

Ausbildung erfolgreich gestalten vom Marketing bis zur Übernahme

Die zentrale Bedeutung von Ausbilderinnen und Ausbildern

Paula Risius, Dirk Werner, Philip Herzer, Fritz Orange, Regina Flake, Franziska Arndt
unter Mitarbeit von Yasin Küçükyavuz und Edgar Schmitz

IW-Studie im Rahmen vom NETZWERK Q, gefördert vom: Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ)

Köln, 26.08.2026

Gefördert vom:



Bundesministerium
für Bildung, Familie, Senioren,
Frauen und Jugend

IW-Report XY/26

Wirtschaftliche Untersuchungen,
Berichte und Sachverhalte



Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.

Postfach 10 19 42

50459 Köln

Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) ist ein privates Wirtschaftsforschungsinstitut, das sich für eine freiheitliche Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung einsetzt. Unsere Aufgabe ist es, das Verständnis wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Zusammenhänge zu verbessern.

Das IW in den sozialen Medien

LinkedIn

[@Institut der deutschen Wirtschaft](#)

Instagram

[@IW_Koeln](#)

Autoren

Paula Risius

Senior Economist für Qualifizierung
und Fachkräftesicherung

risius@iwkoeln.de

0221 – 4981-680

Dirk Werner

Clusterleiter

Berufliche Qualifizierung und Fachkräfte

werner@iwkoeln.de

0221 – 4981-712

Philip Herzer

Referent für Fachkräftesicherung

herzer@iwkoeln.de

0221 – 4981-481

Fritz Orange

Referent für Fachkräftesicherung

orange@iwkoeln.de

0221 – 4981-478

DOI: 00.0000/000

**Weitere Studien des Instituts der deutschen
Wirtschaft finden Sie unter
www.iwkoeln.de**

Stand:

August 2026

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	4
1 Einleitung	5
2 Datenbasis und Methodik	7
3 Ausbildungsmarketing und Recruiting attraktiv gestalten	8
3.1 Aufmerksamkeit schaffen und Interesse wecken	8
3.2 Bewerbungen auslösen und Auswahl vornehmen.....	11
3.3 Mit Preboarding bis zum Ausbildungsstart binden	12
4 Ausbildung erfolgreich umsetzen vom Ausbildungsbeginn bis zur Übernahme.....	15
4.1 Soziale Einbindung als Erfolgsfaktor im Onboarding.....	15
4.2 Ausbildungsbegleitung mit klarer Struktur und individueller Förderung	17
4.3 Klare Perspektiven als Schlüssel zur langfristigen Bindung.....	19
5 Heterogenität von Auszubildenden	22
5.1 Heterogenität nimmt weiter zu und ist für Ausbilderinnen und Ausbilder teilweise herausfordernd.....	22
5.2 Individuelle Probleme sind deutlich häufiger herausfordernd als klassische Diversitätsmerkmale	23
5.3 Unterstützungswünsche beim Thema Heterogenität	25
6 Rolle und Bedeutung von Ausbilderinnen und Ausbildern	27
6.1 Beteiligung an den Phasen der Ausbildung.....	27
6.2 Wertschätzung und Rahmenbedingungen bei der Ausbildungstätigkeit.....	28
6.3 Nutzung von künstlicher Intelligenz	32
6.4 Unterstützungsbedarfe in den verschiedenen Phasen der Ausbildung	34
7 Fazit und Ausblick	36
8 Abstract.....	38
Abbildungsverzeichnis.....	39
Literaturverzeichnis	40

JEL-Klassifikation

M53 – Aus- und Fortbildung; Praktikum

M51 – Personalpolitik; Karriere

J24 – Humankapital; Qualifikation; Berufswahl; Arbeitsproduktivität

Zusammenfassung

Die betriebliche Ausbildung ist ein zentraler Hebel der Fachkräftesicherung. Am Anfang der Investition in künftige Nachwuchskräfte steht die Ansprache und Gewinnung von neuen Auszubildenden. Für viele Unternehmen ist es eine Herausforderung, angebotene Ausbildungsplätze passend zu besetzen. Die Studie analysiert auf Grundlage einer Befragung von über 600 Ausbilderinnen und Ausbildern, welche Maßnahmen aus ihrer Sicht geeignet sind, um Auszubildende für eine Ausbildung zu gewinnen, sie währenddessen bedarfsgerecht zu begleiten, zu qualifizieren und anschließend langfristig im Unternehmen zu halten. Mit Blick auf konkrete Maßnahmen zeigen die Ergebnisse der Studie, dass erfolgreiches Ausbildungsmarketing alle Phasen der Ausbildung im Sinne einer „Candidate Journey“ im Blick haben muss.

Vor Ausbildungsbeginn wirken besonders solche Maßnahmen, die jungen Menschen direkte Einblicke und persönliche Kontakte ermöglichen, insbesondere Praktika erweisen sich als besonders erfolgreich. Bei der Anwerbung funktionieren Online-Stellenanzeigen besonders gut und beim Preboarding vor Ausbildungsbeginn informelle Kennenlernformate. Noch vergleichsweise selten schicken Unternehmen Ausbildungsbotschafterinnen und -botschafter zur Berufsorientierung in die Schulen oder setzen auf niedrigschwellige Bewerbungsformate für einen unkomplizierten Erstkontakt. Da auch diese Instrumente sehr gut funktionieren, liegen hier noch Potenziale für weitere Unternehmen.

Zu Beginn der Ausbildung erachten die Ausbilderinnen und Ausbilder die soziale Einbindung als zentralen Erfolgsfaktor. Willkommensformate und Teambuildingmaßnahmen fördern die Unternehmenskultur und unterstützen die soziale Integration der neuen Auszubildenden. Auch Paten- und Mentoringprogramme sind erfolgreich, werden jedoch noch nicht flächendeckend eingesetzt.

In der Kernphase der Ausbildung tragen regelmäßiges Feedback und eine enge Verknüpfung mit den Prozessen und Arbeitsabläufen im Betrieb entscheidend zum Ausbildungserfolg und zum selbstständigen Lernen bei. Mit Blick auf die zunehmend heterogenen Startvoraussetzungen der Auszubildenden gewinnt die individuelle Förderung an Bedeutung. Rund ein Drittel der Befragten sieht die Heterogenität insgesamt als große Herausforderung. Besonders fordernd sind psychische Belastungen, Motivation, Leistungs- und Konzentrationsfähigkeit sowie Unterschiede im schulischen Vorwissen von Auszubildenden. Merkmale wie Migrationshintergrund, Fluchterfahrung oder Alter spielen dagegen eine deutlich geringere Rolle. Unterstützungsbedarf besteht daher vor allem beim Umgang mit individuellen Belastungen und unterschiedlichen Lernvoraussetzungen.

Die Ergebnisse zeigen alles in allem, dass Ausbilderinnen und Ausbilder während aller Phasen der Ausbildung – von der Berufsorientierung bis zur Übernahme – eine zentrale Rolle und zahlreiche Aufgaben ausfüllen. Daher gilt es, die Rahmenbedingungen der Ausbildungstätigkeit im Unternehmen positiv zu gestalten, die Position der Ausbilderinnen und Ausbilder sichtbar zu definieren und sie bedarfsgerecht mit Zeitbudgets und Weiterbildungsangeboten auszustatten.

1 Einleitung

Fachkräfte sind trotz der aktuellen geopolitischen und wirtschaftlichen Herausforderungen sowie der anhaltenden konjunkturellen Schwächephase in vielen Regionen und Berufen knapp, was die Personalsuche für viele Unternehmen weiterhin erschwert (Tiedemann et al., 2026). Die Ausbildung im eigenen Unternehmen ist ein großer und wichtiger Hebel für die Fachkräftesicherung: Mit knapp 350.000 bestandenen Abschlussprüfungen im Jahr 2023 gehen aus dem dualen Ausbildungssystem jährlich viele Absolventen als qualifizierte Fachkräfte hervor (BIBB, 2025a). Knapp drei Viertel aller ausbildenden Betriebe streben an, alle Auszubildenden nach bestandener Abschlussprüfung zu übernehmen, ein weiteres gutes Fünftel möchte zumindest einen Teil weiter beschäftigen (Wenzelmann et al., 2025). Nur jeder zwanzigste Betrieb gibt an, kaum Auszubildende übernehmen zu wollen oder zu können, was häufig mit ökonomischen Herausforderungen des Unternehmens einhergeht. Das hohe Übernahmeinteresse unterstreicht, dass die Ausbildung eine große Bedeutung für die Fachkräftesicherung hat, die Unternehmen in den allermeisten Fällen als Investition in die eigene Nachwuchssicherung tätigen.

Unternehmen haben nicht nur einen Nutzen vom Ausbilden, sondern tragen auch die Kosten dafür. Rechnet man die erbrachten Arbeitsleistungen der Auszubildenden mit den Kosten auf, die sich auf betrieblicher Seite für die Ausbildung ergeben, belaufen sich die Nettokosten pro Auszubildendem und Jahr auf 8.086 Euro (Wenzelmann et al., 2025). Ein betriebswirtschaftlicher Nutzen ergibt sich in den meisten Fällen erst nach der Weiterbeschäftigung der Auszubildenden nach Ende der Ausbildung im Betrieb (vgl. Investitionsmotiv, Merrilees, 1983). Brechen Auszubildende ihre Ausbildung vorzeitig ab, stellt dies die Unternehmen vor Herausforderungen (Herzer/Kunath, 2026), da dieser Nutzen nicht realisiert werden kann und die künftigen Nachwuchskräfte im Unternehmen fehlen. Auch Besetzungsschwierigkeiten machen Unternehmen zu schaffen: Im Jahr 2024 blieben knapp 70.000 der angebotenen Ausbildungsplätze unbesetzt, während 33.000 Jugendliche weder eine Ausbildung aufnahmen noch einer Alternative – etwa einem erneuten Schulbesuch, einer schulischen Ausbildung oder einem Studium – nachgingen (BIBB, 2025a). Neben diesen gemeldeten Stellen bleiben viele andere Ausbildungsplätze unbesetzt, die Unternehmen aus verschiedenen Gründen nicht bei den Arbeitsagenturen melden. Insgesamt wird rund ein Drittel (33 Prozent) aller angebotenen Ausbildungsstellen – hochgerechnet rund 260.000 – nicht besetzt. Damit liegt der Anteil deutlich über den offiziell gemeldeten 12,8 Prozent (Fitzenberger et al., 2025). Dies ist zugleich mit gesellschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen Kosten verbunden, da keine Integration in eine qualifizierte Tätigkeit erfolgen kann. Inzwischen weisen knapp 2,9 Millionen junge Menschen unter 35 Jahren keine abgeschlossene Berufsausbildung auf (BIBB, 2025a). Somit besitzen das Finden, Qualifizieren und Binden von Auszubildenden aus gesellschaftlicher, gesamtwirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht einen hohen Stellenwert.

Eine Schlüsselrolle spielen dabei betriebliche Ausbilderinnen und Ausbilder: Sie gestalten nicht nur das Lernen im Unternehmen und begleiten junge Menschen auf ihrem Weg in die Arbeitswelt, sondern sind bei allen Aufgabenbereichen rund um die Ausbildung eingebunden und leiten sie durch die gesamte „Candidate Journey“. Das kann beispielsweise Berufsorientierungsmaßnahmen wie Praktika, die Rekrutierung von Auszubildenden, deren Pre- und Onboarding sowie den Übergang in die Fachkrafttätigkeit umfassen. Im Zentrum der Ausbildungstätigkeit stehen die fachliche und persönliche Begleitung und Entwicklung der Auszubildenden. Die dabei erzielte Qualität ist einerseits aus betrieblicher Sicht entscheidend mit Blick auf die spätere Übernahme. Denn eine am beruflichen und betrieblichen Bedarf orientierte Kompetenzentwicklung ermöglicht es, die Auszubildenden nach ihrem Abschluss für vielfältige Aufgaben passgenau einsetzen zu können. Andererseits besitzt eine hohe Ausbildungsqualität auch für den erfolgreichen Abschluss der Ausbildung eine hohe

Relevanz und kann beispielsweise vorzeitigen Vertragslösungen und Ausbildungsabbrüchen entgegenwirken (Uhly/Neises, 2023; Ebbinghaus et al., 2025).

Die vorliegende Arbeit nähert sich aus Sicht von Ausbilderinnen und Ausbildern den zentralen Fragen, welche Maßnahmen besonders geeignet sind, um Auszubildende zu finden, ins Unternehmen zu integrieren, zu qualifizieren und nach Ausbildungsabschluss im Unternehmen zu halten. Nach einer Beschreibung von Vorgehensweise und Datenbasis in Kapitel 2 widmet sich Kapitel 3 der Phase vor Antritt der Ausbildung, also der beruflichen Orientierung, der Rekrutierung und der Bindung von Bewerberinnen und Bewerbern vor Ausbildungsbeginn. Kapitel 4 beschäftigt sich mit der Zeit vom ersten Ausbildungstag bis zur Übernahme, also dem Einstieg in die Ausbildung, der Begleitung der Auszubildenden während des Kompetenzerwerbs sowie der Bindung nach Ausbildungsabschluss. Kapitel 5 ergänzt Ergebnisse zu der Frage, wie Ausbilderinnen und Ausbilder mit der zunehmenden Heterogenität der Auszubildenden umgehen, während Kapitel 6 die Situation und Rolle der Ausbilderinnen und Ausbilder im Betrieb beleuchtet. Dabei liegt besonderes Augenmerk auf der Einbindung der Befragten in die Aufgaben aus den inhaltlichen Kapiteln 3 und 4, den Rahmenbedingungen und der Wertschätzung gegenüber ihrer Arbeit in der Ausbildung sowie auf ihren Unterstützungsbedarfen. Zudem wirft Kapitel 6 ein Schlaglicht darauf, inwieweit Ausbilderinnen und Ausbilder schon heute künstliche Intelligenz nutzen, um organisatorische und didaktische Aufgaben zu bewältigen. Kapitel 7 fasst die Kernergebnisse zusammen und enthält Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen.

2 Datenbasis und Methodik

Die Auswertungen basieren auf einer Befragung des betrieblichen Ausbildungspersonals im Rahmen des Projekts NETZWERK Q. Hierbei handelt es sich um ein Verbundprojekt, das vom Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ) gefördert wird. Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) koordiniert dabei die Aktivitäten der Bildungswerke und weiteren Bildungsanbietern in den Bundesländern.

Die zugrundeliegenden Daten wurden im CAWI-Modus (computeradministriertes Web-Interview) vom 29. Oktober 2025 bis zum 30. Januar 2026 erhoben. Befragt wurden Ausbilderinnen und Ausbilder, Ausbildungsleiterinnen und -leiter sowie Ausbildungsbeauftragte. Der Fragebogen wurde vom IW sowie durch die regionalen Projektpartner verbreitet. Hierzu wurden persönliche Kontakte, Mailverteiler, Newsletter und die sozialen Medien genutzt. Auch Netzwerkkontakte, etwa zu Verbänden, im Themenfeld aktiven Projekten und etablierten Institutionen im Bildungsbereich, wurden zur Verbreitung genutzt. Es lag somit keine gezielte Stichprobenziehung, sondern eine Selbstselektion der Teilnehmenden vor. Da zudem wenig über die Grundgesamtheit der derzeit aktiven Ausbilderinnen und Ausbilder bekannt ist, sind die Daten nicht als repräsentativ einzustufen. Durch eine hohe Teilnehmendenzahl von insgesamt 631 Personen gibt die Befragung dennoch einen guten Einblick in die Ausbildungspraxis sowie die Bedürfnisse und Erfahrungen von Ausbilderinnen und Ausbildern in den abgefragten Themenfeldern.

Unter den 631 Teilnehmenden, die in der Ausbildung tätig sind, befinden sich 250 hauptamtliche und 175 nebenamtliche Ausbilderinnen und Ausbilder sowie 94 Ausbildungsbeauftragte. 112 Personen machten keine Angabe dazu, in welcher Form sie in der Ausbildung aktiv sind. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit sind im Folgenden alle Befragten gemeint, wenn allgemein von Ausbilderinnen und Ausbildern die Rede ist, da diese die Mehrzahl der Befragten ausmachen. Etwa ein Drittel der Befragten übernehmen Verantwortung in der Ausbildungsleitung. 74 Befragte arbeiten in kleinen Unternehmen mit 1 bis 49 Mitarbeitenden, 194 in mittleren mit 50 bis 249 Mitarbeitenden und 357 in großen Unternehmen mit 250 Mitarbeitenden oder mehr. Sechs Befragte machten keine Angabe zur Mitarbeiterzahl ihres Unternehmens. Bezogen auf die Verteilung der Auszubildenden über die Unternehmensgrößenklassen sind Ausbilderinnen und Ausbilder aus Großunternehmen somit in der Stichprobe deutlich überrepräsentiert, was bei der Interpretation der Ergebnisse zu beachten ist. Mit Blick auf die Branchen sind viele der Befragten in Maschinenbau, Elektroindustrie und Fahrzeugherstellung (20,4 Prozent), Bauwirtschaft (9,2 Prozent) und Metallerzeugung und -bearbeitung (8,6 Prozent) tätig. Ein direkter Vergleich mit der Gesamtwirtschaft ist nicht möglich, da es keine Statistik zur Verteilung von Ausbilderinnen und Ausbildern nach Branchen gibt. Gegenüber der Grundgesamtheit der ausbildungsaktiven Unternehmen in Deutschland sind Ausbilderinnen und Ausbilder aus diesen Branchen jedoch überrepräsentiert, während sie in ausbildungsstarken Bereichen wie dem Groß- und Einzelhandel (7,6 Prozent der Befragten; Einzelhandel und Tankstellen machen 12,1 Prozent der Ausbildungsbetriebe aus und der Kfz- und Großhandel weitere 9,3 Prozent) unterrepräsentiert sind (BIBB, 2025c). Dies wird bei der Interpretation der Ergebnisse ebenfalls berücksichtigt. Die meisten Befragten arbeiten in Baden-Württemberg (108), Nordrhein-Westfalen (106) und Rheinland-Pfalz (69), was ebenfalls eine Abweichung von der Grundgesamtheit darstellt.

Die Ergebnisse der Befragung werden vorrangig deskriptiv dargestellt. Unterschiede, etwa mit Blick auf persönliche oder strukturelle Merkmale wie Geschlecht, Alter, Funktion in der Ausbildung, Unternehmensgröße oder Branche, werden multivariat auf Signifikanz getestet. Dies gilt auch für Zusammenhänge zwischen inhaltlichen Variablen.

3 Ausbildungsmarketing und Recruiting attraktiv gestalten

Angesichts sinkender Vertragsabschlüsse auf dem Ausbildungsmarkt (Christ et al., 2026) und eines demografiebedingt in den kommenden Jahren wieder steigenden Fachkräftemangels (Burstedde/Tiedemann, 2025) stehen Ausbildungsunternehmen unter zunehmendem Druck, ihr Ausbildungsangebot für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber attraktiv zu positionieren. Um dieses Ziel zu erreichen, intensivieren viele Unternehmen ihr Engagement im Ausbildungsmarketing und Recruiting und leisten somit auch einen wichtigen Beitrag zur Berufsorientierung junger Menschen. Die Nutzung und der Erfolg der verschiedenen Maßnahmen in diesem Bereich werden im Folgenden analysiert und dafür in drei Phasen eingeteilt:

- **Aufmerksamkeit schaffen und Interesse wecken:** In der ersten Phase versuchen die Unternehmen, das Interesse von Jugendlichen für den Beruf und für ihr Unternehmen und ihre Ausbildungsangebote zu wecken.
- **Bewerbungen auslösen und Auswahl vornehmen:** Potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten werden zu einer Bewerbung motiviert und auf dem Weg zum Vertragsabschluss durch das Auswahlverfahren des Unternehmens begleitet.
- **Preboarding und Bindung bis zum Ausbildungsstart:** Die Unternehmen halten den Kontakt zu den neuen Auszubildenden, um deren Start in die Ausbildung zu sichern. Diese Phase geht nahtlos in das Onboarding zu Beginn der Ausbildung über.

Welche Maßnahmen in diesen drei Phasen bereits eingesetzt werden und welche aus Sicht von Ausbilderinnen und Ausbildern besonders erfolgreich sind, wird nachfolgend analysiert.

