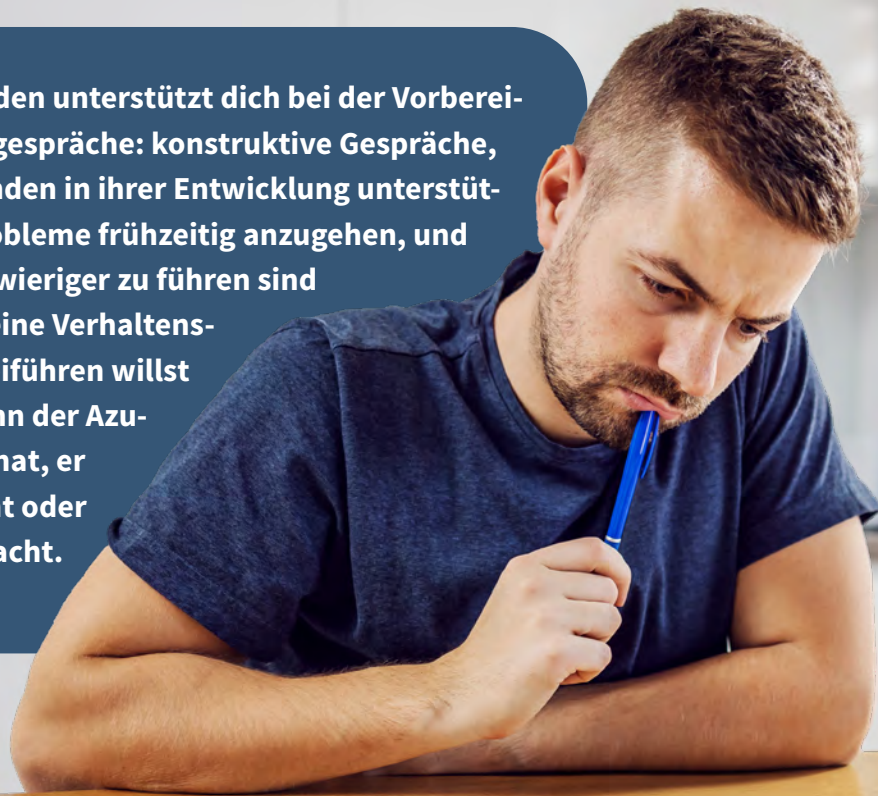




Feedback – ein cooles Tool

Feedbackgespräche nach der **ZIEL-Methode** führen

Dieser kurze Leitfaden unterstützt dich bei der Vorbereitung auf Feedbackgespräche: konstruktive Gespräche, die die Auszubildenden in ihrer Entwicklung unterstützen und helfen, Probleme frühzeitig anzugehen, und Gespräche, die schwieriger zu führen sind und mit denen du eine Verhaltensveränderung herbeiführen willst – zum Beispiel, wenn der Azubi viele Fehlzeiten hat, er öfter zu spät kommt oder verstärkt Fehler macht.



Warum ein Feedbackgespräch und kein Beurteilungsgespräch?

Beide Gesprächsformen sind eine Form der Rückmeldung an den Azubi. Oft werden die Begriffe synonym verwendet. Dabei gibt es wesentliche Unterschiede, die sich auf die Wirkung und den Zweck der jeweiligen Rückmeldung auswirken.

Beurteilungen bewerten

Beurteilungen schaffen eine Hierarchie in einer Beziehung. Ich bewerte den anderen oder fälle ein Urteil über seine Arbeit. Beurteilungen sind bewertend. Sie sind nie auf Augenhöhe. Es gibt einen, der urteilt, und einen, der das Urteil annehmen muss oder soll. Beurteilungen ermöglichen dem Azubi eine Einschätzung seiner Leistung. **Ist eine Verhaltensänderung das Ziel, solltest du Feedbackgespräche führen.**

Feedback beschreibt

Feedback ist eine Information darüber, wie das Verhalten des anderen bei dir ankommt. **Feedback beschreibt, aber bewertet nicht.** Feedback beschreibt, was du beobachtet hast, ohne dass du es wertest oder interpretierst. Das ist oft schwieriger als es klingt, da wir alle zum Bewerten neigen. Es konzentriert sich auf Fakten und konkrete Beispiele. Feedback bezieht sich auf konkrete Verhaltensweisen oder Handlungen in einer bestimmten Situation oder über einen begrenzten Zeitraum. Es ist auf den Prozess und die Verbesserung ausgerichtet.

