

**Sie haben einfach gefehlt –
Weiterbildungsmentor*innen
als Impulsgeber für die
betriebliche Qualifizierung**

- 6 Warum reden wir über Weiterbildung?**
- 10 Wo kommt das her?**
- 18 Vertrauen ändert alles**
- 24 Exkurs: Wenn der Leidensdruck wächst**
- 28 Was sie können und was sie tun**
- 34 Vielfältige Herkünfte und Ziele**
- 40 Das Betriebssystem**
- 44 Bildungserfolge der Weiterbildungs-mentor*innen**
- 50 Folgerungen – eine Sache fehlt noch**

- 52 Uwe Elsholz/Hoai Nam Huynh/Martina Thomas**
Wirksam werden! Erkenntnisse aus der Begleitforschung



**Warum reden
wir über
Weiterbildung?**

Weiterbildung ist der entscheidende Schlüssel, um die digitale Transformation aktiv und im Sinne der Beschäftigten zu gestalten. Doch wie schaffen wir es, Beschäftigte für Weiterbildung zu begeistern? Und wie gelingt es, sie zielgerichtet zu unterstützen?

Berufliche Weiterbildung ist die Grundlage für Beschäftigungssicherung und den erfolgreichen persönlichen Werdegang. Sie kann dabei sowohl berufliche Chancen als auch ein Mehr an innerer Zufriedenheit schaffen. Obgleich berufliche Weiterbildung oftmals noch als Thema für Spezialisten im Betriebs- bzw. Personalrat gilt, rückt ihre Notwendigkeit immer stärker in den Fokus betriebspolitischer Debatten. Die bisherigen Ansätze, berufliche Weiterbildung den Personalabteilungen oder externen Beratern zu überlassen, waren allesamt nicht erfolgreich – gerade, wenn es darum ging, diejenigen an Weiterbildung heranzuführen, die sie am dringendsten benötigen. Deshalb sind nun andere Akteure, die einen besseren Zugang zu den Beschäftigten haben, gefragt. Es liegt auf der Hand: Das können eigentlich nur Betriebs- bzw. Personalräte und Vertrauensleute sein.

Neu sind dabei nicht unsere Konzepte zur Personalentwicklung und auch nicht zur Bildungsberatung. Neu ist, dass diese von Kolleg*innen umgesetzt werden, die bisher wenig damit zu tun hatten, die aber großes Vertrauen seitens der Beschäftigten genießen. Letzteres ist der entscheidende Punkt: Die Beschäftigten beziehungsweise die Mitglieder im Betrieb erhalten ein Angebot, das ihnen ermöglicht, ihre eigene Zukunft und Karriere mithilfe von Tarifvertrag und Vertrauensleuten in die eigenen Hände zu nehmen. So helfen die Weiterbildungsmentor*innen beispielsweise dabei, Qualifizierungsgespräche mit den Vorgesetzten effektiv, sinnvoll und individuell vorzubereiten.

Das Konzept der Weiterbildungsmentor*innen bündelt diverse inhaltliche Strömungen in den einschlägigen Debatten der letzten Jahrzehnte. Es nimmt die Kompetenzdiskussionen im Hinblick auf deren Anwendung auf, es integriert die Frage nach deren Anerkennung (Validierung) von Erfahrungswissen. Auch das Nebengleis der Persönlichkeitsentwicklung fließt ein. Somit sind die »new kids on the block«, wie die Fernuni Hagen die Mentoren genannt hat, ein Bindeglied mit viel Potenzial. Es ist gut, wenn alle gemeinsam daran arbeiten, dass die Hoffnungen vieler nicht enttäuscht werden. Dafür möchte die vorliegende Broschüre werben und die durchgängig guten Erfahrungen mit dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekten für Weiterbildungsmentor*innen aufzeigen. Diese wollen wir dokumentieren und damit zur weiteren Debatte über die betriebliche Weiterbildung anregen.

Zunächst soll das Konzept in der Entwicklung gewerkschaftlicher Weiterbildungsvorstellungen verortet werden um im zweiten Schritt Weiterbildungsmentor*innen als logischen nächsten Schritt darzustellen. Die Dringlichkeit zur Qualifizierung von Weiterbildungsmentor*innen zeigt sich im Exkurs zum steigenden Leidensdruck. Der Hauptteil ist dann der Umsetzung gewidmet: was Mentor*innen tun, wo sie herkommen, wie sie handeln und welche Erfahrungen sie gemacht haben.

Am Schluss erhält die Wissenschaft das Wort mit ihrer Sicht auf die new kids on the block.





**Wo kommt
das her?**

Kleine Geschichte der gewerkschaftlichen Weiterbildungspolitik

Weiterbildung ist ein originäres Thema der Gewerkschaften: So ging die Gründung von Arbeiterbildungsvereinen im 19. Jahrhundert Hand in Hand mit der Konstituierung der Gewerkschaften. Blickt man auf die jüngere Geschichte, stellt man fest, dass sich die deutschen Gewerkschaften stets mit Fragen der beruflichen Bildung befasst haben, jedoch zunächst vorrangig Fragen der Ausbildung im Fokus standen.

Mit dem Wandel der Arbeitswelt in den letzten beiden Jahrzehnten gewinnt die betriebliche Weiterbildung eine nochmals stärkere Dynamik. Die Begleitung des Wandels durch berufliche Weiterbildung wird dabei zum Teil als zentrale Stellschraube für dessen Gestaltung angesehen: Sie gilt hier als Instrument, alle Beschäftigten beim Wandel der Arbeitswelt mitzunehmen.

Gewerkschaftliche Aktivitäten auf politischer Ebene

Berufliche Weiterbildung wurde erst in den 1960er-Jahren zu einem expliziten Thema der Gewerkschaften. Die gewerkschaftlichen Forderungen richteten sich dabei zunächst nicht primär an die Arbeitgeber, sondern an den Staat, der zuvor einen gesetzlichen Rahmen für die berufliche Erstausbildung geschaffen hatte. Der Staat sollte nun auch einen Ordnungsrahmen für die berufliche Weiterbildung schaffen und sicherstellen, dass das Recht auf Bildung auch die berufliche Weiterbildung einbezieht. Eine zentrale Forderung war dabei, einen Freistellungsanspruch von Beschäftigten für die Teilnahme an Weiterbildungen zu schaffen. Trotz vieler Bemühungen gelang es den Gewerkschaften nur sehr begrenzt, die Bundes- und Landesregierungen zu einer gesetzlichen Regelung zu bewegen. Auf Länderebene wurden in den meisten Bundesländern ab Anfang der 70er-Jahre Weiterbildungs- bzw. Erwachsenenbildungsgesetze verabschiedet. Zeitgleich wurden in vielen – aber eben auch nicht allen – Bundesländern auch Bildungsfreistellungsgesetze verabschiedet. Deren Wirkung bleibt nach wie vor jedoch begrenzt.

Ein neuer Anlauf erfolgte Anfang 2000 mit der Initiative der Gewerkschaften ver.di, IG Metall und GEW für bundeseinheitliche Regelungen in der Weiterbildung. Diese Initiative wurde durch zahlreiche internationale Bemühungen angeregt, Lebenslanges Lernen voranzubringen, etwa durch

UNESCO, OECD, EU oder den Europarat. Im Kern geht es darum, das institutionell ausdifferenzierte Politikfeld Weiterbildung systematischer zu gestalten, um Transparenz herzustellen sowie Regelungslücken zu identifizieren. Ein Beispiel für die Ausdifferenzierung ist, dass Weiterbildung sowie mitunter auch deren Finanzierung nicht einheitlich, sondern vielfältig und damit überlappend, teils aber auch lückenhaft normiert sind. Regelungen gibt es z.B. in den schon erwähnten Weiterbildungs- und Freistellungsgesetzen der Länder, dem Berufsbildungsgesetz, dem Betriebsverfassungsgesetz, dem Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz oder dem Sozialgesetzbuch.

Die Mitbestimmung der Betriebs- und Personalräte hat einen zentralen Stellenwert bei der Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung. Mit der Novelle des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 kamen einige Instrumente hinzu, die die Weiterbildung betreffen, wie z. B. die Ermittlung des Berufsbildungsbedarfs. Im Zusammenhang mit dem Betriebsrätemodernisierungsgesetz von 2021 wurde das sogenannte allgemeine Initiativrecht der Betriebsräte bei der Berufsbildung eingeführt. Bei Meinungsverschiedenheiten darf zwar eine Einigungsstelle eingeschaltet werden, allerdings ohne Einigungszwang. Weiterhin aktuell und nicht umgesetzt ist damit ein generelles Initiativ- und Mitbestimmungsrecht bei der Ein- und Durchführung von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen, das auch über eine Einigungsstelle erzwingbar ist (§ 97 Abs. 2).



Tarifpolitische Entwicklungen zur Förderung der betrieblichen Weiterbildung

Parallel zu den politischen Initiativen der Gewerkschaften zur Förderung der Weiterbildung erfolgten auch immer wieder Initiativen, das Thema betriebliche Weiterbildung tariflich anzugehen.

Die Anfänge wurden in den 1970er-Jahren gemacht: Erstmals wurden hier Weiterbildungsfragen im Rahmen des sog. Rationalisierungs-Schutzabkommens aufgegriffen, mit denen die Arbeitnehmer*innen vor den Folgen des technisch-organisatorischen Wandels abgesichert werden sollten. Für die Gewerkschaften hatte Weiterbildung in diesen Abkommen noch einen defensiven Charakter – im Vordergrund standen der Kündigungsschutz und die Verdienstsicherung, und erst an letzter Stelle, quasi als Ultima Ratio des Rationalisierungsschutzes, wurde Weiterbildung in Form von Umschulung in einen anderen Beruf bzw. für eine andere Tätigkeit anvisiert.

Eine neue Dynamik entfalteteten die eigenständigen Qualifizierungstarifverträge, die seit den 90er-Jahren in den verschiedensten Branchen abgeschlossen wurden und zunehmend das Thema Weiterbildung als eigenständiges Thema in den Fokus rückten. Dies geschah zum einen vor dem Hintergrund eines sich abzeichnenden Fachkräftemangels, zum anderen auch wegen des anhaltenden Defizits in der Förderung der beruflichen Weiterbildung, das Deutschland von verschiedenen international vergleichenden Studien regelmäßig attestiert wird. So gelang es in einigen – zum Teil zentralen – Branchen, Weiterbildung als eigenständigen Regelungsbereich zu verhandeln. Hinzuweisen ist hier z. B. auf die Tarifverträge in der Druckindustrie (1990), Textil- und Bekleidungsindustrie (1997), der Metall- und Elektroindustrie (2001 bzw. 2006), der Chemischen Industrie (2003), im Öffentlichen Dienst (2005) oder im Versicherungsgewerbe (2007) sowie in einer Reihe kleinerer Branchen. Die Notwendigkeit und der Nutzen von Qualifizierungstarifverträgen blieben aber weiterhin umstritten. Da tarifliche Weiterbildungsregelungen häufig gegen den Widerstand der Arbeitgeber betrieblich umgesetzt werden müssen, haben die Gewerkschaften unterschiedliche Projekte genutzt, um Tarifverträge mit Leben zu füllen.

Die Umsetzung betrieblicher Weiterbildung mit Projekten begleiten

Ein Meilenstein bei der Projektförderung zur Umsetzung von betrieblicher Weiterbildung ist sicherlich die Sozialpartnerrichtlinie, die den Gewerkschaften weitgehende Beteiligungsmöglichkeiten auf den unterschiedlichsten Ebenen zusichert. Die ESF-Sozialpartnerrichtlinie ist der Oberbegriff für Förderrichtlinien des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) mit dem gemeinsamen Merkmal der sozialpartnerschaftlichen Ausgestaltung. Die Förderung erfolgt dabei aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) sowie aus Bundesmitteln. Bisher gab es drei Förderrunden:

- **»Weiter bilden« in der ESF-Förderperiode 2009 bis 2014:** Mit dem Programm wurden mehr als 150 000 Beschäftigte und über 2500 Unternehmen in 207 Weiterbildungsprojekten unterstützt.
- **»Fachkräfte sichern: Weiter bilden und Gleichstellung fördern« in der ESF-Förderperiode 2014 bis 2020:** Mit dem Programm wurden mehr als 40 000 Beschäftigte in über 4000 Unternehmen in rund 150 Projekten gefördert.
- **Die aktuelle Förderrichtlinie »Wandel der Arbeit sozialpartnerschaftlich gestalten: weiter bilden und Gleichstellung fördern«** in der aktuellen ESF-Förderperiode von 2021 bis 2027.

Die Sozialpartner in dieser Förderrichtlinie sind zum einen in die Entwicklung des Programms involviert, zum anderen aber auch maßgeblich an der Umsetzung auf verschiedenen Ebenen beteiligt. Gefördert wurden Rahmenbedingungen für betriebliche Weiterbildung und Weiterbildungsmaßnahmen in Betrieben. Die fachlich-inhaltliche Begleitung sowie die Entscheidung über die zu fördernden Projektvorhaben obliegt dabei einer Steuerungsgruppe, die paritätisch mit den Sozialpartnern und Vertreter*innen der öffentlichen Hand besetzt ist.

Eine Regiestelle, die unter anderem Antragsteller und Projektvorhaben berät, eingereichte Anträge vorbewertet und Projekte bei der Umsetzung begleitet, ist sozialpartnerschaftlich aufgestellt. Schließlich knüpft die Voraussetzung für die Teilnahme an dem Programm an sozialpartnerschaftliche Strukturen an: Eine Vereinbarung der Sozialpartner für einzelne Förderschwerpunkte ist Voraussetzung für die Umsetzung eines Projekts. Die Gewerkschaften treten als Antragsteller auf, als Projektpartner oder unterstützen die Projektarbeit in Gremien wie Projektbeiräten o. ä. und sammeln

dabei wichtige Erfahrungen, wie gute Praxis für die betriebliche Weiterbildung geschaffen werden kann.

