

Die stille Führungsrolle

Wie Ausbilder, Ausbildungsbeauftragte und Auszubildende gemeinsam Ausbildungsqualität und Bindung prägen

Juli 2026

Auf Basis aktueller Forschung, rechtlicher Grundlagen und langjähriger Praxiserfahrung der Akademie Wicke.

Inhalt

1. Management-Fazit	3
2. Ausgangslage: Ausbildung wird arbeitsteilig gestaltet.....	3
3. Der blinde Fleck: Ausbildungsbeauftragte im Fachbereich.....	4
4. Warum Auszubildende gehen – und warum beide Seiten unterschiedliche Ursachen sehen	5
5. Das Abhängigkeitsdreieck	7
6. Zwölf Quartale und prägende Beziehungen.....	9
7. Archetypen im Ausbildungsalltag.....	9
8. Warum Einzelmaßnahmen zu kurz greifen	11
9. Gemeinsame Entwicklungsarchitektur, Praxistransfer und Quellen.....	11

1. Management-Fazit

Viele der entscheidenden Ausbildungsprobleme entstehen nicht durch fehlendes Fachwissen, sondern durch Reibung im Alltag zwischen Auszubildenden, Ausbildern und Ausbildungsbeauftragten. Die Beteiligten erleben dieselben Situationen unterschiedlich und schreiben die Ursache häufig der jeweils anderen Seite zu.

Formal verantwortliche Ausbilder und Meister sind dabei meist gut qualifiziert. Die eigentliche Lücke liegt oft eine Ebene tiefer: bei Ausbildungsbeauftragten, Meistern, Gesellen und Fachkräften, die Auszubildende im Fachbereich tatsächlich anleiten, beurteilen und prägen – ohne dass sie dafür immer systematisch ausgewählt, vorbereitet, entlastet oder anerkannt werden.

Einzelmaßnahmen greifen deshalb zu kurz. Wer nur Auszubildende schult, verändert nicht automatisch Führung und Rückmeldung im Fachbereich. Wer nur Ausbilder entwickelt, verändert nicht automatisch Selbstorganisation und Verantwortungsübernahme der Auszubildenden. Wirkung entsteht erst, wenn beide Seiten gezielt entwickelt und zugleich auf gemeinsame Erwartungen, Kommunikation und Verantwortung ausgerichtet werden.

Die Akademie Wicke schließt die Lücke zwischen dem Verhalten, das Unternehmen von Auszubildenden erwarten, und der Führung, Orientierung und Rückmeldung, die junge Menschen dafür benötigen. Viele vermeidbare Ausbildungsprobleme entstehen im Zusammenspiel – und genau dort setzt die Akademie Wicke an.

Diese Studie zeigt, woran das im Alltag konkret liegt: an einer strukturellen Rollenlücke bei Ausbildungsbeauftragten, an einer wechselseitigen Attributionslücke zwischen Betrieb und Auszubildenden, an einem Abhängigkeitsdreieck zwischen Ausbildungsleitung, Ausbildungsbeauftragtem und Auszubildendem – und an dem Umstand, dass ein einzelnes Quartal in einem Fachbereich über Motivation, Vertrauen und Bindung mitentscheiden kann.

2. Ausgangslage: Ausbildung wird arbeitsteilig gestaltet

Die duale Berufsausbildung wird formal über die Rolle des Ausbilders bzw. der Ausbilderin gesteuert. Wer diese Rolle innehat, ist in aller Regel gut qualifiziert – über eine bestandene AEVO-Prüfung oder eine gleichwertige Meisterqualifikation, ergänzt durch IHK-Weiterbildungen und langjährige Erfahrung.

Im betrieblichen Alltag sieht die Praxis jedoch anders aus: Eine aktuelle Auswertung des Bundesinstituts für Berufsbildung zeigt, dass im Schnitt rund 40 % der Beschäftigten je ausbildendem Betrieb an

der Ausbildung beteiligt sind – mit zusammen rund 33 Wochenstunden Ausbildungsleistung, überwiegend neben der eigentlichen Fachtätigkeit, nicht als eigene Funktion.¹

Ausbildung ist damit in der Praxis kein Zwei-Personen-Verhältnis zwischen Ausbilder und Auszubildendem, sondern eine arbeitsteilige Leistung vieler Personen in unterschiedlichen Fachbereichen: Ausbildungsbeauftragte, Meister, Gesellinnen und Gesellen sowie Fachkräfte übernehmen einen erheblichen Teil der täglichen Begleitung – oft mit der höchsten Kontaktdichte zum Auszubildenden im gesamten Unternehmen.