Gerade ungünstige Gewohnheiten wie Zuspätkommen lassen sich nicht mit einem kurzen Gespräch verändern. Wäre es so einfach, hätte der Azubi sein Verhalten wahrscheinlich schon angepasst. Mit unserem Gehirn ist das ein zähes Geschäft, weil es darauf getrimmt ist, möglichst viel automatisch abzuarbeiten. Das ist im Alltag praktisch, aber schwierig, wenn es darum geht, Verhalten zu verändern. Daher braucht es viele Wiederholungen und Einsicht, um Gewohnheiten zu verändern.

Gespräche bei Fehlern oder Fehlverhalten

Der Azubi macht zunehmend Fehler? Sein Verhalten stößt vermehrt auf Kritik von Kollegen? Ziel des Gespräches sollte eine Verhaltensänderung sein. Dafür ist es wichtig, sein Verhalten anzusprechen, Gründe dafür zu ermitteln und Vereinbarungen zu treffen, wie eine Verhaltensänderung erfolgen kann. Natürlich auch, welche Hilfestellungen du oder das Unternehmen geben könnt. Achte darauf, dass getroffene Vereinbarungen messbar sind.

Grundlagen guten Feedbacks

Zur Einstimmung stelle ich dir kurz die Grundlagen guten Feedbacks dar. Gerade das Formulieren von Ich-Botschaften und das Ausdrücken der eigenen Gefühle ist nicht immer leicht. Niemand akzeptiert es leichten Herzens, wenn sein Selbstbild auf den Prüfstand gestellt oder korrigiert wird. Je mehr die Resonanz schmerzt oder falsch interpretiert wird, desto eher löst diese Widerstände aus. Deshalb ist es so wichtig, dass du bei deinen Beobachtungen und Gefühlen bleibst. Die stehen nicht zur Diskussion. Es sind deine!



So gibst du gutes Feedback



Sei wertschätzend

Gehe respektvoll mit dem Azubi um und erkenne seine Leistung an. Übe Kritik am Verhalten und nicht an der Person.



Sei konkret

Beispiele und Beobachtungen statt allgemeiner Aussagen.



Gib es zeitnah

Gib Feedback zeitnah zum Ereignis und nicht erst Tage oder Wochen später. Achte aber darauf, dass du Feedback nur in Ruhe gibst und nie, wenn du dich ärgerst.



Bleibe lösungsorientiert

Gib keine Ratschläge, lass den Azubi Lösungen selbst entwickeln und unterstütze ihn dabei. Mach Betroffene zu Beteiligten.



Formuliere Ich-Botschaften

Drücke deine eigene Wahrnehmung und deine Gefühle aus. Bleibe bei dir und bewerte das Verhalten nicht.

Die drei **W**-Regeln beim Feedback

Wahrnehmung

Mach deinen Azubi darauf aufmerksam, wie sein Verhalten von dir wahrgenommen wird. Von dir – nicht von den Kollegen! Deine Wahrnehmung ist deine Wahrnehmung und kann vom Gegenüber nicht infrage gestellt werden.

Vielleicht merkt der Azubi gar nicht, dass sein Verhalten bei dir Irritationen auslöst. Beschreibe sein Verhalten detailliert, sodass der Azubi versteht, was dich beschäftigt.

Wirkung

Verdeutliche, welche Schlüsse du aus dieser Wahrnehmung ziehst, wie das Verhalten auf dich wirkt und wie du es interpretierst.

Wunsch

Formuliere deutlich, welche Änderungen im Verhalten und in der Zusammenarbeit du dir wünschst. Vorwürfe sind falsch formulierte Wünsche.



