

Angelika Calmez | Marina Winkler

# **Orientierungshilfe zur Qualifizierung von Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren**

# BERUFSBILDUNG IN DER PRAXIS – KOMPAKT

Angelika Calmez | Marina Winkler

## **Orientierungshilfe zur Qualifizierung von Weiterbildungsmentorinnen und –mentoren**

Gefördert vom:



Bundesministerium  
für Bildung, Familie, Senioren,  
Frauen und Jugend

**bi**bb**** Bundesinstitut für  
Berufsbildung

# Impressum

1. Auflage 2026

## Herausgeber:

Bundesinstitut für Berufsbildung  
Friedrich-Ebert-Allee 114–116  
53113 Bonn  
Internet: [www.bibb.de](http://www.bibb.de)

## Autorinnen:

Angelika Calmez, Marina Winkler  
Unter Mitwirkung von: Barbara Hemkes, Bert Butz, Aileen Körfer, Florian Köster

## Publikationsmanagement:

Stabsstelle Publikationen und wissenschaftliche Informationsdienste  
E-Mail: [publikationsmanagement@bibb.de](mailto:publikationsmanagement@bibb.de)  
[www.bibb.de/veroeffentlichungen](http://www.bibb.de/veroeffentlichungen)

**Vertrieb:** [vertrieb@bibb.de](mailto:vertrieb@bibb.de)

## Gesamtherstellung:

Verlag Barbara Budrich  
Stauffenbergstraße 7  
51379 Leverkusen  
Internet: [www.budrich.de](http://www.budrich.de)  
E-Mail: [info@budrich.de](mailto:info@budrich.de)

## Bildnachweis:

S. 8/9: tunedin/Adobe Stock  
S. 16/17: tunedin/Adobe Stock  
S. 24/25: Yakobchuk Olena/Adobe Stock  
S. 28: Vilma/Adobe Stock  
S. 31: Connect Images/Adobe Stock  
S. 34/35: contrastwerkstatt/Adobe Stock  
S. 53: pressmaster/Adobe Stock  
S. 56/57: Seventyfour/Adobe Stock

Diese Abbildungen sind von der unten stehenden CC-Lizenz ausgenommen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernimmt das BIBB keine Haftung für die Inhalte externer Links.  
Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

## Lizenzierung:



Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative-Commons-Lizenz (Lizenztyp: Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International).

Weitere Informationen zu Creative Commons und Open Access finden Sie unter [www.bibb.de/oa](http://www.bibb.de/oa).

ISBN 978-3-96208-568-1 (Print)

ISBN 978-3-96208-569-8 (Open Access)

urn:nbn:de:0035-1224-3

## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Gedruckt auf umweltfreundlichem Papier

## Zitiervorschlag:

Calmez, Angelika; Winkler, Marina:  
Orientierungshilfe zur Qualifizierung von  
Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren.  
Bonn 2026. URL: [https://www.bibb.de/dienst/  
publikationen/de/20855](https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/20855)

# Inhalt

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>5</b>
<b>Vorwort .....</b>	<b>6</b>
<b>1 Einführung .....</b>	<b>9</b>
<b>2 Wer und was? – Profil und Rolle von WBM .....</b>	<b>17</b>
<b>3 Was WBM tun.....</b>	<b>25</b>
3.1 WBM-Tätigkeitsfelder im Überblick .....	26
3.2 WBM-Tätigkeitsfelder im Einzelnen .....	28
<b>4 Die WBM-Qualifizierung gestalten.....</b>	<b>35</b>
4.1 Kompetenzanforderungen an WBM .....	36
4.1.1 Kompetenzanforderungen des zentralen Tätigkeitsfelds A .....	38
4.1.2 Kompetenzanforderungen des erweiterten Tätigkeitsfelds B .....	42
4.1.3 Kompetenzanforderungen des Schnittstellentätigkeitsfelds C .....	46
4.2 Exemplarische Lernziele.....	50
4.3 Struktur und organisatorischer Rahmen .....	51
<b>5 WBM etablieren.....</b>	<b>57</b>
5.1 Modelle des Weiterbildungsmentorings .....	58
5.2 Zielgruppen und personenbezogene Gelingensbedingungen .....	59
5.3 Betriebsbezogene Gelingensbedingungen für die Etablierung von WBM .....	61
<b>6 Ausblick.....</b>	<b>64</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>65</b>
<b>Projektveröffentlichungen 2020–2024 .....</b>	<b>70</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>71</b>

# Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Überblick über die WBM-Tätigkeiten .....	27
Tabelle 1: BMBF-geförderte und durch das BIBB wissenschaftlich begleitete WBM-Projekte 2020 bis 2024 .....	11
Tabelle 2: Matrix der Kompetenzerfordernngen des zentralen Tätigkeitsfelds A .....	39
Tabelle 3: Matrix der Kompetenzerfordernngen des erweiterten Tätigkeitsfelds B .....	43
Tabelle 4: Matrix der Kompetenzerfordernngen des Schnittstellentätigkeitsfelds C .....	46
Tabelle 5: WBM-Metakonzept – Gesamtübersicht Kompetenzerfordernngen .....	48

# Abkürzungsverzeichnis

BAVC	Bundesarbeitgeberverband Chemie
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMBFSFJ	Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend
DQR	Deutscher Qualifikationsrahmen
IG	Industriegewerkschaft
IG BCE	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
NGG	Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten
WBM	Weiterbildungsmentor/-in

# Vorwort



Liebe Leserin, lieber Leser,

die berufsbezogene Weiterbildung ist nicht nur ein bedeutendes Thema für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit in Deutschland, sondern stellt auch eine Entwicklungschance für jede einzelne Beschäftigte und jeden einzelnen Beschäftigten dar. Leider sind die Chancen, an Weiterbildung teilzunehmen, jedoch ungleich verteilt. Insbesondere sind geringqualifizierte Beschäftigte in der Weiterbildung unterrepräsentiert und fallen häufig durch das Raster bestehender Personalmaßnahmen und Beratungsangebote. Hierfür gibt es vielfältige individuelle und strukturelle Gründe, die von negativen Bildungserfahrungen bis hin zu eher geringen Bildungsangeboten reichen.

Hier setzen die Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren als Unterstützende oder auch als Kümmerinnen und Kümmerer an. Sie sprechen ihre Kolleginnen und Kollegen individuell an, bauen Vertrauen auf, informieren sie über Weiterbildungsmöglichkeiten und motivieren. Wenn Weiterbildungsprozesse angestoßen wurden, begleiten sie dabei.

In den vergangenen Jahren wurden zahlreiche Initiativprojekte im gewerkschaftlichen Kontext realisiert. Häufig waren es dabei gewerkschaftliche Vertrauensleute, die an etablierte Strukturen anknüpfen konnten. Dabei ist eine Reihe von Fragen noch nicht oder nicht ausreichend beantwortet worden. Um nur zwei zu nennen: Wie kann Weiterbildungsmentoring gelingen, wenn die Vertrauensstrukturen erst noch etabliert werden müssen? Welche Qualifikationen benötigen Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren, und wie können diese vermittelt werden? Mit einer neuen Förderrichtlinie<sup>1</sup> wurde die Grundlage geschaffen, diese und weitere offene Fragen anzugehen.

---

1 Richtlinie zur Förderung von Projekten zur Steigerung und Stärkung der berufsbezogenen Weiterbildung durch Qualifizierung und Etablierung von Weiterbildungsmentorinnen und Weiterbildungsmentoren vom 07. November 2024 (BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ 2024); Änderungsbekanntmachung vom 10. Juli 2025 (BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ 2025).

Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) übernimmt im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ) die wissenschaftliche und administrative Begleitung der Projekte. Wir freuen uns auf diese Aufgabe und das in uns gesetzte Vertrauen. Den Praktikerinnen und Praktikern der beruflichen Bildung, die sich im neuen Förderprogramm des BMBFSFJ mit Engagement daran machen, den Ansatz des Weiterbildungsmentorings weiterzuentwickeln und zu verbreiten, soll diese Broschüre dabei eine kleine Orientierungshilfe sein.

