

# Weiterbildungsmentoring im Betrieb

## Kollegiale und niedrigschwellige Beratung auf Augenhöhe

**Betriebliche Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren sind Beschäftigte, die ihre Kolleginnen und Kollegen auf Augenhöhe für das Thema Weiterbildung sensibilisieren. Sie füllen somit eine Lücke in der Weiterbildungsberatung, die ansonsten entweder von externer Seite (Kammern, Bundesagentur für Arbeit, Bildungsanbieter) oder im Betrieb von Vorgesetzten bzw. der Personalabteilung angeboten wird. Im Beitrag werden erste Erfahrungen mit diesem Ansatz aus vier Projekten vorgestellt, die im Rahmen der Nationalen Weiterbildungsstrategie gefördert werden.**

### Formal Gering- und Nichtqualifizierte besser erreichen

Eine der wesentlichen Herausforderungen zur Stärkung der berufsbezogenen Weiterbildung ist es, unterrepräsentierte Personengruppen wie formal gering oder nicht qualifizierte Beschäftigte zu erreichen (vgl. BRAUNSCHWEIG/LAIBLE/TRAHMS 2021). Die Gründe für deren geringere Weiterbildungsbeteiligung sind vielfältig (vgl. FLIEGENER/LACHER/ROHS 2022). Bisherige Beratungsansätze konnten nicht die gewünschten Erfolge erzielen. Dabei ist gerade für diese Menschen Weiterbildung wichtig, um ihre Beschäftigungsfähigkeit in Zeiten der Transformation zu erhalten, zumal die Wirtschaft dringend Fachkräfte benötigt (vgl. KREMERS/PLÜNNECKE/VAHLHAUS 2023; NOACK/MÜLLER 2023). Die Nationale Weiterbildungsstrategie nimmt sich u. a. dieser Herausforderung an (vgl. Infokasten, S. 48).

Die hier vorgestellten Projekte werden im Rahmen der NWS gefördert und wollen vor allem die Zielgruppe der formal gering und nicht qualifizierten Personen dabei unterstützen, bestehende Weiterbildungsangebote und Fördermöglichkeiten in Anspruch zu nehmen. In vier verschiedenen Projekten soll die Qualifizierung und Etablierung von be-

trieblichen Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren erprobt werden. Projektverantwortliche sind

- die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) zusammen mit dem Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) für das Projekt Qualifizierung,<sup>1</sup>
- die Industriegewerkschaft Metall (IG Metall) für das Projekt *Weiterbildungsmentor\*innen*,<sup>2</sup>
- die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (Verdi) für mendi.net<sup>3</sup> und
- die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) für das Projekt Mentoren.Bilden.Zukunft.<sup>4</sup>

### Individuelle Beratung auf Augenhöhe

Weiterbildungsberatungsangebote orientieren sich häufig an Kompetenzdefiziten der Ratsuchenden und zielen darauf ab, wie diese am besten behoben werden können. Extern Beratende (der BA, der Kammern, Bildungsträger oder anderer Stellen) gehen dabei meist von formalen oder non-formal erworbenen Qualifikationen der Ratsuchenden aus; praktische Arbeits- oder Lebensumstände werden in solchen Kontexten meist nicht hinreichend berücksichtigt. Weiterbildungsmentorinnen und -mento-

ren hingegen sind selbst Beschäftigte im Betrieb, kennen die Situation ihrer Kolleginnen und Kollegen aus dem Arbeitsalltag und haben zu ihnen eine persönliche Verbindung, wie das Zitat von Lutz Gerlach, Betriebsrat und Weiterbildungsmentor (IG Metall) verdeutlicht (vgl. EWALD/FERRANDO/KNÜTTTEL 2018, S. 19).

