

SEPTEMBER 2025

Motivation durch Feedback

Konstruktive Rückmeldung für mehr
Lust auf Leistung



© Kaboompics.com/Pexels



Inhalt

I. Grundlagen von Feedback und Motivation in der Ausbildung	3
II. Feedbackmethoden in der Ausbildung	4
III. Typische Azubi-Rollen und angepasstes Feedback	5
IV. Praxisimpulse: Do's und Dont's	9
V. Feedback im Ausbildungsalltag	10

I. Grundlagen von Feedback und Motivation in der Ausbildung

Ziel und Bedeutung von motivierendem Feedback

Ausbildung bedeutet mehr als reine Wissensvermittlung: Sie ist ein Prozess der persönlichen und beruflichen Entwicklung. In diesem Prozess spielt Feedback als **eine bewusste Rückmeldung zu beobachtbarem Verhalten oder zu einer Leistung** eine wichtige Rolle. Es dient dazu, Lernende in ihrer Entwicklung und Selbsteinschätzung zu unterstützen, aus Anregungen zu lernen und so ihre Leistungen gezielt weiterzuentwickeln.

Feedback kann dabei verschiedene Formen annehmen:

- **Positives Feedback:**
 - bestärkt, motiviert, zeigt Wertschätzung
- **Konstruktives Feedback:**
 - Hinweise zur Verbesserung – sachlich, konkret, lösungsorientiert
- **Feedforward:**
 - zukunftsorientiert, betont Entwicklungspotenziale, keine Defizite

Doch nicht jedes Feedback wirkt motivierend. Besonders in leistungsdiversen Ausbildungsgruppen mit sehr unterschiedlichen Vorkenntnissen, Interessen und Persönlichkeitsmerkmalen ist es entscheidend, individuell angepasstes Feedback zu geben, das stärkt – und nicht verunsichert.

Motivationspsychologische Grundlagen

Gutes Feedback wirkt – und das hat auch psychologische Gründe. Wer versteht, was Menschen motiviert, kann gezielter und wirksamer Rückmeldung geben.

- **Selbstwirksamkeit fördern**
 - Feedback wirkt motivierend, wenn es nicht nur Ergebnisse, sondern Anstrengung und Entwicklung anerkennt – so entsteht das Gefühl: „Ich kann etwas bewirken.“
- **Individuelle Bezugsnorm nutzen**
 - Vergleichen Sie Azubis nicht untereinander, sondern würdigen Sie ihre persönlichen Fortschritte: „Du hast dich in dem Bereich deutlich weiterentwickelt.“
- **Wertschätzung und Beziehung stärken**
 - Wertschätzendes, persönliches Feedback stärkt das Selbstbild und die Motivation – besonders wichtig in der Phase der beruflichen Orientierung.



Dieser Leitfaden gibt praxisnahe Impulse, wie motivierendes Feedback im Ausbildungsalltag eingesetzt werden kann – angepasst an unterschiedliche Azubi-Typen, mit Beispielen und Formulierungshilfen. Ziel ist, Ausbilder:innen Sicherheit und neue Impulse im Umgang mit Feedbacksituationen zu geben.

II. Feedbackmethoden in der Ausbildung

Motivierendes Feedback lebt nicht nur von guter Absicht, sondern von passenden Methoden, die klar, wertschätzend und entwicklungsorientiert eingesetzt werden. In diesem Kapitel werden bewährte Feedbackformate zunächst vorgestellt. In den folgenden Kapiteln wird dann gezeigt, wie diese Methoden gezielt an verschiedene Persönlichkeiten und Situationen in der Ausbildung angepasst werden können.

