



MANAGEMENT SUMMARY

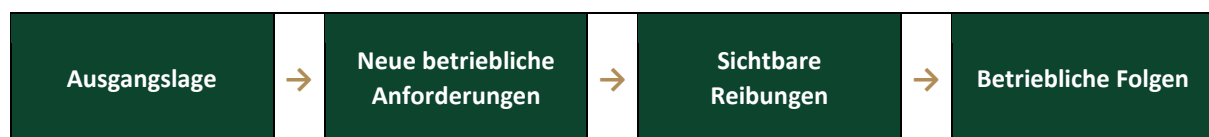
Vom Schüler zur beruflich handlungsfähigen Person

Entscheidungsunterlage für Ausbildungsleitung, HR, Ausbildungsbeauftragte und Geschäftsleitung · Juli 2026

Die Probleme beginnen nicht am ersten Ausbildungstag. Dort werden sie sichtbar.

Mangelnde Selbstorganisation, Unsicherheit im Kundenkontakt, schwierige Kommunikation: Wesentliche Ursachen entstehen häufig bereits vor dem Ausbildungsbeginn. Im Betrieb treffen diese Ausgangslagen auf neue Anforderungen und werden dort erstmals deutlich sichtbar – genau dort kann gezielte Entwicklung ansetzen.

Die fachliche Ausbildung ist organisiert. Die Entwicklung beruflicher Handlungsfähigkeit bleibt häufig dem Zufall überlassen.



Grundschule bis Sekundarstufe I	Unternehmen selbst
An mehreren Schulstufen zeigen aktuelle Erhebungen jeweils relevante Anteile von Schülerinnen und Schülern, die zentrale Mindeststandards nicht sicher erreichen (Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen – IQB, 2022 und 2025)	Drei von vier Betrieben mit Besetzungsschwierigkeiten fanden 2025 keine geeigneten Bewerber:innen (DIHK, 2025b)

Das ist kein Urteil über eine Generation. Dieser Übergang muss unter den heutigen Ausgangsbedingungen aktiv gestaltet werden.

Was der Betrieb ab dem ersten Tag voraussetzt – und was das kostet

Vom ersten Ausbildungstag an erwartet der Betrieb Fähigkeiten, deren betriebliche Ausprägung in der Schule nur begrenzt erprobt und beurteilt werden kann: Pünktlichkeit und Verbindlichkeit, konzentriertes Arbeiten, angemessene Kommunikation, Zusammenarbeit im Team, professionelles Auftreten, Eigeninitiative, Verantwortungsübernahme und einen konstruktiven Umgang mit Feedback und Fehlern.

Das ist keine Zusatzliste – es ist die praktische Übersetzung dessen, was das Berufsbildungsgesetz als „berufliche Handlungsfähigkeit“ definiert (§ 1 Abs. 3 BBiG).

Was als kleine Unsicherheit beginnt, bindet schnell Zeit und Ausbildungsqualität



Was am Anfang wie eine kleine Unsicherheit wirkt, kann sich ohne gezielte Entwicklung zu einem dauerhaften Verhaltens-, Beziehungs- und Bindungsproblem entwickeln.

Die betriebswirtschaftliche Seite ist real, nicht nur gefühlt: Ein Ausbildungsplatz kostet Betriebe im Schnitt rund 8.086 Euro netto pro Jahr (Wenzelmann et al., 2025). 2023 wurden bundesweit 158.000 Ausbildungsverträge vorzeitig gelöst – rund ein Drittel davon bereits in der Probezeit (BIBB, 2025). Zum Stichtag September 2025 blieben gleichzeitig 54.000 Ausbildungsstellen unbesetzt und 40.000 Bewerber:innen unversorgt – ein wachsendes Passungsproblem (Bundesagentur für Arbeit, 2025).

ABBILDUNG 1 — Die betriebswirtschaftliche Ausgangslage



Quelle: Wenzelmann et al. (2025); BIBB (2025); Bundesagentur für Arbeit (2025). Darstellung: Akademie Wicke.

