

# Kompetenztransfer durch Rotation

Interview zur Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals mit Dieter Omert, AUDI AG, und Jürgen Walther, MIBRAG

**Demografische Veränderungen erfordern eine strukturierte Gestaltung des Kompetenztransfers im Betrieb. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Qualifizierung von Nachwuchskräften. Für die Aus- und Weiterbildungsverantwortlichen in Unternehmen sind daher durchdachte Personalentwicklungskonzepte gefragt, von denen auch das Ausbildungspersonal profitieren kann.**

**Im Interview zeigen zwei Ausbildungsleiter auf, welche Chancen in einem Rotationsmodell, also dem Wechsel zwischen Fach- und Ausbildungsbereich, liegen. Die damit umgesetzte Verzahnung von fachlicher und berufspädagogischer Ebene leistet nicht nur einen Beitrag zur Steigerung der Ausbildungsqualität im Unternehmen, sondern bietet dem betrieblichen Ausbildungspersonal auch attraktive Entwicklungsoptionen.**

**BWP:** Herr Walther, welche Strategie zur Gewinnung des Ausbildungspersonals gibt es in Ihrem Unternehmen? Und welche Anreize schaffen Sie, damit sich Beschäftigte zur Unterstützung der Ausbildung qualifizieren?

**WALTHER:** Neu zu besetzende Ausbilderstellen werden innerbetrieblich ausgeschrieben. Mitarbeiter, die sich weiterentwickeln wollen, bewerben sich ohne Aufforderung auf solche Stellen. Es ist für uns auch ein Vorteil, wenn Mitarbeiter mit einer Ausbildung als Meister oder Techniker noch nicht auf einer entsprechenden Planstelle sind und somit über die Ausbilderfunktion Entwicklungsmöglichkeiten geboten bekommen. Wir sprechen aber auch gezielt Mitarbeiter an, die aus unserer Sicht Entwicklungspotenzial haben, um eine entsprechende Ausbildung zu absolvieren.

**BWP:** Welche Anforderungen stellen Sie an das Ausbildungspersonal in Ihrem Unternehmen?

**WALTHER:** Auf Ausbilderstellen können sich Mitarbeiter mit entsprechender fachlicher Eignung, einer Ausbildung nach Ausbilder-Eignungsverordnung, einer begonnenen

## JÜRGEN WALTHER

Leiter Aus- und Weiterbildung  
bei MIBRAG

Die Mitteldeutsche Braunkohlengesellschaft mbH (MIBRAG) in Zeitz (Burgenlandkreis, Sachsen-Anhalt) ist ein Bergbauunternehmen der MIBRAG-Gruppe und beschäftigt rund 3.100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Geschäftsfelder sind die Förderung und Veredlung von Rohbraunkohle sowie die Produktion von Strom und Wärme.

Insgesamt etwa 150 Auszubildende absolvieren eine Ausbildung in verschiedenen Ausbildungsberufen: Elektroniker/-in für Betriebstechnik, Industriemechaniker/-in, Maschinen- und Anlagenführer/-in, Chemielaborant/-in, Zerspanungsmechaniker/-in, Kaufmann/-frau für Büromanagement.

[www.mibrag.de](http://www.mibrag.de)



## DIETER OMERT

Leiter Berufsausbildung / Fachliche Kompetenzentwicklung  
der AUDI AG

Das Unternehmen beschäftigt derzeit weltweit mehr als 81.000 Mitarbeiter, davon rund 58.000 in Deutschland.

Zum Jahresende 2014 waren 2.486 Auszubildende und duale Studierende bei der AUDI AG beschäftigt. Im Geschäftsjahr 2014 haben 766 junge Menschen eine Ausbildung oder ein duales Studium begonnen. Davon absolvieren 725 Jungen und Mädchen eine klassische duale Berufsausbildung in 22 technischen und kaufmännischen Berufen. Hinzu kommen 17 Studierende an der dualen Hochschule Baden-Württemberg und 24 Teilnehmende des StEP-Programms, das eine Berufsausbildung mit einem technischen Studium kombiniert.

