

# Betriebliches Ausbildungspersonal unter Druck?

## Hinweise auf Basis von Betriebsbefragungen

**Auswertungen von Daten des BIBB-Qualifizierungspanels und Interviews mit Ausbildungsverantwortlichen weisen auf zunehmende innerbetriebliche Spannungsfelder hin. Dies betrifft zum einen die Rekrutierung von Ausbilderinnen und Ausbildern und zum anderen den Betreuungsaufwand und die Sicht auf die jugendliche Zielgruppe und ihre Bedürfnisse.**

### Ausbildung im Spiegel betrieblicher Wahrnehmung

Der Ausbildungsmarkt ist angespannt. Anlass zur Sorge geben unter anderem die ausgeprägten Passungsprobleme und die steigende Vertragslösungsquote. Die Gründe, aus denen Angebot und Nachfrage nicht zusammenfinden, sind vielfältig (vgl. BIBB 2024). Dazu gehören auch unterschiedliche Erwartungshaltungen beider Seiten. Zeigen sich solche Probleme nur bei der Anbahnung von Ausbildungsverhältnissen oder prägen sie auch die Umsetzung im Betrieb? Erste Hinweise aus betrieblicher Sicht liefert die Zusammenföhrung verschiedener Datenquellen aus laufenden Arbeiten im BIBB. Die Darstellung stützt sich zum einen auf zwei Fragen aus dem BIBB-Qualifizierungspanel 2023 (vgl. Infokasten). Hier wurden die ausbildenden Betriebe im Rahmen eines Sondermoduls (vgl. BAHL/KUPFER/WEIS 2025) gebeten, die Entwicklungen der vergangenen fünf Jahre dahingehend einzuschätzen, inwieweit es zu Veränderungen bei der Gewinnung von Beschäftigten für die Tätigkeit als Ausbilder/-in und

beim Betreuungsaufwand pro Auszubildenden gekommen ist.

Zum anderen werden Aussagen aus Interviews mit Ausbildungsleiterinnen und -leitern sowie Personalverantwortlichen herangezogen, die 2024/2025 im Kontext einer Studie zur Ermittlung des Qualifikationsbedarfs des betrieblichen Aus- und Weiterbildungspersonals geführt wurden (vgl. Infokasten, S. 22).

### Sinkende Bereitschaft zur Ausbildungstätigkeit?

Positiv zu verzeichnen ist zunächst, dass gut zwei Drittel der Betriebe in den letzten fünf Jahren (d.h. zwischen 2018 und 2023) keine Veränderungen beim Aufwand, Beschäftigte für die Tätigkeit als Ausbilder zu gewinnen, wahrnahmen. Insgesamt gaben aber auch 30 Prozent der Betriebe an, dass dies schwieriger geworden sei. Die Differenzierung nach Betriebsgrößenklasse zeigt, dass dieser Anteil mit zunehmender Betriebsgröße leicht steigt. Bei Betrieben mit 200 und mehr Beschäftigten berichten 36 Prozent der Betriebe von zunehmenden Rekrutierungsschwierigkeiten (bei

Kleinbetrieben bis 19 Beschäftigten hingegen nur 29%).

Dass die Gewinnung von Ausbilderinnen und Ausbildern mit steigender Betriebsgröße etwas schwieriger wird, erscheint nur auf den ersten Blick paradox. In kleineren Betrieben stellt sich kaum die Frage, ob sich die Beschäftigten an der Ausbildung beteiligen wollen. Meist bleibt ihnen

### BIBB-Qualifizierungspanel

Das BIBB-Betriebspelan zu Qualifizierung und Kompetenzentwicklung ist eine jährliche, repräsentative Wiederholungsbefragung zum Qualifizierungsgeschehen von Betrieben in Deutschland. Interviewpartner/-innen sind Personen, die mit Personal- und Ausbildungsfragen betraut sind.

In die Erhebungswelle 2023 wurde ein einmaliges Sondermodul zum betrieblichen Ausbildungspersonal und Herausforderungen in diesem Kontext integriert. Die Auswertungen basieren auf einer Teilstichprobe aus Betrieben, die in Berufen nach BBiG oder HwO ausbilden.