Neben dem sozialpartnerschaftlichen Ansatz als besonderem Merkmal des Programms ist zudem folgender Punkt hervorzuheben: Förderfähig ist nicht nur die Durchführung von betrieblicher Weiterbildung, sondern auch der Aufbau von betrieblichen wie überbetrieblichen Weiterbildungsstrukturen. Zudem ist mit der aktuellen Förderrichtlinie auch die Modellentwicklung innovativer Ansätze zur Stärkung von Weiterbildung und/oder Gleichstellung möglich. Die Sozialpartnerrichtlinie ermöglicht den Gewerkschaften damit, bestehende Weiterbildungstarifverträge in die Umsetzung zu bringen: In Betrieben kann der Fokus auf die betriebliche Weiterbildung gelenkt werden, da eine Förderung zur Unterstützung der Umsetzung angeboten wird. Damit schafft die Richtlinie einen Experimentierraum zur Erprobung neuer betrieblicher Settings.

Durch den sozialpartnerschaftlichen Ansatz stößt die Richtlinie jedoch auch regelmäßig an ihre Grenzen. Gerade wenn es um die Entwicklung eines sozialpartnerschaftlichen Ansatzes auf betrieblicher Ebene geht, müssen Räume existieren, in denen jeder Sozialpartner für sich nach Strategien sucht, betriebliche Weiterbildung zu entwickeln. In solchen Situationen kann der gemeinsame Ansatz auch als – zumindest temporäres – Hindernis wirken.

Positiv ist der Sozialpartnerrichtlinie jedoch zu attestieren, dass sie das Thema Weiterbildungstarifverträge salonfähig gemacht hat: beispielsweise, wenn im SGB III die Förderung der Weiterbildung von Beschäftigten um fünf Prozentpunkte erhöht werden kann, wenn eine sozialpartnerschaftliche Vereinbarung vorliegt oder wenn die Inanspruchnahme des neu geschaffenen Qualifizierungsgelds im § 82 a SGB III an eine sozialpartnerschaftliche Vereinbarung geknüpft ist.

Die Gewerkschaften beteiligten sich schon früh auch an anderen öffentlich geförderten Programmen, in denen die betriebliche Weiterbildung im Fokus stand.

Beispielhaft für die vielen Förderprogramme und -richtlinien sei hier das Projekt KomNetz angeführt. Das Projekt »KomNetz – Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen« wurde von 2001 bis 2007 an der Universität der Bundeswehr in Hamburg unter Beteiligung der Gewerkschaften IG Metall, IG BCE und ver.di im Rahmen des Forschungsprogramms »Lernkultur Kompetenzentwicklung« des Bundesministeriums für Bildung

und Forschung (BMBF) durchgeführt. Das Entwicklungs- und Forschungsprojekt richtete sich vorrangig an Betriebs- und Personalräte sowie Arbeitnehmer*innen und sollte deren Kompetenzentwicklung und Weiterbildung über innovative Wege und Konzepte fördern und vernetzen. Wesentliches Ziel war es, eine lernförderliche Arbeitswelt zu schaffen, in der die Kompetenzentwicklung zu mehr Chancengleichheit und verbesserten beruflichen Entwicklungswegen führt. Es ging dabei um eine arbeitsnehmerorientierte Weiterbildungsgestaltung, die die Forderung nach mehr Partizipation und nach Kompetenzentwicklung in und über Arbeit einlösen sollte. Die Kompetenzentwicklung von Beschäftigten und Interessenvertretungen wurde untersucht, gestaltet und ausgebaut. Dabei förderte die Zielsetzung der Integration von Lernen und Arbeiten eine Lern- und Arbeitskultur, in der soziale und persönlichkeitsbildende Entwicklungsmöglichkeiten gestärkt werden konnten.

Positiv an solchen projektförmigen Beteiligungen der Gewerkschaften ist vor allem aber auch, dass sich die Gewerkschaften vor diesem Hintergrund zu einem kompetenten und akzeptierten Partner im Themenfeld Weiterbildung entwickelt haben.

Ein neuer Ansatz: Mentor*innen

Die Akzeptanz der Gewerkschaften als zentraler Akteur in der betrieblichen Weiterbildung zeigt sich auch in ihrer Beteiligung an der Nationalen Weiterbildungsstrategie (NWS), die unter gemeinsamer Federführung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) und dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) mit der Veröffentlichung des NWS-Strategiepapiers im Juni 2019 startete.

Damit wird erstmals in Deutschland eine Strategie auf den Weg gebracht, in der die 17 Partner aus Bund, Ländern, Wirtschaft, Gewerkschaften und der Bundesagentur für Arbeit gemeinsam die Weiterbildungskultur in Deutschland befördern wollen. Ziel ist, Weiterbildungen als festen Bestandteil beruflicher und unternehmerischer Entwicklung zu etablieren.

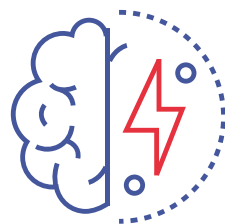
Im Rahmen dieser Strategie wurden Anfang 2021 vier gewerkschaftliche Projekte zur Förderung von Weiterbildungsmentor*innen auf den Weg gebracht, die vom BMBF gefördert werden – Projekte bei der IG BCE, der IG Metall, der NGG und bei der ver.di.

Als Blaupause dienen den Projekten die seit 2002 in Großbritannien bestehenden Union Learning Representatives (ULR). ULRs sollen die Bedeutung von Weiterbildung in den Betrieben bekannt machen, beim Lernen und bei der Organisation der Weiterbildung unterstützen und das Lernen am Arbeitsplatz verankern. Im Rahmen der Projekte werden betriebliche Weiterbildungsmentor*innen qualifiziert, die die Umsetzung von Weiterbildung im Betrieb unterstützen, begleiten und durch Vernetzungsangebote verstetigen. Einen ersten Überblick bietet die Ausgabe 01-2022 »Förderung der betrieblichen Weiterbildung durch Weiterbildungsmentoren« von denk-doch-mal.de.

In den Projekten wurde schon viel erreicht. Weiterbildungsmentor*innen in der Fläche zu etablieren, braucht aber ergänzend gesetzliche Rahmenbedingungen, insbesondere Freistellungsansprüche für die Qualifizierung der Weiterbildungsmentor*innen einerseits sowie die Freistellung für deren konkrete Tätigkeit als Mentor*in im Betrieb oder in der öffentlichen Verwaltung andererseits. Aber auch die Freistellung der Beschäftigten, die sich in Weiterbildungsfragen beraten lassen wollen, ist zu berücksichtigen. Neben der Freistellung bedarf es zudem der Regelungen für Räumlichkeiten und sonstige Ausstattung für die Tätigkeit der Weiterbildungsmentor*innen in Betrieb und Verwaltung.

Neu ist bei den Mentoren*innenprojekten, dass die Gewerkschaften nicht antreten, um sich auf einem Experimentierfeld auszuprobieren, sondern der festen Überzeugung folgen, dass der Ansatzpunkt für die Förderung betrieblicher Weiterbildung der Betrieb sein soll – was eigentlich nahe liegt.

→ **Es folgt die konzeptionelle Verortung – wie sieht die Grundidee aus und warum sollten alle ein Interesse daran haben?**





**Vertrauen
ändert alles**

Eine einleuchtende Idee bringt Ordnung ins Chaos

Wer sich mit Weiterbildung beschäftigt, stellt zunächst eine überwältigende Unübersichtlichkeit fest. Es ist nicht leicht, sich zu orientieren, aber es stehen eben auch viele Angebote zur Auswahl. Ferner wird man erkennen, dass es eigentlich eine große Vielfalt an Fördermöglichkeiten gibt, die jedoch nur unzureichend genutzt werden. Denn was bisher im System gefehlt hat, ist die Berücksichtigung der subjektiven Aspekte von Weiterbildungsentscheidungen. Weiterbildungsbedarf geht oft mit Ängsten, zumindest mit Verunsicherungen einher, was immer wieder zu Abwehr und Resignation führt.

Weiterbildungsmentor*innen begegnen diesen Herausforderungen mit drei Versprechen: Erstens eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre (Peer-to-peer) zu schaffen und zweitens die Stärken des Individuums zu fokussieren und Defizite zunächst auszublenden. Die Erfahrung gewerkschaftlicher Weiterbildungsmentor*innen hat gezeigt, dass sich auf diese Weise Ängste überwinden und eigene Karrierewege erfolgreich planen lassen. Hinzu kommt drittens das Versprechen, dass die Mentor*innen auch während der gesamten Weiterbildungsmaßnahme als Ansprechpartner*innen greifbar bleiben – niemand wird allein gelassen, darauf kann man nun vertrauen.

Wenn Beschäftigte erkennen, dass eine Weiterbildung notwendig wird, entsteht oft Unsicherheit. Externe Bildungsträger, staatliche oder öffentlich-rechtliche Stellen beziehungsweise Kammern werden als fremd empfunden. Beschäftigte wollen in der Regel zunächst nicht, dass die Personalabteilung vom Weiterbildungswunsch erfährt. Denn bei vielen gibt es die Befürchtung, dass dadurch Kompetenzdefizite offengelegt werden oder dass der Veränderungswunsch kritisch aufgenommen wird. Die Chancen, die sich aus einer Qualifizierung ergeben, haben die Beschäftigten dabei selten im Blick. Hier setzen die Weiterbildungsmentor*innen an: Gewerkschaftliche Vertrauensleute und Betriebsräte sind in der einzigartigen Position, durch ihren guten Draht zu den Beschäftigten Hemmungen abzubauen und sie für eine Weiterqualifizierung zu begeistern – natürlich nur, wenn sie dafür ausgebildet worden sind. Dies ist eine neue und lohnende Aufgabe der zuständigen Gewerkschaft. Für die Tätigkeit gewinnt sie hochmotivierte Aktive in den Betrieben, die engagiert und anschaulich den Nutzen der Mitgliedschaft für jeden einzelnen Beschäftigten am Beispiel der Weiterbildungsunterstützung unter Beweis stellen.

Auch die Unternehmen profitieren: Sie klagen heute über Facharbeitermangel und über eine mangelnde Veränderungsbereitschaft der Belegschaft. Um diese beiden Probleme zu lösen, hoffen sie vermehrt auf das Gold in den Köpfen ihrer Mitarbeiter*innen und deren Offenheit für den Wandel. Doch den Unternehmen fehlt häufig der Zugang; sie finden nicht heraus, wer für die benötigten Qualifikationen infrage kommt. Weiterbildungsmentor*innen können für diese Unternehmen die Lösung sein. Auch in diesem Fall gilt: Immer besser mit der Gewerkschaft!

Weiterbildungsmentor*innen entlasten und bereichern die Betriebsratsarbeit

Das Thema Weiterbildung kann nicht immer von Betriebsrats- bzw. Personalratsmitgliedern allein bewältigt werden. Sie brauchen Unterstützung, also Kolleg*innen, die sich dauerhaft und engagiert um das Thema kümmern. Weiterbildungsmentor*innen sind Ansprechpartner und Beraterinnen der Beschäftigten in Fragen beruflicher Weiterbildung. Sie sind Mutmacher, unterstützen Kolleg*innen im Betrieb und motivieren sie zur Teilnahme an Maßnahmen zur beruflichen Weiterbildung. Sie zeigen den Kolleg*innen neue Wege auf und machen Werbung für berufliche Weiterbildung. Gleichzeitig unterstützen und entlasten sie damit den Betriebsrat in diesen Fragen.

Weiterbildungsmentor*innen können ohne Unterstützung der betrieblichen Mitbestimmung nicht erfolgreich sein – denn das Wissen über die Möglichkeiten der horizontalen und vertikalen Entwicklungswege im Unternehmen bekommen die Mentoren nur von Betriebs- und Personalräten. Sie schaffen auch (bis zur notwendigen Verbesserung des rechtlichen Rahmens nach Betriebsverfassungsgesetz § 80, Abs. 2, S. 3) den organisatorischen Rahmen, der die Arbeit der Mentor*innen ermöglicht. Erfolge sind hier also ein gemeinsames Produkt. Im Gegenzug gewinnt die betriebliche Mitbestimmung insgesamt zusätzliches Vertrauen der Belegschaft, da das Engagement zur Beschäftigungssicherung und Karriereplanung für den Einzelnen spürbar wird.

Gewerkschaftlicher Mentorengoach: Mentor der Mentoren

Wie zuvor erwähnt, wird die Arbeit der Weiterbildungsmentor*innen zurzeit in vier Gewerkschaften erprobt. Je nach Bedingungen und Voraussetzungen gibt es auch hier Unterschiede. Ein Ansatz setzt auf Mentorengoaches.

Um ihre Rolle im Bereich Weiterbildung ausfüllen zu können, brauchen Weiterbildungsmentoren demnach oft auch selbst Unterstützung und Begleitung. Mentorengoaches schulen in Seminaren und Workshops, sind stets Ansprechpartner*in und beantworten Fragen. Dabei geht es nicht darum, fertige Modelle für die Arbeit der Weiterbildungsmentor*innen zu implementieren und entsprechende Ratschläge zu geben, wie man sie im betrieblichen Alltag umzusetzen hat. Vielmehr ist das Ziel, mit den Experten in eigener Sache unternehmens- und betriebspezifische Lösungen zu entwickeln, diese auszuprobieren, zu bewerten und nach einer Neujustierung in die Praxis umzusetzen.

Es braucht unternehmensspezifische Lösungen – dies zeigen auch die Erfahrungen anderer Weiterbildungsmentor*innen: Sie berichten beispielsweise davon, dass die Teilnahme von Schichtbeschäftigten an Weiterbildungsmaßnahmen häufig schwierig sei. »Stückzahl geht vor berufliche Qualifizierung«, hieße es dann von Vorgesetzten. Auch Frauen seien benachteiligt, berichten Weiterbildungsmentor*innen. Sie kritisieren die Personalentwicklungsplanung des Unternehmens als häufig unstrukturiert, unsystematisch und intransparent. Um die Kolleg*innen beraten zu können, brauchen aber auch die Weiterbildungsmentor*innen selbst Unterstützung.

Mentorengoaches haben also die Aufgabe, gemeinsam mit den Weiterbildungsmentor*innen in Unternehmen und Betrieben ein gewerkschaftliches Beratungsangebot zur beruflichen Weiterbildung zu implementieren.

