

Strategiefaktor Ausbildung

Modernen Erwerbsbiografien gerecht werden

Unternehmen, die ihre Ausbildung flexibel und qualitativ hochwertig aufstellen, sorgen für Innovationskraft, Resilienz und Mitarbeiterbindung. „Ausbildung für alle“ bedeutet in diesem Kontext, moderne Erwerbsbiografien zu berücksichtigen und unterschiedliche Potenziale zu erschließen. Verzahnt mit Personalentwicklung bildet Ausbildung den Einstiegspunkt in eine lebensphasenorientierte Qualifizierung.





TEXT



Dirk Werner
 Leiter des Themen-
 clusters Berufliche
 Qualifizierung und
 Fachkräfte am Institut
 der deutschen Wirt-
 schaft (IW), Köln
werner@iwkoeln.de

Insbesondere in Berufen, die für den digitalen und ökologischen Wandel bedeutend sind, bleiben Ausbildungsstellen unbesetzt. Hinzu kommt, dass bald die Babyboomer in Rente gehen und eine große Lücke am Arbeitsmarkt hinterlassen.

Die duale Ausbildung funktioniert in ihren Grundzügen trotz zahlreicher Herausforderungen weiterhin gut. So starten nach wie vor junge Menschen nach der Schule am meisten in eine betriebliche Ausbildung, 56 Prozent der ausbildungsberechtigten Betriebe bilden aus, und 79 Prozent der erfolgreichen Ausbildungsabsolventen werden vom Betrieb übernommen (Fitzenberger et al. 2025). Doch die Rahmenbedingungen und Anforderungen haben sich tiefgreifend verändert. Nachlassende Schulqualität, steigende Kompetenzanforderungen im digitalen und ökologischen Wandel sowie eine zunehmend rasante Dynamik sich verändernder Anforderungen an Unternehmen und Beschäftigte erfordern neue Wege bei der beruflichen Qualifizierung. Insbesondere in Ausbildungsberufen, die für den digitalen und ökologischen Wandel bedeutend sind, bleiben Ausbildungsstellen unbesetzt. In den kommenden Jahren gehen zudem die Babyboomer in Rente und hinterlassen vor allem bei den beruflich Qualifizierten eine große Lücke am Arbeitsmarkt. Ausbildung ist damit nicht mehr alleine eine operative Aufgabe von Ausbildungs- und Personalverantwortlichen, sondern eine strategische Gestaltungsfrage der gesamten Unternehmensführung.

Für die Personalarbeit bedeutet dies einen Perspektivwechsel, unter anderem mit mehr Fokus auf die Unterstützung und Wertschätzung für das Ausbildungspersonal. Ausbilderinnen und Ausbilder sind durch eine zunehmende Heterogenität von Auszubildenden, Schwierigkeiten bei der Bewerbersuche und sich dynamisch verändernde Kompetenzanforderungen heute viel stärker gefordert als früher. Unterneh-

men, die Ausbildung strategisch weiterentwickeln, können sie zu einem zentralen Hebel für Fachkräftesicherung, Mitarbeiterbindung und organisationale Anpassungsfähigkeit machen (Arndt et al. 2025).

Rückzug aus Ausbildung verstärkt Abhängigkeiten

Die strukturelle Ausgangslage ist widersprüchlich. Einerseits bleiben in vielen Branchen und Regionen Ausbildungsstellen unbesetzt, während in anderen Regionen die unversorgten Bewerber überwiegen. Andererseits steigt der Bedarf an qualifizierten Fachkräften auf lange Sicht, auch wenn bedingt durch die schwache Konjunktur der letzten drei Jahre der Fachkräftemangel aktuell deutlich abgenommen hat. Diese Gleichzeitigkeit von Fachkräftemangel und Arbeitslosigkeit ist kein temporäres Marktungleichgewicht, sondern Ausdruck eines strukturellen Wandels (Burstedde et al. 2023): Digitalisierung, Dekarbonisierung, Deglobalisierung und neue Geschäftsmodelle erhöhen die Qualifikationsanforderungen in nahezu allen Berufsfeldern. Fachkräftesicherung wird damit zunehmend zur Engpassfrage – und Ausbildung zum strategischen Erfolgsfaktor betrieblicher Personalpolitik (Jansen et al. 2023).