Diese Studie richtet den Blick auf genau diese arbeitsteilige Praxis: nicht um die Ausbilderrolle infrage zu stellen, sondern um sichtbar zu machen, wo Ausbildungsqualität im Alltag tatsächlich entsteht – und wo sie ungewollt personen- und fachbereichsabhängig bleibt.

3. Der blinde Fleck: Ausbildungsbeauftragte im Fachbereich

Das Berufsbildungsgesetz unterscheidet klar zwischen Rollen mit und ohne geprüfte pädagogische Eignung. Nach § 30 BBiG muss der Ausbilder seine berufs- und arbeitspädagogische Eignung nachweisen, in der Praxis über die Ausbildereignungsverordnung (AEVO). Für die Mitwirkung im Fachbereich gilt dagegen ein anderer Maßstab.²

§ 28 Abs. 3 BBiG bildet die rechtliche Grundlage für die Mitwirkung von Ausbildungsbeauftragten: Sie wirken „unter der Verantwortung des Ausbilders“ mit – ausdrücklich ohne den Nachweis berufs- und arbeitspädagogischer Eignung, den der Ausbilder erbringen muss. Diese Differenzierung ist keine betriebliche Nachlässigkeit, sondern gesetzlich angelegt.³

Im Handwerk gilt eine vergleichbare Struktur: Die fachliche Eignung des Meisters ist über § 22b HwO (inklusive Teil IV der Meisterprüfung) klar geregelt; für Gesellinnen und Gesellen sowie Fachkräfte, die faktisch anleiten, besteht dagegen keine vergleichbare formale Kategorie.

Wer trägt im Alltag welche Verantwortung?

ABBILDUNG 1 — Formale Anforderung und Alltagspraxis im Vergleich

Rolle	Formale Anforderung	Alltagspraxis
Ausbilder / Ausbilderin	Berufs- und arbeitspädagogische Eignung nachgewiesen (§ 30 BBiG, i. d. R. AEVO)	Fachliche und organisatorische Gesamtverantwortung
Ausbildungsleitung	Kein eigener BBiG-Begriff, meist zugleich formal Ausbilder/-in	Koordiniert mehrere Ausbilder und Fachbereiche
Ausbildungsbeauftragte(r)	Fachliche Eignung, keine berufspädagogische Prüfung nötig (§ 28 Abs. 3 BBiG)	Hat oft die höchste Kontaktdichte zum Auszubildenden
Meister / Meisterin (Handwerk)	Meisterprüfung inkl. Teil IV (§ 22b HwO)	Häufig zugleich Ausbilder und Ausbildungsbeauftragter

¹Schönfeld, G., Wenzelmann, F. & Pfeifer, H. (2024): Struktur und Aufwand des betrieblichen Ausbildungspersonals. BIBB Fachbeiträge zur beruflichen Bildung. Bonn: Verlag Barbara Budrich.

²Berufsbildungsgesetz (BBiG), § 30. Online: gesetze-im-internet.de/bbig_2005/ (Abruf: Juli 2026).

³BBiG § 28 Abs. 3. Online: gesetze-im-internet.de/bbig_2005/___28.html (Abruf: Juli 2026).

Rolle	Formale Anforderung	Alltagspraxis
Geselle, Fachkraft, Führungskraft im Fachbereich	Keine eigene rechtliche Kategorie	Leitet im Tagesgeschäft faktisch mit an, ohne formale Ausbildungsrolle

Quelle: eigene Darstellung auf Basis von BBiG und HwO.

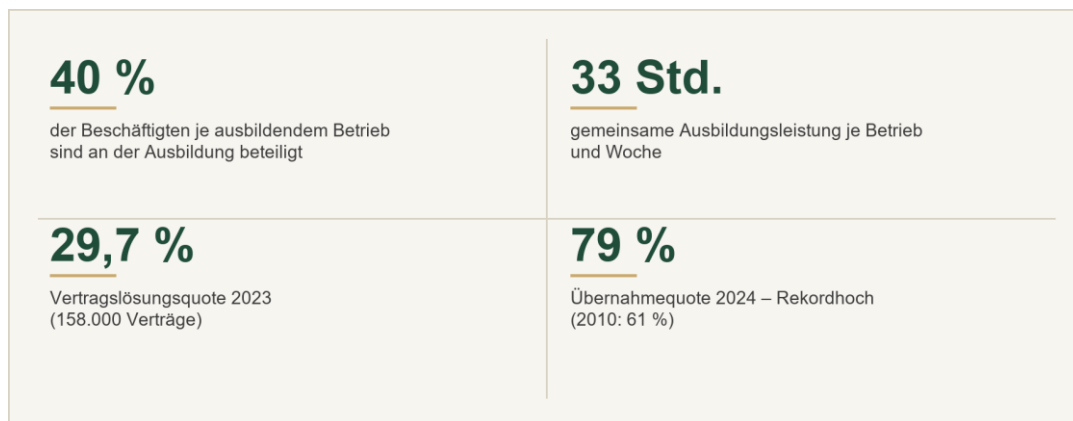
Von den betrachteten Rollen verfügen nur der Ausbilder und der entsprechend qualifizierte Meister über einen gesetzlich geregelten Nachweis pädagogischer Eignung. Für alle übrigen Personen, die Auszubildende im Alltag prägen, besteht diese Anforderung nicht – und ebenso wenig eine bundesweite Statistik darüber, wie viele Menschen diese Rolle ausfüllen, wie sie ausgewählt oder vorbereitet werden.

