

# »Das Ausbildungspersonal muss als Botschafter für die Ausbildung wirken«

Interview mit Dr. THOMAS KOPPE, Head of Apprenticeship & Education bei der Merck KGaA in Darmstadt

**Das Ausbildungspersonal spielt eine zentrale Rolle dabei, junge Menschen auf ihrem Weg ins Erwerbsleben zu begleiten und sie auf die Anforderungen im Beruf vorzubereiten. Ausbilderinnen und Ausbilder müssen nicht nur fachlich fit sein, sie müssen vor allem auch in der Lage sein, eine Beziehung zu jungen Menschen zu gestalten. Das fachliche und pädagogische Know-how unter einen Hut zu bringen, kann mitunter herausfordernd sein, zumal sich in beiden Bereichen immer wieder neue Anforderungen stellen. Wie das Unternehmen Merck in Darmstadt sein Ausbildungspersonal dabei unterstützt, schildert Dr. Thomas Koppe in diesem Interview.**

## DR. THOMAS KOPPE

Doktor (Ph.D.) der Chemie, seit 1993 beim Pharma- und Chemiekonzern Merck in Darmstadt tätig, zunächst als Laborleiter in der Verfahrensentwicklung, als Qualitätsmanagement-Beauftragter sowie als technischer Projektleiter, 2002 Wechsel in den Bildungsbereich, dort seit 2019 Leiter der Aus- und Fortbildung.



Seine thematischen Schwerpunkte sind die inhaltliche Weiterentwicklung der Ausbildung, die Umsetzung der sich kontinuierlich verändernden betrieblichen Anforderungen an Ausbildung sowie die Organisationsentwicklung innerhalb des Aus- und Fortbildungsbereichs.

KOPPE ist Vorsitzender im Ausschuss Berufliche Bildung des Bundesarbeitgeberverbands Chemie und seit Januar 2025 Mitglied im Hauptausschuss des BIBB.

**BWP** Herr Dr. Koppe, als promovierter Chemiker beim Unternehmen Merck sind Sie 2002 in den Bildungsbereich gewechselt und sind ihm bis heute treu geblieben. Was fasziniert Sie am Thema Bildung?

**Koppe** Es fasziniert mich, Menschen persönlich, fachlich und methodisch so weiterzuentwickeln, dass sie nach Abschluss der Ausbildung die Möglichkeit haben, gemäß ihrer Individualität, ihrem Charakter und Wissen autonom über ihr weiteres Leben entscheiden zu können. Es fasziniert mich zudem, für unser Unternehmen den Nachwuchs an Fachkräften sicherzustellen, den es benötigt, um weiterhin erfolgreich und zukunftsorientiert agieren zu können. Und es fasziniert mich, die Ergebnisse meiner Arbeit später physisch sehen zu können, das war bei meiner Arbeit als Chemiker so, das war bei meiner Tätigkeit als Projektleiter und ist jetzt auch so: Ich freue mich, wenn ich Menschen bei uns im Unternehmen begegne, die ich noch aus ihrer Ausbildung kenne, und wir Zeit für ein kurzes Gespräch finden. Ausschließlich theoretische Arbeit befriedigt mich nicht.

**BWP** Wie wird man Ausbilderin oder Ausbilder bei Merck? Welche unternehmensinternen Entwicklungspfade gibt es?

**Koppe** Ich nenne gerne zwei Pfade, die bei uns in die Ausbildung führen. Zum einen stellen wir im Zuge von Personalentwicklung gern junge Talente an, deren Aus-

bildungsende erst ein bis zwei Jahre zurückliegt. Diese entwickeln wir dann bei uns bspw. über ein paralleles duales Studium oder eine Meisterausbildung fachlich weiter; methodisch und sozial/persönlich lernen sie bei uns Führung mit allen dazugehörigen Nuancen – bspw. Feedback geben und nehmen, Kritikgespräche führen, verständlich kommunizieren. Sie sollen frischen Wind und neue Ideen in die Ausbildung bringen, den Status quo hinterfragen und die Dinge verbessern, die ihnen in ihrer eigenen Ausbildung missfallen haben. Nach Ende dieser Zeit sollen diese Personen uns dann auch wieder verlassen und den nächsten Karriereschritt im Business gehen. Auf dem anderen Pfad stellen wir gern ältere erfahrene Mitarbeiter/-innen aus dem Business ein, die bei uns ihren Hafen finden und die sowohl Lebenserfahrung und fundierte fachliche Erfahrung als auch Konstanz einbringen. Wichtig ist für alle – unabhängig vom Pfad, über den sie den Weg in die Ausbildung gefunden haben – die Fähigkeit zu didaktischer Arbeit und gutem, motivierendem Führungsverhalten.