A handwritten signature in blue ink, reading "Michael Heister". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

Prof. Dr. Michael Heister  
Leiter der Abteilung „Initiativen für die Berufsbildung“,  
Bundesinstitut für Berufsbildung







**1**

# **Einführung**

Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren (WBM) sprechen Beschäftigte im Betrieb an und bringen ihnen das Thema Weiterbildung näher. Zudem verweisen sie Beschäftigte an weiterführende Beratungs- oder Bildungsangebote. Dies tun sie nicht aus einer überlegenen Position heraus, sondern in Gesprächen auf Augenhöhe mit den Kolleginnen und Kollegen, die sie erreichen wollen. Durch die niedrigschwellige, gezielte, individuelle Ansprache bauen WBM Vertrauen auf, bevor sie beratend tätig werden. So ist es ihnen vielfach gelungen, dass sich Beschäftigte für das Thema Weiterbildung öffnen (vgl. z. B. DZILLAK u. a. 2024).

Insbesondere geringqualifizierte Beschäftigte sollen durch die WBM erreicht werden. Denn darin, dass Geringqualifizierte in der Weiterbildungsteilnahme unterrepräsentiert sind (vgl. Kapitel 2), zeigen sich deren ungleiche Teilhabechancen am Arbeitsmarkt (vgl. KÖRFER u. a. 2024, S. 4). Individuelle, aber auch strukturelle Weiterbildungshemmnisse sind die Ursachen dafür, dass Geringqualifizierte durch bestehende Beratungs- und Bildungsangebote häufig nicht erreicht werden (vgl. FLIEGENER/LACHER/MOHAJERZAD 2022).

Die erfolgreiche Umsetzung von ersten Pilotprojekten zur Qualifizierung und Etablierung von WBM unterstreicht die Potenziale flexibler und bedarfsorientierter Maßnahmen wie des Weiterbildungsmentorings, die sowohl die betrieblichen Interessen als auch die langfristigen Entwicklungsziele der Belegschaft berücksichtigen. Als mitarbeiterorientierter Ansatz verspricht das Weiterbildungsmentoring Potenziale, um eine Lücke zwischen Beschäftigten und Bildungs- sowie Beratungsangeboten zu schließen.

## **Vergangene WBM-Projekte als Ausgangsbasis**

Erprobt wurde die Qualifizierung und Etablierung von WBM in vier zwischen 2020 und 2024 umgesetzten, gewerkschaftlich organisierten Projekten, die im Kontext der Nationalen Weiterbildungsstrategie und der Exzellenzinitiative Berufliche Bildung durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wurden (siehe Tabelle 1). Alle Projekte wurden durch universitäre Forschung begleitet, welche durch die Hans-Böckler-Stiftung finanziert wurde.

Tabelle 1: BMBF-geförderte und durch das BIBB wissenschaftlich begleitete WBM-Projekte 2020 bis 2024

