

MANAGEMENT SUMMARY

Der Regimewechsel in der Ausbildung

Warum heute die Auszubildenden und dual Studierenden auswählen – und warum Betriebe vom Auswählen zum Entwickeln übergehen müssen.

Juli 2026

Auf Basis der Berufsbildungsstatistik des BIBB, des IAB, der DIHK-Ausbildungsumfrage sowie eigener Kundenprojekte der Akademie Wicke. Dieses Papier eröffnet die Studienreihe der Akademie Wicke; die vollständigen Belege liegen in den vier zugehörigen Fachstudien.

1. Kernaussage

Ausbildung ist nach wie vor der wirtschaftlichste Weg, die eigene Fachkräftebasis zu sichern – wenn aus Auszubildenden und dual Studierenden wirkungsvolle Fachkräfte werden. Die Investition von rund 8.086 € netto je Ausbildungsjahr (BIBB) amortisiert sich erst über Abschluss und Übernahme. Bricht die Ausbildung vorher ab oder bleibt die Nachwuchskraft nach Abschluss nicht im Unternehmen, geht ein Teil der Investition verloren – und der Fachkräftebedarf muss häufig erneut über den externen Markt gedeckt werden, was im Schnitt noch einmal über 13.700 € kostet. Wer ausbildet und wieder verliert, zahlt doppelt.

Über eine große Veränderung wird dabei kaum gesprochen: Die Ausbildung hat jahrzehntelang von einem Bewerberüberschuss gelebt – leise, ohne dass es jemand so benannt hat. Dieser Überschuss ist zu Ende. Wo früher der Betrieb aus vielen auswählte, entscheidet heute der junge Mensch – jeden Tag neu, ob er bleibt.

Ausbildung trägt deshalb nicht mehr allein als Auswahlverfahren. Sie muss als Entwicklungssystem geführt werden: ausbilden, übernehmen, wirksam machen – statt ausbilden und verlieren.

2. Ausgangslage: Der Markt hat sich gedreht

Erfahrene Ausbilder fassen den Wandel oft in einem Satz zusammen: *»Früher haben wir nur die Hälfte übernommen, und alle mussten sich anstrengen – heute sind wir froh über jede Bewerbung.«*

Der Satz beschreibt keinen Stimmungswandel, sondern einen Systemwechsel. Die knappe Übernahme war früher selbst der Antrieb: Wer übernommen werden wollte, strengte sich drei Jahre lang an. Heute geben drei von vier Betrieben mit Besetzungsschwierigkeiten an, keine passenden Bewerber mehr zu finden (DIHK-Ausbildungsumfrage 2025) – und übernommen wird faktisch, wer bleibt. Der Anreiz, der die Ausbildung getragen hat, hat sich damit selbst abgeschafft.

Das ist kein Urteil über eine Generation. Große Metaanalysen finden nur kleine Unterschiede in den Arbeitswerten zwischen den Generationen; was wie ein Generationeneffekt wirkt, erklärt sich meist durch Alter und Berufsphase. Geändert hat sich nicht die Jugend, sondern der Markt. Der frühere Überschuss hat nur verdeckt, dass viele Betriebe nie ein Entwicklungssystem gebraucht haben – solange genug nachkamen, fiel es nicht auf.

3. Ein besetzter Platz ist noch keine wirkungsvolle Fachkraft

Solange Bewerber im Überfluss da waren, genügte eine Frage: Sind alle Ausbildungsplätze besetzt? Im Bewerbermarkt greift diese Zahl zu kurz. Recruiting besetzt den Start – Entwicklung sichert den Durchlauf. Zwischen dem besetzten Platz und der Fachkraft, die dem Betrieb erhalten bleibt, liegt ein Weg, auf dem Menschen verloren gehen.