3.1 Aufmerksamkeit schaffen und Interesse wecken

Welche Berufe und Qualifizierungswege Jugendliche anstreben, wird in erheblichem Maße durch Begegnungen mit beruflichen Rollenvorbildern beeinflusst (Böhle et al., 2025). Berufliche Interessen können folglich vor allem dort konkret werden, wo Unternehmen und potenzielle Bewerberinnen und Bewerber in direkten Kontakt treten. Hierfür kommen zahlreiche Kommunikationskanäle infrage, die Unternehmen nutzen können. Für den Erfolg der Maßnahmen ist in hohem Maße relevant, dass sie dabei diejenigen Wege auswählen, die auch durch Jugendliche – insbesondere durch ihre spezifischen Zielgruppen – genutzt werden: Eine kombinierte Jugend- und Unternehmensbefragung vom IW und der Bertelsmann Stiftung hat gezeigt, dass ein kommunikatives Mismatch besteht und die priorisierten Kommunikationskanäle der beiden Parteien nicht überall übereinstimmen (Arndt et al., 2024).

Vor diesem Hintergrund wurden in der hier vorgestellten Befragung Ausbilderinnen und Ausbilder gebeten, anzugeben, welche Maßnahmen sie im Unternehmen nutzen oder anbieten, um Jugendliche für eine Ausbildung in ihrem Unternehmen zu interessieren, und zugleich die Wirksamkeit dieser Maßnahmen zu bewerten (vgl. Abbildung 3-1).

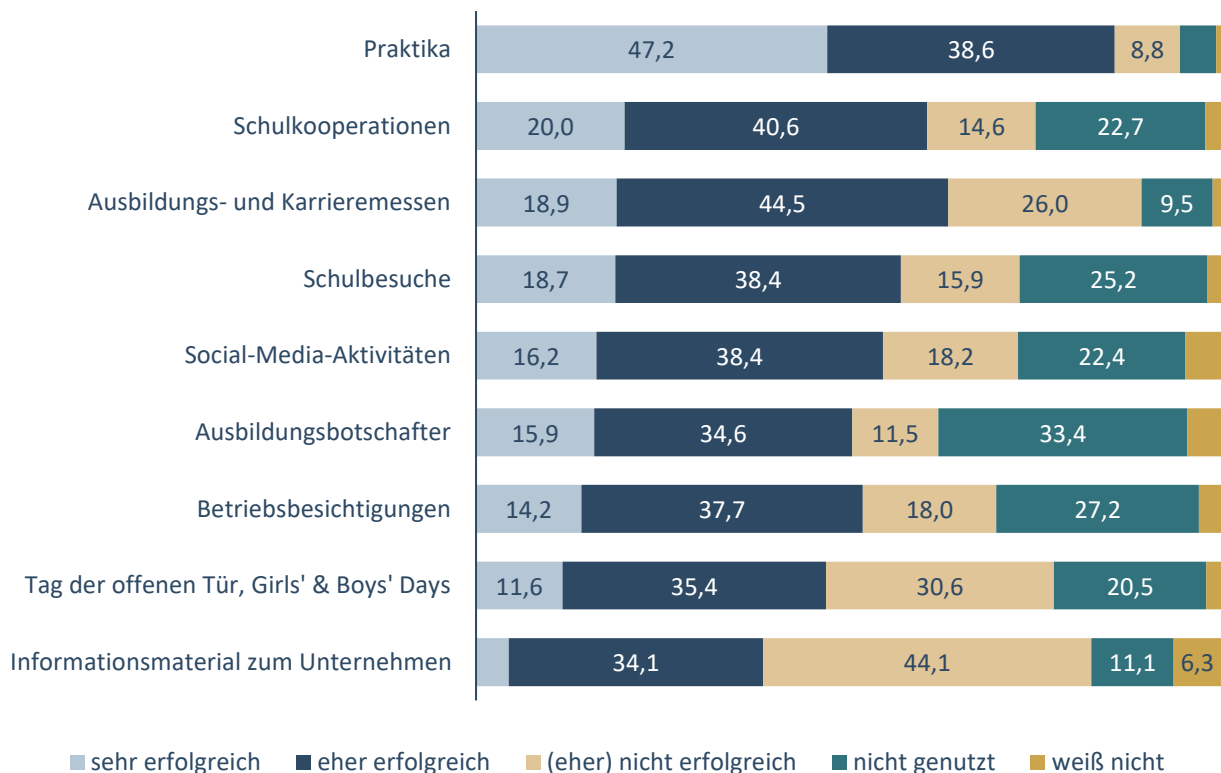
Deutlich wird, dass die Mehrheit der Ausbilderinnen und Ausbilder eine breite Palette an Instrumenten nutzt, um Aufmerksamkeit für die Ausbildung im eigenen Unternehmen zu erzeugen. Ganz vorn bei der Nutzung liegen Praktika, Ausbildungs- und Karrieremessen sowie Informationsmaterialien zum Unternehmen, etwa in Form von Flyern. Im Durchschnitt werden 6,8 der neun abgefragten Maßnahmen genutzt. Mit einem Durchschnittswert von 7,2 berichten Ausbilderinnen und Ausbilder, die in Großunternehmen tätig sind, von einem

breiteren Einsatz der abgefragten Maßnahmen zur Steigerung des Ausbildungsinteresses als kleine und mittlere Unternehmen: Ausbilderinnen und Ausbilder aus mittleren Unternehmen nutzen im Schnitt 6,4 Maßnahmen; aus kleinen Unternehmen lediglich 5,7. So berichten Ausbilderinnen und Ausbilder aus Großunternehmen häufiger als ihre Kolleginnen und Kollegen in Kleinunternehmen insbesondere von Ausbildungs- und Karrieremessen sowie dem Einsatz von Ausbildungsbotschafterinnen oder -botschaftern. Dies dürfte mit dem größeren personellen und finanziellen Ressourceneinsatz, den Großunternehmen hier tätigen können, zusammenhängen. Von Praktika hingegen berichten Ausbilderinnen und Ausbilder über alle Unternehmensgrößen hinweg ähnlich häufig.

Zudem schätzen sie Praktika mit deutlichem Abstand als die erfolgreichste Maßnahme ein: Knapp die Hälfte der Ausbilderinnen und Ausbilder bewertet Praktika als sehr erfolgreich (47,2 Prozent) oder eher erfolgreich (38,6 Prozent). Der hohe Nutzen von Praktika bei der Berufsorientierung ist in zahlreichen Studien belegt worden – sowohl aus Sicht der Jugendlichen als auch aus betrieblicher Perspektive (z. B. Bijedić/Pahnke, 2017; Barlovic et al., 2025). Es zeigen sich jedoch auch bei der Erfolgseinschätzung teilweise deutliche größenspezifische Unterschiede: Im Vergleich zu kleinen und mittelgroßen Unternehmen schätzen Ausbilderinnen und Ausbilder in Großunternehmen die Betriebsbesichtigungen signifikant häufiger als erfolgreich ein. Ebenso berichten Ausbilderinnen und Ausbilder in Großunternehmen signifikant häufiger von erfolgreichen Social-Media-Aktivitäten als Ausbilderinnen und Ausbilder in kleinen Unternehmen.

Abbildung 3-1: Einsatz und Wirksamkeit von Maßnahmen zum Ausbildungsmarketing

Anteil der Befragten, in Prozent



Quelle: Ausbilderbefragung, 2026, n=598-620

Hinweis: Werte unter 5,0 werden in der Abbildung nicht ausgewiesen.

Nicht immer korrespondieren die wahrgenommene Wirksamkeit und die Häufigkeit, mit der eine Maßnahme zum Einsatz kommt, miteinander. So werden einige Maßnahmen zwar besonders häufig eingesetzt, aber nur selten als sehr erfolgreich eingestuft. Etwa geben 82,6 Prozent der befragten Ausbilderinnen und Ausbilder an, Informationsmaterialien des Unternehmens an Interessentinnen und Interessenten auszuhändigen, gleichzeitig wird diese Maßnahme von einem Großteil der Befragten (44,1 Prozent) als (eher) nicht erfolgreich bewertet. Das zeigt, dass Aktivität und Erfolg nicht notwendigerweise zusammenfallen. Broschüren tragen vermutlich eher dazu bei, bestehendes Interesse zu vertiefen, als neues zu wecken. Zudem ist ihr tatsächlicher Nutzen trotz des relativ geringen Aufwands nur schwer messbar.

Umgekehrt gibt es Maßnahmen, die von Ausbilderinnen und Ausbildern sehr positiv bewertet werden, aber in einigen Unternehmen noch nicht eingesetzt werden. Gerade diese Maßnahmen bieten noch Potenziale für Unternehmen, die das Interesse an ihren Berufen und Ausbildungsangeboten steigern möchten. Ein Beispiel ist der Einsatz von Ausbildungsbotschafterinnen und -botschaftern, den 50,5 Prozent der Befragten als sehr erfolgreich oder eher erfolgreich einschätzen. Dennoch gibt ein gutes Drittel der Befragten an, diese Maßnahme nicht in ihrem Unternehmen einzusetzen. Dies dürfte unter anderem darauf zurückzuführen sein, dass dafür nennenswerte organisatorische Ressourcen, eine entsprechende Auswahl geeigneter Auszubildender sowie zeitliche Freistellungen erforderlich sind. Zudem bedarf es einer strukturierten Vorbereitung und Begleitung, um eine konsistente und überzeugende Ansprache sicherzustellen. Der damit verbundene Aufwand kann sich jedoch lohnen, um langfristig als attraktives Ausbildungsunternehmen wahrgenommen zu werden. Gerade vor dem Hintergrund, dass sich die Berufsorientierung junger Menschen stark an Einstellungen und Verhaltensweisen Gleichaltriger orientiert (Böhle et al., 2025), hat sich der Einsatz von Ausbildungsbotschafterinnen und -botschaftern vielfach als wirksames Instrument erwiesen (Arndt et al., 2024). Diese Erkenntnis weist darauf hin, dass der persönliche Kontakt zur Zielgruppe bei der passgenauen Besetzung von Ausbildungsstellen von zentraler Bedeutung ist. Auch eine Auswertung des BIBB-Qualifizierungspanel 2022 ergibt, dass nur direkte Maßnahmen – etwa Praktika oder Präsenzveranstaltungen – mit einer höheren Wahrscheinlichkeit verbunden sind, dass alle Ausbildungsstellen besetzt werden konnten. Hingegen erhöhen indirekte Maßnahmen wie Online-Stellenanzeigen lediglich die Reichweite und führen zu mehr Bewerbungen (Ebbinghaus et al., 2023).

Gerade für KMU, deren Ausbildungsbudgets oft begrenzt sind, ist ein effizienter Einsatz verfügbarer Ressourcen wichtig. Vor diesem Hintergrund lohnt sich ein Blick auf niedrigschwellige Maßnahmen, die – ähnlich wie Ausbildungsbotschafter – von Unternehmen als erfolgreich bewertet werden, bislang jedoch noch vergleichsweise selten genutzt werden. Dazu zählt etwa das Ausbildungsmarketing über Social Media, das von 54,6 Prozent der Ausbilderinnen und Ausbilder als sehr oder eher erfolgreich eingeschätzt wird. Gleichzeitig nutzen viele Befragte diese Kanäle noch nicht, obwohl junge Menschen überdurchschnittlich viel Zeit auf Social-Media-Plattformen verbringen (Bobzien et al., 2025). Damit bleibt eine wichtige Chance der zielgruppengerechten Ansprache häufig ungenutzt. Entscheidend ist dabei, das tatsächliche Nutzungsverhalten der Jugendlichen bei der Auswahl konkreter Kanäle zu berücksichtigen: So zählt YouTube zu den besonders relevanten Plattformen für junge Menschen, wird jedoch von vielen Unternehmen bislang nicht im Ausbildungsmarketing eingesetzt (Arndt et al., 2024).

In den Unternehmen, die Social Media zum Zweck des Ausbildungsmarketings nutzen, stehen die Ausbilderinnen und Ausbilder nur selten in der Hauptverantwortung für die entsprechenden Inhalte (18,4 Prozent). Am häufigsten sind hier vor allem in großen Unternehmen Kommunikations- und Marketingabteilungen sowie Personalabteilungen federführend. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass (hauptamtliche) Ausbilderinnen

und Ausbilder aus Großunternehmen in der Stichprobe deutlich überrepräsentiert sind. Dennoch sind die befragten Ausbilderinnen und Ausbilder mehrheitlich am Ausbildungsmarketing auf Social Media beteiligt – nur etwa ein Viertel der Befragten ist am Prozess gänzlich unbeteiligt. Ausbilderinnen und Ausbilder, die in KMU arbeiten, sind häufiger für das Ausbildungsmarketing über Social Media verantwortlich. Demgegenüber berichten Ausbilderinnen und Ausbilder aus Großunternehmen besonders häufig, dass sie Auszubildende in den Prozess einbeziehen. Bemerkenswert ist zudem, dass Ausbilderinnen und Ausbilder, die über 30 Jahre alt sind, häufiger Social-Media-Aktivitäten umsetzen als jüngere Ausbilderinnen und Ausbilder. Eine mögliche Erklärung ist, dass Mitarbeitenden mit zunehmendem Alter beziehungsweise steigender Berufserfahrung auch mehr Aufgaben übertragen werden, sodass erfahrenere Ausbilderinnen und Ausbilder häufiger mit organisatorischen, kommunikativen oder koordinierenden Aufgaben betraut sind.

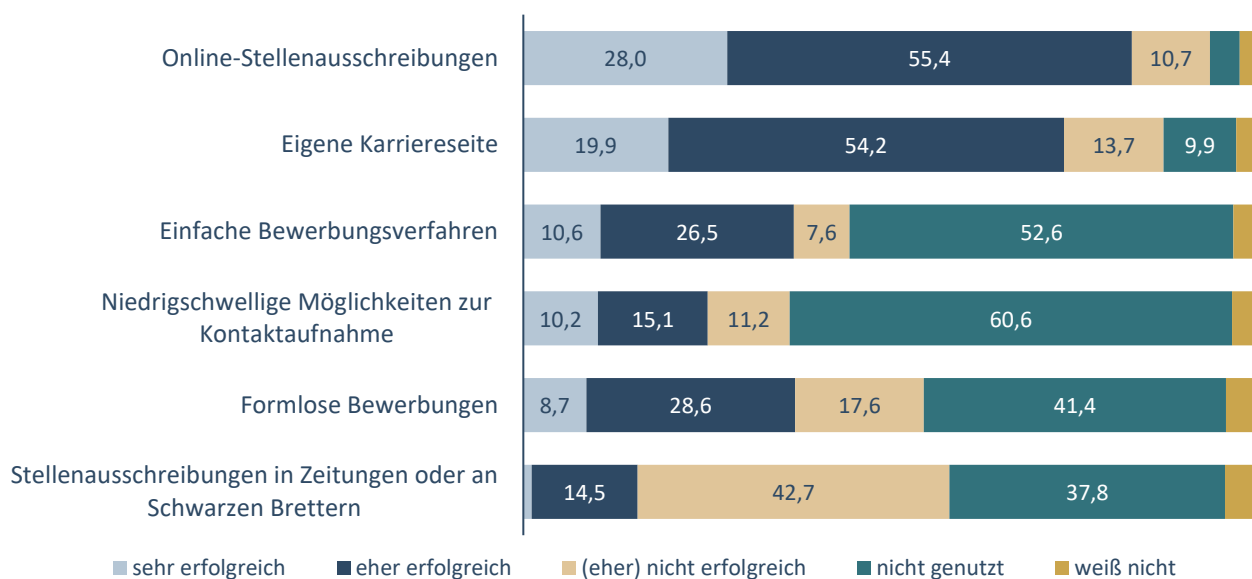
3.2 Bewerbungen auslösen und Auswahl vornehmen

Neben grundsätzlichen Mängeln in ihrer beruflichen Orientiertheit stellt auch der Bewerbungsprozess auf konkrete Ausbildungsplätze für viele junge Menschen eine erhebliche Hürde in der Berufsorientierung dar (Barlovic et al., 2025). Ausbildungsunternehmen können dem entgegenwirken, indem sie den Zugang möglichst niedrigschwellig gestalten und so frühzeitig motivierende Anreize setzen.

Abbildung 3-2 zeigt deutliche Unterschiede in der Bewertung und Nutzung der Maßnahmen zur Motivation von Bewerberinnen und Bewerbern aus Sicht der Ausbilderinnen und Ausbilder. Online-Stellenausschreibungen werden am besten bewertet: 83,4 Prozent der Befragten schätzen sie als sehr oder eher erfolgreich ein. Gleichzeitig werden sie von nahezu allen Unternehmen genutzt (94,1 Prozent). Im deutlichen Kontrast dazu stehen Stellenausschreibungen in Zeitungen oder an Schwarzen Brettern. Diese werden überwiegend als (eher) nicht erfolgreich bewertet (42,7 Prozent) und dementsprechend seltener eingesetzt (58,4 Prozent).

Abbildung 3-2: Wahrgenommene Wirksamkeit und Einsatz von Maßnahmen zur Motivation von Bewerberinnen und Bewerbern

Anteil der Befragten, in Prozent



Quelle: Ausbilderbefragung, 2026, n=597-615

Hinweis: Werte unter 5,0 werden in der Abbildung nicht ausgewiesen.

Einige Maßnahmen bieten noch besonders große Potenziale, die Unternehmen stärker nutzen können, um potenzielle Bewerberinnen und Bewerber auf ihre Ausbildungsangebote hinzuweisen. Niedrigschwellige Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme beispielsweise werden ebenfalls vergleichsweise häufig als erfolgreich eingeschätzt, kommen bislang jedoch nur in den Unternehmen von knapp vier von zehn Befragten zum Einsatz. Hier liegt also ein erhebliches Nutzungspotenzial. Nur knapp die Hälfte der befragten Ausbilderinnen und Ausbilder (44,7 Prozent) berichten zudem, dass das Bewerbungsverfahren in ihrem Unternehmen bewusst einfach gehalten wird, um Bewerberinnen und Bewerber zusätzlich zu motivieren. Auch diese Maßnahme ist mit einem Zustimmungswert von 37,1 Prozent als sehr beziehungsweise eher erfolgreich bewertet und wurde in zurückliegenden Jugendbefragungen als attraktiv bewertet (Arndt et al., 2025). Damit besteht auch hier noch ungenutztes Potenzial.

Im Schnitt setzen Ausbilderinnen und Ausbilder 3,6 der sechs abgefragten Maßnahmen um. Mit Blick auf die Unternehmensgröße zeigen sich einige grundsätzliche Unterschiede bei der Verbreitung und Bewertung der Maßnahmen. Befragte, die in kleinen Unternehmen arbeiten, setzen Motivationsmaßnahmen im Vergleich zu Befragten aus Großunternehmen signifikant seltener ein. Insbesondere Online-Anzeigen sowie eigene Karriereseiten nutzen Befragte aus kleinen Unternehmen weniger häufig und bewerten deren Erfolg entsprechend seltener positiv. Stattdessen geben Ausbilderinnen und Ausbilder aus kleinen Unternehmen signifikant häufiger an, dass Jugendliche sich bei ihnen formlos bewerben können, was einen Zugangsvorteil darstellen kann. Ebenso ermöglichen Ausbilderinnen und Ausbilder in kleinen Unternehmen gegenüber den Großunternehmen signifikant häufiger die Möglichkeit zur niedrigschwelligen Kontaktaufnahme. In Großunternehmen scheint der Erstkontakt sowie das Bewerbungsverfahren häufiger formalisiert und stärker standardisiert zu sein.

Im Anschluss an die Ansprache durchlaufen die Kandidatinnen und Kandidaten den Auswahlprozess, der im Idealfall in einem Vertragsabschluss mündet. Damit beginnt die dritte Phase des Ausbildungsmarketings und -recruitings: Die Bindung der neuen Auszubildenden bis zum Ausbildungsstart.

3.3 Mit Preboarding bis zum Ausbildungsstart binden

Gut ein Drittel der ausbildungsaktiven Unternehmen (36,2 Prozent) berichten davon, dass Bewerberinnen und Bewerber den Kontakt plötzlich abbrechen oder ihre Ausbildungsstelle nicht antreten (Arndt et al., 2025). Durch dieses recht weit verbreitete „Ghosting“ gewinnt die Preboarding-Phase zwischen Vertragsabschluss und Ausbildungsstart zunehmend an Bedeutung. Denn selbst ein geschlossener Ausbildungsvertrag garantiert für Unternehmen noch nicht, dass Auszubildende die Stellen auch tatsächlich antreten. Vorzeitige Vertragslösungen werden häufiger – auch schon vor dem tatsächlichen Beginn der Ausbildungszeit, häufig ohne offizielle Absagen seitens der Auszubildenden. Viele Unternehmen können dann nicht mehr zeitnah reagieren und die Ausbildungsstelle kurzfristig nachbesetzen. Der Anteil aller Ausbildungsstellen, die wegen Vertragslösungen unbesetzt blieben, erreichte zum letzten beobachtbaren Zeitpunkt (2022/2023) mit 9 Prozent den Höchststand der letzten sechs Jahre (Ebbinghaus/Mohr, 2025).