Weitere Informationen: [www.qualifizierungspanel.de](http://www.qualifizierungspanel.de) und BAHL/KUPFER/WEIS (2025)



**ANKE BAHL**  
Dr., wiss. Mitarbeiterin im  
BIBB  
bahl@bipp.de



**FRANZISKA KUPFER**  
wiss. Mitarbeiterin im BIBB  
kupfer@bipp.de



**KATHRIN WEIS**  
Dr., wiss. Mitarbeiterin im  
BIBB  
weis@bipp.de

### Voruntersuchung für neuen Fortbildungsabschluss für betriebliches Bildungspersonal

Im Auftrag des BMBF untersucht das BIBB den Bedarf für einen neuen Abschluss auf der ersten Fortbildungsstufe (DQR-Niveau 5) für das betriebliche Aus- und Weiterbildungspersonal. Der Beitrag basiert auf Teilergebnissen dieser Untersuchung und stützt sich auf zwölf Interviews mit insgesamt 21 Gesprächspartnerinnen und -partnern in Betrieben und bei Bildungsdienstleistern. Die Themen Rekrutierung des Ausbildungspersonals und Anforderungen der jugendlichen Zielgruppe wurden häufig thematisiert – auch ohne direkte Nachfrage.

Weitere Informationen: [www.bibb.de/dienst/dapro/daprodocs/pdf/at\\_22425.pdf](http://www.bibb.de/dienst/dapro/daprodocs/pdf/at_22425.pdf)

keine Wahl und Ausbildung ist eine kollektiv geteilte Aufgabe (vgl. BAHL/BLÖTZ 2012; BAHL 2018). Mit steigender Betriebsgröße jedoch verliert sich dieses Verständnis. Ausbildung wird dann tendenziell zu einer freiwilligen Zusatzaufgabe, der man sich nur widmet, wenn man Freude daran hat bzw. es die Arbeitsbelastung noch zulässt (vgl. ebd.).

Dass die Bereitschaft zur Übernahme von Ausbildungsaufgaben unter den Beschäftigten tendenziell sinkt, kam auch bei den Betriebsbesuchen zur Sprache. Eine solche Problematik spiegelt sich zum Beispiel in der Aussage eines Ausbildungsteachers an einem Standort eines weltweit tätigen, deutschen Industriekonzerns wider, als er von einem deutlichen Bewerberrückgang auf die ehemals begehrten hauptberuflichen Ausbilderstellen und seinen vergeblichen Werbeversuchen in der Belegschaft berichtet: »Und wenn man sich dann auch mal aktiv mit Leuten unterhält, die man in so einer Rolle sehen würde, und sie auch da mal befragt: ›Warum hast du dich denn da jetzt nicht drauf beworben? Du hattest doch vor Jahren schon mal Interesse an so einem Job?‹ Dann kriegt man auch schon mal die Antwort: ›Ja, ich er-

ziehe doch heutzutage nicht die Bälger von anderen Leuten!«

Während aus früheren Studien bekannt ist, dass Fachkräfte ihr Ausbildungsengagement auch mit dem Verweis auf eigene Kinder, die ja auch jemand ausbilde, begründen (vgl. BAHL 2018), wird dieser Solidarzusammenhang hier dezidiert abgelehnt. Die Metaphorik weist zudem auf eine Geringschätzung der jungen Generation per se hin. Aus »Bälfern« Fachkräfte zu entwickeln, erscheint nicht nur wenig attraktiv, sondern auch eine Herkulesaufgabe zu sein. Diese Wahrnehmung führt direkt zur zweiten Frage des BIBB-Qualifizierungspanels, die sich mit der Einschätzung des Betreuungsaufwands befasst.

### Zunehmender Betreuungsaufwand?

Mehr als die Hälfte der Betriebe (53%) berichtet, dass der Betreuungsaufwand pro Auszubildendem/Auszubildender für das Ausbildungspersonal in den letzten fünf Jahren zugenommen hat. Unterschiede zwischen Kleinbetrieben (bis 19 Beschäftigte) und Großbetrieben (ab 200 Beschäftigte) sind hier deutlich erkennbar (47% vs. 71%, vgl. Abb.). Dass insbesondere von den größeren Betrieben der gestiegene Betreuungsaufwand konstatiert wird, überrascht. Sie sollten eher als die kleinen Betriebe in der Lage sein, die erforderlichen Ressourcen bereitzustellen. Möglicherweise ist der hohe Wert darauf zurückzuführen, dass auch sie inzwischen keine Bestenauslese unter den Bewerberinnen und Bewerbern mehr betreiben können und nun mit Herausforderungen bei den Jugendlichen konfrontiert sind, die die Klein- und Kleinstbetriebe schon länger kennen.