Projektname	Qualifizierung <sup>2</sup>	Weiterbildungs-mentorinnen und -mentoren	Mentoren.Bilden. Zukunft	mendi.net
Sozialpartner/ Gewerkschaft	IG BCE/BAVC	IG Metall	NGG	Verdi
Bildungspartner der Projekte (WBM-Qualifizierung)	QFC – Qualifizierungsförderwerk Chemie	Bildungszentren der IG Metall	BZO – Bildungszentrum Oberjosbach	IFTP – Institut für Forschung, Training und Projekte
Organisatorischer Rahmen	Laufzeit: 2021–2024 Qualifizierungspartner: Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH	Laufzeit: 2020–2024 Qualifizierungspartner: IG Metall Bildungszentren	Laufzeit: 2021–2024 Qualifizierungspartner: Institut für Forschung, Training und Projekte	Laufzeit: 2021–2024 Qualifizierungspartner: Institut für Forschung, Training und Projekte, Bildungszentrum Oberjosbach
Zahl der qualifizierten WBM	Ca. 40	Ca. 300	Ca. 50	Ca. 60
Verbreitung nach Bundesland	Hessen	Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Brandenburg, Hamburg, Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Sachsen, Schleswig-Holstein, Rheinland-Pfalz, Thüringen	Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Brandenburg, Bremen, Nordrhein-Westfalen, Hessen, Niedersachsen, Sachsen, Schleswig-Holstein	Baden-Württemberg, Bayern, Bremen, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen, Sachsen, Sachsen-Anhalt
Branchen, aus denen WBM überwiegend akquiriert wurden	Chemie- und Pharma-industrie	Metall- und Elektro-industrie, Kraft-fahrzeugindustrie, Maschinenbau	Nahrungs- und Futtermittelindustrie, Gastronomie	Öffentliche Verwaltung
Weitere Informationen	<a href="https://qfc.de/qh2/">https://qfc.de/qh2/</a>	<a href="https://wap.igmetall.de/meldungen/2024/weiterbildungsmen-torinnen">https://wap.igmetall.de/meldungen/2024/weiterbildungsmen-torinnen</a>	<a href="https://www.ngg.net/unsere-ngg/ngg-und-ihre-partner/weiterbildung-men-torenbildenzukunft/">https://www.ngg.net/unsere-ngg/ngg-und-ihre-partner/weiterbildung-men-torenbildenzukunft/</a>	<a href="https://verdi-mendi.net/">https://verdi-mendi.net/</a>
Begleitforschung	Uni Rostock (Prof. Dr. Andreas Diettrich) <a href="https://www.iwip.uni-rostock.de/wissenschaft-und-forschung/projekte/aktuelle-projekte/weiterbildungsmen-torinnen/">https://www.iwip.uni-rostock.de/wissenschaft-und-forschung/projekte/aktuelle-projekte/weiterbildungsmen-torinnen/</a>	Fernuni Hagen (Prof. Dr. habil. Uwe Elsholz) <a href="https://www.fernuni-hagen.de/bildungswissenschaft/lebenslanges-lernen/forschung/projekte/projektseiteWBM.shtml">https://www.fernuni-hagen.de/bildungswissenschaft/lebenslanges-lernen/forschung/projekte/projektseiteWBM.shtml</a>		

## Hinweis

Informationen über die Branchen und Regionen, in denen bereits WBM qualifiziert wurden, finden sich in der interaktiven Projektlandkarte des BMBFSFJ: <https://www.bmbfsfj.bund.de/bmbfsfj/themen/bildung/weiterbildung/weiterbildungsmentorinnen-und-mentoren-277064> (Stand: 19.01.2026)



An den Vorhaben beteiligt waren die drei Gewerkschaften IG Metall, Verdi, NGG (Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten) und die Sozialpartner IG BCE und BAVC (Bundesarbeitgeberverband Chemie). Zu WBM qualifiziert wurden hauptsächlich Betriebsräte/Betriebsrätinnen und gewerkschaftliche Vertrauenspersonen, die vornehmlich in größeren Betrieben tätig wurden. Insgesamt wurden, in Zusammenarbeit mit den Bildungspartnern der Gewerkschaften, bundesweit und branchenübergreifend mehr als 460 WBM qualifiziert und in rund 170 Unternehmen und Verwaltungen etabliert.

## Förderung des WBM-Ansatzes 2025 bis 2028 und Transfer

Aufgrund der guten Erfahrungen entschied das Bundesbildungsministerium, eine weitere Förderrichtlinie für Projekte zum WBM-Ansatz aufzulegen.<sup>2</sup> Mit der neuen Förderung des WBM-Ansatzes durch das BMBFSFJ gerät nun Weiterbildungsmentoring als Instrument in den Fokus, mit welchem die Weiterbildungsbedarfe in grundsätzlich allen Betrieben und Branchen adressierbar sein sollen – unabhängig von der Betriebsgröße, oder vom Vorhandensein eines gewerkschaftlichen Zugangs und/oder Mitbestimmungsorganen.

Die vorliegende Orientierungshilfe kann für die Umsetzung von Projekten des neuen Förderprogramms im Zeitraum 2025 bis 2028 herangezogen werden. Sie greift die Erkenntnisse aus den vergangenen Projekten auf, um den erfolgreich erprobten gewerkschaftlichen Ansatz in die Zukunft zu tragen. Zugleich wird ein Transfer geleistet, durch den die Erkenntnisse über das Weiterbildungsmentoring im gewerkschaftlichen Kontext in neue Kontexte übertragen werden können.

