9
1.3	Charakterliche Förderung = Erziehung	9
1.4	Juristische Interpretation der Erziehungspflicht	10
1.5	Verhaltensanforderungen als konkrete Lernpflichten des Auszubildenden	11
1.6	Weitere rechtliche Anforderungen an das Verhalten	11
1.7	Schutz vor sittlichen Gefahren (§ 14 S. 1 Nr. 5 BBiG)	12
1.8	Erstellung eines qualifizierten Zeugnisses	13
1.9	Schwerwiegendes Fehlverhalten als Kündigungsgrund	14
1.10	Psychologisch-pädagogische Gründe für Verhaltensbeurteilungen	15
1.11	Rechte von Betriebs- oder Personalrat bei Beurteilungssystemen	17
2	Klärung des Begriffs Beurteilung (Christa Titze)	19
2.1	Beurteilen im Alltag	19
2.2	Verlässlichkeit von Beurteilungen	20
2.3	Notwendigkeit der Beurteilung	21
2.4	Beurteilungsvorgang	22
3	Bedeutung der Beurteilung (Christa Titze)	24
3.1	Bedeutung im sachlichen Bereich	24
3.2	Bedeutung im sozialen Bereich	25
3.3	Bedeutung für die Zukunft des Menschen	28
3.4	Mitarbeiterbeurteilung allgemein	28
4	Beobachtungsvorgang (Christa Titze)	32
4.1	Beobachtungsvorgang	32
4.2	Trennung zwischen Beobachten und Beurteilen	33
4.3	Schlussfolgerungen aus Verhaltensbeobachtungen	34

5	Häufige Beurteilungsfehler (Klaus Rischer)	37
5.1	Verantwortung des Ausbilders	37
5.2	Fehler aus menschlicher Unzulänglichkeit	38
5.3	Wesentliche Fehler des Beurteilers	40
5.4	Fragenliste zur Vermeidung von Beurteilungsfehlern	45
5.5	Fehler im Beurteilungssystem	46
6	Wege zur Verbesserung der Urteilsqualität (Klaus Rischer)	47
6.1	Konstruktion und Einführung eines Beurteilungssystems	47
6.2	Handhabung eines Beurteilungssystems	48
6.3	Objektivität	48
6.4	Reliabilität (= Zuverlässigkeit)	49
6.5	Validität	50
6.6	Akzeptanz eines Beurteilungssystems	51
6.7	Praktikabilität und Nutzen eines Beurteilungssystems	52
7	Training der Selbstbeurteilung (Klaus Rischer)	53
7.1	Gründe	53
7.2	Einwände	53
7.3	Selbstbeurteilung	54
8	Beurteilungsverfahren (Klaus Rischer)	59
8.1	Begriff	59
8.2	Einstufungsverfahren	59
8.3	Rangordnungsverfahren	62
8.4	Kennzeichnungsverfahren	65
9	Auswahl und Beschreibung der Merkmale (Klaus Rischer/Christa Titze)	68
9.1	Was soll beurteilt werden?	68
9.2	Auswahl und Beschreibung der Merkmale	69
9.3	Aufbau des Beurteilungsbogens	71
9.4	Weitere Beurteilungskriterien	71
10	Ausprägungsgrade der Merkmale (Christa Titze)	78
10.1	Anzahl der Einstufungen	78
10.2	Kennzeichnung der Ausprägungsgrade	79
10.3	Überprüfung der vorgenommenen Beschreibungen	81

11	Beurteilungsgespräch (Klaus Rischer)	82
11.1	Klärung des Begriffs	82
11.2	Funktionen des Beurteilungsgesprächs	83
11.3	Gesprächsstil	84
11.4	Wirkung von Anerkennung und Kritik	86
11.5	Reaktionen beim Auszubildenden	89
11.6	Besondere Schwierigkeit des Beurteilungsgesprächs	92
11.7	Langzeitbeobachtungen als Grundlage	92
11.8	Notwendigkeit eines Beurteilertrainings	93
11.9	Einweisung des Auszubildenden in das Beurteilungssystem	94
11.10	Gesprächsvorbereitung	95
11.11	Einstimmung auf den zu beurteilenden Auszubildenden	96
11.12	Gesprächsankündigung	99
11.13	Chancengleichheit zwischen den Gesprächspartnern?	101
11.14	Äußere Rahmenbedingungen	101
11.15	Gesprächsaufbau	105
11.16	Besonderheiten der Gesprächsführung mit Auszubildenden	111
11.17	Schwierige Situationen im Beurteilungsgespräch	113
11.18	Beurteilungsgespräch als Förderungs-/ Entwicklungsgespräch	116
11.19	Versöhnlicher Ausklang	118
11.20	Nachüberlegungen zum Beurteilungsgespräch	119
12	Konsequenzen aus der Beurteilung (Klaus Rischer)	121
12.1	Mögliche Folgerungen	121
12.2	Vorgehen bei behebbaren Lernschwächen	121
12.3	Mögliche Probleme bei verstärkter Kontrolle	122
12.4	Zeitmäßige Überforderung des Auszubildenden	123
12.5	Demoralisierung des Auszubildenden durch ältere Kollegen	124
12.6	Hilfe für den schwachen Auszubildenden durch Kollegen	124
12.7	Grundlegende Entscheidungen des Ausbilders	125
12.8	Problem der Konzentrationsschwäche	126
12.9	Gegenmaßnahmen des Ausbilders	128
12.10	Verhalten gegenüber bestimmten Auszubildendengruppen	131

Anlagen

Anlage 1: Bewertung von Arbeits-/Lernergebnissen	133
Anlage 2: Verhaltensbeurteilungsbogen	134
Anlage 3: Aufbau eines Beurteilungsbogens im Überblick mit Bewertung	135

Literaturverzeichnis	136
-----------------------------	-----

Stichwortverzeichnis	138
-----------------------------	-----