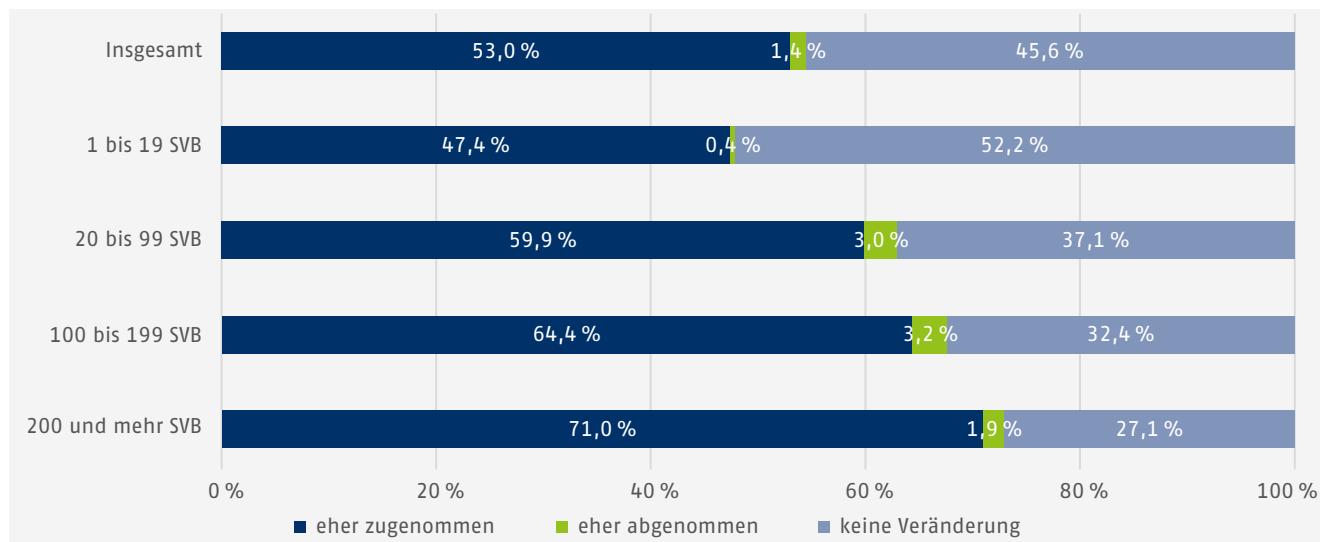
Der gestiegene Aufwand im Umgang mit einer zunehmend heterogenen Gruppe von Auszubildenden kam in den qualitativen Interviews so gehäuft und deutlich zur Sprache, dass

er zu einem festen Topos geriet. Dabei werden sehr unterschiedliche Herausforderungen genannt, die eine intensive Betreuung erfordern. Sie reichen von Defiziten beim Lesen, Schreiben und Rechnen über mangelndes Sozialverhalten bis hin zu psychischen Erkrankungen eines zunehmenden Teils der Auszubildenden, die »einen deutlich größeren Rucksack« als früher mit sich herumtragen. Symptomatisch für diese Gesamtschau ist die Aussage des bereits oben zitierten Ausbildungsteachers, »dass wir heute nicht mehr die Qualität von Azubis in die Ausbildung bekommen, wie wir das [...] aus früheren Jahren so kamen« und die Ausbilder/-innen »heute sehr, sehr, sehr viel weiter vorne mit den Unterstützungsmaßnahmen, mit den Nachhilfemaßnahmen beginnen müssen«. Dabei tun sich die Befragten bei den fachlichen Defiziten noch leichter als bei den sozialen. Bei Letzteren schätzen sie den Aufwand nicht nur ungleich höher ein, sondern sind auch unsicher ob ihrer Erfolgsaussichten. Jenseits solcher methodisch-didaktischer Herausforderungen werden aber auch Begebenheiten geschildert, in denen die Auszubildenden Erwartungen und Ansprüche an das Unternehmen formulieren, die ihr Gegenüber schockieren, da sie quer zu den eigenen Werthaltungen in der Arbeit liegen. Ohne dieses vielschichtige Thema (vgl. WEISSE 2021) vertiefen zu können, sei exemplarisch ein Zitat eines Fachausbilders aus der produzierenden Industrie angeführt, das die Sprachlosigkeit gegenüber der jungen Generation verdeutlicht:

»Man hat Leute in Vorstellungsgesprächen sitzen, die einen quasi schon zur Work-Life-Balance fragen. [...] Also sozusagen, ich will eine 4-Tage-Woche haben, wenn wir hier ein 24-7-System betreiben müssen. Das sind Dinge, da sind doch auch die Menschen im Betrieb mit überfordert. Also die können selber vielleicht gar nicht die Work-Life-Balance, die sie gerne hätten, realisieren

**Abbildung**

Einschätzung zum Betreuungsaufwand von Auszubildenden (bezogen auf die letzten 5 Jahre, nach Betriebsgröße)



Quelle: BIBB-Qualifizierungspanel 2023, n = 1.762, gewichtete Ergebnisse, SVB=Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte

und haben einen 16-Jährigen vor sich sitzen, der sagt: „Da hätte ich ganz gerne viel mehr frei!“ Also da ist eine Riesenschere, die sich da gerade auftut.“ Die doppelte Herausforderung, die sich Ausbilderinnen und Ausbildern als Schwellenhelfern zwischen Schule und Arbeitswelt im Umgang mit dem Fachkräftenachwuchs im allgemeinen Wertewandel und angesichts des eigenen Transformationsdrucks im betrieblichen Arbeitsalltag stellt, wird hier besonders deutlich.

### Ausbilder/-innen als Prellbock zwischen den Generationen?

Die wenigen hier angeschnittenen Fragen lassen erahnen, warum nicht nur der Ausbildungsmarkt angespannt ist, sondern auch die Ausbildungstätigkeit selbst betroffen ist und möglicherweise an Attraktivität verliert. Es liegt nahe und im Mainstream des Diskurses, die Ursache

für die erlebten Herausforderungen primär bei der Zielgruppe zu suchen. Darunter liegen jedoch gesamtgesellschaftliche Veränderungen, die die Arbeitswelt an sich betreffen und u. a. auf einen Generationenkonflikt verweisen. An dieser Schnittstelle soll das Ausbildungspersonal handeln und ist doch selbst auf diese veränderten Anforderungen kaum vorbereitet.

Aufgrund der punktuellen Datenlage liefert der Beitrag lediglich Indizien für einen strukturellen Handlungsbedarf. Dem Fragenkomplex wird im Hinblick auf den Unterstützungs- und Qualifizierungsbedarf des betrieblichen Ausbildungspersonals weiter nachgegangen. So ist es ein Ziel der genannten Voruntersuchung, den Bedarf der Betriebe im Hinblick auf die Qualifikation ihrer Fachkräfte im Bereich Aus- und Weiterbildung oberhalb der Ausbilder-Eignungsverordnung zu erfassen. ◀

### LITERATUR

BAHL, A.; BLÖTZ, U.: Die Situation des ausbildenden Personals in der betrieblichen Bildung (SIAP). Forschungsprojekt 2.2.301. Abschlussbericht. Bonn 2012. URL: [www.bibb.de/dienst/dapro/daprodocs/pdf/eb\\_22301.pdf](http://www.bibb.de/dienst/dapro/daprodocs/pdf/eb_22301.pdf)

BAHL, A.: Die professionelle Praxis der Ausbilder. Eine kulturanthropologische Analyse. Frankfurt am Main/New York 2018. URL: <https://lit.bibb.de/vufind/Record/DS-183188>

BAHL, A.; KUPFER, F.; WEIS, K.: Ausbilder/-innen im Betrieb – Neue Eckdaten aus dem BIBB-Qualifizierungspanel. Bonn: BIBB Discussion Paper 2025 (in Vorbereitung)

BIBB (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2024. Bonn 2024. URL: [www.bibb.de/datenreport/de/189191.php](http://www.bibb.de/datenreport/de/189191.php)

WEISSER, M.: Generation X, Y und Z ungelöst... oder doch nicht? Tipps und Ideen für eine lebendige Personalarbeit unter besonderer Berücksichtigung der Generation Z. In: Deutsche Verwaltungspraxis, 72 (2021) 4, S. 132–138

(Alle Links: Stand 16.07.2025)