Methode	Beschreibung	Beispiel
Feedforward	Statt rückwärtsgewandt Fehler zu analysieren, wird der Blick auf zukünftige Möglichkeiten und Entwicklungen gelenkt.	„Du hast gute Ansätze gezeigt – beim nächsten Mal könntest du ...“
STAR-Methode	strukturiertes Feedback anhand von S ituation, T ask (Tätigkeit), A ction (Aktion), R esult (Resultat)	„In der Präsentation (S), bei der du die Ergebnisse vorgestellt hast (T), hast du klar und verständlich gesprochen (A) – das hat die Zuhörenden überzeugt (R).“
Ich-bin-stolz-weil-Methode	persönlich gefärbtes, anerkennendes und begründetes Feedback zur Beziehungsstärkung	„Ich bin stolz darauf, wie du dich in dieser Konfliktsituation verhalten hast – das war souverän.“
Keep – Start – Challenge	zielorientiertes Format zur Weiterentwicklung • Keep: was beibehalten werden sollte • Start: was neu begonnen werden kann • Challenge: was als nächste Herausforderung dient	Keep: „Deine sorgfältige Vorbereitung – die ist super.“ Start: „Beginn gern, kleinere Aufgaben im Team zu koordinieren.“ Challenge: „Trau dich, beim nächsten Projekt die Kundenabsprache zu übernehmen.“
2 Stars and a Wish	positives Verhalten sichtbar machen und behutsam, aber konstruktiv Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen • 2 Stars: zwei Dinge, die gut liefen • 1 Wish: ein Wunsch zur Verbesserung	„Du hast heute konzentriert gearbeitet (Star) und dich gut vorbereitet (Star). Ich wünsche mir, dass du nächstes Mal Fragen früher stellst (Wish).“
Zukunftsorientierte Fragen (nach dem GROW-Modell)	soll Lernende unterstützen, eigene, konkret umsetzbare Ziele zu entwickeln • Goal: Was ist dein Ziel? • Reality: Wo stehst du aktuell? • Options: Welche Optionen hast du? • Will: Was wirst du konkret tun?	„Was würdest du gern als Nächstes lernen?“ „Was brauchst du, um dich bei der nächsten Aufgabe sicherer zu fühlen?“

III. Typische Azubi-Rollen & angepasstes Feedback

In jeder Ausbildungsgruppe treffen Menschen mit unterschiedlichen Voraussetzungen aufeinander – nicht nur im Hinblick auf fachliches Können, sondern auch auf Motivation, Selbstvertrauen, Arbeitshaltung und persönliche Reife. Um motivierendes Feedback wirksam einzusetzen, ist es entscheidend, diese Unterschiede zu erkennen und das eigene Feedback entsprechend anzupassen.

Dieses Kapitel stellt drei häufig vorkommende Rollentypen in leistungsdiversen Ausbildungsgruppen vor – inklusive typischer Merkmale, pädagogischer Ziele und passender Methoden mit konkreten Formulierungsbeispielen.

Steckbrief: Azubi-Rollen

Für einen ersten Überblick über die verschiedenen Rollentypen soll nachfolgender Kurz-Steckbrief dienen. Ausführlichere Informationen folgen auf den nächsten Seiten.



Typ	Leitsatz	Ziel des Feedbacks	Methoden
Azubi A: unsicher, aber bemüht	„Ich will es richtig machen, aber ich zweifle oft.“	Sicherheit und Vertrauen	STAR, Feedforward, Ich-bin-stolz
Azubi B: leistungsstark, aber unterfordert	„Ich kann mehr - aber keiner fordert mich.“	Fordern und Fördern	Feedforward, Challenge, Selbstreflexion
Azubi C: wenig motiviert und zurückhaltend	„Ich verstehe nicht, warum ich das alles lernen soll.“	Beziehung und Eigenverantwortung	2 Stars and a Wish, GROW, einfache Feedforward-Fragen

III. Typische Azubi-Rollen & angepasstes Feedback

Azubi A: „Ich will es richtig machen, aber ich zweifle oft.“

Merkmale:

- leistet solide Arbeit, ist aber oft unsicher und selbstkritisch
- hat Angst, Fehler zu machen, braucht viel Bestätigung und Zuspruch
- fragt oft nach Rückversicherung oder Anleitung
- legt hohen Wert auf Anerkennung durch Ausbilder:in

Ziel des Feedbacks:

- Selbstvertrauen aufbauen
- Anstrengung anerkennen, nicht nur Ergebnisse
- Sicherheit und Orientierung geben



Geeignete Methoden & Formulierungen:

1

STAR-Methode (strukturiertes Feedback anhand von Situation, Task, Action, Result)

- **Ziel:** Sicherheit durch Struktur geben, Verhalten sichtbar machen und konkret zeigen, was gut war (nicht nur was besser geht)
- **Formulierung:** „In der Situation mit dem Kunden (S), in der du ihn allein beraten hast (T), hast du freundlich und ruhig reagiert (A) – das hat sehr professionell gewirkt (R). Das zeigt, dass du das schon richtig gut kannst.“

2

Ich-bin-stolz-weil-Formulierung

- **Ziel:** persönliche Bestärkung und emotionale Bindung
- **Formulierung:** „Ich bin wirklich stolz darauf, wie du in der Werkstatt mit dem neuen Werkzeug umgegangen bist – ich habe gesehen, wie konzentriert und sorgfältig du gearbeitet hast. Das ist ein echter Fortschritt.“

3

Feedforward

- **Ziel:** Zukunftsorientierung, ohne Defizite zu betonen
- **Formulierung:** „Du hast gezeigt, dass du dich gut vorbereitest. Beim nächsten Kundenkontakt könntest du ruhig noch einen Schritt weitergehen und proaktiv Lösungen vorschlagen – ich weiß, dass du das kannst.“

Risiko bei fehlendem Feedback:

Wenn diese Auszubildenden kein gezieltes, bestärkendes Feedback erhalten, verlieren sie zunehmend an Selbstvertrauen und ziehen sich aus Angst vor Fehlern immer weiter zurück. Ihr Engagement kann sinken, obwohl sie grundsätzlich motiviert sind, weil sie keine Rückmeldung zu ihrem Entwicklungserfolg bekommen.

III. Typische Azubi-Rollen & angepasstes Feedback

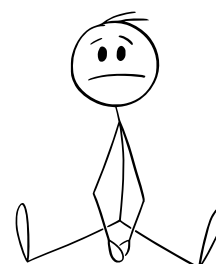
Azubi B: „Ich kann mehr, aber keiner fordert mich.“

Merkmale:

- schnelle Auffassungsgabe, sehr leistungsfähig
- ist schnell gelangweilt oder zieht sich zurück
- wartet auf neue Herausforderungen, ohne danach zu fragen
- braucht Freiraum und Entwicklungsmöglichkeiten

Ziel des Feedbacks:

- Entwicklungsperspektiven aufzeigen
- fordern ohne zu überfordern
- Selbstreflexion und Eigenverantwortung fördern



Geeignete Methoden & Formulierungen:

Keep-Start-Challenge

1

- **Ziel:** strukturierte Perspektivsetzung, gezielte Herausforderung
- **Formulierung:** „Was du beibehalten solltest, ist deine strukturierte Arbeitsweise (Keep). Ich würde mir wünschen, dass du beim nächsten Mal selbst ein kleines Konzept entwickelst (Start). Und als Challenge: Versuch mal, deine Ideen im Team-Meeting zu präsentieren – das wird dich fordern, aber auch sichtbar machen.“

Selbstreflexion anregen

2

- **Ziel:** Eigenverantwortung stärken, Selbststeuerung ermöglichen
- **Formulierung:** „Was denkst du selbst: Wo liegt deine nächste Entwicklungsstufe? Was würdest du gern ausprobieren, wenn du die Möglichkeit hättest?“

Feedforward

3

- **Ziel:** nächste Lernschritte formulieren, Entwicklung in den Blick rücken
- **Formulierung:** „Dein Umgang mit dem Programm ist sehr souverän. Wie wäre es, wenn du beim nächsten Projekt die Planung übernimmst? Ich sehe da Potenzial, dich auch in der Projektleitung weiterzuentwickeln.“

Risiko bei fehlendem Feedback:

Bleibt herausforderndes, förderndes Feedback aus, führt das bei diesen Azubis oft zu Frustration und innerem Rückzug.

Ihr Potenzial bleibt ungenutzt, und sie könnten sich irgendwann emotional von der Ausbildung distanzieren – obwohl sie eigentlich hohe Fähigkeiten mitbringen.