Mentorengoaches erstellen dazu gemeinsam mit den betrieblichen Akteuren eine Ist-Analyse der beruflichen Weiterbildung im jeweiligen Unternehmen: Was läuft gut? Was nicht? Was wollen wir als Gewerkschafter anders haben? Was hält die Beschäftigten von Weiterbildung ab? Was ist förderlich? Welche Rolle spielen Betriebsrat und Vertrauensleute in den betrieblichen Diskussionen über den Beitrag der beruflichen Weiterbildung zur Unternehmens-, Organisations- und Personalentwicklung? In einem weiteren Schritt werden Ideen dazu gesammelt, was sich aus Sicht der Experten in eigener Sache beim Thema Weiterbildung ändern muss. Die interessierten

Aktiven (zum Beispiel Vertrauensleute) fragen sich dann, was sie dafür tun können, wie ihre Rolle als Weiterbildungsmentor aussehen muss, und welche Aufgaben sie wahrnehmen. Dann müssen sie sich auch überlegen, wie sich die Freistellung regeln lässt und welche Kompetenzen sie für die Arbeit als Weiterbildungsmentor*innen benötigen. In diesem Prozess kristallisiert sich auch heraus, wie das Engagement der Weiterbildungsmentoren in die Arbeit des Betriebsrats und der örtlichen Gewerkschaftsvertretung eingebunden ist. Mentorencoaches kommt dabei stets eine wichtige Rolle zu: Sie unterstützen über die Implementation hinaus proaktiv die Nachhaltigkeit der jeweiligen betrieblichen Projekte.

Die Arbeit der gewerkschaftlichen Weiterbildungsmentor*innen kann nur erfolgreich sein, wenn diese dauerhaft einen Berater oder eine Beraterin aus einer Gewerkschaft zur Seite gestellt bekommen. Die erfolgreiche Arbeit von Mentorencoaches beinhaltet dabei Elemente aus dem klassischen Coaching, der Moderation und der Prozessbegleitung. Fachlich kompetente Mentorencoaches verfügen über gute Kenntnisse des Betriebsverfassungsgesetzes, tiefgreifende Kenntnisse der relevanten Tarifverträge, der Bildungs- und Weiterbildungslandschaft sowie der Personalentwicklung – insbesondere zu Methoden der Qualifizierungsbedarfsermittlung. Mentorencoaches arbeiten projektorientiert. Sie begleiten betriebliche Prozesse und beteiligen sich bei schwierigen Situationen an der Lösungssuche. Die Coaches müssen Aufmerksamkeit und Neugierde der betrieblichen Akteure für eine bessere Besetzung des strategischen Handlungsfelds berufliche Weiterbildung wecken. Und damit sind sie auch Vorbild für die Entwicklung von Weiterbildungsmentor*innen.

Darauf aufbauend kann der Mentorengoach mit den beteiligten Vertrauensleuten/Betriebsräten Schritt für Schritt Strukturen für ein gewerkschaftliches Beratungsangebot zum Thema berufliche Weiterbildung entwickeln, unter Berücksichtigung betriebs- oder unternehmensspezifischer Gegebenheiten. In der Folge gilt es, strukturelle, organisatorische, prozessuale und inhaltliche Veränderungsnotwendigkeiten zu erkennen und gemeinsam mit den betrieblichen Akteuren zu gestalten.

→ **Es folgt eine Darstellung der Dringlichkeit – warum muss es jetzt passieren?**





Exkurs: Wenn der Leidensdruck wächst

Auf einmal ändert sich etwas

Die Zahlen sind lange bekannt: An betrieblicher Weiterbildung nehmen nicht alle Beschäftigtengruppen in Betrieben und Verwaltungen gleichermaßen teil. Dies ist ein unveränderter Befund, seit es in Deutschland eine Erhebung der Weiterbildungsbeteiligung gibt. Die Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung in Deutschland stieg bis zur Corona-Pandemie gemäß des AES-Trendberichts von 35 % im Jahr 2012 auf 48 % im Jahr 2020. Dies ist an sich ein positiver Trend, der aber durch die Corona-Pandemie deutlich gebremst wurde und sich auch 2023 noch nicht erholt hat. Zudem zeigt die Weiterbildungserhebung auch, dass sich die Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung je nach persönlichen Merkmalen, insbesondere der Vorbildung, unterscheidet. Beschäftigte mit niedrigem Schulabschluss haben 2020 eine um 21 Prozentpunkte niedrigere Beteiligungsquote als Beschäftigte mit hohem allgemeinbildenden Abschluss. Bezogen auf die berufliche Qualifikation fällt der Unterschied noch einmal deutlicher aus: Beschäftigte ohne beruflichen Abschluss haben 2020 eine um 39 Prozentpunkte geringere Beteiligungsquote im Vergleich zu Beschäftigten mit Hochschulabschluss. Aber auch die aktuelle Tätigkeit entscheidet darüber, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, an betrieblicher Weiterbildung partizipieren zu können. Das IAB weist für 2019, d. h. vor der Corona-Pandemie, mit 45 % eine mehr als doppelt so hohe Weiterbildungsbeteiligung von Beschäftigten für qualifizierte Tätigkeiten im Vergleich zu Beschäftigten für einfache Tätigkeiten aus, deren Beteiligungsrate lediglich 22 % beträgt. Besorgniserregend ist auch das Ergebnis des IAB-Forums »Beschäftigte in automatisierbaren Jobs bilden sich seltener weiter« vom November 2023: Es zeigt sich, dass gerade Beschäftigte, die Tätigkeiten ausführen, die relativ gut durch die Digitalisierung ersetzt werden können, nur unterdurchschnittlich häufig an Weiterbildungen teilnehmen.

Zudem ist festzustellen, dass auch Betriebe und Verwaltungen in der Regel nicht die Weiterbildungstreiber sind. So wurde z. B. mit dem Qualifizierungschancengesetz im Jahr 2019 sowie dessen Weiterentwicklung im Arbeit-von-Morgen-Gesetz 2020 die Förderung der Weiterbildung von Beschäftigten aus Mitteln der Bundesagentur für Arbeit erweitert. Das IAB zeigte 2021 auf, dass nur jeder zehnte Betrieb die Weiterbildungsförderung der Bundesagentur für Arbeit nutzte. Die Inanspruchnahme bleibt damit deutlich hinter den Erwartungen zurück. In einer qualitativen Befragung des IAB mit dem Ziel, die Hürden der Inanspruchnahme zu erforschen, zeigte sich, dass ein wichtiger Grund dafür der mangelnde Bekanntheitsgrad der Förderinstrumente ist. Entsprechend empfehlen die Autoren der Studie, dass

neben Betrieben und Verwaltungen auch Beschäftigte stärker in den Blick genommen werden sollten, um die Förderinstrumente bekannter zu machen. Dafür braucht es aber eine betriebliche, arbeitnehmerorientierte Qualifizierungsstrategie und zudem betriebliche Unterstützer*innen, die das Thema Weiterbildung für und mit den Beschäftigten im Betrieb vorantreiben und weiterentwickeln. Dies kann jedoch nur sichergestellt werden, wenn es gelingt, das Thema Qualifizierung auch arbeitnehmerseitig in Betrieben und Verwaltungen zu besetzen.

Mit dem Gesetz zur Stärkung von Aus- und Weiterbildung, das am 1. April 2024 in Kraft trat, wurden die Zugänge zur Weiterbildungsförderung noch einmal erleichtert bzw. kam mit dem Qualifizierungsgeld auch ein neues Instrument hinzu. In welchem Maße die neuen Regelungen in Anspruch genommen werden, muss sich noch zeigen.

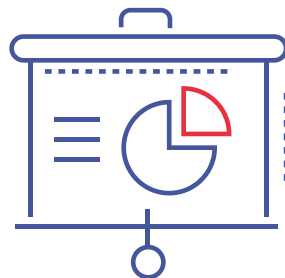
Wir stellen also fest, dass Betriebe nicht gleichermaßen die Weiterbildung ihrer Beschäftigten fördern. Auf der anderen Seite sind es aber genau diese Unternehmen, die zunehmend über einen Fachkräftemangel klagen. Dabei ist Handeln in diesem Feld dringend geboten. Durch die fortschreitende Digitalisierung, den ökologischen Umbau von Wirtschaft und Gesellschaft, aber auch den Fach- und Arbeitskräftemangel ist die Arbeitswelt Deutschlands durch tiefgreifende Veränderungsprozesse gekennzeichnet: Neue Prozessabläufe und Technologien verändern die Arbeitsabläufe und es bedarf folglich geeigneter Qualifizierungsformate, um Beschäftigten die Unsicherheiten zu nehmen und sie fit für die Zukunft zu machen.

Die Gründe, warum viele Betriebe nicht alle Beschäftigtengruppen erreichen, können vielfältig sein. Ein zentrales Hindernis ist, dass in vielen Betrieben und Verwaltungen keine systematische Personalentwicklung stattfindet. Ein weiterer gewichtiger Punkt ist, dass Ansprachekonzepte der Personalentwicklung – sofern sie vorhanden sind – nicht für alle Beschäftigtengruppen gleichermaßen funktionieren.

Es sind aber nicht nur die äußeren Faktoren, die ein Umdenken in den Betrieben beim Thema Weiterbildung erforderlich machen müssten. Ein Beispiel hierfür sind die digitalen Lernplattformen, die im Nachgang zur Corona-Pandemie in vielen großen Unternehmen, aber auch Verwaltungen Eingang gefunden haben. Es wurden betriebliche Plattformen selbst entwickelt oder eingekauft, in der Regel mit einem offenen Zugang für alle Beschäftigten. Nicht in den Blick genommen wurden dabei jedoch meist diejenigen Beschäftigtengruppen, die keinen Zugang zu digitalen Endgeräten haben und daher die Plattformen nicht nutzen können. Hinzu kommt, dass die Plattformen die Selbststeuerung der Kompetenzentwicklung fördern, ohne die Beschäftigten mitzunehmen.

Eine weitere hausgemachte Ursache dafür, dass es nicht gelingt, alle Beschäftigten beim Wandel mitzunehmen, liegt im veränderten Selbstverständnis der Personalentwicklung in einer Reihe von Betrieben, die Entscheidung und Verantwortung für die Entwicklung der Kompetenzen der Beschäftigten auf die Führungskräfte, in der Regel Abteilungsleitungen, zurückzuverlagern. Wir sehen: Auch die Betriebe und Verwaltungen selbst tragen mit ihrem einseitigen Fokus auf das Thema Kompetenzen dazu bei, dass der Leidensdruck sich verstärkt.

→ **Es folgen Erfahrungen aus der Praxis – wie verorten sich Weiterbildungsmentor*innen, was machen sie konkret und wie wird ihre Arbeit begleitet?**



A large, bold, blue number '5' is centered on a solid red background. Overlaid on the middle of the '5' is the German text 'Was sie können und was sie tun' in a white, bold, sans-serif font. The text is arranged in two lines: 'Was sie können' on the top line and 'und was sie tun' on the bottom line. The dot of the number '5' is a solid blue circle.

**Was sie können
und was sie tun**

Weiterbildungsmentor*innen im betrieblichen Kontext

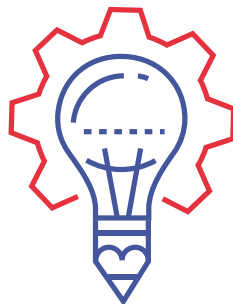
Weiterbildungsmentor*innen müssen die (betriebs-)internen und externen Wege beruflicher Weiterbildung kennen bzw. sich das notwendige Wissen erarbeiten. Sie benötigen Kenntnisse in Fragen der Finanzierung, der für die berufliche Weiterbildung relevanten Tarifverträge, der Bildungsfreistellungsgesetze und des Betriebsverfassungsgesetzes. Weiterbildungsmentor*innen benötigen zudem ein sicheres Auftreten. Sie arbeiten stärkeorientiert, transparent und sind beratungskompetent. Sie müssen Fragen stellen können und in der Lage sein, sich selbst Informationen zu beschaffen. Weiterbildungsmentor*innen verstehen sich nicht als verlängerter Arm der betrieblichen Personalentwicklung – denn bei dieser wird der Qualifizierungsbedarf eher als eine lineare Abfolge technischer und organisatorischer Entwicklungen begriffen und beschränkt sich damit auf das Delta zwischen Ist und Soll. Weiterbildungsmentor*innen begreifen dagegen vielmehr das Potenzial der Beschäftigten als Mitgestalter von Arbeit und Technik und orientieren den Qualifizierungsbedarf daran. Zudem haben sie oftmals tiefere Kenntnisse über die anstehenden betrieblichen Veränderungen.

Insofern verstehen sich die Mentor*innen als Potenzial- und Persönlichkeitsentwickler. Sie sind den Menschen, den Beschäftigten in Unternehmen und Verwaltung verpflichtet und unterstützen, beraten und motivieren diese auch hinsichtlich ihrer – möglicherweise noch zu entwickelnden – beruflichen Weiterbildungsvorstellungen. Nicht jeder ist vom Thema Lernen begeistert und bei dem einen oder anderen löst die Vorstellung der eigenen beruflichen Weiterentwicklung aus den unterschiedlichsten Gründen Verunsicherung aus. Die Weiterbildungsmentor*innen lernen deshalb, auch mit typischen Lernvorbehalten umzugehen und diese zu beseitigen. Das funktioniert besonders gut, weil die Weiterbildungsmentor*innen auf persönlicher Ebene ansetzen und damit Vertrauen und Selbstvertrauen schaffen.

Sie helfen und ermutigen Kolleg*innen, ihre eigenen Fähigkeiten zu erkennen, Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb realistisch einzuschätzen und eigene Bildungswege zu finden. Damit leisten die Weiterbildungsmentor*innen auch einen aktiven Beitrag zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit. Sie sind Expert*innen für Bildungswege im Betrieb, in der Region sowie in der gesamten Bildungslandschaft. Die Mentor*innen sind zudem das bisher fehlende Element bei der Umsetzung einschlägiger Tarifverträge, weil sie dafür sorgen, dass z. B. Qualifizierungsgespräche zielgerichtet vorbereitet werden. Nachdem die Entscheidung für eine Bildungsmaßnahme gefallen ist, bleiben sie Ansprechpartner*innen für die Kolleg*innen, um bei auftretenden Schwierigkeiten zu beraten und den Entwicklungsverlauf zu begleiten.