[www.audi.de](http://www.audi.de)



oder abgeschlossenen Meister- oder Techniker Ausbildung und einer mindestens fünfjährigen Tätigkeit im Unternehmen bewerben. Natürlich wird auch die persönliche Eignung geprüft.

**BWP:** Herr Omert, welche Voraussetzungen müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Audi erfüllen, um Ausbildungsaufgaben zu übernehmen?

**OMERT:** Sie sollten im entsprechenden Berufsfeld ausgebildet sein und auf jeden Fall genügend Berufserfahrung

mitbringen. Idealerweise sollten diese Mitarbeiter Meister, Techniker oder Aus- und Weiterbildungspädagogen sein. Wenn man Auszubildende trainiert, sollte man als Trainer entsprechende methodische und didaktische Kompetenzen zeigen können. Wir wünschen uns außerdem von ihnen die Leidenschaft, junge Menschen fachlich und persönlich weiterzuentwickeln.

**BWP:** Herr Walther, die MIBRAG hat im Rahmen des vom BMBF geförderten Verbundprojekts »Generationenbalance« (GenBa) ein integratives Lernkonzept entwickelt. Welches sind die wichtigsten Ziele dieses Konzepts?

**WALTHER:** Durch dieses Lernkonzept soll auf allen Ebenen, beginnend bei den Azubis bis zu den Fach- und Führungskräften, der Wissensübergang strukturiert gestaltet werden. Dies beginnt schon bei der Gewinnung von Nachwuchskräften und soll alle Beteiligten in die Lage versetzen, diesen Prozess aktiv mitzugestalten. Aus diesem Prozess heraus werden Konzepte entwickelt, die den demografischen Wandel gut begleiten können und für unser Unternehmen, aber auch für andere als Leitfaden zur Anwendung kommen können.

» Durch die Rotation von Ausbildern zwischen Fachbereich und Ausbildung erleichtern wir den Wissens- und Erfahrungsaustausch. «

JÜRGEN WALTHER

**BWP:** Inwieweit betrifft dieses Konzept auch die Ausbilderqualifizierung?

**WALTHER:** Wir bilden im Unternehmen schon immer junge Leute aus. Dabei steht die Qualität der Ausbildung an erster Stelle. Dies ist auch notwendig, da wir im Unternehmen einen hohen Altersdurchschnitt haben und in den kommenden Jahren 80 bis 100 Mitarbeiter pro Jahr das Unternehmen altersbedingt verlassen werden. Deshalb haben wir 2002 begonnen, unsere Jungfacharbeiter nach erfolgreicher Ausbildung unbefristet zu übernehmen. Um unseren Fachkräftebedarf zu decken, haben wir Mittel und Wege gesucht, alle angebotenen Stellen auch qualitativ gut zu besetzen. Uns war bewusst, dass im Jahr 2010 im Vergleich zu 2002 nur noch halb so viele Schulabgänger als potenzielle Bewerber vorhanden sein würden. Es zeichnete sich auch ab, dass die schulischen Voraussetzungen öfter unseren Erwartungen nicht entsprechen. Wir mussten Möglichkeiten suchen, diese schwierigen Umstände zu kompensieren, indem auch die Ausbildung an diese neuen Bedingungen angepasst wird. Weiterhin war die Integration und die Erfahrungsweitergabe zwischen »Alt« und »Jung« und umgekehrt nicht immer unproblematisch. Auf die geänderten Bedingungen musste sich auch unser Aus-

bildungspersonal einstellen. Durch die geänderte Bewerberstruktur wurde es notwendig, die Ausbildung entsprechend anzupassen.

**BWP:** Welche neuen Anforderungen waren das?

**WALTHER:** Die Ausbilder mussten die Ausbildungsinhalte und -methoden so abstimmen, dass die Qualität gehalten werden konnte. Und wir mussten die Ausbilder befähigen, dies auch umzusetzen. Diese mussten dabei auf die geänderten Verhaltensmuster und die Wertevorstellungen der jungen Leute reagieren. Sie mussten die gestellten Anforderungen besser und öfter kontrollieren und erläutern. Die Ausbilder mussten sich auch noch intensiver mit den theoretischen Inhalten beschäftigen. Module wurden entwickelt, um aktuelles Wissen zu testen und die festgestellten Defizite durch die Anpassung vorhandener Ausbildungsprojekte auszugleichen. Methoden der Vermittlung wurden zum Teil geändert, um eine effektivere Wissensvermittlung zu gestalten. Den Ausbildern wurden zusätzliche Qualifizierungen angeboten, und Erfahrungsaustausche wurden organisiert.