**BWP** Das hört sich nach einer sehr guten Mischung an! Nun signalisieren viele Unternehmen, dass es zunehmend schwieriger wird, Beschäftigte für eine Ausbildungstätigkeit zu gewinnen. Wie sind Ihre Erfahrungen? Welche Anreize

setzen Sie, um Mitarbeiter/-innen zu motivieren, Verantwortung für die Qualifizierung des Fachkräftenachwuchses zu übernehmen?

**Koppe** Wir müssen bezüglich dieser Fragestellung zwischen zwei Typen von Ausbildung unterscheiden: zum einen den hauptberuflichen Ausbildern bei mir im Ausbildungsbereich und zum anderen den betrieblichen Ausbildern in den Fachbereichen. Erstere finden wir noch recht einfach, da es im Unternehmen in allen Bereichen immer noch viele Menschen gibt, und zwar aus beiden oben erwähnten Personenkreisen, die gern Ausbilder sind und Menschen fachlich, methodisch und persönlich weiterentwickeln wollen. Anders sieht es bei den betrieblichen Ausbildern aus, bei denen es immer eine zusätzliche Tätigkeit ist. Hier bemerken wir aufgrund der Arbeitsverdichtung zunehmend Schwierigkeiten, Personen zu finden, die neben ihrem normalen beruflichen Job noch junge Menschen weiterentwickeln wollen. In diesen Fällen ist von unserer Seite viel Kommunikationsarbeit – vor allem auch bei deren Vorgesetzten – erforderlich. Da hier an vielen Stellen angenommen wird, dass es eine Tätigkeit mit kurzfristigem Aufwand, aber ohne kurzfristigen Nutzen ist, versuchen wir die Betriebeinsätze zeitlich so zu gestalten, dass einer mehrwöchigen Einarbeitungs- und Kenntnisvermittlungszeit danach auch eine Mitarbeits- und damit Entlastungszeit im Betrieb folgt.

**BWP** Ausbilderinnen und Ausbilder müssen nicht nur fachlich fit, sondern vor allem auch in der Lage sein, eine Beziehung zu jungen Menschen zu gestalten. Wenn Sie auf die letzten fünf Jahre zurückblicken: Wie hat sich das Aufgabenspektrum der Ausbilder/-innen verändert?

**Koppe** Es entwickelt sich weg von der Vermittlung vor allen Dingen theoretisch-fachlicher Inhalte hin zu einem Coach und Lernbegleiter. Fachliche theoretische Inhalte vermitteln wir mehr und mehr über entsprechende digitale Hilfsmittel – E-Learnings, E-Tutorials, Videos –, die Vermittlung des fachlich-händischen Tuns ist hingegen schwer digitalisierbar und bleibt im Aufgabenspektrum des Ausbilders. Wir bemerken aber, dass wir die »gewonnene« Zeit für die viel intensiver gewordene Begleitung der persönlichen und sozialen Entwicklung der jungen Menschen benötigen. Ein betrieblicher Kontext erfordert nun mal bestimmte Verhaltens- und Ablaufregelwerke, die wir in der chemisch-pharmazeutischen Industrie allein schon aus hygienischen und sicherheitstechnischen Gründen einhalten müssen. Eine vollkommene Individualität der Entscheidungsfindungen – wie oft von den jungen Menschen gewünscht – ist nicht möglich.

**BWP** Welche Veränderungen nehmen Sie im Verhältnis zwischen Ausbilderinnen/Ausbildern und Auszubildenden wahr?

**Koppe** Zumindest bei uns ist die Hierarchie flacher geworden. Wir hatten im letzten Jahr eine große Diskussion unter den Ausbildern und in meinem Leitungsteam, ob wir das generelle Du einführen. Wir haben uns dafür entschieden, allerdings auf freiwilliger Basis. Denn es gibt auch junge Leute, die ein Problem damit haben, ältere Personen zu duzen. Prinzipiell sind Ausbilder – wie oben erwähnt – Coach und Lernbegleiter, und das ist über ein reines Hierarchie-Verhältnis nicht zu machen. Auch ist Wissen per se keine Macht mehr, da es über die digitalen Medien sofort und ad hoc verfügbar ist. Ausbilder müssen heute Vertrauenspersonen sein, die über ihre Persönlichkeit den Respekt der jungen Menschen gewinnen können. Über ein solches Verhältnis ist dann auch die erwähnte persönlich-soziale Entwicklung leichter umzusetzen. Aber, um ehrlich zu sein, es ist an vielen Stellen nicht einfach, und es gelingt auch nicht jedem Ausbilder gleich gut.