Zwei Ansätze von Weiterbildungsmentor*innen in Betrieb und Verwaltung

Zentraler Ansatzpunkt des Weiterbildungsmentor*innen-Konzeptes ist die stärkenorientierte Beratung von Beschäftigten (Reflexionsprozess) sowie strategische Beratung in Betrieb und Verwaltung. Die realen Rollen der Weiterbildungsmentor*innen sind dabei abhängig von ihrer Person/Erfahrungen und den betrieblichen Rahmenbedingungen. Nichtsdestotrotz gibt es zwei konzeptionelle Ansätze zu ihrer Arbeit, die sich auch in der Praxis zeigen: die Stärkenorientierte Beratung und die Strategische Beratung. Diese treten real jeweils als Mischformen auf.



Stärkenorientierte Beratung der Beschäftigten: Weiterbildungsmentor*innen reden mit den Beschäftigten, mobilisieren und stärken sie

- Weiterbildungsmentor*innen nehmen die Beschäftigten im Betrieb und in der Verwaltung mit. In vielfältigen Gesprächsformaten (an der Werkbank oder der Dienststelle, in Betriebs- und Personalversammlungen, bei Sprechstunden, in Betriebsrundgängen ...) holen sie Menschen ab. Dazu gehört, die Einschätzungen der Beschäftigten zu kennen und ernst zu nehmen und so mögliche Hindernisse für Weiterbildung zu erfahren (und wenn möglich zu beheben).
- Weiterbildungsmentor*innen mobilisieren Beschäftigte, z. B. Un- und Angelernte, und begleiten sie im Weiterbildungsprozess, sofern diese das wünschen. Eine Aufgabe ist hier beispielsweise, mit Führungskräften Möglichkeiten für die Teilnahme an Weiterbildung zu erörtern oder nachzuhaken, ob Weiterbildungsverabredungen aus Mitarbeitergesprächen nachgehalten werden. Dadurch werden Frustrationen verhindert und praktische Probleme geklärt.
- Weiterbildungsmentor*innen stärken Beschäftigte in verschiedenen Phasen des Weiterbildungsprozesses. Sie machen auf Weiterbildungsmöglichkeiten aufmerksam, indem sie betriebliche und überbetriebliche Angebote transparent und fassbar machen. Sie motivieren Kolleg*innen, die noch nicht das Selbstbewusstsein haben, sich für ihre eigene Weiterbildung zu engagieren und sie stärken den Rücken, wenn es mal holprig wird. Dabei wird niemand zum Jagen getragen, aber viel Überzeugungsarbeit geleistet und die Notwendigkeit von Weiterbildung verdeutlicht.

Strategieberatung: Weiterbildungsmentor*innen flankieren den Weiterbildungsprozess in Betrieb und Verwaltung

- Weiterbildungsmentor*innen interessieren sich in enger Kooperation mit dem Betriebsrat bzw. der Personalvertretung konzeptionell dafür, wie der Weiterbildungsprozess in Betrieb und Verwaltung organisiert ist, damit das Weiterbildungsinteresse der Beschäftigten optimal unterstützt wird. Dazu gehört beispielsweise die Umsetzung aus Verabredungen im Mitarbeiter*innen-Gespräch, die Frage, ob die vorhandenen Kompetenzen in Betrieb und Verwaltung bekannt sind und genutzt werden (z. B. Qualifikationsmatrix), aber auch ganz schlichte praktische Fragen – z. B., ob auch gewerbliche Beschäftigte Zugang zur virtuellen Lernplattform haben, oder ob Zugang zu einem Terminal besteht, an dem sie in Ruhe arbeiten können.
- Weiterbildungsmentor*innen erörtern ebenfalls, inwiefern Zukunftskompetenzen, aber auch Validierungsverfahren ausreichend im Betrieb diskutiert werden und dafür qualifiziert wird.
- Weiterbildungsmentor*innen machen sich im Kontext von Krisen und Fachkräftemangel Gedanken darüber, wie Qualifizierung jenseits der normalen Betriebsprozesse umgesetzt werden kann.
- Weiterbildungsmentor*innen vernetzen sich mit externen Unterstützungsstrukturen, wie der Agentur für Arbeit oder Bildungsträgern. Damit können sie externe Ressourcen in den Betrieb einbinden.
- Weiterbildungsmentor*innen sind an vielen Stellen gut verknüpft mit der Personalentwicklung bzw. Personalbereichen und Geschäftsführung und können ihre Praxisexpertise in die Planungsprozesse einbinden.

Insgesamt stärken Weiterbildungsmentor*innen in der Praxis sichtbar die Weiterbildungskultur in Betrieben und Verwaltungen, indem sie das Thema sichtbar machen und helfen, mögliche Hindernisse abzubauen. Stärkenorientierte Beratung wie auch Strategische Beratung werden dabei im Ausbildungskonzept berücksichtigt.





**Vielfältige
Herkünfte und
Ziele**

Erfahrungshintergründe der Weiterbildungsmentor*innen

Die Gewinnung der Weiterbildungsmentor*innen läuft über unterschiedlichste Kanäle – durch engagierte Vorsitzende und Bildungsausschüsse oder über Geschäftsstellen der Gewerkschaften und allgemeine Ausschreibungen im Bildungsprogramm. Entsprechend vielfältig ist der Erfahrungshintergrund der Teilnehmer*innen: Es gibt sehr erfahrene Betriebs- und Personalräte und Betriebsrätinnen sowie Vertrauensleute – und solche mit wenig Erfahrung. Es sind Betriebs- und Personalräte dabei, die Weiterbildung bereits intensiv bearbeitet haben. Sie kommen aus Großbetrieben, aber auch kleineren Standorten. Sie sind schon lange im Erwerbsleben bzw. in der Gremienarbeit oder erst kurz. Es sind freigestellte Betriebs- und Personalräte, (stellv.) Vorsitzende und einfache Mitglieder oder auch stellvertretende Mitglieder. Diese große Vielfalt hat Auswirkungen auf ihre jeweilige Tätigkeit bzw. ihre Startbedingungen als Weiterbildungsmentor*innen. Da sie ihre Rolle selbst finden müssen – abhängig von ihren Stärken, ihrer Verortung im Betrieb oder Verwaltung und dem betrieblichen Hintergrund –, ergeben sich auch unterschiedliche Schwerpunkte. Ideal ist es, wenn ein Team aus Weiterbildungsmentor*innen in Betrieb oder Verwaltung diese verschiedenen Schwerpunkte entsprechend ihrem Hintergrund aufteilen können – was in der Praxis immer wieder passiert.

Das Ausbildungskonzept stärkt Rollen und erweitert Horizonte

In der Ausbildungsreihe der IG Metall ebenso wie im Qualifizierungskonzept von ver.di können sich die Teilnehmenden über einen längeren Zeitraum mit ihrer Rolle auseinandersetzen und erste Schritte mit Unterstützung der Gruppe und der Trainer*innen gehen. Die Module verteilen sich in der Regel über einen Zeitraum, in dem sich in Abstimmung mit den Mitbestimmungsgremien, den Personalbereichen und den Beschäftigten eine solche Rolle ansatzweise entwickeln lässt. Die Erfahrung zeigt jedoch auch, dass es eher 1–2 Jahre braucht, bis die Ansätze der WBM in den Einrichtungen Früchte tragen.

Das Bildungskonzept besteht aus einer Verknüpfung von fachlichen Inhalten und (Projekt-)Methoden, wobei das Themenspektrum hierbei sehr breit ist (s. u.). Zudem ist die Ausbildung didaktisch durch den Wechsel von Input und Transfer bzw. Gruppenarbeit gekennzeichnet. Ein wesentlicher Teil der Ausbildung ist die Gestaltung eines eigenen Projektes. Letztere Ansätze führen dazu, dass die angehenden WBM die Übersetzung in den eigenen betrieblichen Kontext stark vor Augen haben und praxisrelevante Handlungsansätze entwickeln können. Die Gruppe lernt hier auch im gegenseitigen Austausch.

Inhalte der Ausbildung/Qualifizierung

- Transformation und Personalplanung aus Arbeitnehmersicht mitgestalten
- Personalentwicklung mitgestalten und Instrumente anwenden (bspw. Qualifikationsmatrix)
- Zukunftskompetenzen (Future Skills) kennen und betriebliche Ansätze entwickeln
- Neue Lernkonzepte in der Weiterbildung (Lernfabrik/Lernplattform) kennen
- Mobilisierung und Begleitung von Beschäftigten für Weiterbildungsprozesse (Beteiligungsmethoden, Gesprächsführung) anwenden
- Projektmanagement im Kontext betrieblicher Weiterbildungsansätze (Projektmanagementmethoden anwenden)
- Förderstrukturen und Unterstützungsmöglichkeiten der Agentur für Arbeit sowie weiterer Weiterbildungsförderprogramme kennen
- Weiterbildungslandkarte – interne und externe Weiterbildungsangebote verorten können
- Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes, der Personalvertretungsgesetze des Bundes und der Länder, der bestehenden Tarifverträge wie z. B. TV Qualifizierung oder § 5 Qualifizierung des TVöD und des ERA-TV zur Qualifizierung kennen und anwenden
- Öffentlichkeitsarbeit als WBM – Grundprinzipien und Praxisansätze
- ggf. Konzernregelungen

Die Weiterbildungsmentor*innen bekommen somit erstes Rüstzeug für den Praxiseinsatz – und das Versprechen, weitere Fortbildungsmöglichkeiten und Beratung zu erhalten. Der Ansatz dabei ist jedoch nicht, dass alle alles können, sondern dass Stärken gestärkt werden und sie sich betriebsintern (z. B. bei BR- oder PR -Vorsitzenden, Personalentwickler*innen etc.) sowie extern (Agentur für Arbeit, WB-Anbieter, Gewerkschaft ...) Unterstützung organisieren.

In der Praxis haben sich daraus Weiterbildungsmentor*innen und insbesondere WBM-Teams entwickelt, die tatsächlich im ersten Anlauf unterschiedliche Arbeitsschwerpunkte haben. Hierbei stellt sich die spannende Frage, ob sich die Rollen und Aufgabenschwerpunkte über die kommende Zeit angleichen und erweitern. Der Austausch der Weiterbildungsmentor*innen regional und bundesweit in Netzwerktreffen könnte darüber Aufschluss geben. Zukünftig wird es auch darum gehen, bestehende Teams von Mentor*innen durch neue Kolleg*innen zu ergänzen.

Das eigene Praxisprojekt – Dreh- und Angelpunkt des intensiven Bildungsprozesses

Die Entwicklung einer eigenen Praxis-Idee (»Das müsste man mal konkret angehen!«), macht gleich am Anfang der Mentorenqualifizierung die Arbeit der WBM fassbar. Fast alle haben ein Problem vor Augen, das sie angehen wollen. Oftmals war genau das auch eine Motivation, sich für die Ausbildung anzumelden. Durch Projektmanagement-Tools (Kontextanalyse, Stakeholder-Map u. a.) wird das Problem weiter konkretisiert. Nach den ersten Tagen in der Ausbildung steht dann ein erster Projektplan, der zwischen den Modulen weiter umgesetzt wird. In den nachfolgenden Präsenzmodulen wird dann immer wieder gemeinsam reflektiert, inwiefern der geplante Ansatz und die einzelnen Projektschritte umgesetzt werden konnten. Neben der Konkretisierung der eigenen Arbeit erleben die Teilnehmenden die Erfahrungen der anderen – und können so ihre Praxis vergleichen. Dadurch können neue Ansätze entstehen, negative Erfahrungen werden in ein anderes Licht gerückt und letztlich an vielen Stellen in der kollegialen Fallberatung aufgearbeitet.

Die Themen und Arbeitsschritte der Praxisprojekte sehen dabei sehr vielfältig aus: Sie reichen von großen Strategieprozessen wie der digitalen Fabrik, betrieblicher Qualifizierungsbedarfsanalyse über die Qualifizierung von Un- und Angelernten bis hin zur Evaluation von Mitarbeitergesprächen. Andere wiederum erarbeiten Mobilisierungskonzepte (Stand in der Kantine oder der Betriebsversammlung, Sprechstunden ...) für die Kolleg*innen. Aber auch Schulungen zu ERP-Systemen, digitalen Grundkompetenzen oder Elektromobilität wurden als Praxisprojekte aufgenommen.

Die Rückmeldungen zu der Verknüpfung von eigener Praxis und fachlichen Impulsen sind dabei durchgängig positiv: Die Ausbildung wurde als abwechslungsreich und sehr reflexionsintensiv eingeschätzt. Deutlich wird damit auch, dass die Weiterbildungsmentor*innen sich in einem Prozess befinden, der immer wieder Änderungen erfährt. Gerade wenn es sich um strategische Projekte handelt, in denen zentrale betriebliche Stakeholder eingebunden werden müssen, gestaltet sich die Umsetzung oftmals schwieriger. Damit wird den Weiterbildungsmentor*innen verdeutlicht, dass sie für ihre Themen und Projekte einen langen Atem brauchen – und manchmal ein externer Impuls gut tut.

Begleitende Prozessunterstützung in der Praxis

Neben der praxisorientierten Unterstützung innerhalb der Ausbildungsmodule gibt es auch das Angebot, die Weiterbildungsmentor*innen im betrieblichen Prozess punktuell zu begleiten – wenn sie das brauchen. Das kann sehr unterschiedlich aussehen und reicht von gemeinsamen Gesprächen mit den Betriebsratsvorsitzenden, einem Impuls auf der Betriebsversammlung (oder Versammlung der Vertrauensleute) bis hin zur Moderation von Workshops mit der Personalentwicklung. Es kann aber auch um fachliche Unterstützung gehen, z. B. bei der Erstellung eines Fragebogens. Zudem etabliert sich zunehmend die Verknüpfung mit der Agentur für Arbeit in eigens dafür organisierten Veranstaltungen.