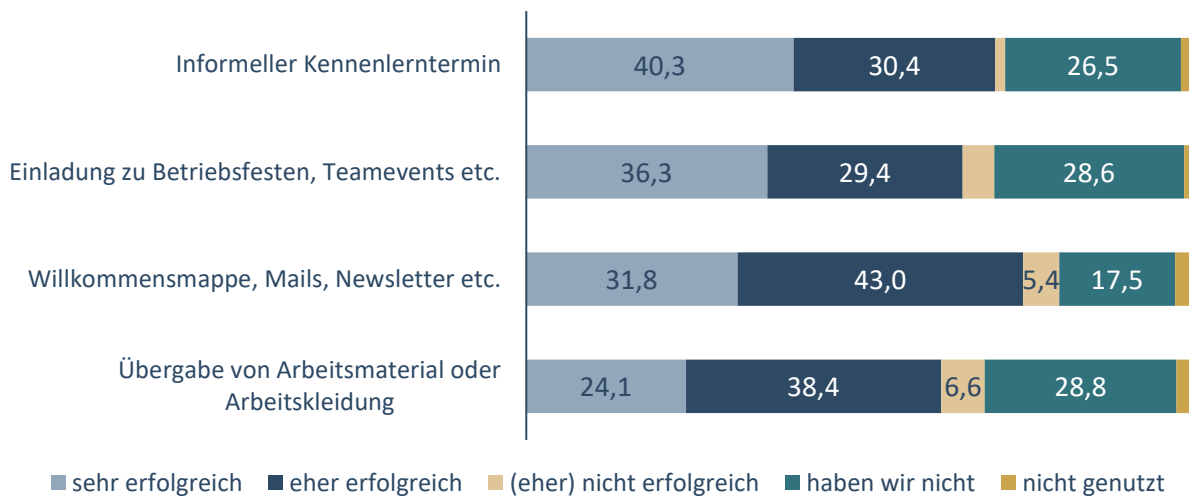
Viele Unternehmen halten daher in der Phase zwischen Vertragsschluss und Ausbildungsstart mehr oder weniger intensiven Kontakt zu ihren neuen Auszubildenden und pflegen so eine ausgeprägte Willkommenskultur. Durch vielfältige Maßnahmen kann bereits vor Ausbildungsbeginn die Bindung gestärkt und so das Risiko eines Kontaktabbruchs reduziert werden. Während die fachliche Integration der Auszubildenden erst mit

Ausbildungsbeginn startet, können die soziale und eine wertorientierte Integration auch schon während eines Preboardings erfolgen (Schlender, 2025).

Insgesamt zeigt sich, dass die Unternehmen einen hohen Bedarf für ein Preboarding sehen, da jeweils eine deutliche Mehrheit die abgefragten vier Maßnahmen durchführt (Abbildung 3-3). Insgesamt werden die Maßnahmen, mit denen Jugendliche nach dem Vertragsabschluss motiviert werden sollen, ihre Ausbildung auch anzutreten, mehrheitlich als sehr oder eher erfolgreich eingeschätzt.

Abbildung 3-3: Einsatz und Wirksamkeit von Maßnahmen zum Preboarding

Anteil der Befragten, in Prozent



Quelle: Ausbilderbefragung, 2026, n=607-616

Hinweis: Werte unter 5,0 werden in der Abbildung nicht ausgewiesen.

Als besonders erfolgreich erweisen sich eine regelmäßige Kontaktpflege und ein informeller Kennenlernertermin, beispielsweise mit anderen Auszubildenden: Mehr als sieben von zehn der Befragten bewerten ein Kennenlernen im Vorfeld als sehr oder eher erfolgreich. Noch höher liegt der Wert für die Übergabe einer Willkommensmappe, von Newslettern oder persönlichen Mails, die drei von vier Befragten als erfolgreich bewerten.

Informelle Kennenlernertermine bewerten die Ausbilderinnen und Ausbilder in Großunternehmen und mittelgroßen Unternehmen besonders häufig als erfolgreich – signifikant häufiger als Ausbilderinnen und Ausbilder in kleinen Unternehmen. Letztere übergeben beziehungsweise versenden auch Willkommensmappen, Newsletter oder persönliche E-Mails signifikant seltener. Dies könnte auch daran liegen, dass in kleinen Unternehmen häufig nicht mehrere Auszubildende beschäftigt werden und daher kein Austausch im Vorfeld möglich ist. Zudem sind Newsletter oder regelmäßige Mailings dort vielfach nicht betrieblich etabliert.

Auch Einladungen zu Veranstaltungen, wie dem Betriebsfest oder Teamevents, attestieren die Ausbilderinnen und Ausbilder zu knapp zwei Dritteln einen hohen Erfolg. Dies unterstreicht, dass Peer-to-Peer-Kontakte eine wichtige Rolle bei der frühzeitigen sozialen Integration spielen. Durch den Austausch mit derzeitigen Auszubildenden oder anderen Beschäftigten können Jugendliche ihre Erwartungen klären, Unsicherheiten reduzieren und eine erste Identifikation mit dem Unternehmen aufbauen. Die Übergabe von Arbeitsmaterial

oder von Arbeitskleidung wird ebenfalls von 58,9 Prozent positiv bewertet. Hier bestehen so gut wie keine Unterschiede zwischen den Unternehmensgrößenklassen.

39,5 Prozent der befragten Ausbilderinnen und Ausbilder setzen alle vier abgefragten Maßnahmen ein. Fast alle Befragten (94,1 Prozent) setzen mindestens eine der abgefragten Maßnahmen ein; im Schnitt sind sie in 2,8 von vier Maßnahmenbereichen aktiv. Gleichzeitig gibt ein relevanter Anteil zwischen 17 und 29 Prozent der Befragten an, dass einzelne Maßnahmen im Unternehmen bislang nicht genutzt werden. Angesichts der hohen Erfolgsbewertungen deutet dies auf noch ungenutzte Potenziale im Preboarding hin, mit denen sich Absprünge zwischen Vertragszusage und Ausbildungsstart eventuell weiter reduzieren ließen.

4 Ausbildung erfolgreich umsetzen vom Ausbildungsbeginn bis zur Übernahme

Nachdem ein Ausbildungsplatz passend besetzt wurde, geht es darum, junge Menschen erfolgreich in das Unternehmen zu integrieren, sie während der Ausbildung zu begleiten, ihnen alle beruflich erforderlichen Kompetenzen zu vermitteln und ihnen so langfristige Perspektiven in Beruf und Unternehmen zu eröffnen. Eine hohe Ausbildungsqualität ist dafür zentral. Sie trägt nicht nur dazu bei, die Ausbildungsziele zu erreichen, sondern kann auch vorzeitige Vertragslösungen verhindern (Ebbinghaus et al., 2025). Im Jahr 2024 wurden knapp drei von zehn Ausbildungsverhältnisse (29,7 Prozent) vorzeitig beendet (BIBB, 2025a). Dies bedeutet für das Ausbildungsunternehmen stets, dass sich die bis dahin getätigten Investitionen nicht amortisieren werden. Auch wenn nicht jede Vertragslösung einen vollständigen Ausbildungsabbruch bedeutet, sondern vielmehr viele Jugendliche in einem anderen Beruf und/oder Unternehmen neu starten, verdeutlichen diese Zahlen die Bedeutung einer guten Begleitung der Auszubildenden über die gesamte Ausbildungszeit hinweg. Im Vordergrund einer hohen Ausbildungsqualität steht für Unternehmen allerdings, bestmöglich und passgenau qualifizierte Absolventinnen und Absolventen für das Unternehmen zu gewinnen. In drei Phasen können Unternehmen während der Ausbildung die Entwicklung und Bindung ihrer Auszubildenden gestalten:

- **Onboarding:** Ein gut vorbereiteter und gelungener Einstieg schafft direkt zu Ausbildungsbeginn soziale Bindung.
- **Lernbegleitung:** Während der Ausbildung gilt es, die Auszubildenden durch eine gute Struktur und individuelle Förderung beim Erwerb von fachlichen, sozialen, kommunikativen und personalen Kompetenzen zu begleiten.
- **Übernahme:** Rechtzeitig vor Ausbildungsabschluss kann das Ausbildungsunternehmen die langfristige Bindung über den Ausbildungsabschluss hinaus vorbereiten.

Das folgende Kapitel beleuchtet entlang dieser Phasen, welche Maßnahmen eingesetzt werden und welche aus Sicht von Ausbilderinnen und Ausbildern besonders erfolgreich sind.

4.1 Soziale Einbindung als Erfolgsfaktor im Onboarding

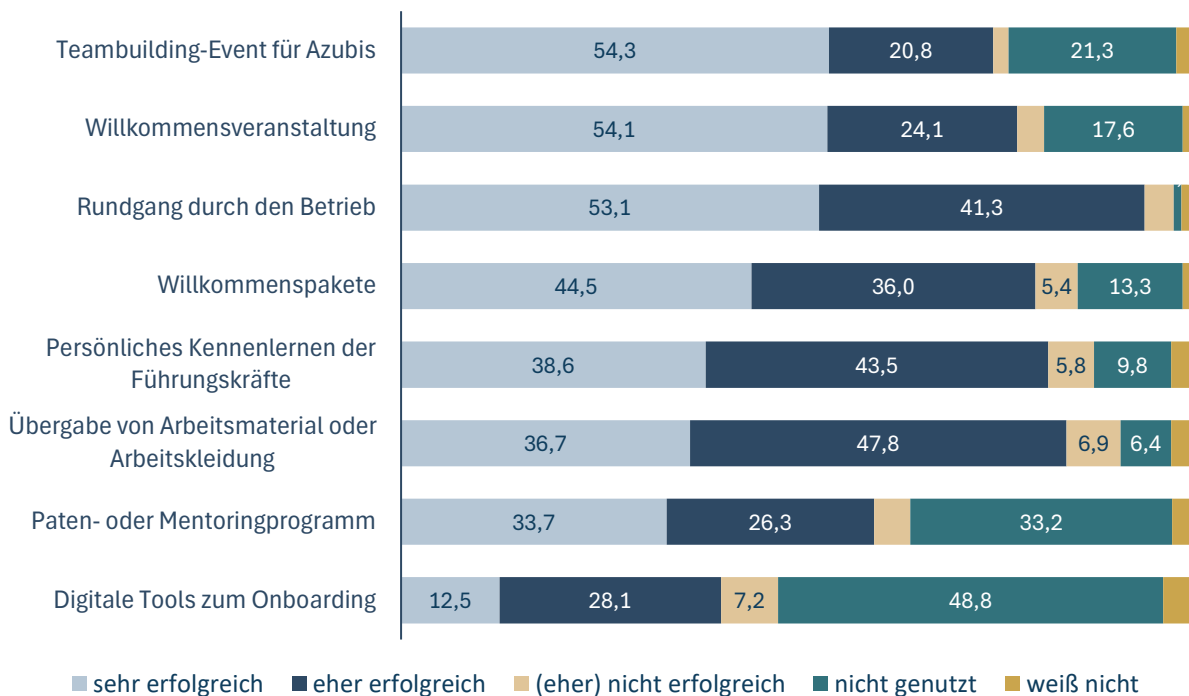
Der Einstieg in das Unternehmen ist die erste Phase während der Ausbildung – und gleichzeitig eine kritische Zeit: Im Jahr 2023 wurden 10,3 Prozent aller Ausbildungsverträge bereits während der Probezeit vorzeitig gelöst (BIBB, 2025a). Es lohnt sich also, hier anzusetzen. Ausbilderinnen und Ausbilder setzen hierfür vielfältige Maßnahmen ein, um Jugendlichen einen guten Start in die Ausbildung zu ermöglichen (Abbildung 4-1). Besonders weit verbreitet sind Rundgänge durch den Betrieb, das persönlichen Kennenlernen von Kolleginnen und Kollegen sowie Führungskräften, begleitet durch die Übergabe von Arbeitsmaterial und Arbeitskleidung – sofern diese nicht bereits im Preboarding erfolgt ist – sowie spezifische Willkommensveranstaltungen. Immerhin knapp acht von zehn Ausbilderinnen und Ausbildern runden diese durch spezifische Teambuilding-Events für ihre Auszubildenden ab. Dies können allerdings kleine Unternehmen nur bedingt anbieten, wenn etwa keine anderen Auszubildenden im Unternehmen beschäftigt sind.

Insgesamt zeigt sich mit Blick auf Einstieg und Onboarding ein klares Bild: Maßnahmen, die frühzeitig persönliche Begegnung und soziale Einbindung ermöglichen, bewerten Ausbilderinnen und Ausbilder besonders häufig als erfolgreich. Dazu zählen insbesondere Betriebsrundgänge und das persönliche Kennenlernen, aber auch die Übergabe von Arbeitsmaterial oder Arbeitskleidung sowie Willkommenspakete wie

Begrüßungsmappen, die jeweils mehr als acht von zehn Befragten als sehr oder eher erfolgreich einstufen. Teambuilding-Events und Willkommensveranstaltungen werden in denjenigen Unternehmen, die sie anbieten, ebenfalls mehrheitlich positiv bewertet, werden aber vergleichsweise häufig von kleinen Unternehmen nicht genutzt. Daher deutet der vergleichsweise hohe Anteil von gut 21 und knapp 18 Prozent der Ausbilderinnen und Ausbilder, deren Unternehmen solche Maßnahmen bislang nicht einsetzen, auf ungenutzte Potenziale hin. Digitale Onboarding-Tools werden mit Abstand am seltensten als erfolgreich bewertet und stellen daher eher eine Ergänzung beim Onboarding dar.

Abbildung 4-1: Bewertung des Erfolgs verschiedener Maßnahmen am Anfang der Ausbildung

Anteil der Befragten, in Prozent



Quelle: Ausbilderbefragung, 2026, n=608-622

Hinweis: Werte unter 5,0 werden in der Abbildung nicht ausgewiesen.

Wie Studien zeigen, hat die soziale Integration gerade zu Beginn der Ausbildung eine hohe Bedeutung. Für junge Menschen spielen soziale Beziehungen, Anerkennung und die Einbindung in den sozialen Nahbereich in allen Lebensbereichen eine zentrale Rolle (Albert et al., 2024). Entsprechend erfolgreich bewerten Ausbilderinnen und Ausbilder Maßnahmen, die Orientierung bieten, persönliche Beziehungen fördern und Jugendlichen einen guten Start in die Ausbildung zu ermöglichen. Auch Paten- oder Mentoringprogramme erachten Ausbilderinnen und Ausbilder, deren Unternehmen diese Maßnahme nutzen, häufig als sehr erfolgreich (52,2 Prozent). Diese erfüllen mehrere Funktionen zugleich: Sie erleichtern die fachliche Orientierung, bieten eine niedrigschwellige Ansprechperson im Alltag und unterstützen die soziale Integration in das Unternehmen. In multivariaten Analysen zeigen sich keine signifikanten Größenunterschiede in der Nutzung von Paten- und Mentoringprogrammen. Dies spricht dafür, dass solche Begleitformate auch für kleinere Unternehmen anschlussfähig sein können. Gerade in der Übergangsphase sind sie für junge Menschen besonders hilfreich, wie auch eine repräsentative Befragung von Jugendlichen zeigt (vgl. Barlovic et al., 2025). Zugleich

besteht hier weiteres Potenzial, da ein gutes Drittel der Ausbilderinnen und Ausbilder angibt, dieses Instrument bislang im Unternehmen nicht zu nutzen.

Ein Blick auf die Ergebnisse nach Unternehmensgröße zeigt, dass sich Unterschiede vor allem bei aufwendigeren und stärker formalisierten Onboarding-Maßnahmen ergeben. Dies gilt insbesondere für Teambuilding-Events und Willkommensveranstaltungen, die in größeren Unternehmen häufiger genutzt werden. Bei diesen Gruppenformaten liegt dies auch deshalb nahe, weil sie vor allem dann sinnvoll eingesetzt werden können, wenn mehrere Auszubildende gleichzeitig starten. Auch digitale Onboarding-Tools und Willkommenspakete werden in größeren Unternehmen häufiger genutzt. Kaum Unterschiede nach Unternehmensgröße zeigen sich hingegen bei Maßnahmen, die stärker auf direkte Orientierung und persönliche Begleitung setzen: Rundgänge im Betrieb, das persönliche Kennenlernen von Führungskräften, die Übergabe von Arbeitsmaterial oder Arbeitskleidung sowie Paten- oder Mentoringprogramme. Diese Maßnahmen bilden damit den Kern des Onboardings, der weitgehend unabhängig von Unternehmensgröße und Ausbildungsstruktur umgesetzt wird.

4.2 Ausbildungsbegleitung mit klarer Struktur und individueller Förderung

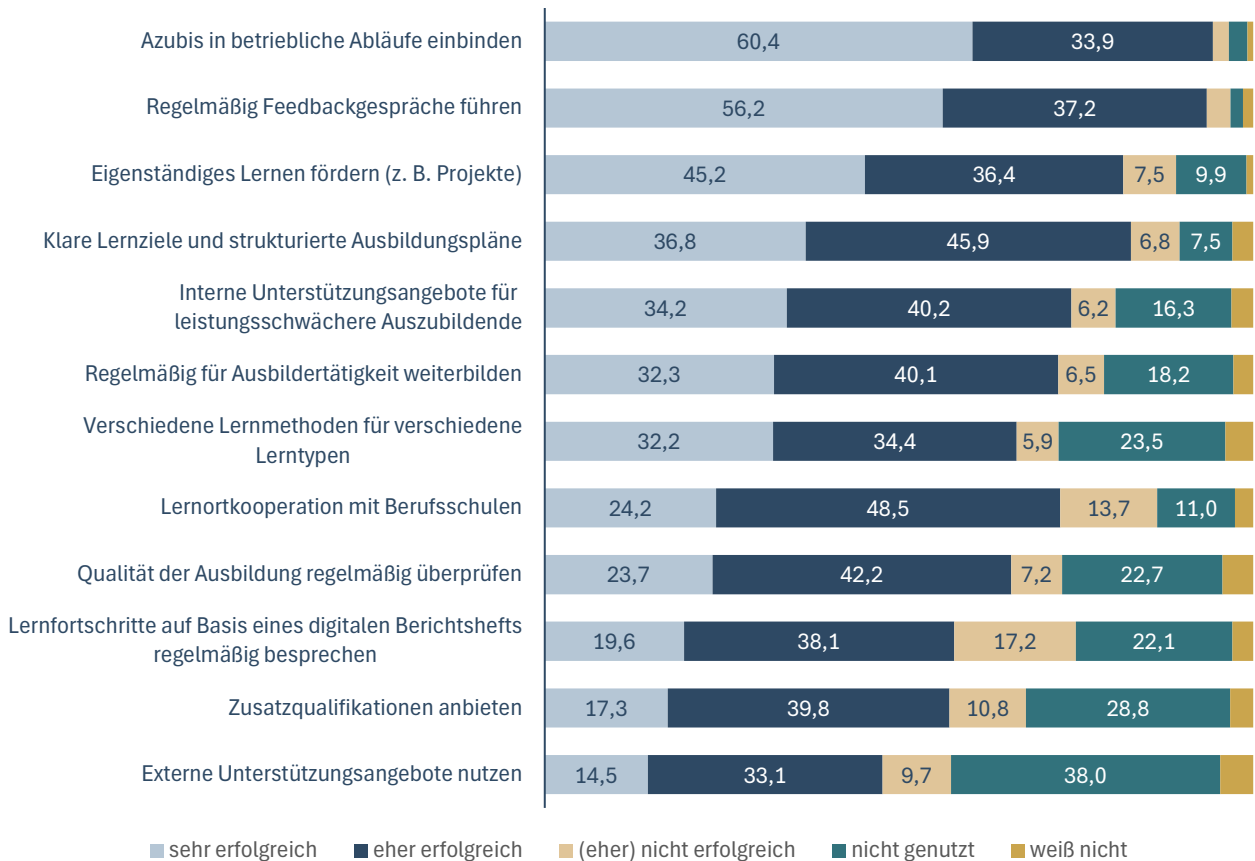
Während der gesamten Ausbildung kommt es darauf an, Auszubildende in ihrem Lernfortschritt zu begleiten und in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Eine gelungene Lernbegleitung ist zentral für den Kompetenzerwerb und für die Qualität des Ausbildungsprozesses (BIBB, 2025b). Zugleich hilft sie dabei, auf unterschiedliche Lernvoraussetzungen und Unterstützungsbedarfe angemessen einzugehen. Die Ergebnisse im Bereich „Begleiten und Entwickeln“ zeigen, dass viele der abgefragten Gestaltungsmerkmale der Ausbildung in den Unternehmen bereits verbreitet sind (Abbildung 4-2).