Für HR-Verantwortliche hat diese Entwicklung weitreichende Konsequenzen: Rückzüge aus der Ausbildung mögen kurzfristig Kosten senken oder organisatorische Entlastung bringen, verschärfen jedoch langfristig die Abhängigkeit von externen Arbeitsmärkten. Studien des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) zeigen, dass Unternehmen mit kontinuierlicher Ausbil-

dungsbeteiligung resilienter auf Arbeitsmarktveränderungen reagieren, geringere Rekrutierungskosten tragen und stabilere Belegschaftsstrukturen aufweisen. Ausbildung ist damit trotz der Kosten vor allem eine Investition in die eigene Zukunftsfähigkeit und Wettbewerbsposition. Zudem trägt sie zur Arbeitgebermarke bei; Unternehmen werden auch an ihrem Beitrag zur sozialen Verantwortung gemessen.

Eine Beziehungs- und Begleitaufgabe

Hinzu kommt eine anhaltende Krisenwahrnehmung in der gesamten Gesellschaft und damit auch bei Schülerinnen und Schülern sowie Eltern, die Ausbildungsentscheidungen beeinflussen. Kriege, Pandemie, Energiekrise, Inflation und geopolitische Unsicherheiten haben das Sicherheitsbedürfnis vieler junger Menschen deutlich erhöht. Ausbildungsberufe werden nicht mehr vorrangig nur nach Tätigkeitsinhalten und kurzfristigen Einkommensperspektiven bewertet, sondern auch danach, ob sie langfristige Stabilität bieten und als zukunftsfähig wahrgenommen werden. Unternehmen stehen damit vor der Aufgabe, Ausbildung als Orientierungs- und Stabilitätsangebot zu kommunizieren – etwa durch belastbare Übernahme-signale, realistische Entwicklungs- und Karriereperspektiven und glaubwürdige Zukunftsnarrative (Arndt et al. 2025).

Parallel berichten viele Ausbilderinnen und Ausbilder von steigenden psychosozialen Belastungen bei Auszubildenden. Motivationstiefs, Überforderung, Unsicherheiten oder Konflikte wirken sich zunehmend auf Ausbildungsqualität und Abbruchquoten

Kriege, Pandemie und Inflation haben das Sicherheitsbedürfnis junger Menschen erhöht. Ausbildungsberufe werden nicht mehr vorrangig nach kurzfristigen Einkommensperspektiven bewertet, sondern danach, ob sie langfristige Stabilität bieten.

Studien zeigen, dass selbst ausgebildete Fachkräfte häufiger im Unternehmen verbleiben und schneller produktiv werden als extern rekrutierte Beschäftigte.

aus. Ausbildung wird damit stärker denn je zur Beziehungs- und Begleitaufgabe. Das Ausbildungspersonal ist als Lernbegleiter und Unterstützer gefragt. Für HR bedeutet dies, Ausbildung als ganzheitlichen Lern- und Entwicklungsraum zu begreifen, der die Persönlichkeit von jungen Menschen in den Blick nimmt. Unternehmen, die gezielt in Lernprozessbegleitung, Mentoring und die Qualifizierung ihres Ausbildungspersonals investieren, schaffen nicht nur bessere Lernbedingungen, sondern bauen Vertrauen, Bindung und Stabilität auf. Diese Faktoren gewinnen in einem umkämpften Ausbildungsmarkt zunehmend an Bedeutung und helfen zudem, Betriebsklima und Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern.

Beitrag zur Stärke des Unternehmens

Aus strategischer Perspektive gewinnt Ausbildung vor dem Hintergrund zunehmender Unsicherheit an Bedeutung. Unternehmen agieren heute in einem Umfeld, das von Volatilität, technologischen Innovationen wie KI und geopolitischen Risiken geprägt ist. In solchen Kontexten rückt organisationale Resilienz in den Mittelpunkt. Resiliente Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht nur kurzfristig auf Störungen reagieren, sondern beständig über Kompetenzen, Strukturen und Lernfähigkeit verfügen, um sich schnell an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen zu können. Ausbildung leistet hierzu einen zentralen Beitrag.