*»Wir versuchen immer ein offenes Ohr für die Kolleginnen und Kollegen zu haben. Und wissen daher um die Situation eines jeden Beschäftigten.«*

Somit können sie das Thema Weiterbildung auf einer vertrauensvollen und kollegialen Ebene niedrigschwellig ansprechen. Hier stehen nicht Defizite im Mittelpunkt, sondern es wird ein stärker orientierter Ansatz verfolgt; d. h. Beschäftigte sollen dabei unterstützt werden, ihre Potenziale zu erkennen,

<sup>1</sup> Vgl. <https://qfc.de/qh2/>

<sup>2</sup> Vgl. <https://wap.igmetall.de/wbm-22307.htm>

<sup>3</sup> Vgl. <https://verdi-mendi.net/>

<sup>4</sup> Vgl. [www.ngg.net/unsere-ngg/ngg-und-ihre-partner/weiterbildung-mentorenbildungszukunft/](http://www.ngg.net/unsere-ngg/ngg-und-ihre-partner/weiterbildung-mentorenbildungszukunft/)



**MARINA WINKLER**  
wiss. Mitarbeiterin im BIBB  
[marina.winkler@bibb.de](mailto:marina.winkler@bibb.de)

### Die Nationale Weiterbildungsstrategie (NWS)

Die NWS ist eine weiterbildungspolitische Initiative, in der sich Bund, Länder, Sozialpartner und die Bundesagentur für Arbeit im Sinne eines übergreifenden und partnerschaftlichen Handelns für die Stärkung der Weiterbildung engagieren. So soll für Menschen eine wirtschaftliche und soziale Teilhabe gesichert sowie Unternehmen bei der Bewältigung und Gestaltung der Transformationsprozesse unterstützt werden. Die NWS wurde im Juni 2019 durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), die Bundesagentur für Arbeit (BA), drei Fachministerkonferenzen der Länder (Arbeit und Soziales, Kultus und Wirtschaft) sowie Gewerkschaften und Wirtschaftsverbände verabschiedet und befindet sich aktuell in ihrer zweiten Phase. Sie wird voraussichtlich noch bis Ende 2025 laufen (vgl. BMAS/BMBF 2019 u. 2022).

und dazu motiviert werden, sich mit Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung auseinanderzusetzen. Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren haben die Aufgabe, einerseits proaktiv auf ihre Kolleginnen und Kollegen zuzugehen, andererseits auch als Ansprechpersonen zur Verfügung zu stehen, die Auskunft geben oder an weiterführende Stellen vermitteln können, wie das Zitat des Betriebsrats und Weiterbildungsmentors Mario Schädlich (Gewerkschaft NGG) verdeutlicht.

»Man muss den Leuten auch vermitteln können, was ändert sich denn jetzt in der Zukunft und [worauf] müssen wir denn achten. [...] Unsere Aufgabe ist, das den Leuten auch plausibel zu erklären und da finde ich, ist dieses Mentoren-Projekt bestes Handwerkszeug.«<sup>5</sup>

Bislang wurden in den Projekten besonders häufig Mitglieder des Betriebsrats und gewerkschaftliche Vertrauensleute zu Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren qualifiziert. Es kommen aber auch andere Beschäftigte ohne weitere Funktion infrage. Weiterbildungsmentoring soll keine umfassende Beratung und Begleitung gewährleisten, sondern vielmehr erste Informationen geben, anregen, Ängste nehmen und Möglichkeiten aufzeigen. Daher steht in den für die Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren entwickelten Qualifizierungen Überblickswissen zu verschiedenen Themengebieten im Mittelpunkt; so u. a. zum Weiterbildungsmarkt, zu Fördermöglichkeiten und Beratungsangeboten oder zu Formen der niedrigschwiligen Ansprache und Beratung auf Augenhöhe.

Im Rahmen dieser vier Projekte wurden bereits mehr als 300 Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren in bundesweit rund 100 Unternehmen und Verwaltungen qualifiziert.<sup>6</sup>

### Erkenntnisse zu Potenzialen und Hindernissen

Die Projekte starteten zwischen Oktober 2020 und April 2021 und laufen noch bis zum 31.12.2024. Dennoch lassen die Verläufe erste Erkenntnisse zu, wobei zu berücksichtigen ist, dass die beteiligten Projektpartner in sehr unterschiedlichen Branchen und Unternehmensstrukturen tätig sind. Daher gibt es zwar Unterschiede in der Umsetzung des Ansatzes, allerdings können auch einige gemeinsame projektübergreifende Entwicklungen erkannt werden, die im Folgenden dargestellt werden.