4. Warum Auszubildende gehen – und warum beide Seiten unterschiedliche Ursachen sehen

Die Attributionslücke

2023 wurden in Deutschland 158.000 Ausbildungsverträge vorzeitig gelöst – eine Lösungsquote von 29,7 %, nach 29,5 % im Vorjahr 2022. Das Bundesinstitut für Berufsbildung weist ausdrücklich darauf hin, dass eine Vertragslösung kein endgültiger Ausbildungsabbruch ist: Mindestens die Hälfte der Betroffenen schließt anschließend einen neuen Ausbildungsvertrag ab.⁴

ABBILDUNG 2 — Zentrale Kennzahlen zur Ausbildungsbegleitung



Quelle: Schönfeld, Wenzelmann & Pfeifer (2024); BIBB (2026); Fitzenberger, Leber & Schwengler (2025). Darstellung: Akademie Wicke.

Befragt man Betriebe zu den Gründen, nennen sie vorrangig mangelhafte Berufswahl, mangelnde Leistungsbereitschaft und mangelnde Leistungsfähigkeit der Auszubildenden. Befragt man Auszubildende, nennen sie überwiegend Kommunikationsprobleme und Konflikte mit Ausbildern und Vorgesetzten sowie mangelhafte Ausbildungsqualität. Beide Seiten schreiben die Ursache also überwiegend der jeweils anderen Seite zu.⁵

⁴Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (2026): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2026. Bonn, Kapitel A5.6 (Vorzeitige Lösung von Ausbildungsverträgen).

⁵Uhly & Neises (2023), a. a. O., unter Bezug auf mehrere Befragungsstudien.

Diese Attributionslücke ist kein Beweis dafür, dass eine Seite recht hat und die andere unrecht. Sie zeigt vielmehr, dass Betrieb und Auszubildende strukturell unterschiedliche Ausschnitte derselben Situation wahrnehmen – ein Muster, das sich in der Praxis der Akademie Wicke immer wieder bestätigt.

Was im Alltag konkret dazu beiträgt

- Konflikte und Kommunikationsprobleme zwischen Auszubildenden und Anleitenden
- Enttäuschte Erwartungen – auf beiden Seiten
- Fehlende Anleitung im Tagesgeschäft
- Fehlende Zugehörigkeit zum Fachbereich oder Team
- Abwertung oder Bloßstellung, etwa bei Fehlern vor anderen
- Überforderung durch zu hohe, unklare Anforderungen
- Unterforderung durch reine Zuschauer- oder Hilfstätigkeiten
- Unklare Rollen und Zuständigkeiten im Fachbereich
- Schwaches oder fehlendes Feedback zur eigenen Entwicklung
- Vorschnelle Etikettierung als „schwierig“ oder „unmotiviert“

Unausgesprochene Verletzungen

Auszubildende verlassen einen Betrieb selten wegen eines einzelnen Vorfalls. Häufiger entsteht eine Kette kleinerer Erfahrungen, die sich über Wochen oder Monate summiert: nicht ernst genommen, ungerecht bewertet, vor anderen bloßgestellt, nicht ausreichend angeleitet, vorschnell abgestempelt, bei einer Übergabe zwischen Fachbereichen negativ angekündigt, ein Konflikt, der nie geklärt wurde – bis am Ende ein innerer Rückzug steht.