**BWP:** Herr Omert, welche Qualifizierungsmodelle für das Ausbildungspersonal gibt es bei Audi?

**OMERT:** Wir haben intensive Trainingsmodule entwickelt, um unseren Mitarbeitern umfangreiche fachliche, methodische und didaktische Kenntnisse für ihre Tätigkeit zu vermitteln. Wichtig ist uns dabei ein umfassendes Konzept, das sowohl »On-the-job«- als auch »Off-the-job«-Qualifizierungen umfasst. Nach diesem Training setzen wir sie sowohl in der Berufsausbildung als auch in der Weiterbildung ein. Auf diese Weise decken wir kurzfristig steigende Weiterbildungsbedarfe und sichern, dass die Ausbildungsinhalte aktuell bleiben. Wir haben eine teamorientierte, nach Lernfeldern gegliederte Struktur bei Audi, in der die Teams für alle Themen der Ausbildung und Weiterbildung selbst verantwortlich sind.

**BWP:** Wie gestaltet sich das Personalentwicklungsmodell und welche Vorteile bietet es?

**OMERT:** Nach ihrer Berufsausbildung setzen wir junge Facharbeiter für etwa drei Jahre als Co-Trainer im Bildungszentrum ein. Danach wechseln diese Mitarbeiter als Lernstationsbeauftragte zurück in den Betrieb und betreuen Auszubildende in der Lernstation der Organisationseinheiten. Während dieser Zeit erhalten sie auch die erwähnte umfangreiche Qualifizierung On- und Off-the-job. Nach drei bis fünf Jahren als Lernstationsbeauftragte im betrieblichen Umfeld bekommen die Mitarbeiter dann die Möglichkeit, sich zum Trainer im Bildungszentrum weiterzuentwickeln. Über den regelmäßigen personellen Austausch zwischen betrieblicher Organisationseinheit und Berufsausbildung findet ein Kompetenztransfer statt.

So stellen wir sicher, dass aktuelle Veränderungen und Neuerungen auf beiden Seiten ankommen und damit eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung einhergeht. Zusammenfassend kann man sagen, dass das Personalentwicklungsmodell bei Audi unsere Mitarbeiter von der Berufsausbildung über die spätere Trainertätigkeit systematisch weiterbildet. Natürlich sind auch Quereinstiege oder abweichende Entwicklungswege möglich.

**BWP:** Herr Walther, die MIBRAG hat im Jahr 2012 ein Rotationsmodell für das Ausbildungspersonal eingeführt. Welche Gründe sprachen in Ihrem Unternehmen für die Einführung eines solchen Modells?

**WALTHER:** Durch die Rotation von Ausbildern zwischen Fachbereich und Ausbildung erleichtern wir den Wissens- und Erfahrungsaustausch. Wir verbinden damit eine Verbesserung des Verständnisses zwischen Azubi und Ausbilder. Die Bereitschaft zur Wissensweitergabe und Wissensaufnahme wird in der Ausbildung und im Fachbereich verbessert. Hemmnisse zwischen den Generationen werden verringert. Wenn der Altersunterschied zwischen Azubi und Ausbilder nicht so groß ist, besteht auf beiden Seiten ein besseres Verständnis für die Ansichten, Probleme, Wertvorstellungen und beispielsweise auch moderne Informationstechnologien. Durch die Rückführung der Ausbilder in den Produktionsbereich oder andere Positionen können diese dort die Fachausbildung besser begleiten und das Wissen aus der Ausbildung effektiv einsetzen. Umgekehrt bringen die dann neuen Ausbilder aktuelles Fachwissen aus ihren Bereichen in die Ausbildung mit ein.