Während externe Rekrutierung von Marktlagen abhängt, ermöglicht Ausbildung den systematischen Aufbau unternehmensspezifischer Kompetenzen. Auszubildende

erwerben nicht nur fachliches Wissen, sondern entwickeln ein tiefes Verständnis für Prozesse, Kultur und Werte des Unternehmens. Dieser Effekt ist strategisch relevant: Studien zeigen, dass selbst ausgebildete Fachkräfte häufiger im Unternehmen verbleiben, schneller produktiv werden und eine höhere Bindung aufweisen als extern rekrutierte Beschäftigte.

Wenn Ausbildung zur strategischen Kernaufgabe wird, rückt zwangsläufig die Frage nach ihrer Attraktivität in den Mittelpunkt. Attraktivität entsteht dabei im Zusammenspiel von Erwartungen der Zielgruppen, betrieblichen Rahmenbedingungen und langfristigen Entwicklungsperspektiven. Studien des IW im Rahmen vom Netzwerk Q 4.0 zeigen, dass junge Menschen Ausbildung dann positiv bewerten, wenn sie Wertschätzung, Verlässlichkeit und Entwicklungsperspektiven erwarten. Die Entscheidung für oder gegen eine Ausbildung ist damit zunehmend eine Frage der Passung – nicht allein des formalen Bildungswegs (Arndt et al. 2025).

Für Unternehmen folgt daraus die Konsequenz, Ausbildung ganzheitlich als Möglichkeitsraum strategischer Personalarbeit für alle oder zumindest für vielfältige Zielgruppen zu verstehen. Attraktivität von Ausbildung entsteht durch ein kohärentes und offenes Gesamtkonzept. Ausbildung ist als Teil einer langfristigen Qualifizierungsstrategie zu verstehen, die unterschiedliche Zielgruppen adressiert, Durchlässigkeit ermöglicht und Transformation aktiv unterstützt. In dieser Perspektive ist Ausbildung ein zentrales Element unternehmerischer Zukunftssicherung.

Neue und auch ältere Zielgruppen erschließen

Die strategische Öffnung der Ausbildung betrifft insbesondere die Frage der Zielgruppen. Der zunehmende Wettbewerb um Nachwuchs macht deutlich, dass die meisten Unternehmen ihr Rekrutierungsfeld erweitern müssen. Junge Menschen ohne Berufsabschluss oder sogenannte NEETs (Not in Education, Employment or Training), die sich weder in Ausbildung oder Beschäftigung befinden, stellen ein erhebliches, bislang nur unzureichend genutztes Potenzial dar. Aktuell sind in Deutschland 626 000 NEETs zu verzeichnen, und knapp 2,9 Millionen junge Menschen unter 35 Jahren verfügen über keine abgeschlossene Berufsausbildung (Stand Ende 2023). „Ausbildung für alle“ muss genau hier ansetzen und diese Potenziale erschließen. Auch wenn zuerst Politik, Schule, Eltern und die Akteure in der Berufsorientierung gefragt sind: Unternehmen können hierzu einen wichtigen Beitrag leisten, beispielsweise durch Praktika oder Betriebsbesuche.

Kurzfristige Erwerbstätigkeit („erst mal jobben“) ohne formale Qualifikation mag in Zeiten des Mindestlohns für viele junge Menschen attraktiv erscheinen, erhöht jedoch das Risiko instabiler Erwerbsverläufe und geht mit einem deutlich höheren Arbeitslosigkeitsrisiko einher. Dabei bietet eine Berufsausbildung in den letzten zehn Jahren den größten Schutz vor Arbeitslosigkeit (Burstedde et al. 2025). Ausbildung holt damit im Hinblick auf Einkommens- und Beschäftigungsperspektiven deutlich auf zu einem Studium, setzt jedoch geziel-

Viele Jugendliche besuchen länger die Schule, zudem führen strukturelle Umbrüche dazu, dass berufliche Neuorientierung häufiger wird. Unternehmen, die Ausbildung für berufserfahrene Beschäftigte öffnen, erweitern nicht nur ihren Talentpool, sondern stärken auch ihre interne Transformationsfähigkeit.

te Unterstützungsstrukturen voraus. Niedrigschwellige Einstiegsformate wie Einstiegsqualifizierungen, begleitendes Coaching und klare Lernstrukturen können entscheidend sein, um diese Zielgruppen erfolgreich zu integrieren (Jansen 2023).