Am Ende der Kette steht betrieblich oft nur eine schlichte Erklärung: „Der Auszubildende war nicht motiviert.“ Die vorausgegangene Beziehungsgeschichte bleibt dabei unsichtbar. Dieses Muster lässt sich mit mehreren, jeweils eigenständig gut belegten Mechanismen der Organisationsforschung nachvollziehen: negative Erwartungen können sich über Etikettierung und Bestätigungsfehler selbst verstärken,⁶

negative Erwartungen von Vorgesetzten wirken sich nachweislich auf die tatsächliche Leistung von Mitarbeitenden aus (Golem-Effekt),⁷

und wiederholtes, herabwürdigendes Führungsverhalten ist empirisch mit geringerer Zufriedenheit und höherer Fluktuationsabsicht verbunden. Ob diese Mechanismen im Einzelfall tatsächlich in dieser Reihenfolge zusammenwirken, lässt sich selten lückenlos nachweisen – als plausible, theoretisch gut fundierte Erklärung für ein wiederkehrendes Praxismuster ist die Kette dennoch belastbar.⁸

⁶Merton, R. K. (1948): The Self-Fulfilling Prophecy. The Antioch Review, 8(2), S. 193–210; Becker, H. S. (1963): Outsiders. New York: Free Press; Nickerson, R. S. (1998): Confirmation Bias. Review of General Psychology, 2(2), S. 175–220.

⁷Babad, E. Y., Inbar, J. & Rosenthal, R. (1982): Pygmalion, Galatea, and the Golem. Journal of Educational Psychology, 74(4), S. 459–474.

⁸Tepper, B. J. (2000): Consequences of Abusive Supervision. Academy of Management Journal, 43(2), S. 178–190.

Warum Auszubildende nach der Ausbildung gehen

Verlust an Ausbildungsinvestition entsteht nicht nur während, sondern auch nach der Ausbildung. Die bundesweite Übernahmequote erreichte 2024 mit 79 % zwar ein Rekordhoch (2010: 61 %) – ein deutlich positiver Trend.⁹

Für die verbleibenden gut 20 % zeigt eine ältere Kohortenuntersuchung zusätzliche Muster: Berufsgruppenwechsel bei einem erheblichen Teil der nicht Übernommenen sowie Lohnabschläge gegenüber Übernommenen von bis zu 25,6 % in einzelnen Konstellationen. Ob diese älteren Befunde für aktuelle Jahrgänge unverändert gelten, ist offen.

Hinzu kommt eine Form von Verlust, die keine Statistik erfasst: der formale Verbleib bei bereits vollzogener innerer Distanzierung. Die entscheidende Frage für jeden Ausbildungsbetrieb lautet deshalb nicht nur, ob ein Auszubildender bleibt, sondern was er während der Ausbildung über seinen Beruf, seine Führungskräfte und das Unternehmen gelernt hat.

Ein veränderter Ausbildungsmarkt macht Schwächen sichtbar

„Wenn die Flut zurückgeht, sieht man, wer keine Badehose anhat.“ Sachlich übersetzt: Solange Betriebe aus einem größeren Bewerberangebot auswählen und mehr Nachwuchs einstellen konnten, als sie später benötigten, blieben Schwächen in Betreuung und Bindung leichter verdeckt – ein Auszubildender, der ging, wurde durch einen anderen ersetzt, ohne dass die Ursache genauer untersucht wurde.

Das Bundesinstitut für Berufsbildung dokumentiert einen über Jahrzehnte stabilen Zusammenhang zwischen der Angebots-Nachfrage-Relation am Ausbildungsmarkt und der Lösungsquote im Zeitverlauf. Ein enger werdender Bewerbermarkt macht bestehende Schwächen in der Betreuung damit tendenziell wirtschaftlich sichtbarer und relevanter als in Zeiten eines größeren Bewerberüberhangs.¹⁰

Ob einzelne Unternehmen früher tatsächlich strukturell mehr Auszubildende einstellten, als sie benötigten, ist eine in der Praxis der Akademie Wicke wiederholt beobachtete, aber nicht bundesweit statistisch belegte Erfahrung einzelner Betriebe – keine allgemeingültige historische Kennzahl.