Mit Blick auf die Verbreitung der abgefragten Gestaltungsmerkmale zeigt sich, dass grundlegende Elemente einer guten Ausbildung in den meisten Unternehmen bereits verankert sind. Dazu zählen insbesondere regelmäßige Feedbackgespräche und die Einbindung der Ausbildung in betriebliche Abläufe und Prozesse, die in nahezu allen Unternehmen zur Ausbildungsbegleitung gehören. Auch von der Förderung eigenständigen Lernens sowie klaren Lernzielen und strukturierten Ausbildungsplänen berichtet eine große Mehrheit der Ausbilderinnen und Ausbilder. Ebenfalls weit verbreitet sind Maßnahmen, mit denen Unternehmen auf unterschiedliche Lernvoraussetzungen und Unterstützungsbedarfe ihrer Auszubildenden reagieren. Dazu zählen interne Unterstützungsangebote für leistungsschwächere Auszubildende sowie der Einsatz verschiedener Lernmethoden für verschiedene Lerntypen. Auch Maßnahmen, die die Qualität der Ausbildung zusätzlich absichern, sind in der Mehrheit der Unternehmen verbreitet. So berichten 86,4 Prozent der Befragten von einem Austausch mit Lehrkräften an Berufsschulen und 73,0 Prozent von regelmäßigen Qualitätsüberprüfungen der Ausbildung. Eine besondere Rolle spielt zudem die regelmäßige Weiterbildung des Ausbildungspersonals, die von 79,0 Prozent der Befragten umgesetzt wird. Sie betrifft nicht unmittelbar die Ausgestaltung einzelner Lernprozesse, stellt aber eine wichtige Voraussetzung für die Qualität der Ausbildungsbegleitung dar. Auch weitere ergänzende Instrumente sind in vielen Unternehmen vorhanden, wenn auch nicht flächendeckend. So wird eine kontinuierliche Besprechung von Lernfortschritten auf Basis eines digitalen Berichtshefts von drei Vierteln der Ausbilderinnen und Ausbilder genannt. Von Zusatzqualifikationen berichten 67,9 Prozent der Befragten. Externe Unterstützungsangebote bilden mit 57,3 Prozent das Schlusslicht unter den abgefragten Maßnahmen, werden damit aber immer noch in zahlreichen Ausbildungsunternehmen genutzt. Da entsprechende Förder- und Unterstützungsangebote in Unternehmen vielfach noch zu wenig

bekannt sind und nicht sehr intensiv genutzt werden (Arndt et al., 2025), könnte ein höherer Bekanntheitsgrad dieser Angebote die Umsetzung fördern.

Abbildung 4-2: Bewertung des Erfolgs verschiedener Gestaltungsmerkmale der Ausbildung

Anteil der Befragten, in Prozent



Quelle: Ausbilderbefragung, 2026, n=598-623

Hinweis: Werte unter 5,0 werden in der Abbildung nicht ausgewiesen.

Mit Blick auf die Erfolgsbewertung zeigt sich insgesamt ein positives Bild. Zugleich besteht ein weitgehend positiver Zusammenhang zwischen der Verbreitung der Maßnahmen und ihrer Bewertung: Viele der Maßnahmen, die in den Unternehmen besonders häufig eingesetzt werden, werden von den Ausbilderinnen und Ausbildern auch besonders häufig als erfolgreich eingeschätzt. Dies spricht dafür, dass zentrale Voraussetzungen für eine qualitativ hochwertige Ausbildungsbegleitung vielerorts vorhanden sind. Besonders positiv bewerten die Befragten Maßnahmen, die eine enge Verzahnung von Ausbildung und betrieblicher Praxis sowie eine kontinuierliche Begleitung der Auszubildenden sicherstellen. Dazu zählen vor allem die Einbindung der Ausbildung in betriebliche Abläufe und Prozesse sowie die Durchführung regelmäßiger Feedbackgespräche, die von 94,3 beziehungsweise 93,4 Prozent der Befragten als sehr oder eher erfolgreich bewertet werden. Auch die Förderung eigenständigen Lernens wird mehrheitlich positiv eingeschätzt (81,6 Prozent), wenn auch mit etwas geringeren Anteilen sehr hoher Bewertungen.

Etwas zurückhaltender, insgesamt aber weiterhin überwiegend positiv, werden weitere Maßnahmen bewertet, die die Ausbildungsbegleitung strukturieren oder ergänzen. Dazu zählen insbesondere klare Lernziele

und strukturierte Ausbildungspläne, interne Unterstützungsangebote für leistungsschwächere Auszubildende sowie die regelmäßige Weiterbildung des Ausbildungspersonals, die jeweils von deutlichen Mehrheiten der Befragten als sehr oder eher erfolgreich eingeschätzt werden. Auch der Einsatz mehrerer verschiedener Lernmethoden wird überwiegend positiv bewertet. Dies spricht dafür, dass eine differenzierte Gestaltung der Ausbildung, die auf unterschiedliche Lernvoraussetzungen und Unterstützungsbedarfe eingeht, für viele Unternehmen an Bedeutung gewinnt. Dies kann auch auf die zunehmende Heterogenität unter den Auszubildenden zurückzuführen sein (vgl. Kapitel 5). Den Austausch mit Lehrkräften an Berufsschulen beurteilen Ausbilderinnen und Ausbilder ebenfalls mehrheitlich positiv, im Verhältnis zu seiner vergleichsweise weiten Verbreitung jedoch etwas zurückhaltender als viele andere Maßnahmen. Ein möglicher Grund könnte darin liegen, dass Lernortkooperation zwar als wichtig für Kompetenzerwerb und Ausbildungsqualität gilt, ihre praktische Umsetzung aber abstimmungsintensiv ist und häufig durch fehlende Zeit, fehlende Austauschformate oder unterschiedliche Rahmenbedingungen erschwert wird (Risius et al., 2024).

Am zurückhaltendsten fallen die Erfolgsbewertungen bei Maßnahmen aus, die die Ausbildung eher ergänzen als tragen. Dazu zählen insbesondere Zusatzqualifikationen (58,1 Prozent sehr oder eher erfolgreich), externe Unterstützungsangebote (47,6 Prozent) und die kontinuierliche Besprechung von Lernfortschritten auf Basis eines digitalen Berichtshefts (57,7 Prozent). Auch sie werden zwar mehrheitlich positiv bewertet, erreichen aber nicht die hohen Zustimmungswerte der zentralen Maßnahmen der Lernbegleitung. Für die kontinuierliche Besprechung von Lernfortschritten zeigt sich jedoch ein Detail: In kleinen Unternehmen wird diese Maßnahme positiver bewertet als in mittleren und großen Unternehmen. Dies könnte darauf hindeuten, dass das digitale Berichtsheft seinen Nutzen vor allem dann entfaltet, wenn dies mit persönlicher Begleitung, kurzen Kommunikationswegen und konkreter Lernsteuerung verbunden ist.

Über die Erfolgsbewertung hinaus zeigen sich bei einzelnen Maßnahmen Unterschiede nach Unternehmensgröße. Regelmäßige Feedbackgespräche werden von Ausbilderinnen und Ausbildern aus großen Unternehmen signifikant häufiger genannt als von Befragten aus kleinen Unternehmen. Gleiches gilt für den Einsatz verschiedener Lernmethoden sowie für die Förderung eigenständigen Lernens. Bei mittleren Unternehmen zeigen sich diese Unterschiede gegenüber kleinen Unternehmen hingegen nicht signifikant.

4.3 Klare Perspektiven als Schlüssel zur langfristigen Bindung

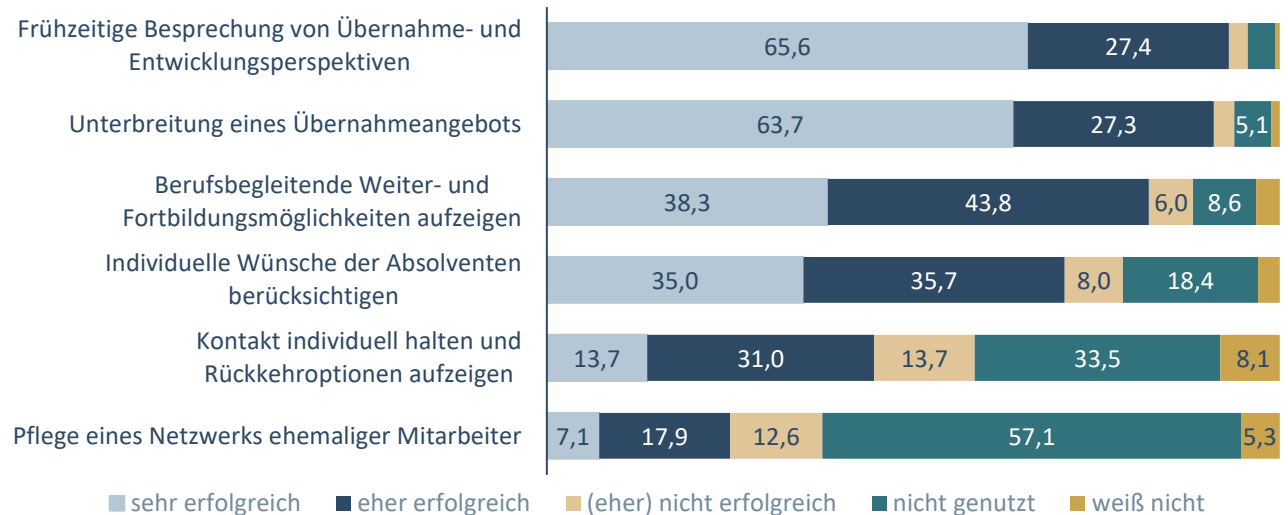
Gegen Ende der Ausbildung gewinnt die Frage an Bedeutung, wie der Übergang in eine weiterführende Beschäftigung im Unternehmen gestaltet und die Bindung der Absolventinnen und Absolventen gestärkt werden kann. Für Unternehmen ist diese Phase besonders wichtig, weil sich hier entscheidet, ob selbst ausgebildete Fachkräfte im Betrieb gehalten werden können, die Investitionen in die Ausbildung langfristig wirksam werden und Ausbildung zur Fachkräftesicherung beiträgt (Wenzelmann et al., 2025).

Mit Blick auf die Verbreitung der Maßnahmen im Bereich Übernahme und Bindung zeigt sich, dass vor allem solche Instrumente weit verbreitet sind, die frühzeitig konkrete Perspektiven für eine längerfristige Zukunft im Unternehmen eröffnen (Abbildung 4-3). Besonders häufig nennen die Befragten die frühzeitige Besprechung von Übernahme- und Entwicklungsperspektiven (95,6 Prozent) sowie die Unterbreitung eines Übernahmeangebots (93,8 Prozent). Auch Maßnahmen, die auf längerfristige Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten im Unternehmen zielen, sind den Ausbilderinnen und Ausbildern zufolge weit verbreitet. Dazu zählen insbesondere das Aufzeigen berufsbegleitender Weiter- und Fortbildungsmöglichkeiten (88,1 Prozent) sowie die Berücksichtigung individueller Wünsche der Absolventinnen und Absolventen (70,7 Prozent). Deutlich

seltener kommen dagegen Maßnahmen zum Einsatz, die auf eine nachgelagerte oder lockerere Form der Bindung zielen, etwa das individuelle Halten von Kontakt und das Aufzeigen von Rückkehroptionen oder die Pflege eines Netzwerks ehemaliger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Abbildung 4-3: Bewertung des Erfolgs von Maßnahmen im Bereich Übernahme und Bindung

Anteil der Befragten, in Prozent



Quelle: Ausbilderbefragung, 2026, n=588-617

Hinweis: Werte unter 5,0 werden in der Abbildung nicht ausgewiesen.

Mit Blick auf die Erfolgsbewertung zeigt sich auch im Bereich Übernahme und Bindung insgesamt ein positives Bild. Dabei gilt: Je näher eine Maßnahme am konkreten Übergang in Beschäftigung liegt, desto höher fällt in der Regel auch ihre Erfolgsbewertung aus. Besonders hoch bewerten die Befragten Maßnahmen, die frühzeitig Verbindlichkeit schaffen und konkrete Perspektiven im Unternehmen eröffnen. Dies gilt vor allem für die frühzeitige Besprechung von Übernahme- und Entwicklungsperspektiven sowie für die Unterbreitung eines Übernahmeangebots, die von 93,0 beziehungsweise 91,0 Prozent der Befragten als sehr oder eher erfolgreich eingeschätzt werden. Dies spricht dafür, dass viele Unternehmen bei der Bindung ihrer Auszubildenden bereits auf Maßnahmen setzen, die sich aus Sicht der Ausbilderinnen und Ausbilder besonders bewähren.

Auch weiterführende Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten werden überwiegend positiv bewertet. Dazu zählen insbesondere die Berücksichtigung individueller Wünsche der Absolventinnen und Absolventen sowie das Aufzeigen berufsbegleitender Weiter- und Fortbildungsmöglichkeiten, die jeweils von rund neun von zehn Befragten als sehr oder eher erfolgreich eingeschätzt werden. Dies erscheint auch deshalb bedeutsam, weil Jugendliche die mit einem Ausbildungsabschluss verbundenen Chancen und Risiken tendenziell unterschätzen und insbesondere Aufstiegsmöglichkeiten häufig nicht einbeziehen (Risius et al., 2017). Somit tragen auch diese Maßnahmen dazu bei, eine Bindung über den Ausbildungsabschluss hinaus zu fördern. Deutlich zurückhaltender fällt die Bewertung dagegen bei Maßnahmen aus, die auf eine Bindung nach der Ausbildung zielen. Gerade bei diesen eher informellen, nachgelagerten Bindungsformen zeigen sich Hinweise darauf, dass kleine Unternehmen gegenüber mittleren Unternehmen aufgrund ihrer Größe im Vorteil sein könnten: Ausbilderinnen und Ausbilder aus kleinen Unternehmen nennen sowohl die Pflege eines Netzwerks ehemaliger Mitarbeitender als auch das individuelle Kontakthalten und Aufzeigen von Rückkehroptionen

signifikant häufiger als Befragte aus mittleren Unternehmen. Für große Unternehmen zeigt sich kein signifikanter Unterschied zu kleinen Unternehmen.

5 Heterogenität von Auszubildenden

Ausbilderinnen und Ausbilder sehen sich in der betrieblichen Praxis mit einer wachsenden Vielfalt an individuellen Voraussetzungen unter Auszubildenden konfrontiert. Diese Heterogenität umfasst Unterschiede in schulischen Vorerfahrungen, Bildungsbiografien, sozialen Hintergründen und persönlichen Lebenslagen (Euler/Severing, 2020). Grundsätzlich ist Heterogenität ein wertneutraler Begriff. Er beschreibt, dass Unterschiede innerhalb einer Gruppe bestehen, ohne dies als positiv oder negativ zu bewerten (Lang et al., 2010). Mit den genannten Merkmalen gehen unterschiedliche Kompetenzen, Erwartungen und Unterstützungsbedarfe einher, die den Ausbildungsalltag prägen und die Gestaltung von Lern- und Begleitprozessen anspruchsvoller machen.

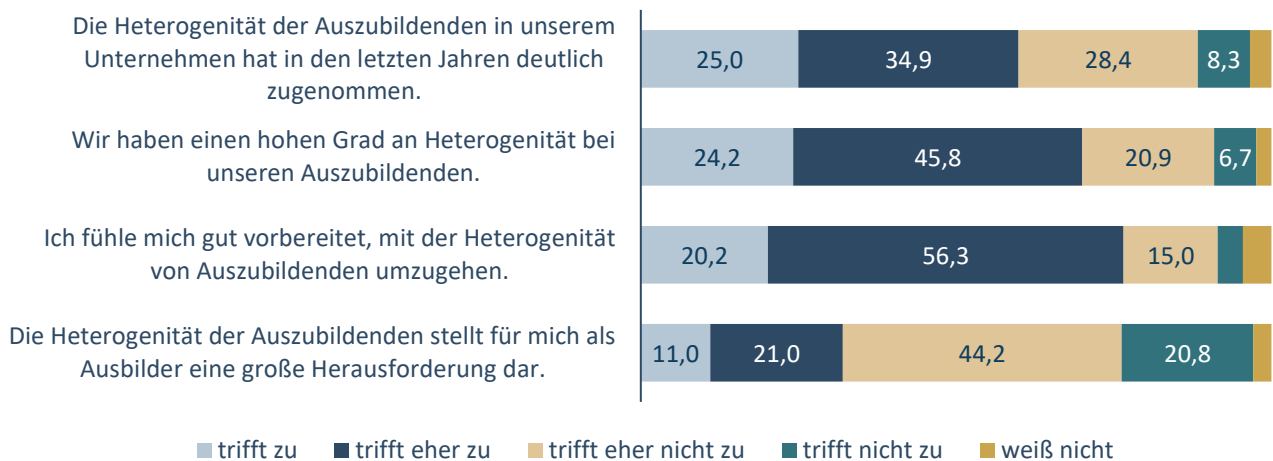
Im Folgenden wird betrachtet, wie Ausbilderinnen und Ausbilder die Heterogenität in ihrem Ausbildungsalltag wahrnehmen, welche Merkmale sie als besonders herausfordernd erleben und welche Unterstützung sie sich wünschen.

5.1 Heterogenität nimmt weiter zu und ist für Ausbilderinnen und Ausbilder teilweise herausfordernd

Insgesamt sehen sich die Ausbilderinnen und Ausbilder mit einem hohen Grad an Heterogenität konfrontiert, der über die Jahre zugenommen hat (Abbildung 5-1): Fast 70 Prozent der Befragten stimmen der Aussage (eher) zu, dass der Grad an Heterogenität unter ihren Auszubildenden hoch ist. Knapp 60 Prozent der Befragten nehmen zudem wahr, dass dieser in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat.

Abbildung 5-1: Einschätzungen zur Heterogenität im Ausbildungsunternehmen

Anteil der Ausbilderinnen und Ausbilder, in Prozent



Quelle: Ausbilderbefragung, 2026, n=575-583

Hinweis: Werte unter 5,0 werden in der Abbildung nicht ausgewiesen.

Demgegenüber fällt der Anteil der Befragten, für die der Umgang mit der Heterogenität eine große Herausforderung darstellt, mit knapp einem Drittel (32,0 Prozent) vergleichsweise gering aus. Auch eine Kooperationsstudie des IW und der Bertelsmann Stiftung deutet auf wachsende Anforderungen hin: 43,7 Prozent der Unternehmen geben an, dass sich die Vielfalt der Bewerberinnen und Bewerber und die damit verbundenen Anforderungen an die Ausbilderinnen und Ausbilder deutlich erhöht haben (Arndt et al., 2025). Dass gut drei

Viertel (76,5 Prozent) der befragten Ausbilderinnen und Ausbilder angeben, sich gut vorbereitet zu fühlen, um mit den einhergehenden Herausforderungen umzugehen, zeigt, dass sie sich den damit einhergehenden Aufgaben grundsätzlich gewachsen fühlen. Die Ergebnisse zeigen somit, dass die wachsende Heterogenität den Ausbildungsalltag zwar zunehmend prägt, von der Mehrheit der Ausbilderinnen und Ausbilder jedoch nicht als Überforderung wahrgenommen wird.