Fragen nach der ZIEL-Methode

Z steht für Ziel

Formuliere das Ziel des Gesprächs. Biete einen Blick in die Zukunft. Zeige auf, wie sich der Ausbildungsalltag für den Azubi verändern kann, wenn er das vereinbarte Ziel erreicht hat. Stelle dar, welche Vorteile sich für ihn, seinen Ausbildungserfolg, dich und die Kollegen bieten.

I steht für Impulse (Maßnahmen)

Lass den Azubi konkrete Maßnahmen entwickeln, mit denen er sein Ziel erreichen kann. Lege gemeinsam mit ihm den ersten Schritt fest, den er heute machen soll.

E steht für Einsicht (Hindernisse, Verstärker)

Beschreibe, warum das Verhalten des Azubis störend ist – für dich, deine Kollegen und das Unternehmen. Lass den Azubi schildern, was ihn bisher davon abgehalten hat, das gewünschte Verhalten zu zeigen, welche seiner Persönlichkeitsmerkmale dem entgegenstehen, was ihn motivieren würde, das Ziel zu erreichen, und wie du ihn dabei unterstützen kannst.

L steht für Lösung (Erfolgskontrolle)

Legt fest, wann und wie ihr den Fortschritt messen könnt. Macht direkt einen Termin, wo ihr gemeinsam noch mal auf den Stand der Umsetzung schaut.



Den Gesprächsleitfaden mit konkreten Fragen findest du im Azubi-Navigator unter Vorlagen/Feedback „ZIEL-Methode“ bzw. Ziel Methode light.

Vorteile der ZIEL-Methode

Die ZIEL-Methode ist so konzipiert, dass der Azubi möglichst viel in Eigenverantwortung gebracht wird und er so seine Selbstwirksamkeit steigern kann.

Förderung der Eigenverantwortung

Durch die aktive Einbeziehung der Auszubildenden in die Formulierung der Ziele und die Planung der Maßnahmen stärkst du deren Eigenverantwortung.

Verbesserung der Kommunikation

Die Methode fördert offene und ehrliche Gespräche, in denen Auszubildende ihre Perspektive und ihre Herausforderungen mitteilen können.

Stärkung der Motivation

Durch die Formulierung von SMART-Zielen und die Identifizierung von positiven Verstärkern steigert du die Motivation der Azubis.

Strukturierte Problemlösung

Die Methode bietet einen klaren Rahmen für die Identifizierung von Hindernissen und die Entwicklung von Lösungsstrategien.

Messbarer Fortschritt

Durch die Festlegung von messbaren Kriterien können du und der Auszubildende den Fortschritt objektiv verfolgen und bewerten.

Nachhaltige Verhaltensänderung

Dadurch, dass die Auszubildenden selbst an der Lösung arbeiten, förderst du nachhaltige Verhaltensänderungen.

Der Zuspätkommer – das Beispiel Paul

Paul kommt häufig zu spät. Allein in der letzten Woche war er einmal 10 Minuten und einmal 15 Minuten zu spät. Zudem wirkt er oft übermüdet und unausgeschlafen. Auch die Berufsschule hat zurückgemeldet, dass Paul mehrfach zu spät gekommen ist. Auf das Thema angesprochen, gibt Paul an, dass es am Bus liegt. Der habe regelmäßig Verspätung, und dafür könne er ja nichts.

Es ist Zeit für ein Gespräch mit Paul. Da bisherige Interventionen nicht hilfreich waren, schlage einen neuen Weg ein: **Nutze die ZIEL-Methode!** Finde gemeinsam mit Paul heraus, was ihn wirklich davon abhält, pünktlich zu erscheinen. Welche Eigenschaften und welche Umstände beeinflussen seine Pünktlichkeit? Zeige auf, dass er nicht Opfer des Busses ist, sondern die Pünktlichkeit in seiner eigenen Verantwortung liegt.

Gib Paul ein ehrliches Feedback, was sein Zuspätkommen mit dir macht und welche Folgen Unpünktlichkeit für das Unternehmen hat.