Zunehmend rückt Ausbildung für ältere Zielgruppen in den Fokus. Zwischen 1999 und 2024 hat sich die Zahl der Ausbildungsanfängerinnen und Ausbildungsanfänger bis 20 Jahre um knapp 388 000 verringert, während knapp 310 000 mehr ab 21 Jahren zu verzeichnen waren. Ihr Durchschnittsalter liegt inzwischen bei rund 20 Jahren. Viele Jugendliche besuchen länger die Schule, zudem führen technologischer Wandel, strukturelle Umbrüche und flexiblere Erwerbsbiografien dazu, dass berufliche Neuorientierung häufiger wird. Unternehmen, die Ausbildung für berufserfahrene Beschäftigte öffnen, erweitern nicht nur ihren Talentpool, sondern stärken auch ihre interne Transformationsfähigkeit. Sinnvoll sind dabei die Berücksichtigung vorhandener Kompetenzen sowie eine flexible Gestaltung von Lernzeiten und -formaten. Auch können regionale Netzwerke und der Austausch mit anderen Unternehmen bei der Ausbildung erfahrener Beschäftigter helfen (Kunath et al. 2024).

Parallel dazu wächst die Bedeutung von struktureller Flexibilität. Standardisierte Ausbildungsmodelle stoßen zunehmend an Grenzen, wenn Zielgruppen und deren Wünsche heterogener werden. Teilzeitausbildung, modulare Nachqualifizierung, Teilqualifikationen oder die Anerkennung vorhandener Kompetenzen sind Ausdruck veränderter Erwerbsbiografien. Für Unter-

nehmen bedeutet dies einen kulturellen und organisatorischen Anpassungsprozess. Ausbildung entwickelt sich von einem festen Zwei- bis Dreieinhalb-Jahres-Modell zu einer variablen Qualifizierungsplattform, die individuelle Lernwege integriert, ohne den Anspruch an Qualität und Standards aufzugeben. Diese Flexibilisierung ist strategisch bedeutsam, weil sie den Zugang zu Ausbildung für neue Zielgruppen öffnet und Abbruchrisiken reduziert.

Beziehungsorientiertes Ausbildungsmarketing

Mit der strategischen Öffnung von Ausbildung verändern sich auch die Anforderungen an das Ausbildungsmarketing. Ausbildung ist heute weniger ein einmaliger Rekrutierungsakt als vielmehr ein längerer Entscheidungsprozess. Für Unternehmen wird damit die gesamte Candidate Journey relevant – vom ersten Kontakt der Wahrnehmung über die Bewerbungsphase und Auswahl bis hin zur Perspektive der Übernahme und Karriereförderung zum Ende der Ausbildung.

Studien des IW im Rahmen vom Netzwerk Q 4.0 zeigen, dass viele junge Menschen nicht wegen mangelnden Interesses an Ausbildung von einer Bewerbung zurückschrecken, sondern aufgrund von fehlenden Informationen, intransparenten Anforderungen etwa zum Bewerbungsverfahren, langen Reaktionszeiten, unpassender Kommunikation oder fehlender persönlicher Ansprache (Arndt et al. 2024). Ausbildungsmarketing ist daher eine wesentliche Steuerungsaufgabe und Ausdruck der Qualität von Ausbildung.