---

2 Richtlinie zur Förderung von Projekten zur Steigerung und Stärkung der berufsbezogenen Weiterbildung durch Qualifizierung und Etablierung von Weiterbildungsmentorinnen und Weiterbildungsmentoren vom 07. November 2024 (BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ 2024); Änderungsbekanntmachung vom 10. Juli 2025 (BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ 2025).

Insbesondere, aber nicht ausschließlich, werden mit der neuen Förderung kleine und mittlere Unternehmen (KMU) adressiert, denn bislang wurden Projekte meist in Großbetrieben umgesetzt. Ressourcen für Weiterbildung sind in KMU häufig knapp bemessen. Dennoch beteiligen sich KMU aller Größenklassen an Weiterbildung. Die Weiterbildungsbeteiligung der Mitarbeitenden nimmt jedoch mit sinkender Unternehmensgröße ab (vgl. BECKER/LEOPOLD/WITTHUHN 2025, S. 28ff.).

Mit der neuen Förderung sollen Möglichkeiten untersucht werden, wie u. a. auch Beschäftigte in KMU vom WBM-Ansatz profitieren können. Daher werden bei künftigen Qualifizierungen zusätzlich über-/außerbetriebliche Modelle des Weiterbildungsmentorings berücksichtigt. Sie könnten dann eine Lösung bieten, wenn die unternehmerischen Ressourcen für Weiterbildungsmaßnahmen knapp sind – wie häufig bei KMU der Fall. Inwieweit die über-/außerbetrieblichen Ansätze geeignet sind, Weiterbildungsmentoring in KMU wirksam umzusetzen, werden künftige Projekte zeigen.

## **Anforderungen an die Qualifizierung von WBM**

Die WBM-Qualifizierung unterliegt keinen formalen Zugangsvoraussetzungen. Sie richtet sich vielmehr an alle interessierten Personen im beruflichen Umfeld der Zielgruppe, die geeignet sind, ein entsprechendes Vertrauensverhältnis auf- oder auszubauen (vgl. Kapitel 5.2). Darin spiegelt sich die Niedrigschwelligkeit des kollegialen WBM-Ansatzes wider. Als eine zentrale Erkenntnis aus vorangegangenen WBM-Projekten stellt sich dar: Ein allgemeines Curriculum, welches für sämtliche WBM anwendbar ist, kann es nicht geben, da die jeweiligen betrieblichen Rahmenbedingungen die Tätigkeiten der WBM mitbedingen.

## **Betriebliche Rahmenbedingungen als Einflussfaktor**

Sind in einem Betrieb z.B. bereits Weiterbildungsangebote vorhanden, könnte der Fokus der WBM auf der Motivation der Beschäftigten zur Teilnahme an diesen Angeboten und der Begleitung im Weiterbildungsprozess liegen. Wird im Betrieb an der Konzeption von Weiterbildungsangeboten noch gearbeitet, könnte ein/-e WBM aufgrund sehr guter Kenntnis von Weiterbildungsbedarfen innerhalb der Belegschaft z.B. zusätzlich zur Ansprache von Beschäftigten damit betraut werden, mit externen Bildungsanbietern in Austausch zu treten (vgl. WINKLER/CALMEZ 2024).

In der Frage, welche Tätigkeiten WBM neben der Ansprache von Kolleginnen und Kollegen zusätzlich ausüben und wie die Anforderungen an die WBM-Qualifizierung zu gewichten sind, spielen die jeweiligen betrieblichen Rahmenbedingungen demnach eine Rolle (vgl. Kapitel 4 und 5). Dies untermauern auch die Ergebnisse der WBM-Transferstudie: Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass sich der Stellenwert von Weiterbildungshemmnissen oder -gelingensbedingungen in KMU nur situativ für das einzelne Unternehmen eruieren lässt (vgl. BECKER/LEOPOLD/WITTHUHN 2025, S. 105). Zusätzlich spielen auch die jeweiligen Ressourcen eine Rolle, die die WBM für ihre Arbeit einsetzen können. WBM-Qualifizierungskonzepte sollten daher nicht nur den Kern des WBM-Ansatzes transportieren, sondern auch flexibel handhabbar sein.