Vereinbare mit Paul konkrete Ziele. Gib nicht du die Ziele vor, sondern lass Paul Ziele und Lösungswege entwickeln. Frag ihn, was er von dir braucht, damit er sein Ziel erreichen kann. **Vereinbare mit Paul weitere Maßnahmen und einen Folgetermin.**

Die konkreten Fragen der ZIEL-Methode findest du im **Azubi-Navigator** unter **u-form Vorlagen**, Fragen Ziel-Methode.

Du hast noch keinen Azubi-Navigator Account?

Erne den Azubi-Navigator kennen. Jetzt einen kostenlosen Termin mit Tim buchen:



testsysteme.de/ausbildungsmanagement

Weitere Tipps für gute Feedbackgespräche

Vorbereitung

Eine gute Vorbereitung bildet die Grundlage für das Gespräch. Führe solche Gespräche nicht spontan, erst recht nicht, wenn du ärgerlich oder enttäuscht bist! Denn dann verfällt unser Gehirn automatisch in den Fight- oder Flight-Modus, und du wirst keine Verhaltensänderung bewirken.

1. **Lege einen Gesprächstermin und -ort fest** (ruhige, ungestörte Atmosphäre).
2. **Notiere dir konkrete Beispiele und Beobachtungen:** Wann hat der Azubi gefehlt oder ist zu spät gekommen? Wie hoch sind seine Krankentage und der prozentuale Anteil an der Gesamtheit? Welche Fehler sind konkret passiert?
3. **Überlege dir mögliche Ursachen und dazu passende Lösungsansätze.**
4. **Mach dir vorher bewusst, was dich an dem Thema triggert.** Welche Gefühle ruft es bei dir hervor (Wut, Enttäuschung, Sorge,...), damit du diese Gefühle benennen kannst.

Einstieg in das Gespräch

In entspannter Atmosphäre spricht es sich leichter. Es ist vollkommen okay, wenn beide Seiten vor dem Gespräch aufgeregt sind, gerade wenn es um ein schwieriges Thema geht.

- Biete dem Azubi etwas zu trinken an und nimm dir auch ein Getränk. **Trinken schafft die Möglichkeit für Denkpausen**, wenn du oder der Azubi auf eine Frage nicht sofort eine Antwort habt.
- Manchmal kann es sinnvoll sein, vor dem Gespräch **Regeln für das Gespräch** zu definieren, auf die du dich immer wieder berufen kannst. Regeln wie:
 - Wir lassen einander ausreden.
 - Wir formulieren „Ich“-Botschaften und bleiben bei uns – es geht nicht darum, was die anderen machen oder denken.
 - Wir haben das gemeinsame Ziel, die Ausbildung für den Azubi erfolgreich zu gestalten.
 - ...
- **Benenne den Anlass des Gesprächs** klar und sachlich. Rede nicht drumherum. Fällt dir das schwer, formuliere den Gesprächseinstieg vorab und schreib ihn dir auf (nicht ablesen!).
- **Betone, dass du den Azubi unterstützen willst und du dir Sorgen machst.** Hier kannst du zum Beispiel aufgreifen, dass bei hohen Fehlzeiten seine Abschlussprüfung in Gefahr ist.

Wissen „to go“ – Downloads für wissbegierige Ausbilder*innen!

Spannende E-Books, erkenntnisreiche Studienergebnisse und viele Tipps und Tricks in unseren Ausbildermagazinen – all das gibt es hier für dich gratis zum Runterladen.

testsysteme.de/download



Schilderung deiner Beobachtungen

Nenne konkrete Beispiele für Fehlzeiten oder für unmotiviertes Verhalten. Beschreibe Fehler, die passiert sind. Bleibe bei deinen Wahrnehmungen und verstecke dich nicht hinter Kollegen. „Die anderen haben gesagt“ führt sofort zu Gegenwehr.