Aus strategischer Perspektive bedeutet dies den Abschied von kampagnenlogischem Denken. Plakate, Messen oder Social-Media-Auftritte bleiben zwar wichtig, entfalten ihre Wirkung jedoch nur im Zusammenspiel mit konsistenten und zielgruppengerechten Prozessen. Entscheidend ist, dass die Kommunikation glaubwürdig ist und Erwartungen realistisch adressiert. Authentische Einblicke in den Ausbildungsalltag, die Einbindung aktueller Auszubildender sowie des Ausbildungspersonals als Botschafter sowie frühzeitige Kontaktpunkte – etwa über Praktika oder Schnuppertage – wirken stärker als reine Imagebotschaften.

Zugleich verschiebt sich der Fokus von der reinen Gewinnung hin zu Bindung. Die Phase zwischen Vertragsunterzeichnung und Ausbildungsstart gewinnt als Preboarding an Bedeutung, um Ghosting zu verhindern. Ebenso wird das Onboarding in den ersten Tagen und Wochen der Ausbildung wichtiger, um Enttäuschungen und Abbrüche zu vermeiden. Etwa ein Drittel aller begonnenen Ausbildungsverträge werden vorzeitig gelöst. Unternehmen, die frühzeitig vertrauensvolle Beziehungen aufbauen, senken Abbruchrisiken und stärken die Identifikation.

In einem angespannten Ausbildungsmarkt wird Qualität zum entscheidenden Differenzierungsmerkmal (Flake et al. 2025). Zwar sank konjunkturell bedingt im Jahr 2025 im zweiten Jahr in Folge das Angebot an Ausbildungsplätzen, doch es bleiben nach wie vor viele Ausbildungsplätze unbesetzt (263 000), die nicht bei den Arbeitsagenturen gemeldet werden (Fitzenberger et al. 2025). Unternehmen mit hoher

Für Unternehmen wird die gesamte Candidate Journey relevant – vom ersten Kontakt der Wahrnehmung über die Bewerbungsphase und Auswahl bis hin zur Perspektive der Übernahme und Karriereförderung.

Unternehmen mit hoher Ausbildungsqualität profitieren von geringeren Abbruchquoten, stabileren Übernahmequoten und positiver Weiterempfehlung. Umgekehrt wirken schlechte Ausbildungserfahrungen reputationsschädigend.

Ausbildungsqualität profitieren von geringeren Abbruchquoten, stabileren Übernahmequoten und positiver Weiterempfehlung. Umgekehrt wirken schlechte Ausbildungserfahrungen unmittelbar reputationsschädigend. Ausbildungsqualität ist damit ein wichtiger Wettbewerbsfaktor.

Verzahnung mit Personalentwicklung

Die Anforderungen an das Ausbildungspersonal steigen. Neben fachlicher Expertise gewinnen didaktische, soziale und digitale Kompetenzen an Bedeutung. Ausbilderinnen und Ausbilder sind heute Lernprozessbegleiter, Coaches und Orientierungsakteure zugleich. Sie müssen mit heterogenen Lerngruppen umgehen, individuelle Lernstände einschätzen und auf psychosoziale Belastungen reagieren können. Das Netzwerk Q 4.0 zeigt mit seinen Informations- und Lernangeboten, dass gezielte Qualifizierung des Ausbildungspersonals ein zentraler Hebel zur Steigerung der Ausbildungsqualität ist – insbesondere im Kontext von Digitalisierung, Künstlicher Intelligenz und neuen Lernformaten (Risius / Seyda 2023).

Professionalisierung der Ausbildung bedeutet mehr als die Weiterbildung einzelner Auszubildender. Sie umfasst mehrere Ebenen: didaktisch durch projektorientiertes und digitales Lernen, organisatorisch durch klare Zuständigkeiten und verlässliche Einsatzplanung, sozial durch Mentoringstrukturen und gesundheitsförderliche Ausbildungsführung sowie strategisch durch die Einbettung der Ausbildung in die Unternehmensstrategie. Aus strategischer HR-Perspektive ist besonders die Verzahnung

von Ausbildung mit anderen Instrumenten der Personalentwicklung entscheidend. Ausbildung entfaltet ihren vollen Nutzen, wenn sie systematisch mit Weiterbildung, interner Mobilität und Karriereplanung verbunden ist. Ausbildung wird so zum Einstiegspunkt in ein lebensphasenorientiertes Qualifizierungsmodell.