ABBILDUNG 1 — Vom besetzten Platz zur wirkungsvollen Fachkraft

Schritt	Rechnung	Verbleiben	Quelle
100 Auszubildende starten	—	100	—
– vorzeitige Vertragslösungen	29,7 % von 100 $\approx$ 30	rund 70	BIBB, 2023/2024
– nicht übernommen	21 % von 70 $\approx$ 15	rund 56	IAB-Kurzbericht 14/2025
= abgeschlossen und übernommen	rund 56 von 100	56 %	Modellrechnung

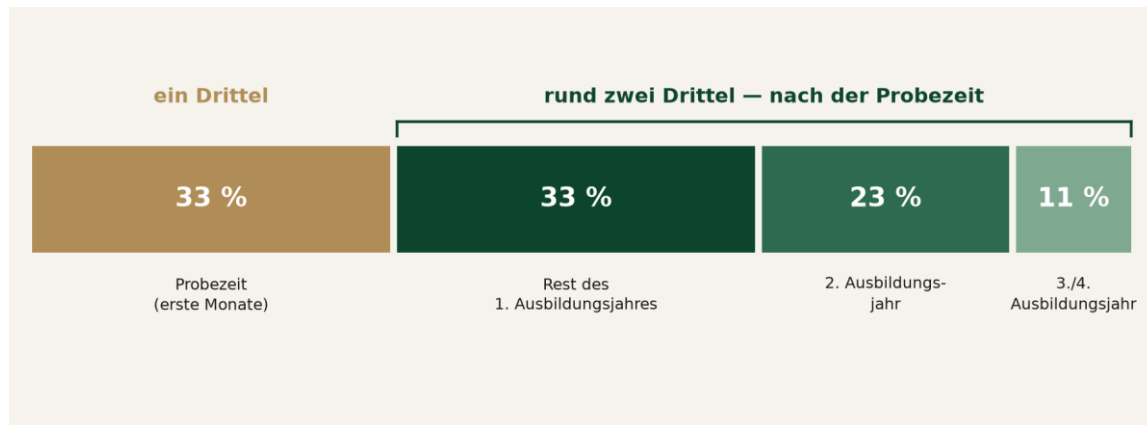
Quelle: eigene modellhafte Verlustrechnung der Akademie Wicke auf Basis von BIBB / Berufsbildungsbericht 2026 (Vertragslösungsquote 29,7 %, 2023 und 2024; rund 159.000 gelöste Verträge) und IAB-Kurzbericht 14/2025 (Übernahmequote 79 %, 2024). Ausdrücklich eine Modellrechnung, keine amtliche Kohortenstatistik: Sie verknüpft zwei Raten aus unterschiedlichen Grundgesamtheiten. Eine Vertragslösung ist zudem nicht gleich ein Abbruch; ein Teil sind Wechsel. Die Rechnung ist bewusst konservativ – wer nach der Übernahme wieder geht, ist darin nicht enthalten.

Die Modellrechnung macht einen Verlustpfad sichtbar, der zwischen dem besetzten Platz und der wirkungsvollen Fachkraft liegt – und den viele Betriebe nicht als eigene Steuerungsgröße betrachten. Wie hoch der Verlust ausfällt, ist je nach Branche und Haus sehr verschieden – dass es diesen Pfad gibt, ist es nicht.

4. Der Verlust kommt nach der Probezeit

Der Verlust hat einen Zeitpunkt. Die Probezeit gilt vielen als der kritische Filter – doch nur rund ein Drittel der Vertragslösungen fällt in diese Phase. Zwei Drittel passieren danach, wenn der Fall im Betrieb längst als entschieden gilt.

ABBILDUNG 2 — Wann die Vertragslösungen passieren



Quelle: BIBB-Datenreport 2024 (Verteilung der vorzeitigen Vertragslösungen über die Ausbildungszeit). Rundungsbedingt ergänzen sich die Anteile auf 100 %.

Genau dort, wo der formale Filter endet, beginnt also der größere Teil des Risikos – und mit ihm die Frage, wer den jungen Menschen in dieser Zeit überhaupt noch begleitet.

5. Wer den jungen Menschen im Alltag begleitet – und wer ihn beurteilt

Nach der Probezeit entscheidet sich Ausbildung nicht mehr im Auswahlprozess, sondern in Filiale, Werkstatt, Team, Schicht und Fachbereich – und damit über eine Rolle, über die selten gesprochen wird. Der formale Ausbilder ist meist gut qualifiziert und über die AEVO geprüft. Im Fachbereich begleitet den Auszubildenden oder dual Studierenden Tag für Tag jedoch häufig ein anderer: der Ausbildungsbeauftragte, der Meister, die Gesellin, die Fachkraft. Diese Personen leiten an, geben

Feedback, lösen Konflikte – prägen also, ob ein junger Mensch bleiben will. Das Berufsbildungsgesetz verlangt für sie ausdrücklich keinen Nachweis pädagogischer Eignung (§ 28 Abs. 3 BBiG, anders als § 30 für den Ausbilder). Sie tragen die eigentliche Begleitung – meist zusätzlich zur vollen Fachaufgabe, ohne dafür Zeit, Mandat oder Training zu erhalten.