- **Drücke deine Gefühle in Ich-Botschaften aus**, z. B. „Mir ist aufgefallen, dass...“ oder „Ich mache mir Sorgen, weil...“
- **Gib dem Auszubildenden die Möglichkeit, seine Sichtweise darzustellen.** Auch hier gilt: Macht er andere für sein Verhalten verantwortlich, bitte ihn, bei sich zu bleiben. Um die anderen geht es heute nicht. Es geht nicht darum, Schuldige zu finden, sondern eine Lösung.



Tipps für das Gespräch



Stelle offene Fragen, um mögliche Ursachen zu ermitteln. Gibst du Alternativen vor, ist es für den Azubi einfacher, deinen Vorschlag zu wählen, als den wahren Grund zu nennen. Halte Schweigen aus – meist wird das Gegenüber dann gesprächiger.

- **Höre aktiv zu und zeige Verständnis.** Wiederhole in deinen Worten, was der Azubi gesagt hat, damit ihr beide sichergehen könnt, dass ihr das Gleiche verstanden habt.
- Druckst der Azubi herum, **versuche, sein Verhalten zu spiegeln.** Menschen fällt es oft schwer, über gesundheitliche oder psychische Probleme zu reden. Spiegeln kann hier helfen: „Nehme ich es richtig wahr, dass du sehr nervös oder ängstlich bist? Ist dir das Thema unangenehm?“ Achte darauf, auch hier zu beschreiben und nicht zu bewerten.

Hat der Azubi psychische oder familiäre Probleme, die über das hinausgehen, wo du als Ausbilder helfen kannst? Dann hilf dem Azubi, ein entsprechendes Hilfsangebot zu finden. Ansprechpartner sind der Hausarzt, psychosoziale Beratungsstellen oder, je nach Alter des Azubis, das Jugendamt.

Frag nach



Gib dich nie mit der erstbesten Antwort zufrieden. Das ist die einfachste Antwort, aber nicht die ehrlichste. Frag konkret nach!

Lösungsfindung

Vermeide es, dem Azubi Ratschläge zu geben (nicht umsonst steckt das Wort „Schlag“ in Ratschlag). Wir sind oft schnell dabei, die Lösung für den anderen zu finden. Für die Akzeptanz und Umsetzung ist es wichtig, dass der Azubi seine Lösung selbst findet und formuliert.

- Vereinbare mit dem Azubi konkrete Maßnahmen und halte diese schriftlich fest.
- Formuliere klare Ziele und Erwartungen.
- Mach direkt einen Anschlusstermin, um zu schauen, ob die vereinbarten Maßnahmen auch erfolgreich waren.

Gesprächsabschluss

Fasse das Gespräch und die Vereinbarung noch einmal kurz zusammen. Gibt auch dem Azubi die Chance, dies zu tun. Bedanke dich für seine Offenheit und sein Vertrauen. Bestärke und motiviere ihn in seinen Entschlüssen.

Tipps für Gespräche bei auffällig hohen Fehlzeiten

Im Fall von hohen Krankenständen gilt es, zuerst die Gründe dafür zu ermitteln. Ist der Azubi wirklich physisch krank oder stecken andere Probleme dahinter? Sind die Gründe für die Fehlzeiten vielleicht psychischer Natur, wie die Angst vor Prüfungen? Gibt es Missstimmungen in der Abteilung, in der der Azubi eingesetzt ist? Hat der Azubi einfach eine ausgeprägte Feierlaune?

Teil des Gesprächs sollte auch sein, den Azubi für die Konsequenzen zu sensibilisieren. Hohe Fehlzeiten

haben einen Einfluss auf die Qualität der Ausbildung, weil sie die Zeit verringern, in der die Ausbildungsinhalte vermittelt werden können. Das Gleiche gilt für den Stoff der Berufsschule.

Steigen die Fehlzeiten über 10 % der Ausbildungszeit (Praxis & Berufsschule), kann die IHK die Zulassung zur Abschlussprüfung ablehnen. Vielen jungen Menschen ist nicht bewusst, dass eine hohe Fehlzeit die Prüfung gefährdet und die Ausbildungszeit verlängern kann.

