

City Marathon teil. In zwei kleineren Betrieben (FB1, FB3) haben die MitarbeiterInnen – auch die Lehrlinge – ein Mitspracherecht bei der Auswahl neuer LehrstellenbewerberInnen. Zudem werden durch gemeinsames Kochen in der Mittagspause oder durch das Feiern von Geburtstagen der Zusammenhalt im Team und die Kommunikation untereinander gefördert. Ähnliches gilt auch für Firmenfeiern größerer Unternehmen (z.B. FB4, FB9), bei denen sich die Lehrlinge gleichberechtigt mit ihren KollegInnen und der Geschäftsführung austauschen können.

*„Dass es nicht nur so ist, dass wir hier arbeiten und wieder nach Hause gehen und kennen uns nicht mehr. Dass das gefördert wird, dass wir uns als Team fühlen. Es ist irgendwie so, dass man dann das Gefühl hat, nicht nur eine Arbeitskraft, nur ein Lehrling zu sein.“*  
(FB1/Lehrlinge/S.1)

*„Ich würd sagen, es ist wie eine Familie, sag ich jetzt mal. Weil wir immer zusammensitzen und man über alles offen reden kann. Das macht dann eigentlich das Familiäre aus, weil sonst ist es nicht so familiär. Da kann man alles machen: Diskutieren, Probleme besprechen, Essen gibt's, Trinken gibt's.“* (FB9/Lehrlinge/S.3)

## V. 7 Feedback und der Umgang mit Fehlern

### V.7.1 Feedback

Die Job Characteristics Theory (sh. Punkt III.4.2) identifiziert neben anderen Faktoren auch das Feedback aus der Arbeit als einen wichtigen Einflussfaktor auf Arbeitseffektivität und Motivation. Feedback ermöglicht Wissen um die Ergebnisse der eigenen Arbeit bzw. des Lernprozesses, was im Kontext der Lehrausbildung als besonders wichtig einzuschätzen ist. Angemessenes Feedback unterstützt Lernprozesse, indem die Lehrlinge Rückmeldung darüber bekommen, was sie gut gemacht haben und wo noch Lern- und Übungsbedarf besteht. Zudem trägt konstruktives Feedback im Sinne des instrumentellen Lernens durch positive Verstärkung zur extrinsischen Motivation bei (vgl. Punkt III.2).

Eines der untersuchten Unternehmen (FB7) setzt für Feedback auf einen standardisierten Prozess, bei dem im Rahmen des Qualitätsmanagements die Lehrlinge genauso wie die übrigen MitarbeiterInnen an regelmäßigen Evaluierungen und Gesprächen teilnehmen. Dabei erfolgt mit Hilfe standardisierter Wertetabellen in einem „360°-Feedback“ vierteljährlich eine Beurteilung der MitarbeiterInnen durch die KollegInnen und das Management, die einzeln in kurzen Gesprächen mit der Geschäftsführung besprochen werden. Zusätzlich gibt es einmal pro Jahr Zielvereinbarungsgespräche, in denen auch über die Leistungen des Vorjahres gesprochen wird (sh. Punkt IV.10).

In einem anderen Unternehmen (FB8) befindet sich eine monatliche „Lehrlingsbesprechung“, die als Jour fixe u.a. auch Feedback in beide Richtungen ermöglichen soll, gegenwärtig in der Implementierungsphase. Bei anderen Betrieben ist es häufig so, dass anlässlich der Zeugnisvergabe Gespräche geführt werden oder dass Feedback v.a. anlassbezogen erfolgt. In diesem Zusammenhang nehmen Lob und Anerkennung für gute Leistungen einerseits und der Umgang mit Fehlern andererseits eine wichtige Stellung ein.

### V.7.2 Lob und Anerkennung

In praktisch allen Fallbeispielen zeigt sich, dass Lob eine stark motivierende Wirkung auf die Lehrlinge hat. In der Regel werden Lob und Anerkennung als stärker motivierend eingeschätzt als etwa monetäre Belohnungen (sh. dazu Punkt IV.8.1). In diesem Aspekt decken sich die Erfahrungen von AusbilderInnen weitgehend mit den Aussagen der Lehrlinge.

*„Wenn bei uns wer ein gutes Zeugnis kriegt, dann kriegt er Geld. Einmal im Halbjahr, aber ich kann Ihnen eines sagen: Wir machen das, aber Geld ist kein Anreiz. Natürlich freut er*