Die Begleitung in betrieblichen Prozessen macht deutlich, dass die Unterstützung der Gewerkschaft jenseits der Ausbildungsreihen ein wichtiger Baustein für die Etablierung der Weiterbildungsmentor*innen ist. Das Signal in den Betrieb hinein, dass die Weiterbildungsmentor*innen fachliche und strategische Expertise von außen einbinden können, stärkt wiederum ihre eigene Position. Zudem können dadurch Impulse gegeben werden, die das Anliegen verstärken bzw. es aus einer anderen Perspektive beleuchten.

Netzwerkarbeit – mehr als nur Kontakt halten

In vielen Ausbildungsgruppen ist eine intensive vertrauensvolle Zusammenarbeit entstanden. Daraus ergibt sich oftmals die Idee, weitere Aufbauseminare zu organisieren. Das deutet bereits darauf hin, dass es einen weiteren Bedarf für Austausch gibt. Zudem werden Vernetzungsangebote überregional, regional und in den Konzernen gut aufgenommen. Hier zeigt sich, dass die Weiterbildungsmentor*innen eigene Erfahrungen zur Verfügung stellen, neue Impulse aufnehmen wollen und die kollegiale Beratung damit ein wichtiger Baustein für ihre Arbeit ist. Dadurch kann die Motivation, die eigene Rolle und Themen weiterzuentwickeln, dauerhaft gestärkt werden.





**Das
Betriebssystem**



Ein Ort mit vielen möglichen Rollen für WBM

Die ersten Reflexionen der WBM zu ihrer Rolle starten bereits zu Beginn der Ausbildung. Dabei müssen sie eine Selbsteinschätzung abgeben, wo ihre Stärken und ihre Schwerpunkte liegen. Wenn sie sich beispielsweise als kommunikativ einschätzen, dann wird es stärker um den kommunikativen Austausch mit den Beschäftigten im Betrieb gehen. Wenn sie sich als verhandlungsstark einschätzen, wird die Entwicklung von Regelungen mit dem AG stärker im Mittelpunkt stehen. Insbesondere fünf Motive bzw. Erfahrungskomplexe spielen dabei eine zentrale Rolle:

1. **Überfachliche Kompetenzen (persönliche Stärken)**
2. **Erfahrung in der Rolle als betriebliche Interessenvertretung bzw. Vertrauensmann/Vertrauensfrau (Erfahrung mit Verhandlungen und Konflikten, Position im Betrieb bzw. Verwaltung, ...)**
3. **Fachkompetenz für das Thema Weiterbildung**
4. **Strukturen in Betrieb und Verwaltung (Spielräume/Strategien/ Branche/Betriebsgröße/ ...)**
5. **Weiterbildungskultur in Betrieb und Verwaltung**

Daraus ergeben sich folgende Hauptrollen die sich in der Praxis in vielfältiger Weise überlappen:

Kulturschaffende

In Einrichtungen, die bislang keine oder eine nur gering ausgeprägte Weiterbildungskultur haben, agieren die Weiterbildungsmentor*innen als Kulturschaffende: Sie geben Impulse auf Versammlungen, suchen mächtige Verbündete, beteiligen Beschäftigte und holen sich Impulse und Unterstützung von außen. Sie brauchen einen langen Atem und müssen stark intrinsisch motiviert sein.

Strategietreiber*innen

Im Kontext der Transformation und der strategischen Personalplanung (Fachkräftegewinnung) forcieren die Weiterbildungsmentor*innen das Thema Qualifizierung und fordern die nötige Bildung ein, um Zukunftskompetenzen zu entwickeln. Sie wollen konzeptionelle Arbeit vorantreiben, neue Ansätze einführen/ausprobieren und betriebliche Defizite ausgleichen. Sie haben den betrieblichen Weiterbildungsprozess stärker als Ganzes im Blick.

Brückenbauer*innen

Sowohl innerhalb des Unternehmens als auch mit Weiterbildungsakteuren außerhalb des Unternehmens kümmern sich die Weiterbildungsmentor*innen hier um die Verknüpfung von interessierten Beschäftigten mit den vorhandenen Weiterbildungsmöglichkeiten. Sie verstehen sich in dieser Funktion als Wissensvermittler. Entsprechend werden hier eher Sprechstunden vor Ort angeboten, Gespräche mit Stakeholdern in der Einrichtung geführt und Netzwerkarbeit im (über-)regionalen Umfeld genutzt.

Ratgeber*innen/Vertrauensleute

Beschäftigte brauchen solidarische Partner*innen in der Interessenvertretung, um sich in der (internen sowie externen) Weiterbildungslandschaft zu orientieren, Versagensängste zu überwinden und mit allen offenen Fragen aufgenommen zu werden. Das ist insbesondere bei den Un- und Angelernten von großer Bedeutung. Die Weiterbildungsmentor*innen unterstützen Beschäftigte individuell, ihren Kurs in der Weiterbildungslandschaft zu finden und begleiten sie auch nach Antritt der Weiterbildung. Dies ist insbesondere für Un- und Angelernte entscheidend. Gleichzeitig können sie über die Beteiligung der Beschäftigten an Umfragen den Kurs des Unternehmens im Bereich Weiterbildung beeinflussen. Sie nutzen niedrigschwellige Gesprächs(-angebote), damit Beschäftigte eine Anlaufstelle haben und sich mit der Zeit besser orientieren können bzw. ggf. auch einen Partner bei der Durchsetzung ihrer Interessen haben.



The image features a solid red background. On the left side, there are two overlapping blue circles. The text 'Bildungserfolge der Weiterbildungsmen-tor*innen' is written in white, bold, sans-serif font across these circles. The text is split into four lines: 'Bildungserfolge', 'der Weiter-', 'bildungsmen-', and 'tor*innen'. A small red circle is positioned behind the 'i' in 'men-' and the 'i' in 'innen'. To the right of the main text, there is a single, smaller blue circle.

**Bildungserfolge
der Weiter-
bildungsmen-
tor*innen**

Ausgewählte Beispiele, die Mut machen

Ausbildung, Praxisorientierung und Rollenverständnis führen zu den verschiedensten praktischen Ansätzen der Weiterbildungsmentor*innen – und zeigen betriebliche Erfolge. Je nach Ausgangslage und Rahmenbedingungen stellen sich diese Erfolge unterschiedlich dar. Allen gemeinsam ist: Es ist viel mehr da als vorher.

Weiterbildungspartnerschaften gestärkt

Für die praktische Umsetzung der Weiterbildung sind Verbündete immer wichtig. Es gab jedoch auch Praxisprojekte von Weiterbildungsmentor*innen, die Partnerschaften in besonderer Weise forciert haben. Beispiele hierfür sind:

- Betriebs- oder Personalrat nimmt das Thema regelmäßig auf die Tagesordnung. Dies stärkt die Aufmerksamkeit innerhalb des Gremiums als auch gegenüber dem Arbeitgeber.
- Die Weiterbildungsmentor*innen gründen ein Expertenteam, in dem neben der betrieblichen Interessenvertretung auch Vertrauensleute und die Personalentwicklung mitarbeiten. Hier werden keine formalen Beschlüsse gefasst, sondern es findet ein Austausch zu gemeinsamen Projekten statt.
- Es gibt regelmäßige Gespräche zwischen Weiterbildungsmentor*innen und der Personalentwicklung; gemeinsame Projekte werden entwickelt.
- Es werden paritätisch besetzte Steuerungsgruppen gebildet, entweder fokussiert auf einen Weiterbildungskontext (z. B. Transformation) oder die Gestaltung der Weiterbildung insgesamt.

Weiterbildung als Thema gesetzt

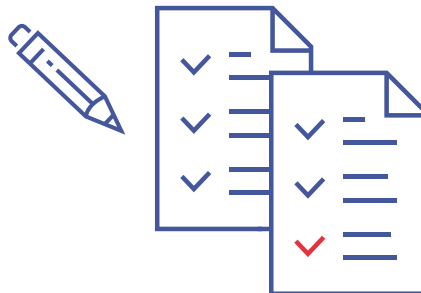
Damit eine Weiterbildungskultur entstehen kann, muss es eine Weiterbildungsöffentlichkeit geben. Das bedeutet, dass Informationen fließen und Beschäftigte diese Informationen aufnehmen müssen. Eine Erkenntnis aus der Praxis ist dazu, dass die Bemühungen in den Betrieben und Verwaltungen über die Jahre abnehmen bzw. dies noch nie forciert wurde. (Und hier reden wir über Betriebe, die Weiterbildungsangebote haben.) An diesem Punkt setzten bislang Praxisprojekte von Weiterbildungsmentor*innen an, die insbesondere das Thema Öffentlichkeitsarbeit und die Beteiligung der Beschäftigten in den Blick nahmen.

- Ein Podcast wurde für den Betrieb entwickelt bzw. ein Film gedreht – und damit das Thema sichtbar gemacht.
- Öffentliche Räume (Kantine, Eingang ...) und Versammlungen in Betrieb und Verwaltung wurden genutzt, um sich und das Thema vorzustellen.
- Beschäftigte wurden über Befragungen, Interviews und Betriebsrundgänge umfangreich beteiligt.
- Ein verstetigtes Beratungsangebot (oftmals Sprechstunden) wurde als niedrigschwellige Anlaufstelle für Beschäftigte im Betriebsrats- bzw. Personalratsbüro eingerichtet.

Weiterbildungs-Chancengleichheit in den Fokus genommen

In der vertieften Auseinandersetzung mit dem Thema wurde bei einigen deutlich, dass nicht alle Beschäftigtengruppen von den betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten profitieren. Vor diesem Hintergrund haben Praxisprojekte von Weiterbildungsmentor*innen sich einerseits diesen Gruppen stärker zugewandt, andererseits technische Zugangshürden stärker in den Fokus genommen.

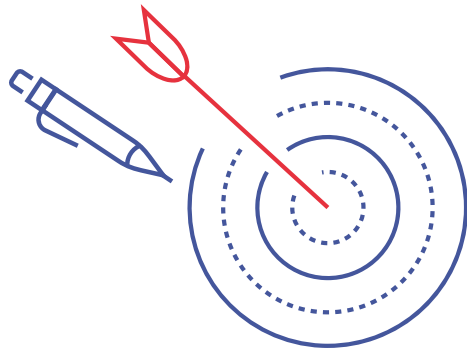
- In Zusammenarbeit mit dem Personalbereich wurde der Zugang der gewerblichen Beschäftigten zu den virtuellen Lernplattformen geklärt und gewährt.
- Es wurde geklärt, welche Lernräume (PC-Zugang) künftig genutzt werden können.
- Die innerbetrieblichen Lernangebote für gewerbliche Beschäftigte, die oftmals begrenzt sind, wurden reflektiert und gemeinsam mit Beschäftigten, Ausbilder*innen und Personalentwicklung erweitert.
- Die Möglichkeiten für Un- und Angelernte, einen Ausbildungsabschluss zu erlangen, wurde stärker in den Blick genommen.
- Aktivitäten zum internationalen Frauentag wurden genutzt, um mit denjenigen Frauen, die eine Weiterbildung gemacht haben, über mögliche Karrieremöglichkeiten zu sprechen.



Weiterbildungsangebote (mit-)entwickelt und unterstützt

In Betrieben, in denen die Partnerschaft mit dem AG funktioniert und eine positive Weiterbildungskultur existiert, wurden auch konkrete Weiterbildungen als Praxisprojekte von Weiterbildungsmentor*innen vorangetrieben.

- Un- und Angelernte wurden mobilisiert und die Möglichkeit geschaffen, einen Ausbildungsabschluss zu erwerben
- Eine regelmäßige durchgeführte Weiterbildungsmaßnahme wurde initiiert.
- Beteiligung an der Erstellung der Weiterbildungsangebote.
- Unterstützung bei der Initiierung und Nutzung von internen Lernplattformen.
- Die Kooperation mit der Agentur für Arbeit wurde gestärkt.
- Qualifizierung in Kurzarbeit wurde vereinbart umgesetzt.
- Ein Konzept für die Qualifizierung von digitalen Grundkompetenzen wurde entwickelt.



Weberbaltungsstrategien weiterentwickelt

Das Funktionieren von Weiterbildungsprozessen ist keine Selbstverständlichkeit – weder die Ermittlung von Zukunfts-kompetenzen noch die Erhebung der Bedarfe der Beschäftigten. Zudem ist in einigen Betrieben die Transformation wie auch der Fachkräftemangel ein bestimmender Faktor, und immer wieder mit krisenhaften Szenarien verbunden. In diesen sehr komplexen betrieblichen Situationen sind ebenfalls Praxisprojekte von Weiterbildungsmentor*innen als langfristige Aufgabe anzusiedeln.

- Die Transformation zur digitalen Fabrik oder Verwaltung soll mit interner Weiterbildung verknüpft werden – dazu gehört aktuell die konzeptionelle Entwicklung von Qualifizierungen für digitale Geschäftsprozesse.
- Entwicklung von betrieblichen Laufbahnkonzepten zur Sicherung des Fachkräftebedarfs und zur Vermeidung von Fachkräftemangel.
- Die erweiterte Kompetenzerhebung im Kontext der Transformation und des Fachkräftemangels wird in den Blick genommen, um Zukunftskompetenzen festzulegen und vorhandene Kompetenzen sichtbar zu machen.
- Die konsequente Umsetzung von Vereinbarungen zur Weiterbildung in Mitarbeitergesprächen wird evaluiert.
- Vorhandene Regelungen (Tarifverträge) werden in der Praxis genutzt (z. B. Qualifizierungsgespräche)
- In Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zur Weiterbildung oder Zukunftstarifverträgen werden Regelungen neu getroffen oder erweitert. Dazu gehören Qualifizierungsfonds, paritätische Steuerungsgruppen, Zeit für Weiterbildung sowie Zeit für die Arbeit der WBM.

→ Es folgt die Frage: Wie geht es weiter?