5.2 Individuelle Probleme sind deutlich häufiger herausfordernd als klassische Diversitätsmerkmale

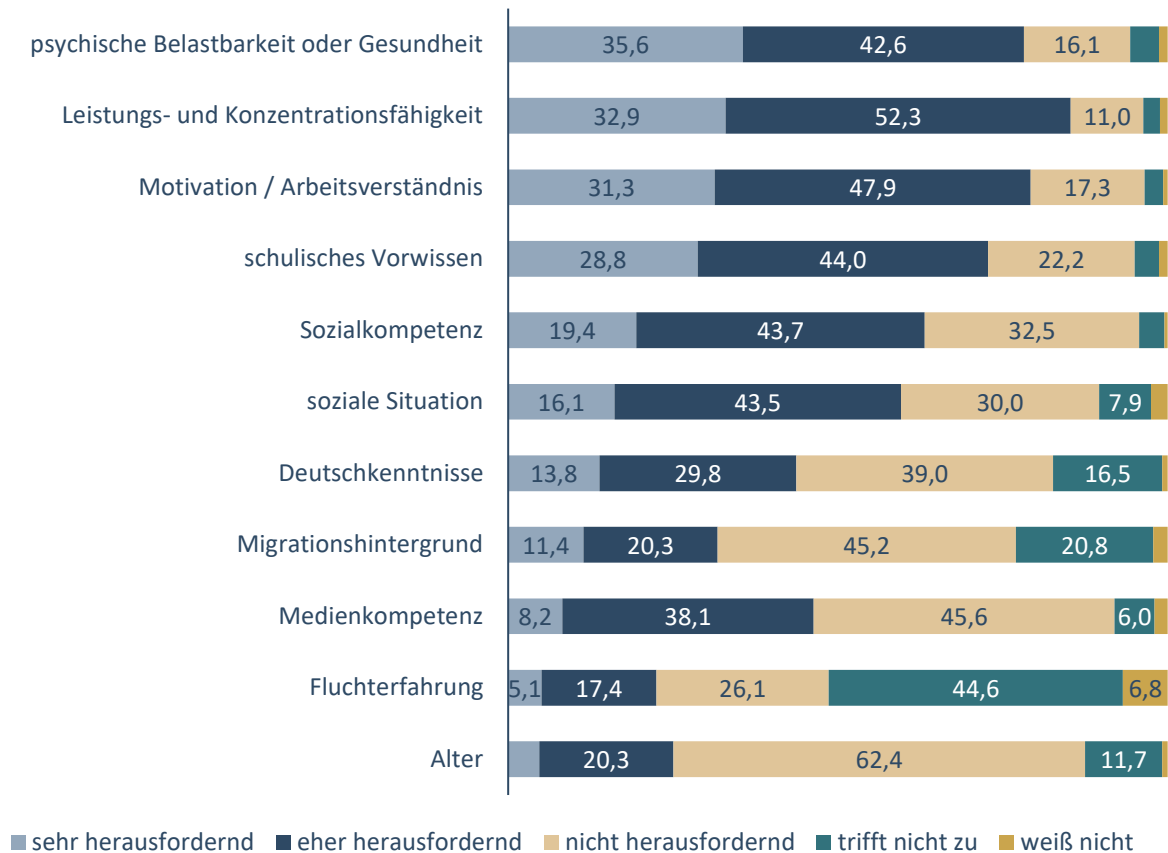
Die befragten Ausbilderinnen und Ausbilder wurden gebeten, zu bewerten, in welchem Maß sie verschiedene Merkmale in ihrem Ausbildungsalltag als herausfordernd wahrnehmen (Abbildung 5-2). Mit 94,3 Prozent sieht sich nahezu die Gesamtheit der befragten Ausbilderinnen und Ausbilder mit der psychischen Belastbarkeit beziehungsweise der psychischen Gesundheit ihrer Auszubildenden konfrontiert. Davon bewerten 35,6 Prozent dieses Merkmal als sehr herausfordernd und weitere 42,6 Prozent als eher herausfordernd. Damit stellt die psychische Belastbarkeit von Auszubildenden derzeit die größte Herausforderung für die Ausbilderinnen und Ausbilder dar. Auch Merkmale, die die individuellen Voraussetzungen und Kompetenzen von Auszubildenden betreffen, werden häufig als sehr herausfordernd eingeschätzt. So bewerten 32,9 Prozent der Ausbilderinnen und Ausbilder Unterschiede in der Leistungs- und Konzentrationsfähigkeit als sehr herausfordernd, bei der Motivation beziehungsweise dem Arbeitsverständnis liegt dieser Anteil bei 31,3 Prozent.

Diese Merkmale lassen sich dabei nicht nur als eigenständige Herausforderungen interpretieren, sondern können auch miteinander zusammenhängen: Sie können Hinweise auf psychische Belastungen sein, die (noch) nicht offen thematisiert oder im Ausbildungsalltag unmittelbar sichtbar sind. Für diese Einordnung lassen sich auch Befunde aus angrenzenden Studienkontexten heranziehen. So zeigt sich, dass die psychische Gesundheit junger Menschen auch Jahre nach der Corona-Pandemie noch nicht wieder das Vorniveau erreicht hat (Kaman et al., 2025). Eine Kölner Dunkelfeldstudie weist zudem darauf hin, dass Jugendliche heute im Vergleich zu vor gut zehn Jahren eine höhere selbstberichtete Impulsivität aufweisen (Kroneberg et al., 2026). Hinzu kommt, dass problematische Social-Media-Nutzung auch im Ausbildungskontext stark verbreitet ist: In einer aktuellen Untersuchung unter rund 4.500 Auszubildenden an beruflichen Schulen wurde sie bei 45,0 Prozent der Befragten festgestellt (Lochbühler et al., 2024). Auch eine Studie zu Auszubildenden in der Schweiz unterstreicht die Bedeutung: 61 Prozent der Lernenden berichten, dass sie sich psychisch belastet fühlen, wobei sie ihre Probleme mehrheitlich auf die Ausbildung selbst zurückführen. Im Durchschnitt sind weibliche Auszubildende stärker betroffen. Gespräche, in denen diese Probleme konkret adressiert werden, finden jedoch nur selten statt. Weder in schweizerischen Berufsfachschulen noch im Betrieb selbst (Schmocker et al., 2025). In Deutschland könnte die Situation vergleichbar sein: So ist die Zahl der Arbeitsunfähigkeitsfälle je 100 Versicherte aufgrund psychischer Belastungen bei den 20- bis 24-Jährigen am höchsten (DAK-Gesundheit/IGES Institut, 2025).

Kausale Zusammenhänge sind für den Ausbildungskontext bislang kaum untersucht. Auch zu den Auswirkungen psychischer Belastungen und veränderter Verhaltensmuster junger Menschen auf das konkrete Ausbildungsgeschehen besteht weiterhin Forschungsbedarf. Der Aufbau psychologischer Gesundheitskompetenz könnte ein Schlüssel zu besseren Einschätzungen sein (Kolpatzik et al., 2024). Denn wenn Verhalten zutreffend psychischen Erkrankungen zugeordnet wird, lassen sich passendere Strategien für den Umgang damit finden – etwa eine angemessene Ansprache der Betroffenen oder die Organisation externer Hilfe.

Abbildung 5-2: Wahrnehmung unterschiedlicher Merkmale von Auszubildenden

Anteil der Ausbilderinnen und Ausbilder, in Prozent



Quelle: Ausbilderbefragung, 2026, n=576-598

Hinweis: Werte unter 5,0 werden in der Abbildung nicht ausgewiesen.

Etwas seltener, aber weiterhin auf vergleichsweise hohem Niveau, werden Unterschiede im schulischen Vorwissen als sehr herausfordernd wahrgenommen (28,8 Prozent). Neben der psychischen Belastbarkeit sowie dem Lern- und Arbeitsverhalten der Auszubildenden zählt somit auch die fachliche Ausgangsvoraussetzung zu den zentralen Herausforderungen im Ausbildungsalltag.

Deutlich seltener werden Unterschiede in der Sozialkompetenz als sehr herausfordernd eingeschätzt: 19,4 Prozent der Ausbilderinnen und Ausbilder bewerten dieses Merkmal entsprechend. Ähnlich fällt die Einschätzung der Unterschiede in der sozialen Situation aus, die 16,1 Prozent als sehr herausfordernd wahrnehmen. Beide Aspekte spielen damit für einen Teil der Befragten eine Rolle, treten jedoch seltener als zentrale Herausforderung hervor als die zuvor beschriebenen Merkmale.

Noch seltener werden strukturelle und demografische Merkmale als (sehr) herausfordernd wahrgenommen. Unterschiede in den Deutschkenntnissen bewerten 13,8 Prozent der Ausbilderinnen und Ausbilder als sehr herausfordernd, ein Migrationshintergrund wird von 11,4 Prozent entsprechend eingeschätzt, Fluchterfahrung von 5,1 Prozent. Diese Merkmale sind damit zwar im Ausbildungsalltag präsent, stehen jedoch vergleichsweise selten im Zentrum der als besonders herausfordernd wahrgenommenen Heterogenität. Hierbei muss berücksichtigt werden, dass die einzelnen Merkmale, wie etwa Fluchterfahrung und psychische

Belastung, in der Praxis eng miteinander verbunden sein können. Mit einem Anteil von 4,7 Prozent werden Altersunterschiede am seltensten als sehr herausfordernd eingeschätzt. Zudem sind nicht alle Ausbilderinnen und Ausbilder gleichermaßen mit unterschiedlichen Merkmalen konfrontiert. So gab rund die Hälfte der Befragten an, dass Fluchterfahrung auf keinen ihrer Auszubildenden zutrifft.

Insgesamt zeigt sich, dass die Befragten vor allem solche Merkmale als herausfordernd wahrnehmen, die individuelle Probleme und Belastungen der Auszubildenden betreffen – etwa psychische Gesundheit, Motivation sowie Leistungs- und Konzentrationsfähigkeit. Demgegenüber werden Merkmale, die teilweise auch als Diskriminierungsmerkmale gelten können – etwa Deutschkenntnisse, Migrationshintergrund, Fluchterfahrung und Alter – deutlich weniger kritisch bewertet werden und treten auch etwas seltener auf. Daraus folgt ein Unterstützungsbedarf vor allem beim Umgang mit individuellen Belastungen, nicht primär mit demografischer Vielfalt.

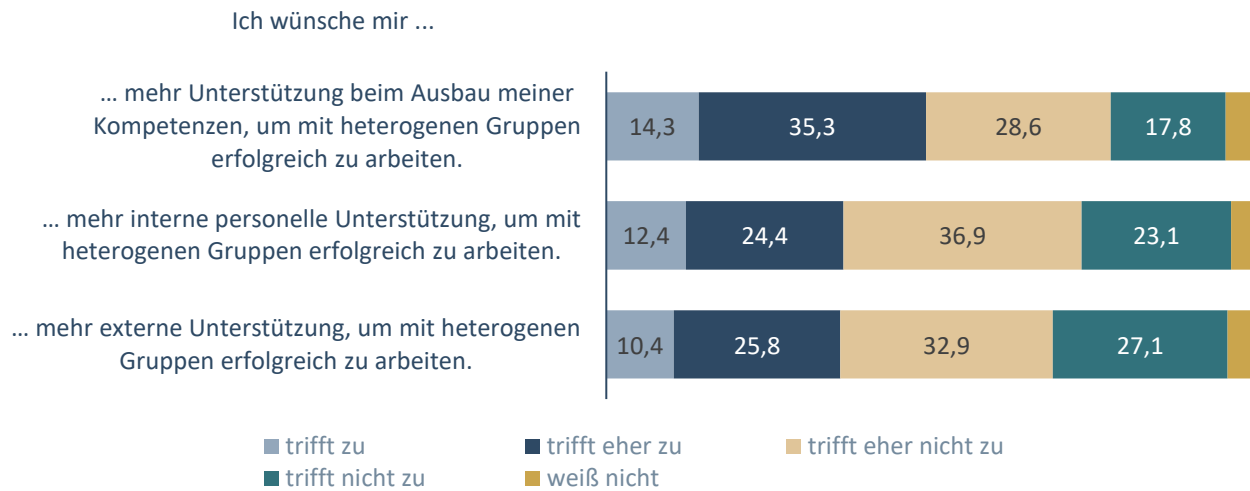
Die Tatsache, dass die Merkmale Migrationshintergrund und Fluchterfahrung im Vergleich zu anderen abgefragten Merkmalen von Ausbilderinnen und Ausbildern als weniger herausfordernd wahrgenommen werden, ist ein positives Signal. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund der wichtigen Rolle, die ausländische Staatsangehörige – vor allem aus den Asylherkunftsländern – für die Stabilisierung des Ausbildungsmarktes spielen: Die Anzahl der Neuverträge mit Personen aus Asylherkunftsländern hat sich zwischen 2015 und 2017 mehr als vervierfacht hat (Kroll/Uhly, 2018). Darüber hinaus zeigt eine branchenspezifische Analyse, dass die Ausbildungsnachfrage im Gastgewerbe ohne internationale Auszubildende im Jahr 2023 rückläufig gewesen wäre (Arndt/Orange, 2025).

5.3 Unterstützungswünsche beim Thema Heterogenität

Wie in Kapitel 5.1 beschrieben, gibt knapp ein Drittel der befragten Ausbilderinnen und Ausbilder an, dass die Heterogenität der Auszubildenden für sie eine große Herausforderung darstellt. Um den sich daraus ergebenden Anforderungen gerecht zu werden, äußern einige Ausbilderinnen und Ausbilder einen Unterstützungsbedarf (Abbildung 5-3).

Abbildung 5-3: Unterstützungswünsche für die Arbeit mit heterogenen Auszubildendengruppen

Anteil der Ausbilderinnen und Ausbilder, in Prozent



Quelle: Ausbilderbefragung, 2026, n=565-573

Hinweis: Werte unter 5,0 werden in der Abbildung nicht ausgewiesen.

Rund die Hälfte der Befragten (49,6 Prozent) äußert Unterstützungswünsche beim Ausbau ihrer Kompetenzen, um erfolgreich mit heterogenen Gruppen zu arbeiten. Damit steht die Erweiterung der persönlichen Kompetenzen im Fokus der abgefragten Unterstützungsbedarfe und wird häufiger genannt als personelle Unterstützung. Der Weiterbildung in diesem Bereich kommt somit ein hoher Stellenwert zu. Ein Unterstützungswunsch im Hinblick auf internes Personal äußern 36,8 Prozent der Ausbilderinnen und Ausbilder, während 36,2 Prozent sich eine Unterstützung durch Externe wünschen. Demgegenüber geben 60,0 Prozent an, keinen entsprechenden Bedarf zu sehen. Bei den Wünschen nach interner und externer personeller Unterstützung gibt es hohe Überschneidungen: Etwa zwei Drittel der Ausbilderinnen und Ausbilder, die sich interne Unterstützung wünschen, äußern auch den Wunsch nach externer Unterstützung – und umgekehrt. Dies deutet darauf hin, dass für einen guten Teil der Befragten unerheblich ist, woher die personelle Unterstützung kommt.

Die Unterstützungswünsche unterscheiden sich deutlich in Abhängigkeit von den in den Kapiteln 5.1 und 5.2 beschriebenen Umständen, wie eine multivariate Analyse zeigt: Ausbilderinnen und Ausbilder, die eine starke Heterogenität ihrer Auszubildenden wahrnehmen, wünschen sich häufiger Unterstützung. Dieser Zusammenhang zeigt sich auch bei der Betrachtung einzelner Heterogenitätsmerkmale: Je stärker ein Merkmal als herausfordernd empfunden wird, desto stärker ist der Wunsch nach Kompetenzerweiterung (bei sechs von elf Merkmalen), nach interner (bei acht von elf Merkmalen) sowie nach externer Unterstützung (bei allen Merkmalen). Auch eine Zunahme der Heterogenität im Zeitverlauf geht mit höheren Unterstützungsbedarfen einher. Demgegenüber äußern Ausbilderinnen und Ausbilder, die sich gut vorbereitet fühlen, seltener Unterstützungswünsche. Am stärksten fällt der Zusammenhang jedoch zwischen der wahrgenommenen Herausforderung durch die heterogene Zusammensetzung der Auszubildenden und dem Wunsch nach Unterstützung aus.

6 Rolle und Bedeutung von Ausbilderinnen und Ausbildern

Ausbilderinnen und Ausbilder sind entscheidend für die Ausgestaltung der Ausbildung: Sie setzen die Ausbildungsordnungen anhand der Gegebenheiten im Unternehmen um, übersetzen sie in einen betrieblichen Ausbildungsplan und gestalten die Ausbildung eigenständig in Abstimmung mit anderen Beschäftigten im Unternehmen. Die zahlreichen in den Kapiteln 3 und 4 aufgezeigten Maßnahmen verdeutlichen, dass die Aufgaben somit weit mehr als die Begleitung der Auszubildenden beim Kompetenzerwerb umfassen. Abgesehen von den in den Ausbildungsordnungen festgelegten Ausbildungsinhalten als prüfungsrelevante Mindeststandards haben die Ausbilderinnen und Ausbilder dabei viele Freiheiten, etwa bei der Auswahl der Lehr-Lern-Formen oder der konkreten zeitlichen Abfolge. Ausbilderinnen und Ausbilder unterscheiden sich in ihren spezifischen Rollen: Nebenberufliche Ausbilderinnen und Ausbilder sind nicht nur in ihrer Ausbildungstätigkeit eingebunden, sondern auch als Fachkräfte tätig, die parallel zu ihrer eigentlichen Arbeit im Unternehmen ausbilden (Schönfeld et al., 2024; Schumacher et al., 2017). Einige engagieren sich auch in der Ausbildungsleitung und nehmen in dieser Rolle koordinierende und strategische Aufgaben wahr (Schumacher et al., 2017). Diese Funktion ist in größeren Unternehmen oft klar definiert und an eine Person delegiert, während sie in kleinen Unternehmen nur einen Teilaspekt umfasst. Hinzu kommen Ausbildungsbeauftragte, die die Auszubildenden in den betrieblichen Einsatzfeldern begleiten und bei fachlicher und persönlicher Eignung vom Arbeitgeber dafür benannt werden können.

Im Folgenden wird beschrieben, wie und unter welchen Bedingungen die Befragten ihrer Tätigkeit nachgehen. Zunächst wird dargestellt, wie stark sie in die in den Kapiteln 3 und 4 beschriebenen Phasen der Ausbildung eingebunden sind. Anschließend wird analysiert, über welche Spielräume sie dabei verfügen und inwiefern sie Wertschätzung für ihre Tätigkeit erfahren. Das Kapitel endet mit einer Beschreibung der Unterstützungsbedarfe, die Ausbilderinnen und Ausbilder bezüglich ihrer Tätigkeit äußern.

6.1 Beteiligung an den Phasen der Ausbildung

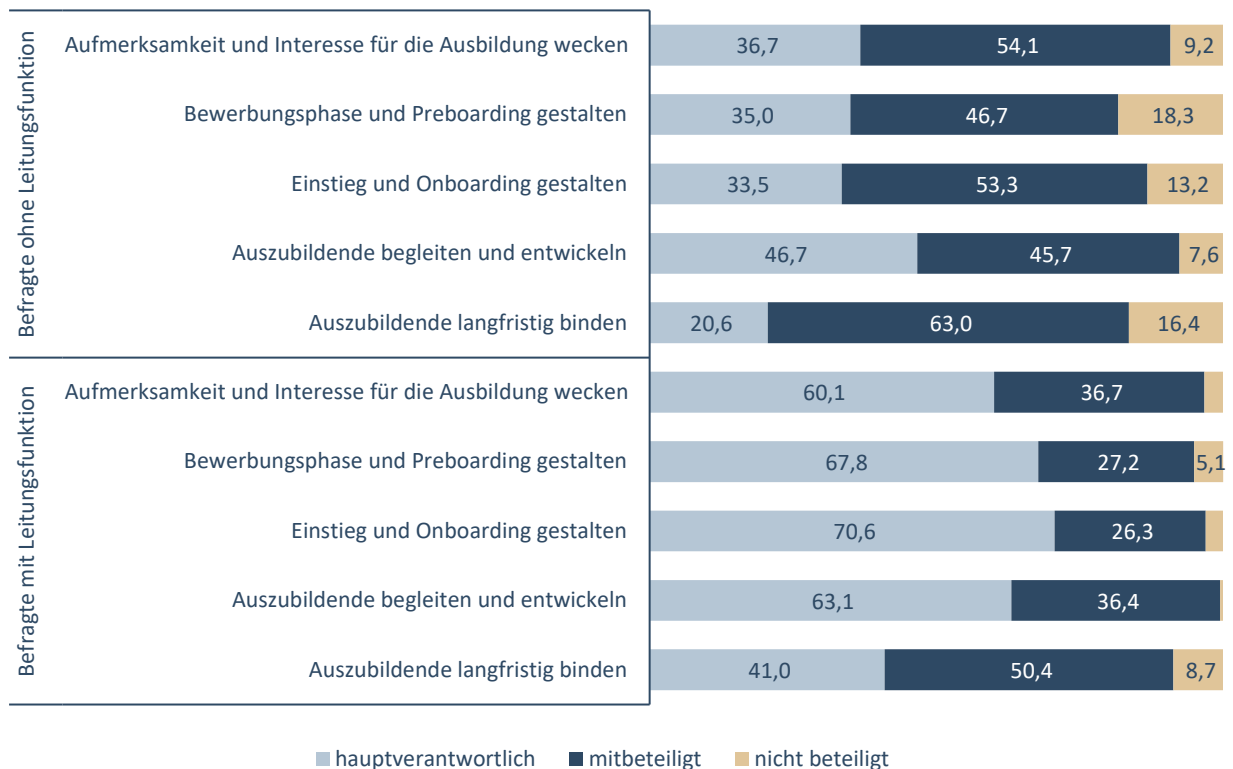
Wenig überraschend ist, dass bei der verantwortlichen Einbindung der Befragten in die verschiedenen Phasen der Ausbildung Unterschiede zwischen Personen mit und ohne Leitungsfunktion bestehen (Abbildung 6-1). Insgesamt sind Ausbilderinnen und Ausbilder mit Leitungsfunktion in mehr Phasen der Ausbildung hauptverantwortlich und in weniger Phasen gar nicht beteiligt als Befragte ohne entsprechende Leitungsfunktion. Über alle Phasen hinweg sind jeweils deutlich mehr als neun von zehn Befragten aus dem Ausbildungspersonal hauptverantwortlich oder mitbeteiligt. Lediglich bei der langfristigen Bindung der Auszubildenden im Unternehmen sind beide Gruppen weniger stark involviert als in den anderen Phasen: Ein Fünftel der Befragten ohne Leitungsfunktion und zwei Fünftel der Befragten mit Leitungsfunktion tragen hier die Hauptverantwortung. Gleichzeitig ist ein Großteil mitbeteiligt (62,0 beziehungsweise 50,1 Prozent), während nur wenige Ausbilderinnen und Ausbilder sich gar nicht an der langfristigen Bindung der Auszubildenden beteiligen. Insbesondere in größeren Unternehmen dürfte dies den aufnehmenden Betriebsteilen vorbehalten sein, entsprechende Übernahmeangebote zu unterbreiten.