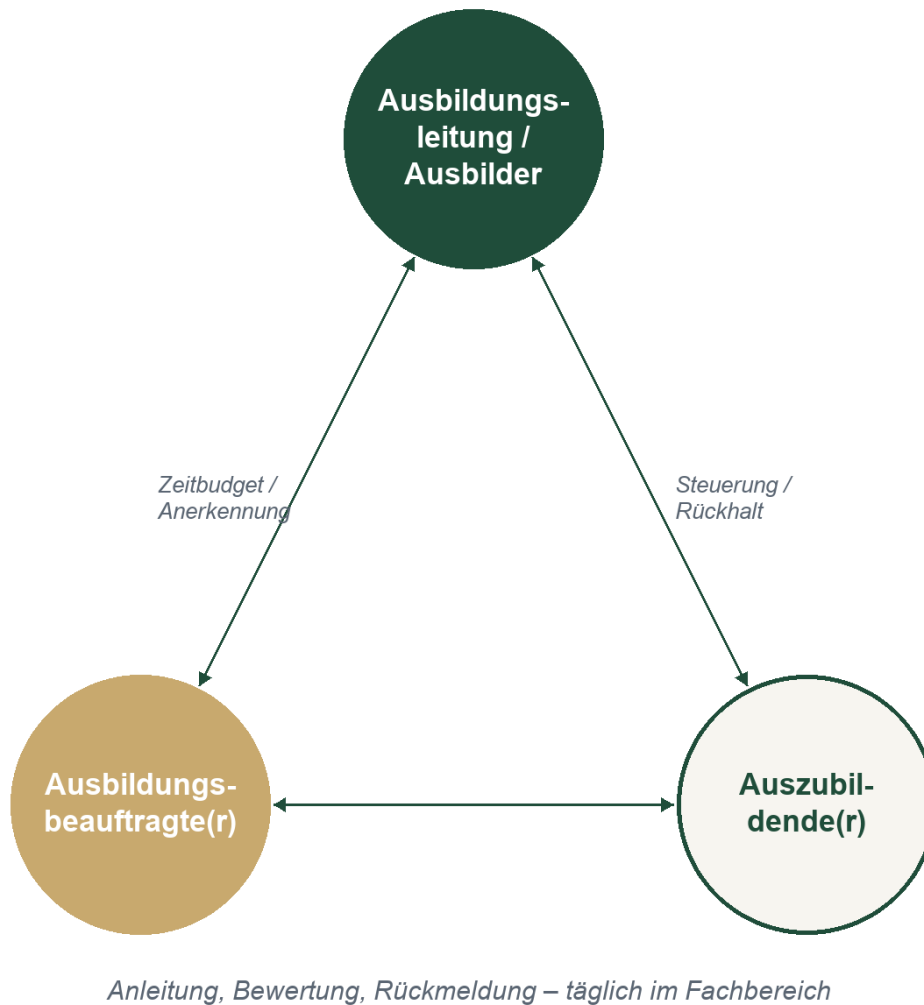
5. Das Abhängigkeitsdreieck

Ausbildungsleitung und Ausbilder benötigen fortlaufend Fachbereiche und Personen, die Auszubildende übernehmen. Da die Zahl geeigneter und williger Ausbildungsbeauftragter in einem Betrieb begrenzt ist, entsteht eine wechselseitige Abhängigkeit: Die Ausbildungsleitung kann bestehende Ausbildungsbeauftragte nicht beliebig austauschen, ohne die eigene Handlungsfähigkeit zu gefährden. Der Ausbildungsbeauftragte erhält die Zusatzaufgabe häufig ohne zusätzliches Zeitbudget, ohne Vergütung und ohne Vorbereitung – typischerweise mit einer beiläufigen Frage: „Kannst du den Auszubildenden für die nächsten Monate übernehmen?“

⁹Fitzenberger, B., Leber, U. & Schwengler, B. (2025): Steigende Übernahmequote bei rückläufiger Zahl erfolgreich beendeter Ausbildungsverträge. IAB-Kurzbericht Nr. 14/2025.

¹⁰Uhly & Neises (2023), a. a. O.

ABBILDUNG 3 — Das Abhängigkeitsdreieck der betrieblichen Ausbildung



Quelle: eigene Darstellung, Akademie Wicke.

Für den Auszubildenden bedeutet diese Konstellation Abhängigkeit von Anleitung, Bewertung und Rufbildung durch eine Person, die selbst unter Ressourcendruck steht. Wird die Übernahme als Belastung statt als Entwicklungsaufgabe erlebt, kann sich das unmittelbar auf die Betreuungsqualität auswirken – ein Muster, das sich mit klassischer Rollentheorie (Rollenkonflikt, Rollenmehrdeutigkeit) und der Theorie des psychologischen Vertrags gut erklären lässt.¹¹

Machtgefälle innerhalb dieses Dreiecks können zudem in autoritäre oder herabwürdigende Rollenbilder kippen, wenn Kontrolle, Eskalationswege oder Rückmeldeschleifen fehlen – nicht, weil einzelne Personen schlecht handeln wollen, sondern weil die Organisation keinen Weg vorsieht, destruktives Verhalten zu melden, ohne den eigenen Ausbildungsbeauftragten bloßzustellen.