III. Typische Azubi-Rollen & angepasstes Feedback

Azubi C: „Ich verstehe nicht, warum ich das alles lernen soll.“

Merkmale:

- geringe Eigenmotivation, bringt sich kaum ein
- tut meist nur das Nötigste
- hinterfragt Sinn und Relevanz der Ausbildung
- kaum Einsicht in eigenes Verhalten

Ziel des Feedbacks:

- Beziehung aufbauen
- Interesse wecken
- Verantwortung für das eigene Lernen anstoßen



Geeignete Methoden & Formulierungen:

2 Stars and a Wish

1

- **Ziel:** niedrigschwelliger Einstieg, kleine Fortschritte wertschätzen
- **Formulierung:** „Ich fand gut, dass du heute pünktlich warst (Star) und dass du die Arbeit an der Maschine konzentriert abgeschlossen hast (Star). Ich würde mir wünschen, dass du beim nächsten Mal direkt mitdenkst, was als Nächstes ansteht – dann können wir noch besser zusammenarbeiten (Wish).“

Ich-bin-stolz-weil-Formulierung (abgeschwächte Form)

2

- **Ziel:** Beziehung stärken, Einstieg in positives Feedback schaffen
- **Formulierung:** „Ich bin froh zu sehen, dass du heute nicht nur deine Aufgabe gemacht hast, sondern auch einem Kollegen geholfen hast – das war aufmerksam von dir.“

Zukunftsorientierte Fragen (nach GROW-Modell: Goal – Reality – Options – Will)

3

- **Ziel:** Selbstreflexion fördern, Lösungsideen auslösen
- **Formulierung:** „Was müsste passieren, damit du dich in der Ausbildung wohler fühlst? Was wäre ein Ziel für nächste Woche, das du dir selbst setzen würdest?“

Risiko bei fehlendem Feedback:

Ohne Feedback, das Beziehung und Eigenverantwortung stärkt, besteht die Gefahr, dass diese Azubis dauerhaft in einer passiven Rolle verharren und den Sinn der Ausbildung nicht erkennen. Langfristig kann das zu einem festen Widerstand gegen Lernen und Zusammenarbeit führen.

IV. Praxisimpulse: Do's und Dont's

Gutes Feedback zeigt Wirkung – vor allem dann, wenn es nicht nur sachlich richtig, sondern auch motivierend und menschlich stärkend formuliert ist. In diesem Kapitel finden Sie konkrete Empfehlungen, wie Feedback im Ausbildungsalltag wirksam gestaltet werden kann – durch Haltung, Sprache und bewusste Kommunikation.



Dos – Was gutes Feedback ausmacht:

- **Auf Augenhöhe kommunizieren:**
 - Sprechen Sie **mit** Ihren Azubis, **nicht über sie** – wertschätzend, ehrlich und respektvoll.
- **Konkrete Beobachtungen benennen:**
 - Rückmeldungen sollten sich auf sichtbares Verhalten beziehen, nicht auf Vermutungen.
- **Positive Aspekte zuerst nennen:**
 - Ein Einstieg mit etwas Positivem öffnet die Tür für konstruktive Hinweise.
- **Entwicklungsimpulse durch konstruktives Feedback geben:**
 - Feedback sollte nicht nur rückblicken, sondern vor allem in die Zukunft weisen.
 - statt: „Du musst einfach mehr mitdenken.“
 - besser: „Ich habe gesehen, dass du gewartet hast, bis jemand dir die nächste Aufgabe sagt. Was könntest du tun, um den nächsten Schritt selbst zu erkennen?“
 - statt: „Du musst dich halt mehr anstrengen.“
 - besser: „Ich sehe, dass es dir schwer fällt, dranzubleiben. Was würde dir helfen, besser in die Aufgabe reinzufinden?“



Don'ts – Was vermieden werden sollte:

- **Verallgemeinerungen wie „immer“ oder „nie“:**
 - Sie wirken unfair und blockieren die Bereitschaft zur Veränderung.
- **Persönliche Abwertungen:**
 - Aussagen wie „Du bist halt nicht bemüht“ greifen die Person an statt das Verhalten – und schaden der Beziehung.
- **Unklare Rückmeldungen:**
 - Aussagen wie „Das war nicht so gut“ helfen nicht weiter. Sag stattdessen, was genau beobachtet wurde und was besser machbar wäre.
- **Beispiele von ungeeignetem Feedback:**
- „Du bist einfach nicht geeignet für diesen Beruf.“
 - Dies greift die Person an statt das Verhalten, was verletzend und demotivierend ist.
- „Na toll, das hast du ja super hinbekommen ...“
 - Ironie untergräbt das Vertrauen und demotiviert, statt zu helfen.
- „Schau dir mal an, wie XY das macht – da könntest du dir was abschauen.“
 - Ein Vergleich führt eher zu Frust oder Neid als zu echter Motivation.

V. Feedback im Ausbildungsalltag

Motivierendes Feedback ist am wirksamsten, wenn es kein einmaliges Ereignis bleibt, sondern natürlicher Bestandteil des Ausbildungsalltags ist. Dieses Kapitel zeigt, wie Sie Feedback sinnvoll in Ihren Alltag einbauen können – regelmäßig, gezielt und typgerecht.

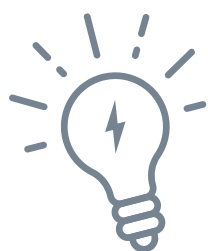
Feedbackrhythmus und Timing:

- **regelmäßige Gespräche einplanen:** z. B. wöchentliche Kurz-Feedbacks oder Reflexionsgespräche am Monatsende.
- **Kurzfeedback im Alltag nicht vergessen:** Auch kleine Rückmeldungen zwischendurch wirken – oft sogar stärker als lange Gespräche.
- **nicht nur nach Projekten:** Feedback sollte auch „mitten im Prozess“ stattfinden, um Verhalten direkt zu beeinflussen.

Raum für Rückfragen und Dialog schaffen:

Feedback ist keine Einbahnstraße. Geben Sie Auszubildenden die Möglichkeit, Rückfragen zu stellen, sich zu erklären oder eigene Beobachtungen zu teilen.

- Fragen Sie aktiv nach:
 - „Wie hast du das erlebt?“
 - „Was war für dich herausfordernd?“
- Machen Sie Feedback zum Dialog, nicht zum Monolog.
- Reflektieren Sie regelmäßig:
 - Wie gut kenne ich die individuellen Stärken meiner Azubis?
 - Gebe ich regelmäßig Feedback – oder nur, wenn etwas nicht läuft?
 - Achte ich auf die Wirkung meiner Worte – stärken sie oder verunsichern sie?
 - Ermögliche ich durch mein Feedback echte Entwicklung – oder nur Bewertung?



Individuelle Zugänge berücksichtigen:

Nicht jede Rückmeldung wirkt bei allen Azubis gleich. Ob jemand eher zurückhaltend, praktisch veranlagt oder selbstreflexiv ist, spielt eine Rolle dafür, wie Feedback aufgenommen wird.

Passen Sie Ihre Rückmeldung möglichst an

- **situative Bedürfnisse** (z. B. neue Aufgaben, Unsicherheit, Erfolgserlebnisse),
- **aktuelle Stimmung** (offen, abwehrend, motiviert),
- und die **Persönlichkeit** der Azubis (z. B. eher ruhig oder kommunikativ) an.

Beispiel:

Ein unsicherer Azubi braucht vielleicht erst Zuspruch, bevor er mit Verbesserungsvorschlägen umgehen kann. Ein selbstbewusster Azubi wünscht sich klare Entwicklungsimpulse.

NETZWERK Q 4.0

NETZWERK Q 4.0 ist ein gemeinsames Projekt des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) und der Bildungswerke der Wirtschaft und anderen Bildungsinstitutionen und wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ).

Impressum

Bildungswerk der Wirtschaft Sachsen-Anhalt e.V.

Institut der deutschen Wirtschaft (IW)

netzwerkq40.de

Autor

Anna-Marieke Meier

Hinweise zur Verwendung von Künstlicher Intelligenz

Der Text wurde mit KI optimiert.