



MANAGEMENT SUMMARY

Die stille Führungsrolle

Wie Ausbilder, Ausbildungsbeauftragte und Auszubildende gemeinsam Ausbildungsqualität und Bindung prägen

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

1. Kernaussage

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.

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.

Einzelmaßnahmen greifen zu kurz: Wirkung entsteht erst, wenn Auszubildende sowie Ausbilder und Ausbildungsbeauftragte gezielt entwickelt und zugleich auf gemeinsame Erwartungen, Kommunikation und Verantwortung ausgerichtet werden.

2. Ausgangslage und Problem

Ausbildung ist in der Praxis arbeitsteilig: Rund 40 % der Beschäftigten je ausbildendem Betrieb sind an der Ausbildung beteiligt, überwiegend neben der eigentlichen Fachtätigkeit.¹

Formal verantwortliche Ausbilder sind meist gut qualifiziert (§ 30 BBiG, AEVO). Die eigentliche Lücke liegt oft bei Ausbildungsbeauftragten: § 28 Abs. 3 BBiG bildet die rechtliche Grundlage für ihre Mitwirkung – ausdrücklich ohne den Nachweis berufspädagogischer Eignung, den der Ausbilder erbringen muss.²

Diese Personen haben im Alltag oft die höchste Kontaktdichte zu Auszubildenden, ohne dass dafür automatisch Auswahl, Zeit, Vorbereitung oder Anerkennung vorgesehen sind.

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

²BBiG § 28 Abs. 3, § 30. Online: gesetze-im-internet.de/bbig_2005 (Abruf: Juli 2026).

3. Zentrale Fakten

§ 28 Abs. 3 BBiG bildet die rechtliche Grundlage für die Mitwirkung von Ausbildungsbeauftragten, ohne Nachweis berufspädagogischer Eignung. Keine betriebliche Nachlässigkeit, sondern gesetzlich angelegt.

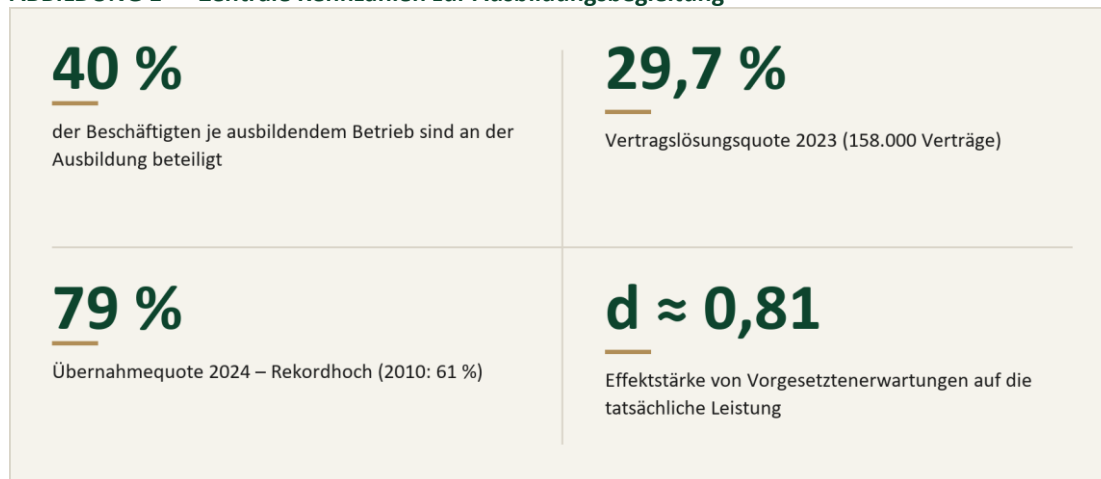
2023 wurden 158.000 Ausbildungsverträge vorzeitig gelöst (29,7 %), nach 29,5 % im Vorjahr. Betrieb und Auszubildende schreiben die Ursache überwiegend der jeweils anderen Seite zu. Die Akademie Wicke nennt dieses Muster Attributionsschere. Die Lösungsquote zählt Verträge, die Übernahmequote nur erfolgreiche Absolventen; beide Werte sind nicht miteinander verrechenbar.