¹¹Katz, D. & Kahn, R. L. (1978): The Social Psychology of Organizations, 2. Aufl. New York: Wiley; Rousseau, D. M. (1989): Psychological and Implied Contracts in Organizations. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2, S. 121–139.

6. Zwölf Quartale und prägende Beziehungen

Eine dreijährige Ausbildung umfasst zwölf Quartale. Jedes einzelne Quartal kann durch eine andere Person oder einen anderen Fachbereich geprägt werden – von wenigen Wochen bis zur gesamten Ausbildungsdauer, je nach Branche, Betriebsgröße und Rotationsmodell.

Ein einzelnes Quartal kann Interesse fördern, Selbstvertrauen stärken und Potenzial sichtbar machen – oder Motivation beschädigen, Vorurteile verfestigen und die Bindung an das Unternehmen schwächen. Beides ist im Ausbildungsalltag der Akademie-Wicke-Kunden wiederholt beobachtet worden.

Dieses Zwölf-Quartale-Modell ist ein Denkmodell der Akademie Wicke zur Veranschaulichung, keine statistische Erhebung. Es macht jedoch einen an anderer Stelle gut belegten Zusammenhang plastisch: Organisationale Sozialisation – wie neue Mitglieder Werte, Fähigkeiten und Erwartungen der Organisation übernehmen – hängt maßgeblich von Dauer und Gestaltung der Übergänge ab, die sie durchlaufen.¹²

Für Unternehmen folgt daraus eine einfache, aber oft übersehene Konsequenz: Wer nur die Gesamtqualität der Ausbildung misst, sieht nicht, in welchem Quartal und Fachbereich Auszubildende tatsächlich Vertrauen aufbauen oder verlieren.

7. Archetypen im Ausbildungsalltag

Acht wiederkehrende Muster aus der Projektarbeit der Akademie Wicke – ein Reflexionsmodell zur Wiedererkennung, kein wissenschaftlich validierter Persönlichkeitstest. Reale Personen zeigen häufig Mischformen; die Zuordnung dient der Reflexion, nicht der Etikettierung einzelner Mitarbeitender.

Talententwickler

Ausgangslage: Übernimmt die Rolle bewusst und gerne.

Stärke: Erkennt und fördert Potenzial gezielt. **Risiko:** Kann Favoriten bilden, andere Azubis vernachlässigen.

Typische Aussage: „Ich sehe, was in dir steckt.“

Wirkung auf den Auszubildenden: Stärkt Selbstvertrauen und Motivation – sofern fair verteilt.

Unterstützungsbedarf: Anerkennung, Zeitbudget, Austausch über Fairness.

Erfahrener Fachmeister

Ausgangslage: Lange Betriebszugehörigkeit, hohe Fachautorität.

Stärke: Fachlich unangreifbar, Orientierung durch Erfahrung. **Risiko:** Wenig Reflexion eigener Methodik, „das haben wir immer so gemacht“.

Typische Aussage: „Bei uns läuft das so, seit ich hier bin.“

Wirkung auf den Auszubildenden: Vermittelt Sicherheit, kann aber Eigeninitiative bremsen.

Unterstützungsbedarf: Impulse zu neuen didaktischen Formen, Feedback von außen.

¹²Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979): Toward a Theory of Organizational Socialization. In: B. M. Staw (Hrsg.), Research in Organizational Behavior, Bd. 1. Greenwich, CT: JAI Press, S. 209–264.

Unfreiwillig Beauftragter

Ausgangslage: Rolle wurde ohne Abfrage der Bereitschaft zugewiesen.

Stärke: Oft trotzdem pflichtbewusst. **Risiko:** Fehlende intrinsische Motivation, Ausbildung als Störung des Tagesgeschäfts.

Typische Aussage: „Das hat man mir halt gesagt.“

Wirkung auf den Auszubildenden: Azubi spürt Desinteresse, auch wenn formal alles erledigt wird.

Unterstützungsbedarf: Freiwilligkeit prüfen, Rollenklärung, Zeitausgleich.

Kleiner König

Ausgangslage: Nutzt die Machtposition gegenüber dem Azubi aus.

Stärke: Kann kurzfristig Disziplin erzeugen. **Risiko:** Autoritäres, herabwürdigendes Verhalten, Angst statt Vertrauen.

Typische Aussage: „Ich bin der Meister, du machst, was ich sage.“

Wirkung auf den Auszubildenden: Kann Angst, Rückzug oder Ausbildungsabbruch begünstigen.

Unterstützungsbedarf: Klare Eskalationswege, Kontrolle, ggf. Rollenentzug.