**Folgerungen –
eine Sache
fehlt noch**



Die DGB-Gewerkschaften haben zahlreiche Erfahrungen mit ihren vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekten für Weiterbildungsmentor*innen gemacht. Wir haben gezeigt, dass das Konzept funktioniert und erfolgreich sein kann.

Weiterbildungsmentor*innen haben ihre Bewährungsprobe bestanden, sie können die bislang bestehende Leerstelle ausfüllen. Die Begleitung der Betriebs- und Personalräte – direkt in den Betrieben/Verwaltungen oder über gemeinsame Seminare und Projekte – ist an die betriebliche Praxis anschlussfähig.

Dies funktioniert auch deshalb so gut, weil hier nicht eine Gruppe quasi mildtätig oder primär zum eigenen Broterwerb für eine andere Gruppe aktiv wird. Vielmehr ist es so, dass auch die Weiterbildungsmentor*innen selbst von ihrer Tätigkeit profitieren. Kompetenzentwicklung findet hier nah an der Praxis in alle Richtungen statt.

Wir haben damit nun ein überzeugendes Konzept in der Hand, das in den unterschiedlichen Branchen jeweils spezifische Ausprägungen aufweist, an dem wir festhalten wollen. Unsere Erfahrungen zeigen deutlich, dass Weiterbildungsmentor*innen auch in der Zukunft begleitet werden müssen. Sie brauchen weiterhin Unterstützung, um das Konzept in die Breite zu tragen und um weniger offene Betriebe und Verwaltungen zu erreichen. Es gilt: Veränderungen brauchen Zeit, große Veränderungen brauchen viel Zeit.

Eine Hürde konnten auch die erfolgreichsten Ansätze bisher nicht überwinden: Die Mentor*innen benötigen für ihre Tätigkeit Freiräume und Zeit; eine gesetzliche Regelung ist daher nötig – sie müssen für ihre Tätigkeit als Mentor*in freigestellt werden. Dies betrifft zum einen ihre Qualifizierung, um als Mentor*in tätig zu werden, und zum anderen ihre Tätigkeit in Betrieb und Verwaltung selbst. Sie brauchen die Freistellung, damit ihnen selbst, aber auch ihren Kolleg*innen klar ist, wann sie sich in dieser Rolle befinden und daher angesprochen werden können.

Uwe Elsholz/Hoai Nam Huynh/Martina Thomas

Wirksam werden! Erkenntnisse aus der Begleit- forschung



Die gewerkschaftlichen Projekte zu den Weiterbildungsmentor*innen (WBM) der Gewerkschaften IG Metall, NGG und ver.di wurden seitens des Lehrgebiets Lebenslanges Lernen der FernUniversität in Hagen wissenschaftlich begleitet. Das Team des Lehrgebiets hat sich die unterschiedlichen Elemente angeschaut, die mit der neuen Rolle und den Aufgaben der WBM zusammenhängen. Erste Ergebnisse hierzu sind im Hinblick auf Lernwiderstände sowie bezogen auf die Qualifizierungen der WBM im Vergleich zu Ausbilder*innen zusammengefasst (vgl. Thomas/Elsholz/Huynh i.E.; Huynh/Elsholz/Thomas i.E.). Für diesen Beitrag werden nun die Erfolgsfaktoren und Gelingensbedingungen beleuchtet, die dazu beitragen, dass WBM in Betrieben überhaupt eingeführt werden und letztlich zur Geltung kommen. Bis sich eine Wirksamkeit im Sinne verbesserter Strukturen in der Weiterbildung und einer stärkeren Beteiligung an Weiterbildung zeigt, ist es letztlich ein langer Prozess, der von unterschiedlichen Faktoren abhängt. Dieser Prozess muss sowohl überbetrieblich und gewerkschaftsseitig als auch innerbetrieblich unterstützt werden. Im Detail stellt sich die Entwicklung in jedem Betrieb stets noch einmal anders dar und ist stark von den jeweiligen Voraussetzungen und der vorherrschenden Unternehmenskultur geprägt. Dennoch werden hier die wichtigsten Aspekte aufgezeigt, die sich übergreifend aus den Erhebungen der wissenschaftlichen Begleitung ergeben haben. Bevor wir auf die einzelnen Gelingensbedingungen eingehen, schildern wir zunächst kurz unseren Ansatz und das Vorgehen der wissenschaftlichen Begleitung aus.

Zum Vorgehen

Die Ziele und Fragestellungen der wissenschaftlichen Begleitung beziehen sich auf die Qualifizierung der WBM, deren Selbstverständnis und die verschiedenen Erfolgsfaktoren für ihre Wirksamkeit und damit auf die Rahmenbedingungen der WBM-Tätigkeit. Die Vielschichtigkeit der Fragestellungen hat ein Methodenmix und die Befragung ganz unterschiedlicher Akteure erfordert. Wir haben dabei vor allem Interviews und andere qualitative Erhebungsmethoden gewählt. Befragt wurden zunächst die gewerkschaftlichen »Vordenker« der einzelnen Projekte. Hier ging es insbesondere darum, die jeweils etwas unterschiedlichen Ansätze der Einzelgewerkschaften nachzuvollziehen. Mithilfe der Interviews wurde so herausgearbeitet, welche spezifischen Bedingungen der Einzelgewerkschaften und welche zugrunde liegenden Überlegungen maßgeblich waren, die an die Arbeit der WBM herangetragen wurden.

Die Qualifizierungen der WBM selbst rückten dann im zweiten Schritt in den Fokus. Hier wurden Interviews mit denjenigen geführt, die die Bildungskonzepte entwickelt haben. Zugleich wurden aber ebenfalls die Konzepte zu den Qualifizierungen und weitere Lehrmaterialien im Hinblick auf Lerninhalte, Lernziele und Lernformen analysiert. So konnten Unterschiede und Gemeinsamkeiten der einzelnen gewerkschaftlichen Qualifizierungen herausgearbeitet werden – wobei die Gemeinsamkeiten deutlich überwogen.

Den Kern unseres empirischen Materials bilden Interviews mit WBM selbst, die wir in zwei Erhebungswellen anhand von Leitfäden geführt haben. Dabei haben wir WBM aus allen drei gewerkschaftlichen WBM-Projekten befragt. Dabei ging es in der ersten Welle um die Motivation, das eigene Rollenverständnis, die Zufriedenheit mit der Qualifizierung sowie um ihre wesentlichen Tätigkeitsfelder und auch betriebliche Rahmenbedingungen. Die Interviews wurden überwiegend in den Betrieben vor Ort durchgeführt und hatten eine Dauer von ca. 40 Minuten. Die zweite Interview-Welle vertiefte den Fokus auf die Tätigkeiten und Aufgaben von WBM und auf die Rahmenbedingungen im Betrieb. Auch die zweiten Interviews dauerten im Schnitt ca. 40 Minuten.

Um der konkreten betrieblichen Umsetzung und Fragen der Wirksamkeit noch näher zu kommen, sind im Verlauf der Begleitforschung schließlich die Unternehmen selbst stärker in den Blickpunkt gerückt. Hier haben wir, sowohl vor Ort als auch online, mit denjenigen betrieblichen Akteuren im Themenfeld Weiterbildung gesprochen, mit denen die WBM zusammenarbeiten. Dabei ging es darum, mit welchen anderen Akteuren im Betrieb u.a. der Arbeitgeberseite zusammengearbeitet wurde und auch wie sich die Kooperation gestaltete. Und schließlich wurden andererseits Beschäftigte selbst befragt, die mit WBM in Kontakt waren und sind. Hier ging es um ihre Erfahrungen mit den WBM, ihre Themen und Anliegen, aber auch um die Wünsche und Bedarfe, die die Beschäftigten an die WBM richten.

Die Interviews und Erhebungen wurden allesamt verschriftlicht und mit Hilfe einer Software (MAXQDA) dann ausgewertet. Zur Auswertung der Daten sind im Wesentlichen Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse zum Einsatz gekommen (Kuckartz/Rädiker 2020, Mayring 2015).

Auf Grundlage dieses Vorgehens konnte auch ein Bündel an Gelingensbedingungen herausgearbeitet werden, das im folgenden Abschnitt vorgestellt wird.

Gelingensbedingungen

Bei der Untersuchung der Rolle von WBM konnten wir insbesondere Aufgabenschwerpunkte ausmachen, die einerseits auf die strukturelle Verbesserung von Weiterbildung im Betrieb ausgerichtet waren oder die andererseits stärker auf die stärkere individuelle Weiterbildungsbeteiligung von Kolleg*innen ausgerichtet waren. Entsprechend lässt sich die Wirksamkeit von WBM auf überindividueller Ebene mithilfe von strukturellen Verbesserungen der betrieblichen Rahmenbedingungen für die Weiterbildung der Beschäftigten verstehen. Auf individueller Ebene zeigt sich ihre Wirksamkeit in der Beratung von Kolleg*innen zu Weiterbildungsfragen bzw. in ihrer Aktivierung für eine Teilnahme an Weiterbildung. Ob und in welchem Umfang WBM Wirksamkeit entfalten, ist dabei von unterschiedlichen Bedingungen abhängig, die teils mehr und teils weniger gestaltbar sind.

Intrinsisch motivierte WBM gewinnen

Ein erster, durchaus fundamentaler, aber eben auch nur wenig gestaltbarer Erfolgsfaktor der WBM-Arbeit liegt in der Person bzw. den Charaktereigenschaften und biografischen Hintergründen der WBM selbst. Bei vielen der von uns befragten WBM wurden sehr persönliche Motive angeführt, sich der Aufgabe zu stellen. Und diese Motive geben dann eben auch Motivation und Energie für das oft mühsame Alltagshandeln als WBM. Wie eigene eher negative Erfahrungen auch ein intrinsischer Antrieb und Motiv sein können, zeigt folgendes Zitat:

»... überhaupt mal jemanden zu haben, der so das Ganze ein bisschen vorsortiert, finde ich eine unglaubliche Bereicherung. Hatte ich in meinem Leben selber nicht und hat vielleicht auch Auswirkungen auf mein Leben gehabt. Dass es so eine Stelle nicht gab. Und ich möchte eben für junge Kollegen da sein und ihnen so ein bisschen mit Erfahrung beistehen. Dass ich eben sage: Leute, Weiterbildung ist wichtig, macht was aus eurem Leben.« (g2b3w1-1)

Auch das folgende Zitat verweist auf den Fokus, diejenigen Kolleg*innen zu fördern, die ohne die Unterstützung von WBM womöglich ihre Potenziale nicht entfalten können:

»ich möchte gerne dafür sorgen, dass so Rohdiamanten, die nicht erkannt werden, vielleicht auch die Möglichkeit bekommen zu strahlen.« (g1b1w2-11)

Zwar beruht die Auswahl von WBM auf Freiwilligkeit und kann daher nicht komplett gesteuert werden. Dennoch kann es sinnvoll sein, bei der Ansprache möglicher WBM gezielt die eigenen biografischen Erfahrungen zu adressieren, so dass sich diejenigen melden, die nicht nur die funktionale Seite von WBM sehen, sondern einen persönlichen Bezug dazu haben. Als positive Nebenwirkung zeigt sich auch ein eigener Entwicklungs- und Bildungsprozess bei den WBM selbst. So reflektiert z.B. ein WBM seine biografisch gefärbten Erwartungen an die WBM-Rolle auf der Grundlage seiner Erfahrungen und folgendermaßen:

»Also am Anfang habe ich mir eigentlich erst gedacht, dass die Beratungsrolle eigentlich primär wichtiger ist und für mich auch besser passen würde. Aber mittlerweile habe ich schon gemerkt, dass es eigentlich, bevor man Leute in irgendeiner Art beraten kann, vor allem bei uns, muss man halt erst mal schauen, wie diese ganzen Strukturen sind und was man da dann verändern kann oder verbessern kann. Deswegen würde ich mich mittlerweile eher in dieser Strukturierungsrolle sehen [...]« (g1b3w2-11)

Neben der häufig durch die eigene Biografie begründeten intrinsischen Motivation fallen weitere Faktoren und Bedingungen auf, die für die Wirksamkeit der WBM relevant sind.

Durch Qualifizierung gut vorbereitet starten

Da die Rolle und Aufgabe von WBM zwangsläufig noch unbekannt ist, kommt der Qualifizierung der WBM eine wesentliche Rolle zu. Zur Vorbereitung auf die Arbeit als WBM wurden von allen Projekten Qualifizierungsangeboten und durchgeführt. Die Qualifizierungen haben sich zwar im Detail unterschieden, doch folgten sie insgesamt einer ähnlichen Struktur und weisen auch bezüglich der Inhalte große Gemeinsamkeiten auf.

Grundstruktur gewerkschaftlicher WBM-Qualifizierungen (eigene Darstellung)



Den Kern der Qualifizierungen bildeten Seminare, die mit einer Dauer von je 3-5 Tagen angeboten wurden. Gemeinsam ist allen Qualifizierungen, dass sie aus in der Regel drei Modulen bestehen, die in Seminarform angeboten und durch Zusatzangebote auf einer digitalen Lernplattform angereichert werden. Orientiert an den Bedürfnissen der WBM, sind Angebote wie Lernnuggets, Online-Austauschrunden oder zusätzlich angebotene Module entstanden. Ein wesentlicher Baustein für die gelungenen Qualifizierungen ist dabei die Begleitung bei der Umsetzung betrieblicher Projekte. Mithilfe der Unterstützung von Coaches und Berater*innen wird bereits früh in der Qualifizierung der WBM auf den Theorie-Praxis-Transfer gesetzt. Dieses Angebot der Umsetzungsunterstützung wird von den WBM als sehr hilfreich und bereichernd empfunden. Es hilft nicht nur, Gelerntes auf den eigenen Betrieb anzuwenden und zuzuschneiden. Vielmehr dient es auch dazu, die Umsetzung der betrieblichen Projekte auf organisatorisch-praktischer Ebene zu fördern und damit die Motivation der WBM-Teams angesichts knap-

per Zeitressourcen aufrecht zu erhalten. Das folgende Zitat veranschaulicht, wie das Begleitangebot sich positiv auf die Gruppenorganisation und Motivation eines WBM-Teams auswirkt.