**BWP** Wie unterstützen Sie die in der Ausbildung involvierten Mitarbeiter/-innen, damit sie den aktuellen Anforderungen gerecht werden? Welche formalen oder auch informellen Bildungs- und Unterstützungsangebote bieten Sie dieser Personengruppe an?

**Koppe** Wir bilden unser Ausbildungspersonal selbst kontinuierlich weiter – sowohl fachlich wie methodisch. Wir gehen z.B. jedes Jahr für zwei Tage »Offsite«, also in eine interne Klausurtagung, um uns mit neuen Entwicklungen zu beschäftigen und uns Input von außen zu holen. In den letzten beiden Jahren lag ein Schwerpunkt auf Resilienz, sowohl für das bildende Personal selbst wie in der Vermittlung durch dieses an die Auszubildenden. Das hängt mit den gesamtgesellschaftlichen wie geopolitischen Entwicklungen zusammen, bspw. den eigenen »Circle of Concerns« vom eige-

nen »Circle of Influence« zu differenzieren. Aktuell liegt der Schwerpunkt auf Künstlicher Intelligenz, aber auch dies ist sehr vielschichtig: Wie kann ich als Ausbilder KI nutzen, wie können Auszubildende KI nutzen, wie und wo verändert KI unsere betrieblichen Abläufe und muss in die Ausbildung integriert werden? Wie wirkt sich KI auf Prüfungen und im Prüfungswesen aus, aber auch welche Regeln sind bei der Anwendung von KI zu beachten, und zwar rechtlich, im Unternehmenskontext wie auch bei der Verwendung von KI-generierten Inhalten? Gerade junge Menschen müssen wir dafür sensibilisieren, nicht nur einer Quelle zu vertrauen, sondern Ergebnisse kritisch zu hinterfragen und auf Plausibilität zu prüfen.

*»Ausbilder müssen heute Vertrauenspersonen sein, die über ihre Persönlichkeit den Respekt der jungen Menschen gewinnen können.«*

Das ausbildende Personal aus dem betrieblichen Umfeld muss bei Neuernennung ein zweitägiges Seminar absolvieren, wo es um Feedback und zugehörige Instrumente, Führungsgrundlagen sowie auch Jugendkulturen und Umgang mit denselben geht. Zu allen Themen gibt es für diese Gruppe auch weiterführende Seminarangebote, die aber freiwillig und nicht verpflichtend sind und daher leider nicht in dem Maß genutzt werden, wie wir uns das wünschen. Die Seminare sind für das betriebliche Ausbildungspersonal kostenfrei. Wir möchten schon, dass sie sich weiterentwickeln. Denn für mich sind unsere betrieblichen Ausbilder die wichtigsten Personen in der Ausbildung, weil sie letztendlich das wahre Leben vermitteln. Wir in der Berufsausbildung machen fit für den Betrieb, aber was den Beruf später ausmacht, welche Tätigkeiten auszuführen sind, warum man den Beruf gern macht, dass können nur sie vermitteln.

**BWP** Mit dem Learning Center hat Merck im vergangenen Jahr ein hochmodernes Ausbildungszentrum eröffnet. Was bietet dieses neue Learning Center insbesondere für die Ausbildung und das Ausbildungspersonal?