Trotz bestehender Unterschiede übernehmen Ausbilderinnen und Ausbilder auch ohne Leitungsfunktion in vielen Fällen die Hauptverantwortung für Ausbildungsphasen. So tragen 25,8 Prozent der Befragten mit und 8,8 Prozent derjenigen ohne Leitungsfunktion in allen fünf Phasen die Hauptverantwortung. Die Unterschiede bei der Beteiligung ohne Hauptverantwortung fallen noch geringer aus: Im Schnitt sind Befragte mit Leitungsfunktion in 4,8 der fünf Phasen eingebunden, unter Befragten ohne Leitungsfunktion sind es

durchschnittlich 4,2 Phasen. Dies zeigt, dass Ausbildung Teamarbeit ist und bei aller Arbeitsteilung im Team ein breites Aufgabenspektrum erfordert. Zugleich verdeutlicht es, dass die Rolle von Ausbilderinnen und Ausbilder auch ohne Leitungsfunktion in der Regel weit über die Begleitung während des Kompetenzerwerbs im Betrieb hinausgeht und ein ganzheitliches Verständnis von Ausbildung von der Kontaktaufnahme bis zum erfolgreichen Ausbildungsabschluss und darüber hinaus erfordert.

Abbildung 6-1: Beteiligung der Befragten an Aufgaben in den verschiedenen Phasen der Ausbildung

Anteil der Befragten, mit und ohne Leitungsfunktion, in Prozent



Quelle: Ausbilderbefragung, 2026, n=602-614

Hinweis: Werte unter 5,0 werden in der Abbildung nicht ausgewiesen.

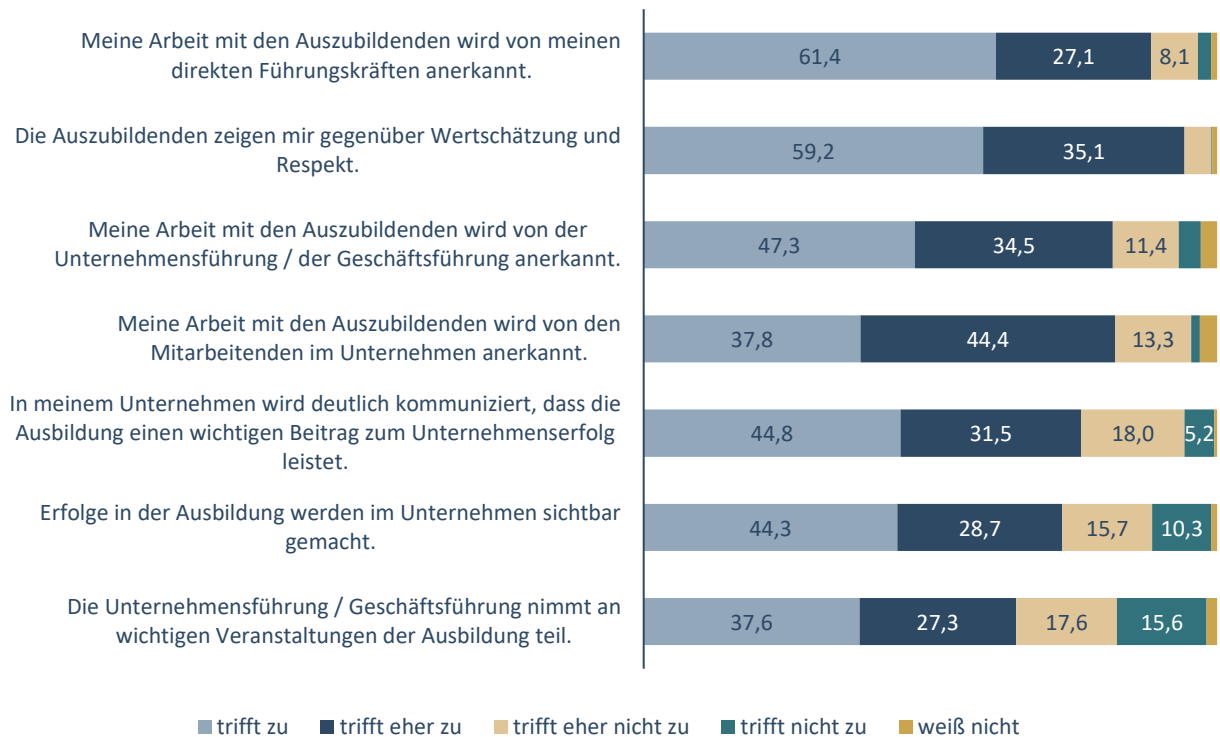
6.2 Wertschätzung und Rahmenbedingungen bei der Ausbildungstätigkeit

Wertschätzung wird im Folgenden als übergeordnetes Konzept verstanden, das sich in der Arbeitsforschung in unterschiedlichen Dimensionen wie Anerkennung, Feedback oder fairer Behandlung ausdrückt. Dies sind wichtige Einflussfaktoren für die individuelle Motivation und Arbeitszufriedenheit (vgl. Ganser et al., 2021). Gerade für Tätigkeitsfelder wie die Ausbildung, die neben fachlichen Anforderungen auch ein hohes Maß an Engagement, Verantwortung und Beziehungsarbeit erfordern, ist dieser Zusammenhang besonders relevant. Ob sich Ausbilderinnen und Ausbilder in ihrer Rolle anerkannt fühlen, hängt nicht nur von einzelnen Rückmeldungen ab, sondern auch von ihrer Einbettung im organisationalen Kontext und ihren Entscheidungsfreiräumen insgesamt. Dazu gehören sowohl das Verhalten von Führungskräften, die Delegation von Verantwortung als auch die Sichtbarkeit und Bedeutung der Ausbildung im Unternehmen und in der Gesellschaft. Inwiefern das Ausbildungspersonal individuell Wertschätzung gegenüber der eigenen Rolle und der Ausbildung insgesamt im Betrieb wahrnimmt, wird im Folgenden näher betrachtet.

Insgesamt nehmen die Befragten die Wertschätzung ihrer Tätigkeit als hoch wahr – sowohl im direkten Mit-einander als auch durch die Sichtbarkeit der Ausbildung im Unternehmen (Abbildung 6-2): Besonders positiv fällt die Rückmeldung der Auszubildenden aus: 94,3 Prozent der Befragten stimmen zu, dass sie Wertschätzung und Respekt zeigen. Es folgen die Anerkennung durch die Führungskräfte (88,5 Prozent) und die Unternehmensleitung (81,8 Prozent). Etwas zurückhaltender wird die Anerkennung durch andere Mitarbeitende im Unternehmen bewertet: Zwar stimmt auch hier mit 82,2 Prozent die große Mehrheit zu, dass die Arbeit mit den Auszubildenden von den Mitarbeitenden im Unternehmen anerkannt wird, jedoch nur 37,8 Prozent uneingeschränkt. Dies könnte aber auch damit zusammenhängen, dass längst nicht alle Beschäftigten im Unternehmen direkten Kontakt zu Auszubildenden und zur Ausbildung haben. Befragte, die in der Ausbildungsleitung tätig sind sowie hauptberufliche Ausbilderinnen und Ausbilder berichten noch etwas häufiger von Wertschätzung durch Vorgesetzte und die Unternehmensführung. Ältere Befragte nehmen häufiger Anerkennung durch andere Mitarbeitende und Auszubildende wahr.

Abbildung 6-2: Wertschätzung gegenüber der eigenen Ausbildungstätigkeit

Anteil der Befragten, in Prozent



Quelle: Ausbilderbefragung, 2026, n=590-598

Hinweis: Werte unter 5,0 werden in der Abbildung nicht ausgewiesen.

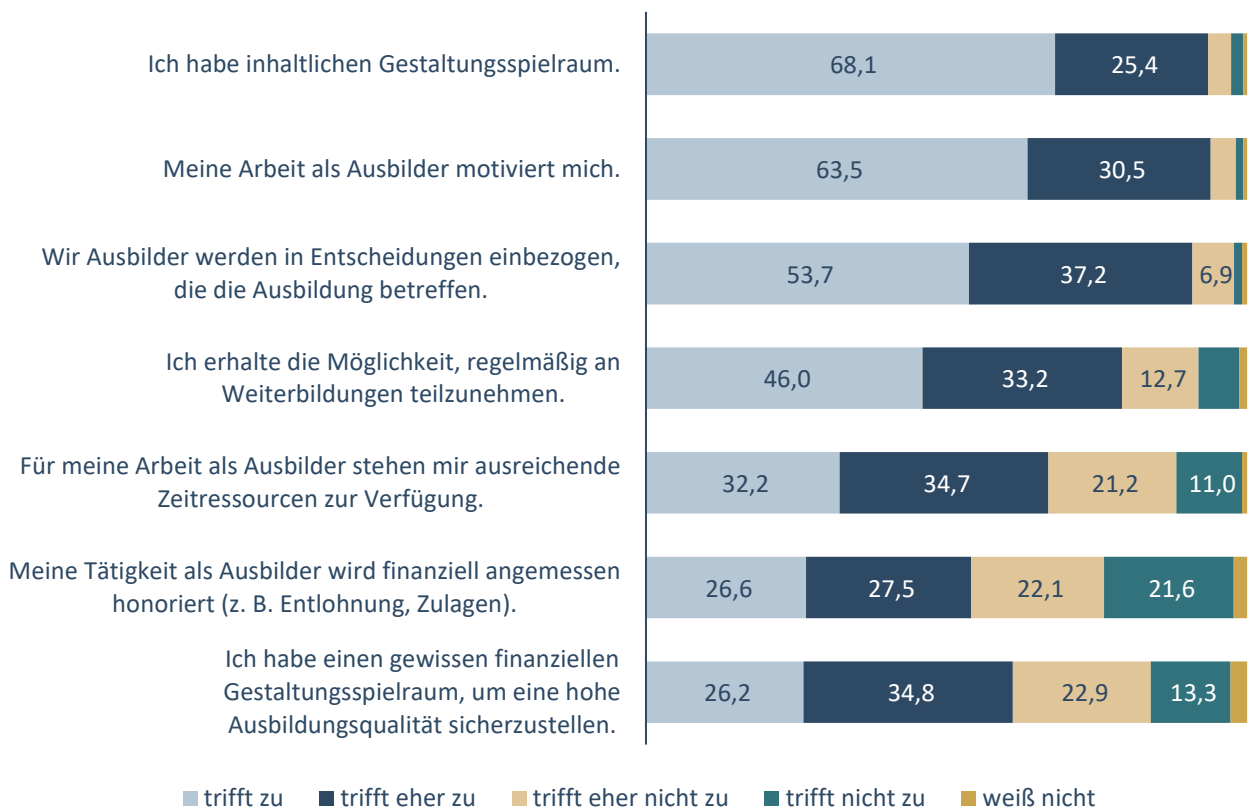
Die wahrgenommene Wertschätzung der Ausbildungstätigkeit hängt eng mit konkreten Maßnahmen der Unternehmen zusammen. Dazu gehört eine klare Kommunikation der Bedeutung der Ausbildung für den Unternehmenserfolg, aber auch das unternehmensinterne Sichtbarmachen von Erfolgen in der Ausbildung sowie die Beteiligung der Unternehmensführung an entsprechenden Veranstaltungen. Die Auswertung zeigt, dass die Befragten sich häufiger von Unternehmensführung, Führungskräften sowie Kolleginnen und Kollegen wertgeschätzt fühlen, wenn eine oder mehrere der genannten Maßnahmen ergriffen wurden. Besonders entscheidend sind dabei die unternehmensinterne Kommunikation sowie die Hervorhebung der Rolle der

Ausbildung für den Unternehmenserfolg. Diese konkreten Maßnahmen können Unternehmen nutzen, um die Wertschätzung gegenüber der Arbeit der Ausbilderinnen und Ausbildern gezielt zu stärken.

Neben einer gelungenen Kommunikation und internen Sichtbarkeit haben weitere Rahmenbedingungen der Ausbildungstätigkeit Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und Motivation des Ausbildungspersonals. Dies sind ebenfalls Faktoren, die entscheidend für die Bindung ans Unternehmen und für das eigene Engagement von Beschäftigten sind (Hammermann, 2025). Hierzu zählen neben finanziellen und inhaltlichen Spielräumen bei der Ausgestaltung und der Einbeziehung in ausbildungsrelevante Entscheidungen auch allgemeine Arbeitsbedingungen wie etwa verfügbare Zeitressourcen, eine angemessene Vergütung sowie die Möglichkeit, sich kontinuierlich weiterzubilden.

Abbildung 6-3: Rahmenbedingungen der Ausbildungstätigkeit

Anteil der Befragten, in Prozent



Quelle: Ausbilderbefragung, 2026, n=575-594

Hinweis: Werte unter 5,0 werden in der Abbildung nicht ausgewiesen.

Die Rahmenbedingungen der Ausbildung werden von vielen Ausbilderinnen und Ausbildern sehr oder zumindest eher positiv bewertet (Abbildung 6-3): Gut zwei Drittel der Befragten berichten von inhaltlichen Gestaltungsspielräumen, ein weiteres Viertel stimmt dem eher zu. Damit haben fast alle Befragten Freiräume im Kernbereich ihrer Ausbildungstätigkeit, um Selbstwirksamkeit und Autonomie zu erfahren und selbstständig umsetzen zu können. Auch die Teilhabe an ausbildungsbezogenen Entscheidungen ist insgesamt sehr hoch. Dabei zeigen sich kaum Unterschiede zwischen den Einschätzungen verschiedener Gruppen: Weder der zeitliche Umfang der Ausbildungstätigkeit noch die Unternehmensgröße oder ob die Befragten eine Leitungsfunktion innehaben, steht in Zusammenhang mit der Bewertung dieser Rahmenbedingungen. Dazu passt,

dass 94,0 Prozent der Ausbilderinnen und Ausbilder angeben, dass ihre Arbeit sie motiviert. Unterschiede gibt es nach Tätigkeitsumfang: Hauptberufliche Ausbilderinnen und Ausbilder stimmen hier eher voll zu als nebenberuflich in der Ausbildung Tätige (75,7 Prozent versus 55,8 Prozent). Sinnstiftende Tätigkeit und intrinsische Motivation sind neben Selbstwirksamkeit und Autonomie die stärksten Treiber für Engagement, Leistungsbereitschaft und Bindung.

In einigen Bereichen zeigen sich jedoch auch Hinweise für Handlungsbedarf. Insbesondere mit Blick auf die zeitlichen Ressourcen für die Ausbildung zeigt sich ein gemischteres Bild: Auch wenn mehr als zwei Drittel von einem (eher) ausreichenden Zeitbudget berichten, geben 11,0 Prozent der Befragten an, nicht ausreichend Zeit für die Tätigkeit als Ausbilderin oder Ausbilder zu haben, und weitere 21,2 Prozent der Befragten halten die verfügbaren Zeitressourcen für eher unzureichend. Die Einschätzungen variieren nach Position und Erfahrung der Ausbilderinnen und Ausbilder: Befragte mit Leitungsfunktion berichten häufiger von ausreichenden Zeitressourcen: 70,9 Prozent stimmen hier (eher) zu, während es bei nebenberuflichen Ausbilderinnen und Ausbildern 59,6 Prozent sind. Dies weist auf Zielkonflikte zwischen den produktiven und ausbildungsbezogenen Aufgaben hin, der auch in anderen Studien thematisiert wird (beispielsweise Wenger/Lamamra, 2024). Ältere Befragte bewerten ihre zeitlichen Ressourcen tendenziell positiver als jüngere Befragte, was auch mit einem erfahreneren Umgang mit stets begrenzten Zeitressourcen zusammenhängen könnte. Im Zusammenhang mit der zeitlichen Belastung steht auch der Betreuungsaufwand, der sich einer anderen Ausbilderbefragung zufolge in den letzten Jahren deutlich erhöht hat (Bahl et al., 2025) In der vorliegenden Befragung zeigte sich diesbezüglich, dass Befragte ihre Zeitressourcen eher als ausreichend ansehen, je besser sie sich auf den Umgang mit der Heterogenität der Auszubildenden vorbereitet fühlen. Zeitliche Ressourcen sind mit Blick auf die zukunftsorientierte Anpassung der Ausbildung im Rahmen der technikoffenen Formulierungen der Ausbildungsordnungen relevant: Nur mit ausreichend Zeit, Kompetenzen und Personal können diese Freiräume genutzt werden (Felkl, 2025).

Auch die Bewertung der finanziellen Anerkennung der Ausbildungstätigkeit zeigt ein gemischtes Bild, das etwas positiver als die allgemeine Lohnzufriedenheit ausfällt, die in anderen Studien ermittelt wurde (Stepstone, 2025). Während gut die Hälfte der Befragten (54,1 Prozent) die Vergütung als (eher) angemessen einschätzt, empfinden 43,7 Prozent diese als (eher) unzureichend. Hauptberufliche Ausbilderinnen und Ausbilder sowie Ausbildungsleiterinnen und -leiter bewerten die finanzielle Wertschätzung positiver als Befragte ohne Leitungsfunktion, nebenberuflich Ausbildende oder Ausbildungsbeauftragte.

Besonderes Augenmerk sollte auf die Situation der nebenberuflichen Ausbilderinnen und Ausbilder gelegt werden: Trotz eines insgesamt positiven Gesamtbilds zeigen sich deutliche Unterschiede zu hauptberuflichen Ausbilderinnen und Ausbildern. Erstere berichten häufiger von begrenzten Zeitressourcen und sie nehmen die Wertschätzung durch Führungskräfte und Geschäftsführungen für ihre Verantwortung in der Ausbildung geringer wahr als hauptberufliche Ausbilderinnen und Ausbilder oder Ausbildungsbeauftragte. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Ausbildungsaufgaben häufig in Konkurrenz zu den fachlichen Tätigkeiten stehen. Ähnlich formulieren es auch Schönfeld et al. (2024, 5): „(...) sie [müssen] häufig selbst abwägen, in welchem Umfang sie ausbilden und die Auszubildenden unterstützen können, ohne ihre eigentliche Tätigkeit und ggf. ihre Karriere zu vernachlässigen.“ Entsprechend berichten diese Befragten häufiger von Zeitdruck und einer insgesamt als geringer wahrgenommenen Wertschätzung. Da die Ausbildung nur einen Teil ihrer Tätigkeit und Produktivität definiert, ist das auch wenig überraschend. Auch die kritischere Bewertung der finanziellen Anerkennung dürfte vor diesem Hintergrund einzuordnen sein. Dass die Antworten von Ausbildungsbeauftragten weniger vom Gesamtbild abweichen, könnte darauf zurückzuführen sein, dass sie

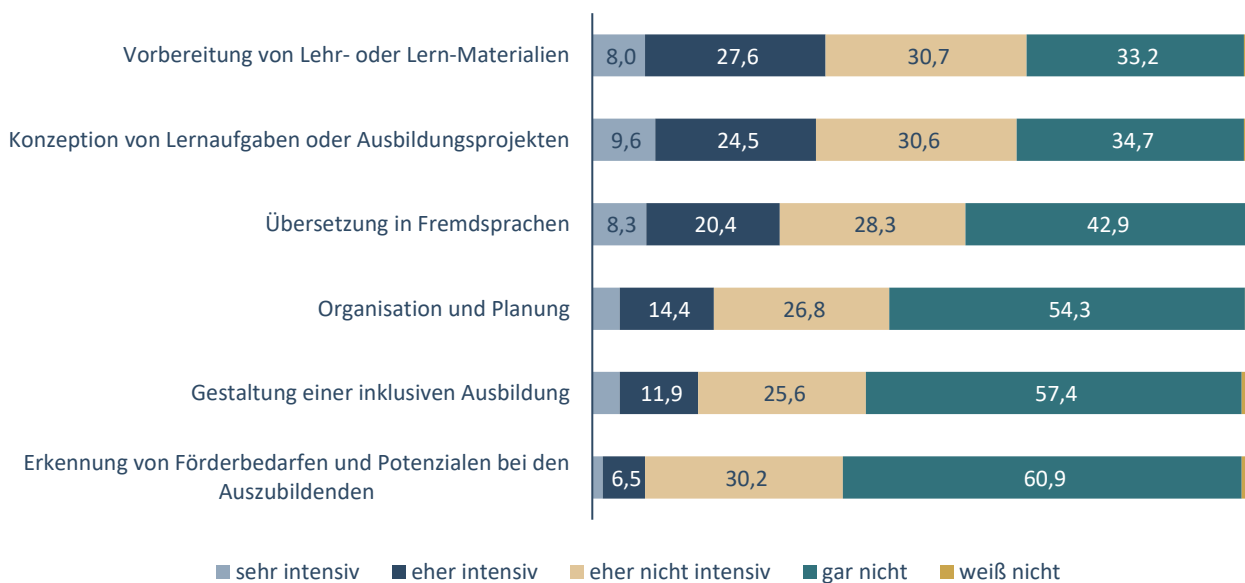
insgesamt weniger stark ins Ausbildungsgeschehen eingebunden sind und entsprechende Zielkonflikte seltener auftreten.