Die Übernahmequote erreichte 2024 mit 79 % ein Rekordhoch (2010: 61 %), ein positiver Trend, der jedoch auch mit rückläufigen Absolventenzahlen zusammenhängt.

Erwartungen von Vorgesetzten beeinflussen die Leistung von Mitarbeitenden, in Experimenten stark ($d \approx 0,81$ über 13 Studien), in natürlichen Situationen schwächer (etwa $d \approx 0,30$). Am größten ist der Effekt bei niedriger Ausgangsleistung, also in der Lage vieler Auszubildender im ersten Jahr.

Quellen: BIBB (2026, Datenreport zum Berufsbildungsbericht); Fitzenberger, Leber & Schwengler (2025, IAB-Kurzbericht 14/2025); Kierein & Gold (2000, Journal of Organizational Behavior); Schönfeld, Wenzelmann & Pfeifer (2024, BIBB); Jussim & Harber (2005, Personality and Social Psychology Review).

ABBILDUNG 1 — Zentrale Kennzahlen zur Ausbildungsbegleitung



Darstellung: Akademie Wicke auf Basis der in Kapitel 3 genannten Quellen.

4. Das Abhängigkeitsdreieck

Ausbildungsleitung, Ausbildungsbeauftragter und Auszubildender stehen in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis: Die Ausbildungsleitung braucht Fachbereiche, die Auszubildende übernehmen. Ausbildungsbeauftragte übernehmen zusätzliche Verantwortung häufig ohne Zeitbudget, Vergütung oder Vorbereitung. Auszubildende sind von Anleitung, Bewertung und Rufbildung abhängig. Typische Ausgangssituation: „Kannst du den Auszubildenden für die nächsten Monate übernehmen?“

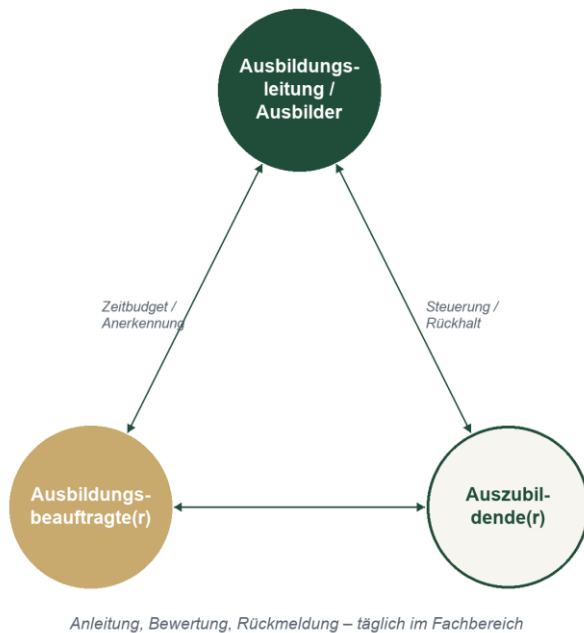


ABBILDUNG 2 — Das Abhängigkeitsdreieck der betrieblichen Ausbildung. Eigene Darstellung, Akademie Wicke.

5. Warum Auszubildende gehen

Auszubildende verlassen einen Betrieb selten wegen eines einzelnen Vorfalls. Häufiger entsteht eine Kette: nicht ernst genommen, ungerecht bewertet, vor anderen bloßgestellt, nicht ausreichend angeleitet, vorschnell abgestempelt, bei einer Übergabe negativ angekündigt, ein ungeklärter Konflikt, bis am Ende ein innerer Rückzug steht. Betrieblich bleibt davon oft nur die Erklärung: „Der Auszubildende war nicht motiviert.“

Auch nach der Ausbildung entsteht Verlust: durch fehlende Übernahme, freiwilligen Weggang trotz Angebot, frühen Wechsel oder formalen Verbleib bei innerer Distanz. Die entscheidende Frage lautet: Was hat der Auszubildende während der Ausbildung über seinen Beruf, seine Führungskräfte und das Unternehmen gelernt?