**Koppe** Das Learning Center hat mehrere von uns beabsichtigte Designschwerpunkte. Zum einen haben wir erstmals »alle Berufe unter einem Dach«. In unserem Unternehmen werden die Arbeiten immer fachübergreifender und projektorientierter. Aus meiner eigenen beruflichen Vergangenheit als Projektleiter sowohl in der Verfahrensentwicklung wie bei Investitionsprojekten weiß ich, dass für einen Projekterfolg ein einheitliches Verständnis der Aufgaben wie ein Wissen zu den Arbeits- und Denkwelten der unterschiedlichen Fachgewerke in einem Projekt entscheidend sein kann. Daher ist unser Learning Center – wo möglich – auf maximale Transparenz ausgelegt. Ich habe von außen über große Schaufenster Einblick in alle Laboratorien, Arbeitsräume und Werkstätten und kann so bspw. als Industriemechaniker sehen, was ein Chemielaborant macht und vice versa. Ein weiterer Vorteil ist, dass wir jetzt Schulklassen unsere Ausbildungsorte und -berufe zeigen können, ohne diese Orte direkt betreten zu müssen, was aufgrund der sicherheitstechnischen Anforderungen vorher sehr schwierig zu realisieren war.

Dazu ergänzend haben wir unterschiedliche Lern- und Begegnungsräume nach dem Konzept von Rosan Bosch, einer dänischen Designerin, die in Skandinavien an vielen Schulbauten mitgewirkt hat, angelegt. Wir haben »Tents«, also kleine, akustisch isolierte Räume für zwei bis vier Personen, in denen in Kleingruppen konzentriert gearbeitet werden kann. Wir haben »Campfires«, offene Arbeitszonen für zwei

bis zwölf Personen, leicht zugänglich, einsehbar und nicht isoliert, bei denen jeder bei Interesse an einem Arbeitsthema dazukommen kann. Wir haben »Waterholes«, d.h. große Bereiche mit Kaffeemaschinen, wo sich alle berufs-, aber auch hierarchieübergreifend – also Auszubildende wie

Ausbilder wie auch Vorgesetzte – treffen, ins Gespräch kommen, sich austauschen. Es gibt natürlich auch die beiden klassischen Bildungsformate »Stage«, den klassischen Schulungsraum und den »Sandpit«, unsere Laboratorien und Werkstätten. Was mich persönlich freut: In der Planung war das ein theoretisches Konstrukt/eine Idee bzw. Vorstellung, aber nach über einem halben Jahr im neuen Learning Center erleben wir, dass diese einzelnen Lernräume genauso von Auszubildenden wie dualen Studenten angenommen werden, wie wir es uns vorgestellt hatten.

**BWP** Neben Ihrer Verantwortung und Ihrem Engagement für die Ausbildung bei Merck sind Sie in verschiedenen Verbänden und Netzwerken aktiv, seit Anfang dieses Jahres sind Sie Mitglied im Hauptausschuss des BIBB. Wenn Sie aus dieser übergeordneten – sagen wir interessenspolitischen – Perspektive auf die berufliche Ausbildung und das Ausbildungspersonal schauen: Welche Impulse wünschen Sie sich, um die berufliche Ausbildung in ihrer Attraktivität zu stärken, und welche Rolle sollte dabei das betriebliche Ausbildungspersonal spielen?

**Koppe** Zunächst ist es mein Anliegen, die Attraktivität der beruflichen Bildung neben der akademischen Bildung noch deutlicher zu machen. Die akademische Bildung hat ihre Berechtigung und Wichtigkeit – ich bin ja selbst Akademiker –, aber die berufliche Bildung hat keine geringere Berechtigung und Wichtigkeit. Ausbildung im gesamten gesellschaftlichen Kontext noch bekannter zu machen, auch ihre Bedeutung darzustellen, ist extrem wichtig. Denn ohne berufliche Bildung wäre die Wirtschaft wie das öffentliche Leben nicht handlungsfähig. Ein Beispiel aus meinem Unternehmenskontext: Es ist natürlich schön und richtig, wenn wir als Großunternehmen zum einen unsere Ausbildungsplätze besetzt kriegen und zum anderen für Top-Forscher aus dem globalen Umfeld als Arbeitgeber interessant sind. Nur wenn der Top-Forscher für seine Kinder keine Erzieherinnen im Kindergarten findet, er keinen Bäcker hat, der ihn mit Brot versorgt, und er keinen ÖPNV mangels Busfahrer findet, der ihn zum Arbeitsplatz bringt, ist der Standort unattraktiv. Wir müssen hier also immer über den eigenen Unternehmensstellrand hinausdenken. Initiativen wie der in der Chemieindustrie umgesetzte Fachkräfteradar, der jetzt in der Stadt Wiesbaden auch erstmalig in einem lokalen Kontext in die Umsetzung kommt, weisen da in die rich-