Unternehmen können die fachliche Ausbildung hervorragend organisieren und trotzdem an den persönlichen, sozialen und methodischen Voraussetzungen scheitern.

Warum sich diese Lücke im laufenden Alltag nicht nebenbei schließt

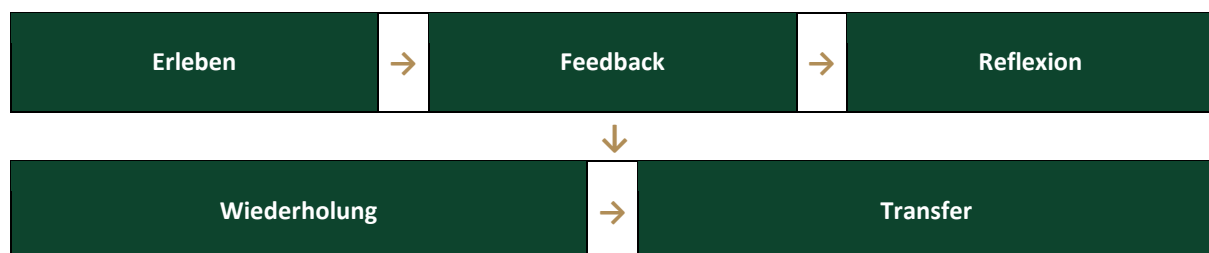
- **Schule und Betrieb haben unterschiedliche Aufgaben.** Berufliche Situationen lassen sich in der Schule nur begrenzt unter realen Arbeitsbedingungen trainieren.
- **Der Betrieb muss Fachausbildung und operatives Geschäft gewährleisten.** Persönliche Entwicklung ist im Ausbildungsplan selten mit eigener Zeit hinterlegt.
- **Ausbildungsbeauftragte übernehmen diese Aufgabe zusätzlich zu ihrer eigentlichen Aufgabe.** Es fehlen häufig Zeit, geschützter Raum und methodische Struktur.
- **Viele Auszubildende können ihre Entwicklungsfelder zu Beginn noch nicht sicher einordnen.** Ohne dieses Bewusstsein lassen sich daraus nur schwer eigenständig konkrete Entwicklungsschritte ableiten.

Die Lösung besteht nicht darin, die Entwicklungsarbeit zusätzlich auf ohnehin belastete Ausbildungsbeauftragte und Fachbereiche zu verlagern.

Drei Handlungsfelder bündeln, was Auszubildende jetzt entwickeln müssen

1. Selbstführung Selbstorganisation, Verbindlichkeit, Aufmerksamkeit, Umgang mit Fehlern, Verantwortungsübernahme	2. Zusammenarbeit Kommunikation, Feedback, Konfliktfähigkeit, Perspektivwechsel, Teamverhalten	3. Berufliche Wirksamkeit Professionelles Auftreten, Eigeninitiative, Selbstreflexion, Selbstwirksamkeit, Lernen und Transfer
---	--	---

Wissen allein verändert noch kein Verhalten



Einzelne Gespräche können Entwicklung anstoßen. Dauerhafte Verhaltensänderung benötigt wiederholte praktische Erfahrung, qualifiziertes Feedback, Reflexion und verbindlichen Transfer – Bedingungen, die sich im operativen Alltag häufig nicht zuverlässig sicherstellen lassen.

Die Akademie-Wicke-Lösung: ein geschützter, professioneller Entwicklungsraum

Genau das leisten die Azubi-Seminare der Akademie Wicke: ein geschützter, professionell strukturierter Entwicklungsraum außerhalb des operativen Drucks, in dem Auszubildende die drei Handlungsfelder praktisch erleben, trainieren, reflektieren und in ihren Arbeitsalltag übertragen.