Da das Konzept des Weiterbildungsmentoring noch nicht verbreitet ist und den Betrieben zuerst vermittelt werden muss, gestaltet sich die Akquise von Unternehmen projektübergreifend als schwierig. Konnten die Betriebe jedoch für das Projekt gewonnen werden, läuft die Umsetzung überwiegend gut an und die Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren werden in der Regel schnell von der Belegschaft und der Leitungsebene angenommen.

In Betrieben besteht ein großer Unterstützungsbedarf zum Thema Weiterbildung. Das führt tendenziell dazu, dass die Funktion des Mentoring ausgebaut wird und weitere Aufgaben hinzukommen. So muss beispielsweise zunächst oft strukturelle Vorarbeit ge-

leistet werden, um überhaupt Beschäftigte beraten zu können bzw. ihnen eine Weiterbildung zu ermöglichen. Immer wieder wird von Hindernissen berichtet, wenn Angestellte eine Weiterbildung aufnehmen möchten: Sie können ihren Arbeitsplatz nicht verlassen oder bekommen die Fehlzeiten nicht bezahlt. In diesen Fällen können Betriebsvereinbarungen helfen, die jedoch erst ausgearbeitet und verhandelt werden müssen. Durch Ihre Qualifizierung bringen Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren dafür nützliche Kompetenzen mit. Neben der kollegialen Beratung leisten sie somit wichtige Arbeit, um betriebliche Weiterbildung generell zu stärken. Jedoch sollte darauf geachtet werden, dass genügend Raum für niedrigschwellige Beratung bleibt. Denn das ist die eigentliche Aufgabe der Mentoren/Mentorinnen und eine Innovation in der Weiterbildungsberatung. Ist für die kollegiale Beratung die nötige Zeit vorhanden, können formal gering und nicht qualifizierte Beschäftigte erreicht und zu einer Qualifizierung motiviert werden. So nehmen beispielsweise zugewanderte Mitarbeitende in Betrieben der NGG an Sprachkursen teil oder Angestellte der Ver- und Entsorgung (Verdi) können nach einer Weiterbildung Tätigkeiten in der Verwaltung übernehmen.

In den derzeit geförderten Projekten spielt der Betriebsrat eine wichtige Rolle. Entweder sind die Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren selbst Mitglieder des Betriebsrats oder aber sie arbeiten eng mit ihm zusammen. Davon können beide Seiten profitieren: Die in der Mentorenqualifizierung vermittelten Inhalte stellen eine Erweiterung der Kompetenzen des Betriebsrats dar.

<sup>5</sup> Vgl. [www.youtube.com/watch?v=wjU3o-Uhm1M](https://www.youtube.com/watch?v=wjU3o-Uhm1M)

<sup>6</sup> Vgl. [www.bmbf.de/bmbf/de/bildung/berufliche-bildung/foerderinitiativen-und-programme/weiterbildungsmentoren/weiterbildungsmentoren.html](https://www.bmbf.de/bmbf/de/bildung/berufliche-bildung/foerderinitiativen-und-programme/weiterbildungsmentoren/weiterbildungsmentoren.html)

Somit können weiterbildungsbezogene Themen hier fundierter und zielgerichteter bearbeitet werden. Umgekehrt profitiert das Weiterbildungsmentoring von einer bereits bestehenden Mitbestimmungsstruktur, über die wichtige Informationen verbreitet werden können, die für weiterbildungsinteressierte Kolleginnen und Kollegen interessant sind. Neben Betriebsratsmitgliedern stellen auch Vertrauensleute eine interessante Personengruppe für das Weiterbildungsmentoring dar, da sie von anderen Gewerkschaftsmitgliedern im Betrieb gewählt wurden und bereits deren Vertrauen genießen. Das ist eine gute Position, um auf Augenhöhe an Kolleginnen und Kollegen heranzutreten und Gespräche über Weiterbildung zu führen.