»wir nehmen uns – weil sie [die Coachin] kommt – die Zeit, uns nochmal hinzusetzen und das nochmal wirklich aktuell und klar dann auch nochmal zu definieren, was die nächsten Aufgaben sind und wo wir weitermachen können und vor allen Dingen auch da mal einen Termin zu setzen und ein Ziel zu setzen, bis wann wir was gemacht haben. [...] [D]a mangelt es uns dann an Eigendisziplin, Zeit und Wille, so ein bisschen da dann wirklich aktuell dranzubleiben.« (g2b4w2-1)

Inhaltlich konzentrieren sich die Qualifizierungen im Wesentlichen darauf, das Rollenverständnis zu schärfen und soziale, methodische sowie fachliche Kompetenzen aufzubauen bzw. zu erweitern. Es geht nicht nur darum, Fachwissen zum Thema Weiterbildung anzueignen, sondern auch darum, Arbeitstechniken zu erlernen und diese als WBM anzuwenden. Dazu werden handlungsorientierte, aktivierende Lernmethoden in den Seminaren angewandt, was insgesamt gesehen gut ankommt:

»Die ganze Art und Weise, wie die es vorgetragen haben. Ein Flipchart haben wir gemalt und dann mussten wir wieder selber was machen und die Gruppen wurden dann immer wieder neu gemischt. [...] Und ja, es stand nicht nur einer vorne, hat irgendwas erzählt, sondern alle [wurden] mitgenommen und wir mussten uns das alles erarbeiten.« (g3b1w2-1)

Aber auch, dass im Zuge der Qualifizierung Anregungen gegeben werden, die eigene Rolle auszugestalten, wird von vielen WBM rückblickend als wichtige Grundlage gesehen. So schildert nachfolgend eine WBM beispielhaft, wie in der Qualifizierung (hier »Workshop« genannt) die Findung der Rolle stattfindet und dass die Doppelfunktion zwischen BR und WBM auch eine Herausforderung darstellen kann:

»Dafür hatten wir auch den Workshop, um zu gucken, was ist meine Aufgabe und was ist meine Nicht-Aufgabe. Ja, das hat uns auf jeden Fall insgesamt auch noch mal gut geholfen, um einfach auch zu gucken, welches Rollenverständnis haben wir? Was ist meine Rolle als Betriebsrätin, meine Rolle als Weiterbildungsmentorin? Und ich glaube, das ist halt einfach auch ein wichtiger Punkt.« (g1b2w2-12)

Die hohe Zufriedenheit, die sich in unseren Befragungen im Hinblick auf die Qualifizierungen gezeigt hat, ist ein Indiz dafür, dass hier ein gelungenes Vorgehen gewählt wurde, das sich nicht grundsätzlich ändern sollte. »Moderne« oder stärker digitalisierte Angebote scheinen im Hinblick auf die Zielgruppe der WBM weniger geeignet. Vielmehr hat sich die Kombination aus mehrtägigen Präsenzseminaren, ergänzenden Online-Lernangeboten und begleiteten Praxisphasen bewährt.

WBM-Arbeit als Team-Arbeit gestalten

WBM übernehmen nicht nur die Aufgabe, Wissen über Weiterbildung zu vermitteln, sondern sie fungieren auch als wichtige Unterstützungspersonen, als Brückenbauer*innen und vieles mehr. In den Erhebungen hat sich gezeigt, dass WBM es bevorzugen, im Team zusammenzuarbeiten. Auch zeichnet sich ab, dass gemeinschaftlich agierende WBM erfolgreicher sind. Mit anderen Worten: Einzelkämpfer*innen haben es schwerer. Als besonders wertvoll werden in der Teamarbeit Arbeitsteilungen empfunden, die auf die jeweiligen Stärken und Kompetenzen der einzelnen WBM Bezug nehmen:

»Nicht jeder hat ja so die gleichen Stärken oder auch Hintergrund. Wir haben ja auch eingangs erzählt, wir haben jetzt die Kollegen, die haben komplett verschiedene Hintergründe und Inhalte. Ja, das wird sich, denke ich so, das haben wir noch vor, dass man dann gucken, wer mehr macht verstärkt was« (g1b3w1-l1)

Die Nutzung unterschiedlicher Stärken und Hintergründe kann bspw. durch eine gute Mischung von solchen WBM erfolgen, die sowohl mit den betrieblichen Strukturen vertraut sind (oftmals BR/PR) und aus jenen Personen, die auf der sozialen Ebene einen guten Draht zum Kollegium pflegen (z.B. Vertrauensleute). Es erscheint daher empfehlenswert, dass WBM generell in Teams arbeiten sollten, um einerseits den unterschiedlichen Facetten des Aufgabenspektrums gerecht zu werden. Andererseits werden somit auch Räume geschaffen, um die diversen vorliegenden Stärken und Kompetenzen einzubringen.

Das WBM-Angebot mit langem Atem bekannt machen

Da die Rolle von WBM in den Unternehmen neu und unbekannt ist, ist es zunächst notwendig, den eigenen Bekanntheitsgrad zunächst zu erhöhen. Dies ist nicht durch einmalige Aktionen getan, sondern erfordert insbesondere zu Anfang viel Zeit und Energie.

»Ich glaube das ganze Projekt ist noch zu neu. Da muss einfach noch Mundpropaganda her, da muss noch Erfahrungswert her, da muss noch müssen noch gute Beispiele her, dass man dann halt einfach ganz viele von der Belegschaft [erreicht]. Wenn man jetzt einfach das Wort Weiterbildungsmentor sagt, dann sehe ich ein Fragezeichen in den Augen. Also da muss einfach noch viel, viel Arbeit geleistet werden« (g2b2w1-I1)

Wie in diesem Zitat anklingt, kann das WBM-Angebot in verschiedenen Formen der persönlichen Kommunikation bekannt gemacht werden, z.B. indem die WBM ihre Kolleg*innen im Gespräch informieren, dadurch, dass WBM-Teams ihre Arbeit gezielt in den Unternehmensbereichen bzw. Abteilungen vorstellen oder sich auch im Rahmen einer Betriebsversammlung bekannt machen. Darüber hinaus können auch Medien wie die Mitarbeitendenzeitung oder ein eigener Auftritt im Intranet des WBM-Teams dabei helfen, auf die Arbeit der WBM aufmerksam zu machen. Insgesamt zeigt sich, dass ein Mix aus persönlicher und medialer Ansprache sinnvoll erscheint. Denn nicht alle Kolleg*innen nutzen die medialen Informationsangebote hinreichend intensiv, wie sich in der Erhebung der Perspektive der Beschäftigten zeigte. Es gilt also »quasi alle Kanäle und die Werbetrommel« (g1b3w2-I2) zu rühren, um dem WBM Angebot Aufmerksamkeit zu verschaffen. Deshalb empfiehlt es sich, »auch weiter das Angebot, immer wieder redundant in der Belegschaft zu kommunizieren, dass es uns gibt.« (g1b1w2-I2). Auch Erfolgsgeschichten zu erzählen bzw. Beispiele guter Praxis auszuweisen, kann dafür sorgen, die Aufmerksamkeit aufrecht zu erhalten. Es gilt also nicht nur beim Start in die WBM-Arbeit diese über verschiedene Kommunikationskanäle im Unternehmen bekannt zu machen, sondern auch fortlaufend immer wieder die Aufmerksamkeit auf das WBM-Angebot zu lenken.

Geduldig Vertrauen im Betrieb aufbauen

Neben der Voraussetzung, dass Rolle und Aufgaben von WBM bekannt sind, ist es essentiell wichtig, dass WBM als vertrauenswürdige Partner im Betrieb wahrgenommen werden. Die Basis hierfür ist im Zuschnitt der WBM-Rolle fixiert, indem WBM keine Machtposition innehaben und somit anders als bspw. Vorgesetzte oder Ansprechpartner*innen aus der betrieblichen Personalentwicklung keine Sanktionspotenziale entfalten können. Zudem werden sie in den Qualifizierungen ausdrücklich auf die Kommunikation in Beratungssituationen vorbereitet. Auch hier ist mitunter in der individuellen Beratungsbeziehung ein langer Atem erforderlich, was den WBM durchaus bewusst ist:

»Dauert ein bisschen. Geht nicht ruckartig, weil manchmal halt das Vertrauen erst mal wachsen muss, dass man doch irgendwo zugehörig ist. Dann muss man ja erst mal eine – ja, wie soll ich das sagen – so eine Straße aufbauen?« (g1b2w2-11)

Besonders WBM, die bereits als Vertrauensleute oder BR/PR-Mitglieder aktiv sind, genießen in der Regel einen Vertrauensvorschuss bei den Kolleg*innen. Wichtig ist allerdings auch, dass WBM ein gewisses grundlegendes Vertrauensverhältnis zu betrieblichen Entscheidungsträgern der Arbeitgeberseite aufbauen, um mit diesen konstruktiv zusammenarbeiten zu können.

Mit betrieblicher Kultur realistisch umgehen

In unseren Untersuchungen haben sich zudem förderliche Rahmenbedingungen gezeigt, die insgesamt zur gelungenen Arbeit von WBM beitragen. Zu diesen Rahmenbedingungen zählt etwa der Stellenwert von Weiterbildung im Betrieb. Damit ist gemeint, dass Weiterbildungen auch trotz des vielfältig herausfordernden Tagesgeschäfts durchgeführt werden können. Das folgende Zitat veranschaulicht dieses Problem, das häufig dazu führt, dass Weiterbildung gegenüber wirtschaftlichen Interessen einen nachgeordneten Stellenwert hat.

»Ich meine, da müssen wir uns nichts vormachen. [...] Die Aufträge, die müssen abgearbeitet werden. Und da ist natürlich erst mal für den einzelnen Chef der Abteilung erst einmal am wichtigsten. Alle Anlagen müssen laufen, die Aufträge müssen abgewickelt werden, der Kunde muss beliefert werden. Qualifizierung ist dabei natürlich wichtig, aber fällt halt durch das tägliche Geschäft, was halt da ist, einfach halt drunter.« (g2b2w2-11)

Allerdings führen bspw. Erfahrungen mit Fachkräftemangel dazu, dass ein Umdenken stattfindet. So leidet ein Unternehmen aus dem Catering-Bereich unter deutlichen Arbeits- und Fachkräfteengpässen. Dies führt zu Bemühungen, die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber zu steigern. In diesem Zusammenhang wurde gemeinsam mit WBM und Gesamtbetriebsrat ein Weiterbildungsprojekt aufgelegt, das darauf abzielt, Hilfskräfte formal zu Küchenfachkräften weiterzubilden.

»[H]ier muss man der Gegenseite, dem Arbeitgeber, das Kompliment machen, dass er tatsächlich den Gesamtbetriebsrat mitgenommen hat und unsere Anregungen mit. Es ist nicht zielführend aus unserer Sicht, dass wir Qualifikationen schaffen, die nur hier Gültigkeit haben.« (g3b2w1-12)

Je positiver das Thema Weiterbildung in einer Betriebskultur bereits konnotiert ist, desto aufgeschlossener wird auf Ideen, Initiativen und Projekte von WBM reagiert. Neben dem Stellenwert von Weiterbildung im Allgemeinen haben sich auch getroffene Vereinbarungen als günstige Rahmenbedingung ergeben. Während freigestellte Betriebsräte über festgelegte Kapazitäten verfügen, um als WBM aktiv zu sein, haben Vertrauenspersonen größere Probleme. Eine Vertrauensperson berichtet passend dazu, wie sie vor allem mithilfe der Unterstützung eine*r WBM-Kolleg*in agieren kann, die Teil des BR ist:

»Also mein persönlicher Schutz oder mein Zeitmanagement ist die [WBM-Kolleg*in], die da immer wieder mal so die Hand ein bisschen über mich hält. Deswegen kann ich mir es heute auch erlauben, hier dieses Interview zu führen. Und ansonsten müsste ich in der Frühschicht am Band stehen. Der Meister ist nicht begeistert, dass ich weggegangen bin.« (g2b3w1-11)

Insgesamt erscheint es förderlich, wenn klare Rahmensetzungen (bspw. Betriebsvereinbarungen oder auch eine gesetzliche Regelung) den WBM bestimmte Wirkungsmöglichkeiten eröffnen und diese auch vor Beschränkungen schützen. In diesen Vereinbarungen sollte festgeschrieben werden, über welche Arbeitsmittel und Räume die WBM verfügen oder wie viel Zeit ihnen für ihre Tätigkeit zur Verfügung steht.

Betriebliche Interessensvertretung einbinden

Eine wesentliche Facette der WBM-Rolle besteht in ihrer arbeitnehmerorientierten Grundausrichtung. Viele WBM aus unserer Stichprobe sind selbst Mitglieder der betrieblichen Interessensvertretung, einige gehören dem gewerkschaftlichen Vertrauensleutkörper an und nur wenige haben keine Funktion in der betrieblichen Interessensvertretung.