*»Für mich sind unsere betrieblichen Ausbilder die wichtigsten Personen in der Ausbildung, weil sie letztendlich das wahre Leben vermitteln.«*

tige Richtung. Wir müssen gemeinsam weiter an der Wahrnehmung der beruflichen Bildung gegenüber der akademischen Bildung arbeiten, denn wir haben einfach zu viele Studienabbrecher. Da läuft in der Berufsorientierung etwas schief. Aber auch in der frühkindlichen Erziehung, in Schule und Elternhaus und auch in den Medien läuft in der Darstellung von beruflicher Bildung etwas nicht richtig. Hier müssen wir gemeinsam weiter ansetzen und vielleicht auch einmal unkonventionelle Ideen entwickeln – bspw. einen Sympathieträger in einer bei der Jugend relevanten »In-Serie« mit einem Darsteller besetzen, der eine Ausbildung macht. Mein anderes Anliegen ist die Umsetzung von Innovationen, die sich aus den betrieblichen Prozessen ergeben, besser, schneller und unkomplizierter an das ausbildende Personal zu bringen. Im globalen Wettbewerb müssen wir uns stetig weiterentwickeln – und hier ist die betriebliche Anforderung entscheidend. Im Sinne des Ausbildungrahmenplans korrekt und vollständig Inhalte zu vermitteln, ist im Rahmen der Wettbewerbsfähigkeit wenig hilfreich, wenn dafür neue und prozessentscheidende Inhalte entweder add-on oder sogar gar nicht berücksichtigt werden können. Schnellere Verfahren und möglichst offene Formulierungen in den Rahmenplänen schaffen gute Optionen, in denen das betriebliche Ausbildungspersonal adäquat operieren kann.

**BWP** Und das betriebliche Ausbildungspersonal...?

**Koppe** Das muss als Botschafter für die Ausbildung wirken – im Familien-, Freundes- und Bekanntenkreis, im Verein, im Ehrenamt, in der Schule der eigenen Kinder. Es geht darum, selber zu sagen: »Ich habe eine Ausbildung gemacht, ich bin Ausbilder und eine Ausbildung ist eine sinnvolle Alternative zum Studium und ein guter Weg in das Berufsleben.« Wenn wir diese Botschaft – auch über das betriebliche Ausbildungspersonal – deutlicher rüberbringen, haben wir einen guten Schritt gemacht.

**BWP** Müsste nicht auch die Ausbildertätigkeit selbst aufgewertet werden – gerade, weil es immer schwieriger wird,

Fachkräfte zu finden, die sich in der betrieblichen Ausbildung engagieren?

**Koppe** Das müssen wir da tun, wo Ausbilden im Nebenjob erfolgt, also bei den betrieblichen Ausbildern. Die Tätigkeit unserer hauptamtlichen Ausbilder ist hoch anerkannt im Unternehmen und auch in den Tarifverträgen entsprechend hinterlegt. Aber die Tätigkeit der betrieblichen Ausbilder stärker zu incentivieren, ist bestimmt kein Fehler.

Die Übernahme von Ausbildungsverantwortung wird bei uns positiv in den Personalberichten erwähnt, aber es gibt keinen wirklich standardisierten Prozess, der diese Tätigkeit entsprechend würdigt. Das ist ein Thema, mit dem wir uns in den kommenden Jahren wieder vermehrt beschäftigen wollen, auch aus der Not heraus, dass wir diese Personen nicht mehr so leicht finden. Ein Ausbilder muss immer intrinsisch hoch motiviert sein und die

beste Belohnung, die er bekommt – das habe ich zu Beginn schon gesagt – ist die, dass er Menschen formt, denen er später begegnet und die – wenn er alles richtig gemacht hat – Freunde sind. Wenn wir das noch mehr herausstellen und sagen, »Du gewinnst, du bist ein Menschenfischer«, dann ist das die bessere Methode.

**BWP** Das ist eine schöne Botschaft zum Schluss. Vielen Dank, Herr Koppe, dass Sie sich für unsere Fragen Zeit genommen haben. ◀



Hören Sie das ausführliche Interview als Podcast unter  
[www.bwp-zeitschrift.de/p209120](http://www.bwp-zeitschrift.de/p209120)

(Fragen: Christiane Jäger, BWP  
 und Franziska Kupfer, BIBB)