6.3 Nutzung von künstlicher Intelligenz

Angesichts der Zeitknappheit, von der einige Befragte berichten, die zudem bereits in vorherigen Befragungen des Berufsbildungspersonals thematisiert wurde (beispielsweise Seyda/Risius, 2021; Risius et al., 2024), stellt sich die Frage, wie eine Entlastung der Ausbilderinnen und Ausbilder erfolgen kann. Neben der Bereitstellung zusätzlicher Zeitressourcen durch die Ausbildungsunternehmen liegen Potenziale in der effizienteren Nutzung der verfügbaren Zeit sowie dem Angebot von passgenauen und zugleich niedrigschwellig verfügbaren Weiterbildungen und Austauschformaten. Dazu kann möglicherweise auch die Nutzung künstlicher Intelligenz (KI) beitragen, etwa für organisatorische Aufgaben, die inhaltliche Vorbereitung von Lernangeboten für Auszubildende oder die Unterstützung in didaktischen Fragen. Daher wurden in der vorliegenden Studie auch Fragen zu diesem Themenkomplex untersucht (Abbildung 6-4).

Abbildung 6-4: Nutzung von künstlicher Intelligenz in der Tätigkeit als Ausbilderin oder Ausbilder

Anteil der Ausbilderinnen und Ausbilder, in Prozent



Quelle: Ausbilderbefragung, 2026, n=569-573

Hinweis: Werte unter 5,0 werden in der Abbildung nicht ausgewiesen.

Ausbilderinnen und Ausbilder greifen bereits in ausgewählten Bereichen auf KI zurück und nutzen sie bislang in den meisten dieser Bereiche eher selten intensiv. Am häufigsten nutzen die Befragten KI, um Lehr- oder Lernmaterialien vorzubereiten oder Lernaufgaben und Ausbildungsprojekte zu konzipieren: Gut ein Drittel der Befragten greift hierfür jeweils (eher) intensiv auf KI zurück, weitere 30,6 Prozent nutzen diese Möglichkeiten, wenn auch bislang eher nicht intensiv. Auch zur Übersetzung in Fremdsprachen nutzen knapp drei von zehn Befragten KI-Tools (eher) intensiv und weitere 28,3 Prozent eher nicht intensiv. Deutlich seltener kommt KI bei der Organisation und Planung von Ausbildung, der Gestaltung von inklusiver Ausbildung oder der Identifikation von Förderbedarfen und Potenzialen der Auszubildenden sehr oder eher intensiv zum Einsatz.

Die KI-Nutzung wurde mithilfe von Regressionen eingehender analysiert. Einerseits wurde betrachtet, für wie viele Einsatzbereiche KI unabhängig von der Nutzungsintensität verwendet wird, und zum anderen, in wie vielen Bereichen eine (eher) intensive Nutzung erfolgt. Darüber hinaus wurde geprüft, ob Zusammenhänge mit strukturellen, persönlichen und arbeitsbezogenen Merkmalen – etwa Zeitknappheit oder einer hohen Heterogenität der Auszubildenden – bestehen.

Insgesamt zeigte sich mit Blick auf Unternehmensmerkmale, dass Ausbilderinnen und Ausbilder in gesellschafts- oder wirtschaftsnahen Dienstleistungsunternehmen KI-Anwendungen vielfältiger und intensiver zu gleich einsetzen: So kam bei Ausbilderinnen und Ausbildern der Dienstleistungsunternehmen bei etwa 3,3 der sechs genannten Zwecke KI zum Einsatz, während es in Metall- und Elektrounternehmen (2,9) und im sonstigen Verarbeitenden Gewerbe (2,7) sowie im Groß- und Einzelhandel (2,4) signifikant weniger waren. Zwei Drittel der Befragten aus Dienstleistungsunternehmen berichteten, KI zu mindestens zu einem der Zwecke intensiv anzuwenden, während es bei den Befragten aus dem Verarbeitenden Gewerbe, der Metall- und Elektrobranche, Handel und Logistik sowie dem öffentlichen Dienst nur etwa jeder Zweite war. Es zeigten sich keine Unterschiede nach Unternehmensgröße.

Ausbilderinnen und Ausbilder nutzen KI für mehr Zwecke, wenn sie ausreichend Zeit für die Begleitung der Auszubildenden sowie eigene finanzielle Spielräume haben. Der Zusammenhang zwischen verfügbarer Zeit und KI-Nutzung kann nicht kausal interpretiert werden: Es ist möglich, dass die KI-Nutzung Einarbeitungszeit benötigt und daher nur bei ausreichenden Zeitkapazitäten erfolgen kann. Ebenso ist denkbar, dass Ausbilderinnen und Ausbilder durch den Einsatz von KI-Tools für punktuelle Entlastung bei ihren Aufgaben sorgen können.

Für einzelne Einsatzbereiche zeigen sich Zusammenhänge mit der Gestaltung der Ausbildung (vgl. Kapitel 4.2) und Unterstützungsbedarfen (vgl. Kapitel 5.3). So nutzen Ausbilderinnen und Ausbilder KI-Tools zur Konzeption von Lernaufgaben und Projekten häufiger als andere Befragte, wenn sie klare Lernziele und strukturierte Ausbildungspläne erstellen sowie Unterstützungsbedarf bei der Ausgestaltung ihrer Rolle als Lernbegleitung haben. Ausbilderinnen und Ausbilder, die ihre Ausbildungsmethoden lerntypenspezifisch auswählen, nutzen KI häufiger als andere Befragte zur Konzeption von Ausbildungsprojekten, um Potenziale und Förderbedarfe zu erkennen und um Inhalte in Fremdsprachen zu übersetzen. Ein direkter Zusammenhang zwischen dem Grad der Heterogenität unter Auszubildenden und der KI-Nutzung zeigt sich zwar nicht – allerdings nutzen Ausbilderinnen und Ausbilder KI intensiver für eine inklusive Gestaltung der Ausbildung, je stärker die Heterogenität über die Zeit zugenommen hat, je herausfordernder der Umgang damit erlebt wird und je stärker sich die Befragten personelle Unterstützung wünschen.

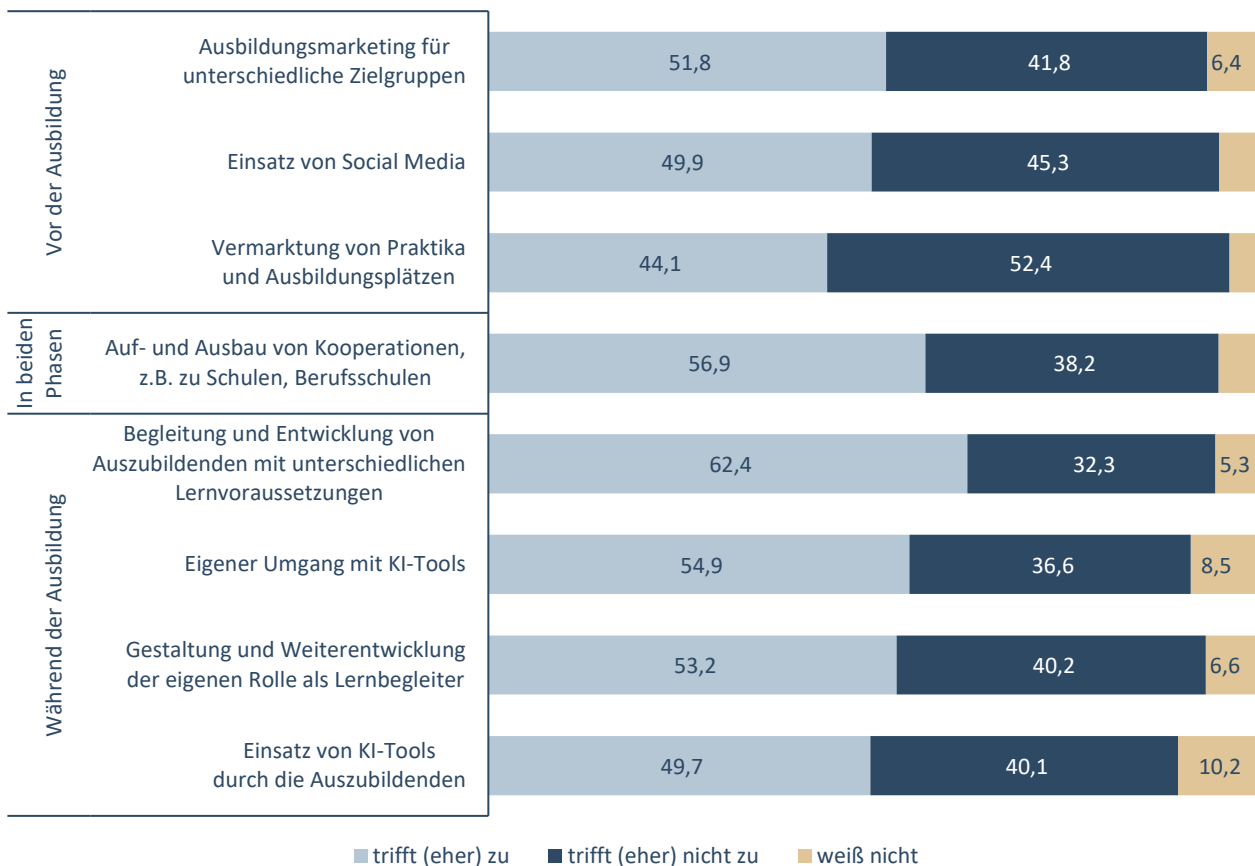
Bei Betrachtung der persönlichen Merkmale wurde deutlich, dass ältere Ausbilderinnen und Ausbilder zwar für ähnlich viele Zwecke KI-Tools einsetzen, aber mit geringerer Intensität. Es zeigten sich keine geschlechtsspezifischen Unterschiede. Die Rolle der befragten Personen in der Ausbildung erwies sich hingegen als signifikant: Befragte, die als Ausbildungsleitung tätig waren, nutzten KI-Tools intensiver. Nebenberufliche Ausbilderinnen und Ausbilder sowie Ausbildungsbeauftragte verwendeten die Tools zwar für ähnlich viele Einsatzzwecke, aber weniger intensiv. Die Unterschiede im Nutzungsverhalten dürften darauf zurückzuführen sein, dass hauptberufliche Ausbilderinnen und Ausbilder sowie Befragte mit Ausbildungsleitungsfunktion die abgefragten Aufgaben unabhängig vom KI-Bezug generell häufiger erledigen.

6.4 Unterstützungsbedarfe in den verschiedenen Phasen der Ausbildung

Mit Blick auf die unterschiedlichen Phasen der Ausbildung (vgl. Kapitel 3 und 4), die zunehmende Heterogenität unter Auszubildenden (vgl. Kapitel 5), aber auch die bislang genutzten Potenziale von KI-Tools im Ausbildungsalltag (vgl. Kapitel 6.3), ergeben sich zahlreiche Ansatzpunkte, um die Ausbildung weitergehend zu stärken. Für ausgewählte Herausforderungen wurden Unterstützungsbedarfe der Ausbilderinnen und Ausbilder erhoben (Abbildung 6-5).

Abbildung 6-5: In diesen Bereichen wünschen sich die Befragten Unterstützung

Anteil der Ausbilderinnen und Ausbilder, in Prozent



Quelle: Ausbilderbefragung, 2026, n=577-591

Hinweis: Werte unter 5,0 werden in der Abbildung nicht ausgewiesen.

Insgesamt zeigen sich vielfältige Unterstützungsbedarfe für die Phase vor, aber auch innerhalb der Ausbildung. Die Spannweite der Zustimmungswerte fällt mit 44,1 bis 62,4 Prozent vergleichsweise hoch aus und deutet auf einen breiten Bedarf an Unterstützung hin. Am häufigsten wünschen sich Ausbilderinnen und Ausbilder Unterstützung bei der Begleitung heterogener Auszubildendengruppen, bei der eigenen Nutzung von KI-Tools und bei der (Weiter-)Entwicklung ihrer Rolle als Lernbegleiterin oder Lernbegleiter. Etwas geringer ausgeprägt, aber dennoch auf hohem Niveau, ist der Unterstützungsbedarf beim Kompetenzerwerb der Auszubildenden im Einsatz von KI-Tools. All diese Bedarfe fallen in die Phase des Kompetenzerwerbs. Die insgesamt hohen Zustimmungswerte zeigen, dass in allen betrachteten Bereichen Unterstützungsbedarf besteht.

Ein weiterer zentraler Unterstützungsbedarf besteht beim Ausbau ausbildungsbezogener Kooperationen. Für Lernortkooperationen ist aus anderen Untersuchungen bekannt, dass diese zumeist nur recht oberflächlich geführt werden, obwohl Ausbilderinnen und Ausbilder sich eine intensivere Zusammenarbeit wünschen (Risius/Meinhard, 2021; Risius et al., 2024). Dafür liegt die Verantwortung jedoch nicht allein bei den Unternehmen: Die Berufsschulen, die oft mit vielen Unternehmen in Kontakt stehen, können hier eine koordinierende Rolle einnehmen und beispielsweise zu regelmäßigen Kooperationsgesprächen einladen, um den Grundstein für Austausch, intensivere Zusammenarbeit und gemeinsame Projekte zu legen. Da Ausbilderinnen und Ausbilder auch fehlende Ideen als Hemmnis für eine intensivere Lernortkooperation benennen (Risius et al., 2024), kommt Leitfäden, Austauschformaten und guten Praxisbeispielen eine wichtige Bedeutung zu, um die Lernortkooperation zu fördern.

Unterstützungswünsche, die sich auf das zielgruppenspezifische Ausbildungsmarketing, den Einsatz von Social Media und die Vermarktung von Praktikums- und Ausbildungsplätzen beziehen, werden ebenfalls recht häufig genannt. Insgesamt fällt der Unterstützungsbedarf in den Phasen bis zum Ausbildungsbeginn allerdings geringer aus als während der Ausbildung selbst. Gleichwohl wünscht sich auch hier knapp jede zweite befragte Person Unterstützung. Dabei steht das Thema Heterogenität, ebenso wie in der Phase der Ausbildung, auch beim Ausbildungsmarketing im Vordergrund. Unternehmen sind angesichts der aktuell großen Probleme mit unbesetzten Ausbildungsstellen auf einen guten und passenden Mix beim Bewerbermanagement angewiesen. Die Heterogenität bei den Bewerbenden setzt sich dann auch in der Ausbildung fort.

Es wurde allerdings nicht abgefragt, welche konkrete Form die gewünschte Unterstützung annehmen soll. Denkbar sind innerhalb der Unternehmen verschiedene Ansatzpunkte, beispielsweise mehr Personen etwa als Ausbildungsbeauftragte für Aufgaben innerhalb der Ausbildung einzubeziehen oder dem Ausbildungspersonal mehr Zeitressourcen oder passgenaue Weiterbildungsangebote bereitzustellen. Darüber hinaus können Best-Practice-Beispiele aus anderen Unternehmen die Ausbilderinnen und Ausbilder unterstützen, Ideen für die eigene Arbeit zu generieren und die eigenen Ausbildungskonzepte weiterzuentwickeln. Bei der Konzeption passender Unterstützungsangebote sollten betriebliche Gegebenheiten von Anfang an berücksichtigt werden. So sollten beispielsweise Weiterbildungsformate so konzipiert sein, dass sie sich gut in den Arbeitsalltag integrieren lassen.

Letztlich ist auch die Politik gefragt. Denn während die Berufsschulseite durch umfangreiche Weiterbildungsangebote der Landesinstitute für Lehrkräfte bedient wird, gibt es vergleichsweise wenig spezifische Förderangebote für das betriebliche Ausbildungspersonal. Schließlich steht Deutschland in nahezu allen Branchen vor einem strukturellen Fachkräftemangel und qualitativ hochwertige betriebliche Ausbildung ist eines der wirksamsten Mittel, diesem Mangel langfristig entgegenzuwirken. Sie trägt zu einer niedrigen Jugendarbeitslosigkeit und zur wirkungsvollen Integration junger Menschen in qualifizierte Beschäftigung bei. Öffentlich finanzierte Weiterbildungsangebote für Ausbilderinnen und Ausbilder sichern dabei die Qualität der Ausbildung – und damit die Fachkräfte von morgen. Die berufliche Bildung ist auch Teil einer gesamtgesellschaftlichen Aufgabe.

7 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Studie zeigt, dass die Tätigkeit der Ausbilderinnen und Ausbilder weit mehr Aufgaben umfasst als die Begleitung der Auszubildenden beim Erwerb beruflicher Handlungskompetenz. Viele Ausbilderinnen und Ausbilder sind in allen Phasen der Ausbildung beteiligt oder sogar hauptverantwortlich. Um den Anforderungen in diesen Phasen gerecht zu werden, benötigen sie neben fachlichen und didaktischen Kompetenzen zahlreiche weitere Fähigkeiten, die unter anderem Themenfelder wie Personalsuche, Netzwerkarbeit, Personalführung und Mitarbeiterbindung umfassen.

Bereits vor Ausbildungsbeginn setzen viele Unternehmen verschiedene Maßnahmen ein, um Interesse zu wecken, Bewerberinnen und Bewerber zu motivieren sowie in der Preboarding-Phase eine Bindung aufzubauen. Die differenzierte Betrachtung zeigt, dass diese Maßnahmen hinsichtlich ihrer wahrgenommenen Wirksamkeit unterschiedlich bewertet werden. Als besonders erfolgreich gelten Praktika, um Interesse zu wecken, Online-Stellenausschreibungen, um Bewerberinnen und Bewerber anzuziehen sowie informelle Kennenlerntermine mit bereits im Unternehmen tätigen Auszubildenden, um neue Auszubildende schon vor Ausbildungsbeginn sozial zu integrieren. Insbesondere, um das Interesse von Jugendlichen zu wecken und eine Bindung aufzubauen, stehen damit direkte Praxiseinblicke und persönliche Kontakte im Zentrum. Gleichzeitig werden andere Maßnahmen, die ebenfalls als besonders wirksam eingeschätzt werden, bislang in vielen Unternehmen noch nicht eingesetzt. Dazu zählen insbesondere Ausbildungsbotschafterinnen und -botschafter sowie niedrigschwellige Kontaktmöglichkeiten. Dies weist auf noch ungenutzte Potenziale im Ausbildungsmarketing hin. Vor dem Hintergrund des perspektivisch zunehmenden Fachkräftemangels empfiehlt es sich, das Ausbildungsmarketing frühzeitig und strategisch auszurichten, um neue Auszubildende erfolgreich zu gewinnen und zu binden.