**BWP:** Durch wen und in welcher Form erhalten Sie Unterstützung bei der Umsetzung des Rotationsmodells? Gibt es Erfahrungen aus ähnlich strukturierten Betrieben, an denen Sie sich orientieren können?

**WALTHER:** Wir werden bei diesem Modell durch die Personalabteilung, Personalentwicklung, durch den Betriebsrat und natürlich durch die Fachbereiche unterstützt. Die Personalabteilung und Personalentwicklung unterstützen uns bei der Auswahl von neuen Ausbildern. Diese werden entsprechend gefördert: Sie erhalten die notwendige Qualifizierung und bekommen Weiterbildungsmaßnahmen angeboten. Die Mitarbeiter erhalten auch Vorschläge für die Verwendung nach der Ausbildungstätigkeit. Die Fachbereiche sind nicht immer glücklich damit, wenn sie Fachkräfte als Ausbilder abgeben, weil dann wieder Fachpersonal nachgezogen werden muss. Die Bereiche unterstützen allerdings diesen Prozess, da sie letzten Endes auch davon profitieren. Sie erhalten gut ausgebildete Fachkräfte und, wenn die Ausbilder nach fünf bis zehn Jahren wieder zurückkommen, gut ausgebildete Führungskräfte. Ich kenne direkt kein gleich strukturiertes Unternehmen, an dem wir uns orientieren können. Wir wissen aber, dass bei Audi

ähnliche Rotationsmodelle praktiziert werden.

**BWP:** Wann wurde bei Audi die Rotation des Ausbildungspersonals eingeführt? Wie sind Ihre Erfahrungen mit diesem Modell?

**OMERT:** Die Personalentwicklung zum Trainer führen wir seit etwa zwölf Jahren in dieser Form durch, unsere Erfahrungen damit sind ausgesprochen positiv. Viele ehemalige Co-Trainer oder Trainer haben mittlerweile andere verantwortungsvolle Tätigkeiten als betriebliche Führungskräfte oder Ähnliches übernommen und unterstützen die Berufsausbildung im Unternehmen nachhaltig. Zusätzlich können unsere Auszubildenden ihre praktischen Abschlussprüfungen direkt im Betrieb ablegen. In nahezu hundert Prozent aller Fälle können wir diese realitätsnahe Prüfungsform anbieten.

» Die gute Mischung aus sehr jungen und aus erfahrenen Trainern ermöglicht uns, zielgruppengenau auszubilden. «

DIETER OMERT

**BWP:** Inwieweit profitieren die Auszubildenden von diesem Modell?

**OMERT:** Die Auszubildenden profitieren natürlich ganz stark von diesem Konzept. Durch die Rotation bringen unsere Ausbilder ständig aktuelles Wissen zu neuen Technologien oder Arbeitsmethoden in die Berufsausbildung ein. Umgekehrt erwerben unsere Trainer vor allem methodische und didaktische Kompetenzen. Die gute Mischung aus sehr jungen und aus erfahrenen Trainern ermöglicht uns, zielgruppengenau auszubilden: Junge Trainer kennen die Lebenswelt von Jugendlichen noch sehr gut aus ihrer eigenen Erfahrung, auf der anderen Seite geben die Älteren ihr Erfahrungswissen gezielt an die jungen Trainer weiter. Im betrieblichen Umfeld sind Lernstationsbeauftragte im Einsatz, die neben ihrer Fachexpertise auch auf eine systematische methodische und didaktische Ausbildung zurückgreifen können.

**BWP:** Herr Omert, was geben Sie Unternehmen mit auf den Weg, die ein ähnliches Modell etablieren wollen?

**OMERT:** Die Personalentwicklung der Trainer sollte ein gemeinsames Projekt des operativen Personalwesens, des Bildungsbereichs sowie der Fachbereiche sein. Das macht den Erfolg aus. Nur wenn sich alle an der Konzeptentwicklung beteiligen, wird es gelingen, die Nachwuchsausbildung im ganzheitlichen Unternehmensinteresse zu gestalten. ◀

(Interview: Arne Schambeck)