Im fünftägigen Basis-Seminar werden diese Fähigkeiten durch praktische Übungen, realitätsnahe Herausforderungen, unmittelbares Feedback, angeleitete Reflexion und wiederholte Anwendung über mehrere Etappen entwickelt – bis hin zu einer eigenen Abschlusspräsentation vor Vertreter:innen des Unternehmens. Modulare Seminarformate setzen demgegenüber gezielte Schwerpunkte innerhalb der drei Handlungsfelder, je nach betrieblichem Bedarf. Diese Kombination schafft zentrale Bedingungen, die die Forschung mit nachhaltiger Kompetenz- und Verhaltensentwicklung verbindet.

Die Akademie Wicke ersetzt die betriebliche Ausbildung nicht. Sie übernimmt den Teil der Entwicklungsarbeit, für den im operativen Alltag häufig weder ausreichend Zeit noch ein geschützter, professionell strukturierter Rahmen vorhanden ist.

Das entlastet gezielt: Ausbilder:innen und Ausbildungsbeauftragte werden nicht aus ihrer Verantwortung entlassen, aber spürbar davon entlastet, diese komplexe Entwicklungsarbeit vollständig neben dem Tagesgeschäft strukturieren zu müssen. Fachbereiche erhalten Auszubildende zurück, die ihre Wirkung, Verantwortung und Rolle bewusster verstehen.

Für den Betrieb

- gemeinsame Sprache für Zusammenarbeit, Verantwortung und Feedback
- weniger ungeplante Entwicklungsarbeit in den Fachbereichen
- frühere Reflexion statt später Konfliktkorrektur
- klarere Erwartungen und verbindlichere Absprachen
- strukturierter Transfer in den Ausbildungsalltag
- Entlastung von Ausbildungsleitung und Ausbildungsbeauftragten

Woran Entwicklung im Ausbildungsalltag sichtbar werden soll

- Rückfragen werden früher und klarer formuliert.
- Absprachen werden verbindlicher getroffen.
- Feedback wird differenzierter aufgenommen und verarbeitet.
- Verantwortung wird bewusster übernommen.
- Die eigene Wirkung auf Kunden, Team und Unternehmen wird stärker reflektiert.
- Auszubildende formulieren konkrete Umsetzungsschritte für den Betrieb.

Warum die Akademie Wicke der richtige Partner ist

Seit 2012 begleitet die Akademie Wicke Berufsstarter- und Ausbildungsjahrgänge und ist auf deren persönliche, soziale und methodische Entwicklung spezialisiert. Sie verbindet praktische Herausforderungen, unmittelbares Feedback, angeleitete Reflexion und verbindlichen Transfer aus einer Hand, hat Erfahrung mit unterschiedlichen betrieblichen Ausgangslagen und entlastet mit professioneller Seminarleitung gezielt die betrieblichen Ausbildungsverantwortlichen. **Wirkung, die im Alltag ankommt.**

Fazit

Der Übergang von der Schule in die Arbeitswelt bietet Ausbildungsbetrieben die Chance, junge Menschen frühzeitig zu verlässlichen, selbstständigen und wirksamen Mitarbeitenden zu entwickeln – vorausgesetzt, persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten werden ebenso systematisch aufgebaut wie fachliches Wissen. Gerne unterstützen wir Sie dabei, die Entwicklungsfelder Ihres Ausbildungsjahrgangs zu bewerten und einen passenden Entwicklungsrahmen abzuleiten.

Ihr nächster Schritt

Prüfen Sie in einem unverbindlichen, rund 15-minütigen Analysegespräch, welche Entwicklungsfelder für Ihren aktuellen Ausbildungsjahrgang besonders relevant sind und welcher Entwicklungsrahmen dazu passt.



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

Dieses Management-Summary basiert auf der Publikation „Vom Schüler zur beruflich handlungsfähigen Person“ (Akademie Wicke, Juli 2026); die vollständige Langfassung mit allen Quellenangaben ist als separates Dokument verfügbar.