Kümmerer

Ausgangslage: Stellt die soziale Betreuung in den Vordergrund.

Stärke: Hohe Bindung, Azubi fühlt sich gesehen. **Risiko:** Kann fachliche Anforderung zu niedrig halten, überbehütend wirken.

Typische Aussage: „Hauptsache, es geht dir gut hier.“

Wirkung auf den Auszubildenden: Fördert Zugehörigkeit, kann fachliche Entwicklung verzögern.

Unterstützungsbedarf: Balance zwischen Fürsorge und fachlicher Forderung.

Fachlicher Spezialist

Ausgangslage: Exzellent im eigenen Fachgebiet, aber ohne pädagogischen Fokus.

Stärke: Vermittelt hohes fachliches Niveau. **Risiko:** Erklärt auf eigenem statt auf Lernniveau des Azubis, wenig Geduld.

Typische Aussage: „Das ist doch logisch.“

Wirkung auf den Auszubildenden: Kann Überforderung und Rückzug bei Rückfragen auslösen.

Unterstützungsbedarf: Didaktische Grundlagenvermittlung, Perspektivwechsel-Übung.

Verwalter

Ausgangslage: Erfüllt die Rolle formal korrekt, aber ohne Engagement.

Stärke: Zuverlässig in formalen Abläufen (Beurteilungsbögen, Fristen). **Risiko:** Keine echte Beziehung, Azubi bleibt „Fall“ statt Person.

Typische Aussage: „Ich mach das, was vorgeschrieben ist.“

Wirkung auf den Auszubildenden: Azubi erlebt Ausbildung als bürokratischen Vorgang, nicht als Entwicklung.

Unterstützungsbedarf: Sinnstiftung der Rolle, persönlicher Bezug zur Ausbildung.

Anspruchsvoller Potenzialerkenner

Ausgangslage: Stellt hohe, aber transparente Anforderungen.

Stärke: Fordert konsequent und fair, fördert Wachstum über den Komfortbereich hinaus. **Risiko:** Kann bei fehlender Transparenz als überfordernd erlebt werden.

Typische Aussage: „Ich traue dir mehr zu, als du dir selbst zutraust.“

Wirkung auf den Auszubildenden: Fördert Wachstum, wenn Erwartung fair und nachvollziehbar bleibt.

Unterstützungsbedarf: Regelmäßiger Realitätsabgleich mit dem Azubi, Transparenz der Erwartung.

8. Warum Einzelmaßnahmen zu kurz greifen

Wer nur Auszubildende trainiert, verändert nicht automatisch Führung, Erwartungen, Feedback und Rollenverhalten im Fachbereich. Ein Auszubildender, der lernt, Verantwortung zu übernehmen und Konflikte anzusprechen, trifft im Fachbereich weiterhin auf dieselben Ausbildungsbeauftragten, dieselben Übergaberituale und dieselben Machtgefälle wie zuvor.

Wer umgekehrt nur Ausbilder und Ausbildungsbeauftragte entwickelt, verändert nicht automatisch Selbstorganisation, Kommunikation und Verantwortungsübernahme der Auszubildenden. Neue Führungsimpulse laufen ins Leere, wenn die andere Seite ihre gewohnten Verhaltensmuster nicht mit weiterentwickelt.

Beide Seiten können dadurch in alte Muster zurückfallen. Das deckt sich mit einem gut belegten Grundprinzip der Organisationsforschung: Wie sich neue Mitglieder in eine Organisation einfinden, hängt nicht allein von deren individueller Entwicklung ab, sondern maßgeblich von der Gestaltung der Umgebung, in die sie eingebunden sind.¹³

Für Unternehmen folgt daraus eine klare Konsequenz: Entwicklungsmaßnahmen, die nur eine Seite adressieren, lösen das Reibungsproblem im Zusammenspiel nicht – auch wenn sie für sich genommen fachlich gut gemacht sind.

9. Gemeinsame Entwicklungsarchitektur, Praxistransfer und Quellen

Wirksame Ausbildungsqualität entsteht auf drei zusammengehörenden Ebenen – nicht auf einer allein:



Auszubildende

- Auftreten
- Kommunikation
- Selbstorganisation
- Verantwortung
- Feedbackfähigkeit
- Konfliktklärung

Ausbilder und Ausbildungsbeauftragte

- Rollenklärung
- Führung
- Erwartungsklarheit
- Entwicklungsfeedback
- Konfliktkompetenz
- Situationsgerechte Begleitung

Gemeinsames System

- Gemeinsame Sprache
- Klare Erwartungen
- Abgestimmte Verantwortung
- Strukturierte Übergaben
- Feedbackschleifen
- Transfer in den Ausbildungsalltag

¹³Van Maanen & Schein (1979), a. a. O.