Oft sind WBM Teil des BR und sehen sich in einer Doppelfunktion. Dass die bewusste gedankliche Trennung zwischen beiden Rollen auch einen Mehrwert besitzen kann, zeigt sich im folgenden Interviewausschnitt. Hier wird geschildert, dass die Kommunikation in der Rolle als WBM auch zusätzliche Freiheiten in der Beratungssituation besitzt. Vorausgegangen war die Frage, was die Person als WBM kann, was sie als Gremienmitglied nicht kann:

»Hört sich komisch, aber ein Stück weit offener und ehrlicher mit den Leuten reden und auch umgehen. Was man als Betriebsrat immer ein Stück weit gucken muss. Zum einen ist es ja, das eigene Gremium dementsprechend zu repräsentieren und dann aber auch die Firma. (...) Was ja auch unsere Aufgabe ist oder so. Da muss man halt schon ein bisschen mit der Wortwahl sich besser Gedanken machen, dass es halt besser passt. Und man überlegt sich je nachdem, was man sagt, mehr als das bei Weiterbildungsmentoren. Was das angeht, ist man halt freier.« (g2b1w1-11)

Aus dieser Doppelfunktion resultiert, dass WBM als Gremienmitgliedern mehr Zeit und Energie dafür aufwenden, sich mit dem Thema Weiterbildung

zu beschäftigen. Hier kann es entscheidend sein, dass sich das BR- bzw. PR-Gremium insgesamt hinter diese thematische Ausrichtung stellt. Dazu ist es hilfreich, wenn WBM ihre BR-/PR-Kolleg*innen einbeziehen, wie im nachfolgenden Fall geschildert:

»Also es ist so, wie wir die Ausbildungsreihe angefangen haben, haben wir uns natürlich das Go geholt vom Betriebsratsgremium, was ganz wichtig war vorher natürlich die Kommission für Qualifizierung, Bildung, weil wir wollen ja als Weiterbildungsmentoren mit dem Betriebsratsgremium zusammenarbeiten und nicht gegeneinander arbeiten.« (g2b1w1-I1)

Besonders da, wo es den WBM darum geht, auch weiterbildungsförderliche Strukturen aufzubauen, ist eine enge Zusammenarbeit mit den betrieblichen Mitbestimmungsgremien sinnvoll, um

»dann auch gerade mit dem Betriebsrat dann zusammen auch ja Rahmen zu entwickeln, die zum Beispiel in einer BV enden oder eine Betriebsvereinbarung. Das wir da wirklich einen schönen, großen Rahmen haben, der diese ganze Weiterbildungskultur fördert.« (g1b1w1-I1)

Es ist also durchaus hilfreich für die WBM-Arbeit, wenn Mitglieder des WBM-Teams gleichzeitig auch als BR oder PR aktiv sind. Doch auch wenn dies gegeben ist, ist es sinnvoll, dass WBM das jeweilige Gremium immer wieder aktiv einzubinden. Eben weil die WBM-Rolle selbst nicht über eine gewisse Durchsetzungsmacht verfügt.

Mit betrieblichen Entscheidungsträger*innen kritisch-konstruktiv kooperieren

Es hat sich gezeigt, dass für die Wirksamkeit der Arbeit von WBM eine produktive Zusammenarbeit mit betrieblichen Entscheidungsträger*innen bzw. Vertretern der Arbeitgeberseite hilfreich ist. Der Modus der Kooperation ist dabei kritisch-konstruktiv und meint damit in erster Linie das Hinterfragen des aktuellen Zustands der betrieblichen Weiterbildung. Gleichzeitig gilt es, mit jenen Personengruppen Entscheidungen herbeizuführen, die in verbesserte Weiterbildungsstrukturen im Betrieb oder direkt in individuelle Weiterbildungspläne von Beschäftigten münden. Für WBM bedeutet das oftmals Überzeugungsarbeit leisten zu müssen und dabei mit unterschiedlichen Interessenslagen umgehen zu können. An drei Akteursgruppen wird das in den Erhebungen deutlich: Mit der Geschäftsleitung, dem Personalbereich und dem mittleren Management.

WBM berichten etwa von der Unterstützung der Geschäftsleitung, die sich besonders durch Offenheit ausdrückt:

»Also unsere Geschäftsleitung unterstützt uns da ja auch. Da haben wir bis jetzt noch keine Schwierigkeiten gehabt. Oder wenn wir irgendwas brauchen oder einen Lehrgang oder irgendwas machen mussten, dass sie sich gesagt haben, geweigert haben oder dieses. Nein, da haben wir von unserer Geschäftsleitung auch vollste Unterstützung bekommen.« (g3b1w1-l1)

In der Interaktion mit dem Personalbereich wird dagegen hervorgehoben, wie wichtig es ist, die Perspektiven der Personalverwaltung und die der Beschäftigten zusammenzuführen. Wie folgendes Beispiel zeigt, ergibt sich mitunter durch die Vermittlung von WBM ein Mehrwert, da sich das Arbeitsumfeld von Personalangestellten häufig stark von der Realität der Beschäftigten im gewerblich-technischen Bereich unterscheidet, wie folgendes Beispiel zum Ausdruck bringt.

»Das schaut von einem Verwaltungstisch wahrscheinlich anders aus wie von einem Arbeiter-Tisch. Und diese Blickwinkel zusammenzubringen, das war echt schwierig. Das muss ich fairerweise zugeben. Das nervt. Aber nach allen schlechten Erfahrungen gibt es jetzt endlich einmal gute.« (g1b2w2-l2)

Zuletzt hat es sich als wichtig herausgestellt, mit dem so genannten mittleren Management zu kooperieren. Damit sind Vorarbeiter*innen, Meister*innen, Abteilungsleitungen etc. gemeint, die unmittelbar in ihrer Personaleinsatzplanung betroffen sind, wenn Beschäftigte wegen Weiterbildung fehlen.

»Deswegen ist das ja so ein bisschen nervig, weil es ist wirklich alles da. Es gibt da keine offensichtlichen Verweigerer oder finanzielle Hemmnisse. Es scheitert letztlich [...] am Meister, der die Person nicht benennt, die zu dieser Schulung fahren sollen, weil er es nicht gemacht hat. Und jetzt ist da ist das Zeitfenster zu. So, weil jetzt ist die Montage voll ausgelastet und jetzt fährt da keiner hin und wir kriegen dieses Jahr auch keinen Kurs mehr gebucht. Und das nervt einfach. Und das ist einfach nur intern verdaddelt, weil anderes wichtiger war.« (g2b4w1-l1)

Aus dem Zitat geht zudem hervor, dass es nicht immer eine Verweigerungshaltung oder finanzielle Hemmnisse sind, die das Zustandekommen von Weiterbildung verhindern. Die Vorgesetzten stehen auch vor der Herausforderung, das betriebliche Tagesgeschäft am Laufen zu halten. Für WBM bedeutet das oftmals, mit jenen Vorgesetzten Wege zu finden, wie Tagesgeschäft und Weiterbildung zu vereinbaren sind.

Insgesamt liegen auf allen geschilderten Ebenen unterschiedliche Arten und Weisen einer kritisch-konstruktiven Zusammenarbeit vor. WBM-Arbeit gelingt dann, wenn auf allen Ebenen passende und konstruktive Umgangsweisen mit den Personengruppen gefunden werden, weil WBM auch mit diesen Personen »auf Augenhöhe« verhandeln können.

WBM-Arbeit durch Vernetzung stärken

Neben der unterschiedlichen innerbetrieblichen Einflussfaktoren besteht ein weiterer Erfolgsfaktor in der Vernetzung auch über das eigene Unternehmen hinaus. So zeigt sich insbesondere im Zusammenhang mit der Qualifizierung, dass WBM einen besonderen Nutzen darin sehen, sich während der Seminarphase mit WBM aus anderen Betrieben zu vernetzen. Sei es um von »anderen Kollegen auch mal zu hören: Wie läuft es bei euch?« (g1b1w1-l1) oder auch um gute Ideen und Ansätze aufzugreifen:

»Zum Beispiel von den anderen haben wir was geklaut, hätte ich jetzt mal gesagt [...] Die haben so ein Bewerbungseminar für Kolleginnen und Kollegen, die sich vielleicht nicht sofort trauen oder vielleicht Prüfungsangst haben oder auch dieses Gespräch scheuen mit Vorgesetzten oder sonst irgendetwas. Da haben die dann so ein, wie so ein kleines Seminar, so mit Video-Call und wie man es gerade möchte. Und genau das finden wir zum Beispiel auch ganz spannend.« (g1b1w1-l1)

Dieses Vernetzungsbedürfnis wurde von den gewerkschaftlichen WBM-Projekten konstruktiv aufgegriffen, indem in Ergänzung zu den Seminarreihen weitere virtuelle Austauschformate auf den digitalen Lernplattformen der gewerkschaftlichen Projekte geschaffen wurden. Ergänzt wird dies durch ein gewerkschaftsübergreifendes Vernetzungsangebot, in Form der Community-Gruppe »Weiterbildungsmentor*innen«, die inzwischen auf der Plattform www.ueberaus.de eingerichtet wurde und die Interessierten offensteht. Diese Community wird vom Bundesinstitut für Berufsbildung moderiert.

Im Zuge der gewerkschaftlichen WBM-Projekte haben sich WBM untereinander und auch mit Dozierenden, Berater*innen und Coaches vernetzt. Zudem sind z.T. unter Vermittlung der gewerkschaftlichen Projekt-Teams Kontakte insbesondere zu den regionalen Arbeitsagenturen entstanden, die dabei helfen, das Thema Weiterbildung in den Betrieben voranzutreiben:

»Das heißt, die Qualifizierung wird gefördert durch die - über das Qualifizierungschancengesetz - durch die Agentur für Arbeit. Das Einzige, was ihr nur machen müsst ist, die Leute für diese Qualifizierungsmaßnahme für die X-Monate freizustellen und. Das war es dann. Genau. Und dann haben wir gestartet, haben wir die Arbeitgeberseite eingeladen.« (g2b2w2-l1)

Die Vernetzung von WBM untereinander, aber auch die Kooperation mit regionalen Akteuren, unterstützt WBM dabei, Ideen zu entwickeln sowie Ressourcen zu erkennen und zu nutzen. Auch die Vernetzung trägt dazu bei, dass WBM sich nicht als Einzelkämpfer*innen verstehen.

Fazit

Die Figur der WBM als ein Bestandteil der Nationalen Weiterbildungsstrategie war und ist mit vielen Hoffnungen und Wünschen verbunden. Aber auch, wenn sich insgesamt und vor allem angesichts der ernüchternden Bemühungen beim Weiterbildungsthema der vergangenen Jahrzehnte ein recht positives Gesamtbild zeigt, muss vor zu hohen Erwartungen gewarnt werden. WBM sind nicht die »Weiterbildungswollmilchsäue«, die alle Probleme der Weiterbildung etwa hinsichtlich des ungleichen Zugangs, der Transparenz oder der Lernzeiten lösen können.

Weiterbildungsmentor*innen als »new kid on the block« (Elsholz/Thomas, 2022) müssen sich in Unternehmen bekannt machen sowie eine Rolle suchen und besetzen, die es so bisher noch nicht gab und die auch im betrieblichen Sozialgefüge nicht vorgesehen ist. Darauf wird insbesondere in den Qualifizierungen vorbereitet, wo Spielräume für die individuelle Ausgestaltung der Aufgabe aufgezeigt werden. Wo sich die WBM dann konkret im Verhältnis zu Betriebs- bzw. Personalrat, Vertrauensleutkörper und der Personalabteilung verorten, ist stets von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich. Dennoch lässt sich übergreifend feststellen, dass eine Verankerung von WBM in solchen Unternehmen leichter fällt, in denen bereits eine grundsätzlich positive Weiterbildungskultur vorhanden ist. Das bedeutet jedoch nicht, dass WBM nicht auch in schwierigen Kontexten erfolgreich etabliert werden könnten – nur ist der Weg dort etwas beschwerlicher.

Auf diesem Weg, ob er etwas kürzer oder länger ist, braucht es in jedem Fall einen langen Atem. Dieses »Dranbleiben« am Thema und an der eigenen Verankerung bleibt absolut notwendig. Gezeigt hat sich diese Notwendigkeit insbesondere auch dann im weiteren Prozess, wenn es im Rahmen von WBM-Teams zu personellen Wechseln gekommen ist oder auch auf Seiten des Arbeitgebers personelle Veränderungen das aufgebaute Vertrauen wieder in Frage stellen. Die Arbeit am Vertrauen, und zwar sowohl seitens der Beschäftigten als auch andererseits im Blick auf Personaler oder andere AG-Vertreter, bleibt eine Daueraufgabe aller WBM.

Letztlich – so kann man es wohl auf den Punkt bringen – lebt die Figur der WBM davon, dass sie von Personen ausgeführt wird, die von der Idee überzeugt sind und dafür brennen. Es gilt daher auch für WBM: Es gibt nichts Gutes. Außer man tut es! (Erich Kästner)

Literatur

Elsholz, U.; Thomas, M. (2022): New Kids on the block: Zu den Potenzialen von betrieblichen Weiterbildungsmentor*innen. Online verfügbar unter www.denk-doch-mal.de/uwe-elsholz-martina-thomas-zu-den-potenzialen-von-betrieblichen-weiterbildungsmentorinnen/

Huynh, H.N.; Elsholz, U.; Thomas, M. (im Erscheinen): Die Rolle betrieblicher Weiterbildungsmentor*innen zur Erhöhung der Bildungsbeteiligung aus subjektwissenschaftlicher Perspektive. Erscheint in: M. Allespach, B. Käßlinger, J. Wienberg: Handbuch Betriebliche Weiterbildung. Emanzipatorische Ansätze in Theorie und Praxis. Bund-Verlag

Kuckartz, U.; Rädiker, S. (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 5., überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa. Online verfügbar unter www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783779955337.

Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., überarb. Aufl. Weinheim: Beltz. Online verfügbar unter http://ebooks-ciando.com/book/index.cfm/bok_id/1875625.

Thomas, M.; Elsholz, U.; Huynh, H.N. (im Erscheinen): Weiterbildungsmentor*innen: Qualifizierungskonzepte für eine neue Rolle in der betrieblichen Bildung. Erscheint in: S. Bohlinger, I. Krause, J. Dienel, L. Kresse und M. Niethammer: Betriebliches Aus- und Weiterbildungspersonal im Fokus der Berufsbildungsforschung. wbv.

Impressum

Vorstand IG Metall

Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik
Ressort Aktive im Betrieb
Willhelm-Leuschner-Straße 79
60329 Frankfurt am Main

ver.di Bundesverwaltung

Ressort 09 Bereich Bildungspolitik
Paula-Thiede-Ufer 10
10179 Berlin

Redaktion

Claudia Dunst, Jörg Ferrando, Dr. Roman Jaich

Gestaltung

4S Design

September 2024

Die Begleitforschung der WBM-Projekte wurde finanziell gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung.

Hans **Böckler**
Stiftung 

Projekte



mendi
.net Netzwerk für
Weiterbildungs-
mentor*innen

Mentoren. Bilden.
Zukunft



Ein gemeinsames Produkt von