Fazit

Unternehmen, die Ausbildung strategisch denken, verstehen sie als zentralen Bestandteil ihrer Zukunftssicherung und als Möglichkeitsraum. Durch attraktive, qualitativ hochwertige und flexible Auszubildenden-gestaltung, Offenheit für neue Zielgruppen, professionelles Ausbildungsmarketing und Wertschätzung für das Ausbildungspersonal können Unternehmen nicht nur Nachwuchs gewinnen, sondern ihre organisatorische Resilienz und Innovationsfähigkeit stärken. Strategisch verstandene Ausbildung erfüllt mehrere Funktionen zugleich: Sie sichert Fachkräfte, sie stabilisiert Belegschaften, sie unterstützt Transformation, und sie leistet einen Beitrag zu gesellschaftlicher Teilhabe.

„Ausbildung für alle“ bedeutet nicht Beliebigkeit oder gar Absenkung von Standards. Es bedeutet, Ausbildung konsequent an den Realitäten moderner Erwerbsbiografien und den unterschiedlichen Potenzialen von Auszubildenden auszurichten: Ausbildung wird heterogener, individueller, flexibler, durchlässiger und professioneller. Das erfordert Investitionen in Ausbildungsqualität und in das Ausbildungspersonal, in neue didaktische Formate und in strategische Steuerung. Für die Personalarbeit ergibt sich daraus eine klare Konsequenz: Ausbildung gehört verzahnt

mit der Unternehmensstrategie ins Zentrum strategischer Entscheidungen.

Literatur

Arndt, F. et al. (2025): Was macht die duale Ausbildung attraktiv? Wünsche von jungen Menschen und Angebote von Unternehmen im Vergleich; www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/was-macht-die-duale-ausbildung-attraktiv-wuensche-von-jungen-menschen-und-angebote-von-unternehmen-im-vergleich

Arndt, F. et al. (2024): Vom Mismatch zum Match: Wie sich Jugendliche und Unternehmen auf dem Ausbildungsmarkt suchen und finden (können); www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/vom-mismatch-zum-match-wie-sich-jugendliche-und-unternehmen-auf-dem-ausbildungsmarkt-suchen-und-finden-koennen

Burstedde, A. et al. (2025): Eine Berufsausbildung bietet den größten Schutz vor Arbeitslosigkeit, IW-Kurzbericht, 12; www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2025/IW-Kurzbericht_2025-Berufsausbildung.pdf

Burstedde, A. et al. (2023): Fachkräftemangel trotz Arbeitslosigkeit – kein Widerspruch, IW-Kurzbericht, 47; www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2023/IW-Kurzbericht-2023-Fachkraefte-Paradox.pdf

Fitzenberger, B. et al. (2025): Steigende Übernahmequote bei rückläufiger Zahl erfolgreich beendeter Ausbildungsverträge, IAB-Kurzbericht, 14; <https://doku.iab.de/kurzber/2025/kb2025-14.pdf>

Flake, R. et al. (2025): Qualität der Ausbildung – Bewerbersituation wird zur zentralen Herausforderung; www.kofa.de/media/Publikationen/KOFA_Kompakt/Qualitaet_in_der_Ausbildung.pdf

Jansen, A. et al. (2023): Fachkräftesicherung durch Ausbildung – Potenziale von deutschen und ausländischen Jugendlichen in Engpassberufen; www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/KOFA_kompakt_und_Studien/2023/KOFA_Studie_5_2023-Ausbildungsmarkt.pdf

Kunath, G. et al. (2024): Netzwerke – Ein Innovationstreiber für die Ausbildung 4.0; www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2024/NETZWERK-Q-4.0-Studie_1-2024-Netzwerke-Innovationstreiber.pdf

Risius, P. / Seyda, S. (2023): Lehr- und Lernkultur 4.0: Digitale Kompetenzen aufbauen und Wissen innovativ vermitteln; www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2023/Studie-01_2023-Q_4.0-Web.pdf