Mit Blick auf die Qualifizierung der Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren hat sich eine externe Unterstützungsstruktur als förderlich herausgestellt. Bei den Gewerkschaften oder den am Projekt beteiligten Bildungsträgern stehen ihnen in dieser Phase Beratende zur Verfügung und helfen bei Fragen und Problemen. Sie sind das Bindeglied zwischen Weiterbildungsmentoring und Gewerkschaft und stellen sicher, dass die Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren in den Betrieben nicht auf sich alleine gestellt sind und ihnen, wenn nötig, Unterstützung angeboten werden kann.

### Herausforderung Verstetigung

Ein projektübergreifend auftretendes Problem ist die Finanzierung der Qualifizierung und Freistellung der Mentorinnen und Mentoren für diesen Zeitraum. Noch können Qualifizierung und Arbeitsausfälle über Projektgelder kompensiert werden. Nach Ablauf der Projekte muss hier jedoch eine andere Lösung gefunden werden. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass das Verständnis für die Bedeutung von Weiterbildung zwar grundsätzlich vorhanden ist, das Thema jedoch immer noch nicht priorisiert wird. Ohne einen klar erkennbaren Mehrwert investieren Betriebe nur zögerlich Ressourcen in Weiterbildungsmaßnahmen. Hier müssen die Projekt-Teams in der Akquise und die Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren im weiteren Verlauf noch Überzeugungsarbeit leisten und die Arbeitgeber für die Dringlichkeit des Themas sensibilisieren sowie den Mehrwert des Weiterbildungsmentoring darzustellen. Die bislang gesammelten Erfahrungen geben jedoch Anlass dazu, einen solchen Mehrwert zu unterstellen.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass Weiterbildungsmentoring im Betrieb vielversprechend ist und Potenziale zur Erreichung formal gering oder nicht qualifizierter Beschäftigter birgt. Trotz der Herausforderungen mit Blick

auf eine nachhaltige Verstetigung lohnt es sich also, den Ansatz weiter zu verfolgen und in die Breite zu tragen. ◀

---

#### LITERATUR

BMAS; BMBF (Hrsg.): Strategiepapier: Nationale Weiterbildungsstrategie. o. O. 2019

BMAS; BMBF (Hrsg.): Fortführung und Weiterentwicklung: Nationale Weiterbildungsstrategie. Gemeinsam für ein Jahrzehnt der Weiterbildung – Aufbruch in die Weiterbildungsrepublik. Berlin 2022

EWALD, L.; FERRANDO, J.; KNÜTTEL, J.: Gewerkschaftliche Weiterbildungsmentoren. Vertrauensschaffende Experten für Bildungswege. Erkenntnisse des Forschungsprojektes. Frankfurt a. M. 2018

FLIEGENER, L.; LACHER, S.; ROHS, M.: Geringqualifizierung – Ein relative Perspektive. Kaiserslautern 2022

KREMERS, C.; PLÜNNECKE, A.; VAHLHAUS, I.: Zunehmende Bedeutung von Grundbildung und Weiterbildung für Geringqualifizierte. In: IW-Trends (2023) 3

NOACK, M.; MÜLLER, J.: Mehr Fachkräfte in jeder Region. Gütersloh 2023

TRAHMS, A.; LAIBLE, M.; BRAUNSCHWEIG, L.: Geringqualifizierte bilden sich nach wie vor deutlich seltener weiter. In: IAB-Forum 27. Oktober 2021. URL: [www.iab-forum.de/geringqualifizierte-bilden-sich-nach-wie-vor-deutlich-seltener-weiter/](http://www.iab-forum.de/geringqualifizierte-bilden-sich-nach-wie-vor-deutlich-seltener-weiter/)

(Alle Links: Stand 17.01.2024)