Vier wiederkehrende Muster im Fachbereich

Ausbildungsbeauftragte, Meister und Fachkräfte, die im Alltag anleiten, lassen sich häufig einem von acht Archetypen zuordnen, ein Reflexionsmodell der Akademie Wicke, kein Persönlichkeitstest. Vier davon mit besonders hoher Wiedererkennung:

- **Talententwickler** – erkennt und fördert Potenzial gezielt. „Ich sehe, was in dir steckt.“ Risiko: kann Favoriten bilden.
- **Unfreiwillig Beauftragter** – Rolle ohne Abfrage der Bereitschaft zugewiesen. „Das hat man mir halt gesagt.“ Risiko: fehlende intrinsische Motivation.
- **Fachlicher Spezialist** – exzellent fachlich, wenig pädagogischer Fokus. „Das ist doch logisch.“ Risiko: erklärt auf eigenem statt auf Lernniveau.
- **Kleiner König** – nutzt die Machtposition gegenüber dem Azubi aus. „Ich bin der Meister, du machst, was ich sage.“ Risiko: autoritäres, herabwürdigendes Verhalten, Angst statt Vertrauen.

Alle acht Archetypen: siehe Langfassung „Die stille Führungsrolle – Sozialpädagogische Fachstudie“.

6. Risiken isolierter Maßnahmen

Wer nur Auszubildende trainiert, verändert nicht automatisch Führung, Erwartungen und Feedback im Fachbereich. Wer nur Ausbilder und Ausbildungsbeauftragte entwickelt, verändert nicht automatisch Selbstorganisation und Verantwortungsübernahme der Auszubildenden. Beide Seiten können dadurch in alte Muster zurückfallen.

Entwicklungsmaßnahmen, die nur eine Seite adressieren, lösen das Reibungsproblem im Zusammenspiel nicht, auch wenn sie für sich genommen fachlich gut gemacht sind.

7. Gemeinsame Entwicklungsarchitektur

Wirksame Ausbildungsqualität entsteht auf drei zusammengehörenden Ebenen:

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

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

8. Reflexionsfragen

Sieben Fragen für das Gespräch mit Ihrer Ausbildungsleitung, Ihren Fachbereichen oder in der Geschäftsführung:

1. Wie werden Ausbildungsbeauftragte bei Ihnen ausgewählt?
 2. Können Mitarbeitende die Rolle auch ablehnen – wird das überhaupt gefragt?
 3. Welche Zeit steht für Ausbildungsbegleitung im Tagesgeschäft tatsächlich zur Verfügung?
 4. Wie unterschiedlich erleben Ihre Auszubildenden einzelne Fachbereiche?
 5. Wie werden Eindrücke über Auszubildende zwischen Fachbereichen weitergegeben?
-

6. Wer entwickelt bei Ihnen sowohl Auszubildende als auch Ausbilder und Ausbildungsbeauftragte – oder nur eine Seite?
7. Wo entstehen bei Ihnen derzeit die größten Reibungsverluste im Zusammenspiel?

9. Praxistransfer, Autor und Quellen

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.

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.



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

Quellen

Berufsbildungsgesetz (BBiG), §§ 28, 30. Online: 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. IAB-Kurzbericht Nr. 14/2025.

Jussim, L. & Harber, K. D. (2005): Teacher Expectations and Self-Fulfilling Prophecies. *Personality and Social Psychology Review*, 9(2), S. 131–155.

Kierein, N. M. & Gold, M. A. (2000): Pygmalion in Work Organizations – A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), S. 913–928.

Schönfeld, G., Wenzelmann, F. & Pfeifer, H. (2024): Struktur und Aufwand des betrieblichen Ausbildungspersonals. BIBB.

Vollständige Fassung mit allen Abschnitten, Methodik und komplettem Literaturverzeichnis: „Die stille Führungsrolle – Sozialpädagogische Fachstudie“, Akademie Wicke, Juli 2026.