Dass diese Lücke unbemerkt bleibt, liegt an einer stabilen Fehlwahrnehmung. Fragt man Betriebe nach den Gründen für einen Abbruch, nennen sie überwiegend mangelnde Leistungsbereitschaft der Auszubildenden. Fragt man die Auszubildenden, nennen sie Kommunikation und Konflikte in der Begleitung (BIBB). Beide beschreiben denselben Bruch – und erklären ihn mit der jeweils anderen Seite. Solange der Betrieb die Ursache allein im jungen Menschen verortet, bleibt die Rolle, die ihn täglich prägt, unsichtbar – und der nächste Jahrgang beginnt dieselbe Geschichte neu.

6. Warum Einzelmaßnahmen zu kurz greifen

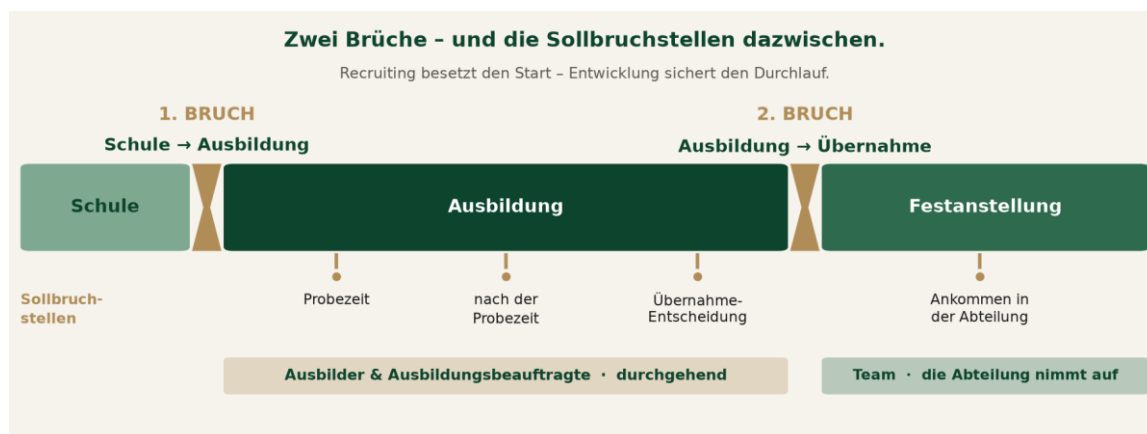
- **Strenger auswählen** setzt Bewerber voraus, die es nicht mehr gibt – und verschärft die Knappheit, statt sie zu lösen.
- **Ein einzelnes Seminar** entfaltet seine Wirkung nur dann nachhaltig, wenn der Transfer zurück in den Betriebsalltag bewusst mitgestaltet wird – sonst bleibt vom Impuls wenig.
- **Die Begleitung dem Zufall überlassen** macht Qualität zur Lotterie: Sie hängt dann davon ab, welchem Fachbereich und welcher Begleitperson ein junger Mensch zugeteilt wird – ohne dass diese Streuung irgendwo als Kennzahl sichtbar würde.

Jede Einzelmaßnahme sichert einen Übergang und lässt die anderen offen. Der Verlust entsteht aber über den gesamten Ausbildungsverlauf.

7. Vom Auswählen zum Entwickeln

Wer nicht mehr auswählen kann, muss entwickeln – aber nicht überall zugleich. Der erste Schritt ist kein Programm, sondern eine Diagnose: An welcher Bruchstelle verliert dieser Betrieb tatsächlich Aufmerksamkeit, Wirkung oder Bindung? Erst danach folgt der passende Baustein. Diagnose vor Design.

ABBILDUNG 3 — Zwei Brüche und die Sollbruchstellen dazwischen



Quelle: eigene Darstellung, Akademie Wicke.

WAS UNTERNEHMEN DADURCH GEWINNEN

- Die getätigte Ausbildungsinvestition – im Schnitt 8.086 € netto je Azubi und Jahr (BIBB 2022/23) – amortisiert sich häufiger über Abschluss und Übernahme.
- Wie viele Starter am Ende als Fachkraft bleiben, wird steuerbar – statt dem Zufall überlassen zu bleiben.
- Ausbildungsqualität wird über Fachbereiche hinweg planbar und nicht mehr von der Zuteilung abhängig.
- Ausbilder und Personalabteilung werden entlastet, weil klar ist, wann Hinschauen zählt – statt durchgehend improvisierter Aufmerksamkeit.
- Die Ausbildung wird intern belegbar: gesteuert, nicht gehofft.