Gehe im Azubi-Navigator unter Vorlagen. Wähle Feedbackvorlagen aus. Oben findest du die „u-form-Vorlagen“, da kannst du zwischen zwei Versionen auswählen.

Noch kein Azubi-Navigator Account? Dann lerne den Azubi-Navigator jetzt kostenlos kennen:

shrtnr.link/azubinavi



Besonderheiten bei häufigen Fehlzeiten:

- Medizinische Ursachen abklären. Gegebenenfalls ärztliches Attest einfordern oder den Azubi zum Betriebsarzt schicken.
- Arbeitsbedingungen und -belastung überprüfen
- Themen wie Mobbing oder sexuelle Belästigung ansprechen
- Private Probleme ansprechen (sensibel und vertraulich)



Vorlage zur Gesprächsvorbereitung

Termin am _____ um _____

Beispiele und Beobachtung: _____

Mögliche Gründe für das Verhalten des Azubis: _____

Passende Angebote: _____

Warum triggert mich das Verhalten? _____

Idee für den Gesprächseinstieg: _____

Unterstützung holen mit dem Azubi-Navigator

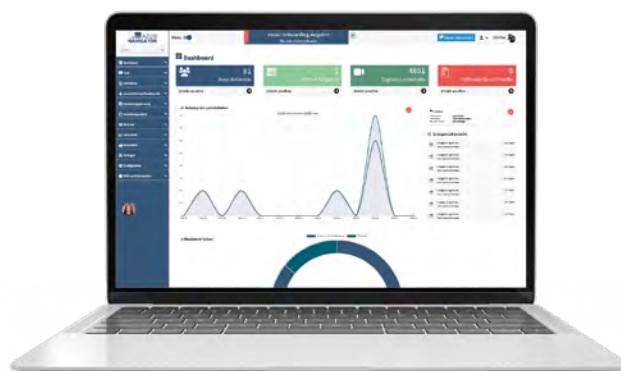
Feedback zu geben ist nicht einfach und aufwendig. Wie schön, wenn es jemanden gibt, der dich bei den ganzen bürokratischen Prozessen unterstützt, wie das u-form Ausbildungsmanagement Azubi-Navigator.

Das kann der Azubi-Navigator für dich tun:

- Bereitstellung von Gesprächsvorlagen für dich und deine Ausbildungsbeauftragten
- Einfaches Erstellen individueller Feedbackvorlagen, die du jederzeit anpassen und verändern kannst
- Automatisierung von Feedbackprozessen, sodass alle in den Feedbackprozess eingebunden werden, ohne dass du immer daran denken musst
- Verknüpfung von Feedback mit der Versetzungsplanung, sodass der Ausbildungsbeauftragte z. B. kurz vor Ende des Abteilungsaufenthalts an das Feedback erinnert wird
- Automatische Erinnerung an Feedbacks an dich, Azubis oder deine Ausbildungsbeauftragten
- Alle Feedbacks an einem Ort, sodass du jederzeit sehen kannst, wer wem welches Feedback gegeben oder bekommen hat
- Inhaltliche Zusammenfassung der Feedbacks durch künstliche Intelligenz (BETA)

Die Digitalisierung und Automatisierung von Feedback macht deine Feedbackprozesse transparent und zuverlässig. Gutes Feedback ist ein mächtiges Tool, um deine Ausbildung auf ein neues Level zu bringen. Feedback ist wertschätzend und erhöht die Zufriedenheit.

Also, worauf wartest du noch? Lass dir den Azubi-Navigator in einem kostenlosen Termin mit Tim zeigen oder schau dir die Webinaraufzeichnung an.



Jetzt einen kostenlosen Termin mit Tim buchen:

testsysteme.de/ausbildungsmanagement



Zur Webinaraufzeichnung „Der Azubi-Navigator“



Einfach erfolgreich bestehen!

Mit der Prüfungsvorbereitung für die IHK-Zwischen- und Abschlussprüfung deiner Azubis

u-form.de



*Gibts nur bei uns:
Original IHK-Prüfungen*