Auch während der Ausbildung ist eine kontinuierliche Begleitung notwendig, damit Ausbildung erfolgreich verläuft, Abbrüche vermieden werden und Unternehmen Auszubildende langfristig als Nachwuchskräfte binden können. Als besonders erfolgreich heben sich dabei solche Maßnahmen ab, mit denen sich die soziale Einbindung schon früh fördern lässt. Insbesondere Teambuilding-Events, Willkommensveranstaltungen sowie Paten- und Mentoringprogramme zeigen Erfolg und bieten gleichzeitig in vielen Unternehmen noch ungenutzte Potenziale. In der Lernbegleitung nannten die Befragten am häufigsten klare Strukturen, regelmäßige Feedbacks und eine praxisnahe Ausbildungsgestaltung als Erfolgsfaktoren. Potenzial liegt darüber hinaus in der individuellen Unterstützung von Auszubildenden, die aufgrund zunehmend heterogener Startbedingungen beim Förderbedarf an Bedeutung gewinnt. Denn die zunehmende Heterogenität der Auszubildenden prägt den Ausbildungsalltag vieler Betriebe. Eine Mehrheit der Ausbilderinnen und Ausbilder nimmt sowohl ein hohes Maß an Vielfalt als auch eine Zunahme über die Zeit wahr. Dabei werden nicht alle Unterschiede als gleichermaßen herausfordernd empfunden: Im Vordergrund stehen individuelle Voraussetzungen wie psychische Belastbarkeit, Motivation sowie Leistungs- und Konzentrationsfähigkeit. Demgegenüber spielen klassische demografische oder strukturelle Merkmale wie Migrationshintergrund oder Alter eine deutlich geringere Rolle. Etwa jede zweite befragte Person möchte vor diesem Hintergrund die Kompetenzen zur Arbeit mit heterogenen Gruppen ausbauen, 35 Prozent der Ausbilderinnen und Ausbilder wünschen sich personelle Unterstützung.

Um eine langfristige Bindung zu erreichen, sollten schon frühzeitig Perspektiven im Unternehmen kommuniziert werden, damit Auszubildende diese Optionen präsent haben – insbesondere Übernahmeangebote und Entwicklungsmöglichkeiten nach der Ausbildung. Selbst, wenn Auszubildende nicht unmittelbar nach

Abschluss gehalten werden können, bietet es bei geringem Aufwand zusätzliches Potenzial, den Kontakt zu ihnen zu halten, um sie möglicherweise zu einem späteren Zeitpunkt zurückzugewinnen.

Für ihr Engagement erfahren die Ausbilderinnen und Ausbilder in vielen Fällen eine grundsätzlich hohe Wertschätzung, wie aus ihren Antworten hervorgeht. Sie haben viele inhaltliche Gestaltungsfreiheiten und sind motiviert bei der Sache. Es zeigen sich jedoch Unterschiede beim zeitlichen Umfang, der für die Ausbildungstätigkeit zur Verfügung steht: Nebenberufliche Ausbilderinnen und Ausbilder berichten seltener, sich wertgeschätzt zu fühlen, als hauptberuflich in der Ausbildung Tätige. Für eine weitere Stärkung des Stellenwerts der Ausbildung im Unternehmen kann es hilfreich sein, wenn Unternehmen noch mehr darauf achten, die Bedeutung der Ausbildung – für das Unternehmen, aber auch für die Gesellschaft – zu unterstreichen und der Arbeit der Ausbilderinnen und Ausbilder zur größeren Sichtbarkeit zu verhelfen. Dafür eignen sich unter anderem Zertifikatsprogramme sowie betriebsinterne Kampagnen. Um weitere Ideen zu bekommen und den aktuellen Status im Unternehmen zu überprüfen, können Selbst-Checks und Best-Practice-Beispiele aus anderen Unternehmen helfen. Um das Berufsbildungspersonal fachlich und persönlich zu stärken, ist darüber hinaus eine weitere Professionalisierung der Ausbildungstätigkeit durch passende Weiterbildungen sinnvoll. Auch die Vernetzung mit anderen Ausbilderinnen und Ausbildern kann dazu beitragen, weitere Ideen für die stärkere Verankerung der Ausbildung im Unternehmen zu erhalten.

8 Abstract

In-company vocational training is a key factor in securing skilled labour. The first step in investing in future employees is to approach and recruit new apprentices. For many companies, filling the apprenticeship positions they offer is a challenge. Based on a survey of over 600 trainers, the study analyses which measures they consider suitable for attracting apprentices to an apprenticeship programme, supporting them throughout their apprenticeship in line with their needs, equipping them with the necessary skills and subsequently retaining them in the company in the long term. Regarding specific measures, the study's findings show that successful apprenticeship marketing must consider all phases of the apprenticeship programme as part of a 'candidate journey'.

Before the apprenticeship begins, measures that enable young people to gain direct insights and make personal contacts are effective, with internships proving particularly successful. When it comes to recruitment, online job advertisements work particularly well, whilst informal get-to-know-you sessions are effective during pre-boarding before the apprenticeship begins. It is still relatively rare for companies to send apprentice ambassadors to schools for vocational orientation or to use low-threshold application formats to facilitate an uncomplicated initial contact. As these tools also work very well, there is still potential here for more companies.

At the start of the apprenticeship, trainers regard social integration as a key factor for success. Welcome formats and team-building activities foster the corporate culture and support the social integration of new apprentices. Mentoring programmes are also successful but are not yet implemented across the board.

During the core phase of the apprenticeship, regular feedback and close links to the company's processes and workflows make a decisive contribution to the success of the training and to independent learning. Given the increasingly heterogeneous starting points of apprentices, individual support is becoming increasingly important. Around one third of the respondents view this heterogeneity as a major challenge overall. Mental health issues, motivation, performance and concentration levels, as well as differences in trainees' prior educational knowledge, are particularly challenging. Characteristics such as a migrant background, refugees' experiences or age, on the other hand, play a significantly lesser role. There is therefore a particular need for support in dealing with individual challenges and differing learning requirements.

All in all, the results show that trainers play a key role and carry out a wide range of tasks throughout all phases of the apprenticeship – from vocational orientation to retention. It is therefore important to create a positive framework for training activities within the company, to clearly define the role of trainers, and to provide them with the necessary time allowances and further training opportunities in line with their needs.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3-1: Einsatz und Wirksamkeit von Maßnahmen zum Ausbildungsmarketing	9
Abbildung 3-2: Wahrgenommene Wirksamkeit und Einsatz von Maßnahmen zur Motivation von Bewerberinnen und Bewerbern	11
Abbildung 3-3: Einsatz und Wirksamkeit von Maßnahmen zum Preboarding	13
Abbildung 4-1: Bewertung des Erfolgs verschiedener Maßnahmen am Anfang der Ausbildung	16
Abbildung 4-2: Bewertung des Erfolgs verschiedener Gestaltungsmerkmale der Ausbildung.....	18
Abbildung 4-3: Bewertung des Erfolgs von Maßnahmen im Bereich Übernahme und Bindung	20
Abbildung 5-1: Einschätzungen zur Heterogenität im Ausbildungsunternehmen.....	22
Abbildung 5-2: Wahrnehmung unterschiedlicher Merkmale von Auszubildenden.....	24
Abbildung 5-3: Unterstützungswünsche für die Arbeit mit heterogenen Auszubildendengruppen	26
Abbildung 6-1: Beteiligung der Befragten an Aufgaben in den verschiedenen Phasen der Ausbildung	28
Abbildung 6-2: Wertschätzung gegenüber der eigenen Ausbildungstätigkeit.....	29
Abbildung 6-3: Rahmenbedingungen der Ausbildungstätigkeit	30
Abbildung 6-4: Nutzung von künstlicher Intelligenz in der Tätigkeit als Ausbilderin oder Ausbilder	32
Abbildung 6-5: In diesen Bereichen wünschen sich die Befragten Unterstützung	34

Literaturverzeichnis

Albert, Mathias / Quenzel, Gudrun / Moll, Frederick de / Leven, Ingo / Wolfert, Sabine et al., 2024, Jugend 2024. 19. Shell Jugendstudie, Weinheim

Arndt, Franziska / Flake, Regina / Herzer, Philip / Werner, Dirk / Renk, Helen et al., 2025, Was macht die duale Ausbildung attraktiv? Wünsche von jungen Menschen und Angebote von Unternehmen im Vergleich, Studie im Auftrag der Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Gütersloh/Köln

Arndt, Franziska / Herzer, Philip / Risius, Paula / Werner, Dirk / Renk, Helen et al., 2024, Vom Mismatch zum Match: Wie sich Jugendliche und Unternehmen auf dem Ausbildungsmarkt suchen und finden (können), Gutachten in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung, Köln

Arndt, Franziska / Orange, Fritz, 2025, Erfolgsrezept im Gastgewerbe – Nachwuchssicherung durch internationale Auszubildende, Studie im Rahmen des Projektes Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWE), KOFA Kompakt, Nr. 8, Köln

Bahl, Anke / Kupfer, Franziska / Weis, Kathrin, 2025, Betriebliches Ausbildungspersonal unter Druck? Hinweise auf Basis von Betriebsbefragungen, in: BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 54. Jg., Heft 3, S. 21–23

Barlovic, Ingo / Renk, Helen / Schaffer, Fabian / Ullrich, Denise / Wieland, Clemens, 2025, Ausbildungsperspektiven 2025 – Eine repräsentative Befragung von jungen Menschen, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), 2025a, Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2025: Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung, Bonn

BIBB (Hrsg.), 2025b, Leitfaden – Qualität der betrieblichen Berufsausbildung, 3. aktualisierte Auflage, Bonn

BIBB (Hrsg.), 2025c, Tabellen zum Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2025 im Internet, <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/20621> [16.7.2026]

Bijedić, Teita / Pahnke, André, 2017, Zum Einfluss von Berufsorientierungsmaßnahmen an Schulen auf das Berufswahlverhalten von Jugendlichen, in: Arndt, Holger (Hrsg.), Perspektiven der Ökonomischen Bildung: Disziplinäre und fachübergreifende Konzepte, Zielsetzungen und Projekte, Schwalbach am Taunus, S. 49–67

Bobzien, Licia / Verwiebe, Roland / Kalleitner, Fabian, 2025, Visualizing Age-Specific Digital Platform Usage in Germany, Socius–Sociological Research for a Dynamic World, Vol. 11, <https://doi.org/10.1177/23780231251319360> [20.8.2026]

Böhle, Eva / Beckmann, Janina / Granato, Mona, 2025, Preparing Transitions: The Impact of Vocational Role Models on Occupational Aspirations Within Social Contexts, Social Inclusion, Vol. 13, <https://doi.org/10.17645/si.9798> [20.8.2026]

Burstedde, Alexander / Tiedemann, Jurek, 2025, IW-Arbeitsmarktfortschreibung 2028. Allgemeine Trendabschwächung, IW-Report, Nr. 34, Köln

Christ, Alexander / Neuber-Pohl, Caroline / Weller, Sabrina Inez / Milde, Bettina / Granath, Ralf-Olaf, 2026, Der Ausbildungsmarkt im Jahr 2025: Analysen auf Basis der BIBB-Erhebung über neu abgeschlossene Ausbildungsverträge und der Ausbildungsmarktstatistik der Bundesagentur für Arbeit zum Stichtag 30. September, BIBB Fachbeiträge zur Beruflichen Bildung, Bonn

DAK-Gesundheit / IGES Institut GmbH, 2025, Update Psychreport 2025: Entwicklungen der psychischen Erkrankungen im Job. Ergebnis-Präsentation, aktualisiert am 15.4.2025, https://www.dak.de/dak/unternehmen/reporte-forschung/psychreport-2025_91766#rtf-anchor-download-update-psychreport-2025-ergebnis-prasentation [22.4.2026]

Ebbinghaus, Margit / Hüls, Silke / Leber, Ute / Dionisius, Regina, 2025, Geht da noch was anderes? Warum junge Menschen nach Abschluss eines Ausbildungsvertrages weiter nach Ausbildungsstellen suchen, BIBB-Report 4/2025, <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/download/20687> [18.3.2026]

Ebbinghaus, Margit / Gerhards, Christian / Heyer, Philipp / Mohr, Sabine, 2023, Viel hilft viel?! – Welche Wege Betriebe nutzen, um Ausbildungsplatzbewerber/-innen zu finden, und wie erfolgreich sie damit sind, BIBB-Report 3/2023, <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/download/19359> [25.3.2026]

Ebbinghaus, Margit / Mohr, Sabine, 2025, Gesucht, gefunden ... und wieder verloren – Befunde zu unbesetzten Ausbildungsstellen aufgrund vorzeitiger Vertragslösungen, in: BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 54. Jg., Heft 1, S. 44–46, <https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/20194> [17.3.2026]

Euler, Dieter / Severing, Eckart 2020, Heterogenität in der Berufsbildung – Vielfalt gestalten. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Gütersloh

Felkl, Thomas, 2025, Technikoffene Formulierungen in Ausbildungsordnungen – eine Herausforderung für das Ausbildungspersonal, in: BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 54. Jg., Heft 3, S. 54–55

Fitzenberger, Bernd / Leber, Ute / Schwengler, Barbara, 2025, Steigende Übernahmequote bei rückläufiger Zahl erfolgreich beendeter Ausbildungsverträge. Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel, IAB-Kurzbericht, Nr. 14, Nürnberg, [Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel: Steigende Übernahmequote bei rückläufiger Zahl erfolgreich beendeter Ausbildungsverträge](#) [1.4.2026]

Ganserer, Angelika / Kampkötter, Patrick / Steffes, Susanne, 2021, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbedingungen. Forschungsbericht 590, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin

Hammermann, Andrea, 2025, Alle unmotiviert? Arbeitsmotivation und Arbeitgeberbindung in Deutschland, IW-Report, Nr. 19, Köln

Herzer, Philip / Kunath, Gero, 2026, Hohe Vertragslösungen, fehlende Fachkräfte? Wo die Bindung von Azubis besonders gut funktioniert, Studie im Rahmen des Projektes Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWE), KOFA Kompakt, Nr. 2, Köln

Kolpatzik, Kai / Bollweg, Torsten / Frejšan, Alexandra / Okan, Orkan, 2024, Psychische Gesundheitskompetenz in Deutschland, Ergebnisbericht, Technische Universität München, School of Medicine and Health, Department of Health and Sport Sciences, WHO Collaborating Center for Health Literacy, München, <https://doi.org/10.14459/2025md1772956> [19.8.2026]

Kroll, Stephan / Uhly, Alexandra, 2018, Ausländische Auszubildende in der dualen Berufsausbildung: Einmündung und Ausbildungserfolg: Eine Analyse auf Basis der Berufsbildungsstatistik mit besonderer Betrachtung der Staatsangehörigkeiten der zugangsstärksten Asylherkunftsländer, Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn, https://www.bibb.de/dokumente/pdf/dazubi_analyse_auslaendische-azubis_asylherkunftslaender_2008-2017.pdf [31.08.2026]

Kroneberg, Clemens / Pickartz, Maximilian / Heyden, Alexandra / Reiner, Amelie, 2026, Zur Entwicklung der Jugendkriminalität im Dunkelfeld 2025: Neue Ergebnisse der Dunkelfeldstudie der Universität zu Köln, ECONtribute Policy Brief, Nr. 071, Köln/Bonn

Lang, Eva / Grittner, Frauke / Rehle, Cornelia / Hartinger, Andreas, 2010, Das Heterogenitätsverständnis von Lehrkräften im jahrgangsgemischten Unterricht der Grundschule, in: Hagedorn, Jörg / Schurt, Verena / Steber, Corinna / Waburg, Wiebke (Hrsg.), Ethnizität, Geschlecht, Familie und Schule – Heterogenität als erziehungswissenschaftliche Herausforderung, Wiesbaden

Lochbühler, Kirsten / Rossa, Monika / Ebert, Christopher / Morgenstern, Matthis / Arnaud, Nicolas et al., 2024, Substanzkonsum und Nutzung von sozialen Medien, Computerspielen und Glücksspielen unter Auszubildenden an beruflichen Schulen, in: Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz, 67. Jg., Heft 4, S. 465–474, <https://doi.org/10.1007/s00103-024-03854-0> [19.8.2026]

Merrilees, William J., 1983, Alternative Models of Apprenticeship Recruitment: With Special Reference to the British Engineering Industry, in: Applied Economics, 15. Jg., Heft 1, S. 1–21

Kaman, Anne / Erhart, Michael / Devine, Janine / Napp, Ann-Kathrin / Reiß, Franziska et al., 2025, Psychische Gesundheit von Kindern und Jugendlichen in Zeiten globaler Krisen: Ergebnisse der Copsy-Längsschnittstudie von 2020 bis 2024, in: Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz, 68. Jg. Heft 6, S. 670–680, <https://doi.org/10.1007/s00103-025-04045-1> [19.8.2026]

Uhly, Alexandra / Neises, Frank, 2023, Vorzeitige Vertragslösungen in der dualen Berufsausbildung. Aktuelle empirische Befunde der Berufsbildungsstatistik und Maßnahmen – Ein Überblick, https://www.bibb.de/dokumente/pdf/dazubi_informationsbeitrag_vertragsloesungen-befunde-massnahmen-ueberblick.pdf [18.3.2026]

Risius, Paula / Malin, Lydia / Flake, Regina, 2017, Ausbildung oder Studium? – Wie Unternehmen Abiturienten bei der Berufsorientierung unterstützen können, Studie für das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung, KOFA-Studie, Nr. 3, Köln

Risius, Paula / Malin, Lydia / Köppen, Robert / Schmitz, Edgar / Werner, Dirk, 2024, Lernortkooperation im digitalen Wandel: Mehr ist möglich, Gutachten im Rahmen des Projektes NETZWERK Q 4.0, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung, Köln

Risius, Paula / Meinhard, David, 2021, Gemeinsam ans Ziel? Lernortkooperationen im digitalen Wandel, Gutachten im Rahmen des Projektes NETZWERK Q 4.0, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung, Köln

Schlender, Isabel, 2025, Preboarding von Auszubildenden: Unterstützung für Betriebe durch das BIBB-Portal Leando, in: BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 54. Jg., Heft 3, S. 41–42

Schmocker, Barbara / Schmaeh, Nicolas / Anastasiou, Katina / Bonfadelli, Luca / Heimgartner, Debora et al., 2025, Psychische Gesundheit von Lernenden in der Berufslehre. Biografie, Belastung, Wachstum und Erfolgsfaktoren von Lernenden in der dualen Berufsbildung in der Schweiz, WorkMed und Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, Binningen (CH), <https://doi.org/10.26041/fhnw-12970> [19.8.2026]

Schönfeld, Gudrun / Wenzelmann, Felix / Pfeifer, Harald, 2024, Struktur und Aufwand des betrieblichen Ausbildungspersonals. Empirische Analysen auf Basis der BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebungen, Bonn

Schumacher, Finja-Christin / French, Martin / Weber, Manuela, 2017, Rollendiversität von „Auszubildern“ – Grenzen und Möglichkeiten der formalen berufspädagogischen Qualifizierungs-/Fortbildungsstufen, in: French, Martin / Diettrich, Andreas (Hrsg.), Berufsbildungspersonal in Bildungsdienstleistern und Betrieben: Qualifizierungskonzepte und Professionalisierungsstrategien, S. 37–50

Seyda, Susanne / Risius, Paula, 2021, Unterstützungsbedarfe des Berufsbildungspersonals: Wie gelingt der digitale Wandel der Ausbildung?, Gutachten im Rahmen des Projektes NETZWERK Q 4.0 gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung, Köln

Stepstone Group GmbH, 2025, Gehaltsreport 2025: Ihr Leitfaden für Gehaltsstrukturen in Deutschland, <https://www.stepstone.de/wp-content/uploads/2025/01/Stepstone-Gehaltsreport-2025.pdf> [2.6.2026]

Tiedemann, Jurek / Kunath, Gero / Risius, Paula, 2026, Jahresrückblick 2025: Schwacher Arbeitsmarkt – erste Impulse durch Sondervermögen?, Studie im Rahmen des Projektes Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWE), KOFA Kompakt, Nr. 3, Köln

Wenger, Matilde / Lamamra, Nadia, 2024, Weiterbildungsbedarf und Weiterbildungswünsche von Berufsbildnerinnen und Berufsbildnern. Analyse der Online-Befragung – Schlussbericht, Renens (CH), https://www.ehb.swiss/sites/default/files/2025-01/Weiterbildungsbedarf_20und_20Weiterbildungsw_C3...n_20Berufsbildnerinnen_20und_20Berufsbildnern.pdf [20.3.2026]

Wenzelmann, Felix / Schönfeld, Gudrun / Linckh, Carolin / Pfeifer, Harald, 2025, Eigene Ausbildung oder externe Fachkräftegewinnung – mit welchen Kosten müssen Betriebe rechnen? Ergebnisse der BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2022/2023, BIBB Report, Bonn