Was Unternehmen dadurch gewinnen

- Weniger Reibung zwischen Ausbildungsleitung, Fachbereichen und Auszubildenden
- Schnellere Selbstständigkeit der Auszubildenden
- Klarere Erwartungen und weniger Eskalationen
- Entlastung der Ausbildungsleitung
- Bessere Voraussetzungen für Bindung und Übernahme

Praxistransfer Akademie Wicke

Die Akademie Wicke schließt die Lücke zwischen dem Verhalten, das Unternehmen von Auszubildenden erwarten, und der Führung, Orientierung und Rückmeldung, die junge Menschen dafür benötigen. Diese Publikation nutzt die dargestellten Erkenntnisse als Grundlage für die gemeinsame Analyse und Entwicklung passender Formate mit Ausbildungsbetrieben – abgestimmt auf die konkrete Ausgangslage des jeweiligen Unternehmens.

Das Orientierungsgespräch ist eine strukturierte gemeinsame Bestandsaufnahme, an welchen Stellen in der Ausbildung Reibungsverluste entstehen – bei den Auszubildenden, bei Ausbildern und Ausbildungsbeauftragten oder im Zusammenspiel.

Im rund 15-minütigen Orientierungsgespräch prüfen wir gemeinsam, wo in Ihrer Ausbildung derzeit die größten Reibungsverluste entstehen – bei den Auszubildenden, in den Fachbereichen oder im Zusammenspiel. Daraus leiten wir die relevanten Entwicklungsfelder und nächsten Schritte für Ihre Ausbildung ab.

Quellen

Babad, E. Y., Inbar, J. & Rosenthal, R. (1982): Pygmalion, Galatea, and the Golem. *Journal of Educational Psychology*, 74(4), S. 459–474.

Becker, H. S. (1963): *Outsiders*. New York: Free Press.

Berufsbildungsgesetz (BBiG), §§ 28, 30. Online: [gesetze-im-internet.de/bbig_2005](https://www.gesetze-im-internet.de/bbig_2005) (Abruf: Juli 2026).

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (2026): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2026. Bonn, Kapitel A5.6 (Vorzeitige Lösung von Ausbildungsverträgen).

Fitzenberger, B., Leber, U. & Schwengler, B. (2025): Steigende Übernahmequote bei rückläufiger Zahl erfolgreich beendeter Ausbildungsverträge. IAB-Kurzbericht Nr. 14/2025.

Handwerksordnung (HwO), § 22b. Online: [gesetze-im-internet.de/hwo](https://www.gesetze-im-internet.de/hwo) (Abruf: Juli 2026).

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978): *The Social Psychology of Organizations*, 2. Aufl. New York: Wiley.

Merton, R. K. (1948): The Self-Fulfilling Prophecy. The Antioch Review, 8(2), S. 193–210.

Nickerson, R. S. (1998): Confirmation Bias. Review of General Psychology, 2(2), S. 175–220.

Rousseau, D. M. (1989): Psychological and Implied Contracts in Organizations. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2, S. 121–139.

Schönfeld, G., Wenzelmann, F. & Pfeifer, H. (2024): Struktur und Aufwand des betrieblichen Ausbildungspersonals. BIBB Fachbeiträge zur beruflichen Bildung. Bonn: Verlag Barbara Budrich.

Tepper, B. J. (2000): Consequences of Abusive Supervision. Academy of Management Journal, 43(2), S. 178–190.

Uhly, A. & Neises, F. (2023): Vorzeitige Vertragslösungen in der dualen Berufsausbildung. Bundesinstitut für Berufsbildung.

Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979): Toward a Theory of Organizational Socialization. In: B. M. Staw (Hrsg.), Research in Organizational Behavior, Bd. 1. Greenwich, CT: JAI Press, S. 209–264.



ÜBER DEN AUTOR

Elvir Kajgana

Diplom-Betriebswirt (FH) · EBC European Business Coach
Leiter der Akademie Wicke

Diese Publikation wurde unter seiner Leitung gemeinsam mit dem Seminarleitungsteam der Akademie Wicke erarbeitet. In die Praxisbeobachtungen fließen langjährige Erfahrungen aus der Begleitung von Ausbildungsbetrieben ein; einzelne Seminarleiterinnen und Seminarleiter verfügen über 20 Jahre Erfahrung.

Akademie Wicke · Am Steinberg 68, 41061 Mönchengladbach · Tel. 02161-277 52 32 · www.akademie-wicke.de