Damit bleibt Ausbildung, was sie ökonomisch ist – der günstigste Weg zur eigenen Fachkraft. Aber nur in der vollständigen Rechnung: ausbilden, übernehmen, wirksam machen – statt ausbilden und verlieren.

8. Vier Fragen für das eigene Haus

- Ausbildung ist eine Ihrer günstigsten Fachkräftequellen – wissen Sie, wie viele Ihrer Starter am Ende als Fachkraft im Betrieb ankommen und bleiben?
- Wo verlieren Sie Auszubildende und dual Studierende – in der Probezeit oder danach? Und an welcher Stelle genau?
- Wer begleitet Ihre Auszubildenden und dual Studierenden im Fachbereich täglich – ist diese Person dafür ausgestattet, und wie stark schwankt die Qualität zwischen Ihren Fachbereichen?
- Bekommen Sie die übernommen, die Sie übernehmen wollen – oder müssen Sie die nehmen, die noch da sind? Und wie kommen sie in der Abteilung an: integriertes Mitglied oder Außenseiter?

Können Sie zwei der vier Fragen nicht beantworten, ist genau das der Befund.

9. Praxistransfer

Die Akademie Wicke setzt nicht an der Auswahl an, sondern an den Bruchstellen danach. Der Ausbildungsverlauf hat zwei harte Kanten: den Übergang von der Schule in die Ausbildung und den Übergang von der Ausbildung in die feste Übernahme. Dazwischen liegen die Sollbruchstellen – die Probezeit, die Zeit danach, die Übernahmeentscheidung und das Ankommen in der Abteilung. Wo ein Betrieb tatsächlich verliert, ist von Haus zu Haus verschieden. Welcher Hebel sinnvoll ist, entscheidet deshalb nicht das Produkt, sondern die Lücke – Diagnose vor Design.

STUDIEN-LANDKARTE — wo Sie tiefer einsteigen

Bruchstelle / Entwicklungsfeld	Vertiefende Fachstudie	Leitfrage
1. Bruch: Schule → Ausbildung	Vom Schüler zur beruflich handlungsfähigen Person	Kommt der junge Mensch im Betrieb an – und übernimmt er Verantwortung für sich selbst?
Tägliche Begleitung im Fachbereich	Die stille Führungsrolle	Sind die Menschen, die täglich begleiten, für diese Rolle ausgestattet?
2. Bruch: Ausbildung → Übernahme	Der zweite Bruch	Bekommen Sie die übernommen, die Sie übernehmen wollen – und kommen sie wirksam in der neuen Rolle an?
Team & Zugehörigkeit	Vertrauen ist der Rauch	Wird der junge Mensch Teil eines tragfähigen Teams – oder bleibt Integration dem Zufall überlassen?

Nächster Schritt: ein rund 15-minütiger Rahmencheck. Kein Angebot, sondern eine Diagnose. Wir prüfen mit Ihnen, wo zwischen Start, Probezeit, Fachbereich, Team und Übernahme bei Ihnen Aufmerksamkeit, Wirkung oder Bindung verloren geht – und welcher erste Hebel dort wirkt.

**ÜBER DEN AUTOR****Elvir Kajgana, Dipl.-Betriebswirt (FH) /EBC**

Leiter der Akademie Wicke

Akademie Wicke · Am Steinberg 68 · 41061 Mönchengladbach · Tel. 02161-277 52 32 · www.akademie-wicke.de**QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE FACHSTUDIEN**

BIBB (2025): Vorzeitige Vertragslösungen in der dualen Berufsausbildung. · BIBB-Datenreport 2024. · Berufsbildungsbericht 2026 (BMBFSFJ). · Wenzelmann et al. (2025): BIBB Report 2/2025. · IAB-Kurzbericht 14/2025. · DIHK-Ausbildungsumfrage 2025.

Dieses Papier eröffnet die Studienreihe der Akademie Wicke. Belege, Methodik und Literaturverzeichnisse liegen in den vier zugehörigen Fachstudien (siehe Studien-Landkarte).