Neben betriebsinternen wirken auch externe Faktoren wie der wirtschaftliche Transformationsdruck auf die Region oder Branche auf Unternehmen ein. Demnach lassen branchen- oder regionsspezifische Beratungsansätze, welche gezielt KMU bestimmter Sektoren adressieren, den Nutzen der Beratung für KMU klarer erkennbar werden (vgl. BECKER/LEOPOLD/WITTHUHN 2025, S. 95).

## Praktischer Nutzen der vorliegenden Orientierungshilfe

Die vorliegende Orientierungshilfe soll Praktikerinnen und Praktikern der berufsbezogenen Weiterbildung, die im Rahmen der neuen Förderrichtlinie mit der Konzeption und Umsetzung von WBM-Qualifizierungsmaßnahmen und/oder in Betrieben mit Weiterbildungsentscheidungen befasst sind, Unterstützung bieten.

Sie basiert auf den Erkenntnissen der wissenschaftlichen Projektbegleitung am BIBB aus vorangegangenen WBM-Projekten. Für die vorliegende Veröffentlichung wurde insbesondere das im Dezember 2024 als erstes Arbeitsergebnis präsentierte Modell der WBM-Tätigkeiten weiterentwickelt (vgl. Kapitel 3). Zudem wurden personen-, qualifizierungs- und betriebsbezogene Gelingensbedingungen für das Weiterbildungsmentoring identifiziert (vgl. Kapitel 5).



### Hinweis

Materialien zu den WBM-Projekten werden auf der Webseite [www.bibb.de/wbm](http://www.bibb.de/wbm) verlinkt.



Neben einem Überblick über den Ansatz des Weiterbildungsmentorings bietet die Orientierungshilfe Beschreibungen der WBM-Tätigkeiten und der daraus abgeleiteten Kompetenzanforderungen an WBM. Exemplarische Lerninhalte runden die Publikation ab.







# 2

## **Wer und was? – Profil und Rolle von WBM**

WBM sind selbst Beschäftigte im Betrieb oder externe Personen, die als über-/außerbetriebliche WBM fungieren und in der Regel aus dem beruflichen Umfeld stammen. Das über-/außerbetriebliche Modell kann dann eine Lösung bieten, wenn die unternehmerischen Ressourcen für Weiterbildung knapp sind – wie häufig bei KMU der Fall.



### **Hinweis**

Auf die Etablierung von WBM wird in Kapitel 5 näher eingegangen.

Innerbetriebliche wie über-/außerbetriebliche WBM agieren unter der grundsätzlichen Zustimmung der Betriebsleitung. Sie besetzen im Betrieb jedoch eine eigenständige Rolle: Sie handeln entweder selbstständig auf der kollegialen Ebene oder im Auftrag von betrieblichen Funktionsbereichen wie der Personalentwicklung. Obgleich bei innerbetrieblichen WBM personelle Überschneidungen z. B. mit der Personalentwicklung bestehen können, entfaltet der das kollegiale Vertrauen adressierende WBM-Ansatz seine Wirkkraft gerade durch die strukturelle Unabhängigkeit der WBM.

## **Individuelle Ansprache von Beschäftigten**

WBM sprechen Beschäftigte individuell an und führen mit ihnen Gespräche über Weiterbildung. Damit können sie mit ihren Zielpersonen auf Augenhöhe Gespräche führen, z. B. von Kollegin zu Kollege. WBM beraten niedrigschwellig zum Thema Weiterbildung, wecken Interesse, motivieren zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen und begleiten in Weiterbildungsprozessen. WBM machen bestehende Weiterbildungs- bzw. Beratungsangebote bekannt und helfen beim Zurechtfinden in den Strukturen des Weiterbildungsmarkts. Sie helfen, Qualifizierungsbedarfe und individuelle Potenziale von Beschäftigten zu erkennen.

WBM agieren zumeist ergänzend zu etwaigem bereits vorhandenen Bildungspersonal (vgl. THOMAS/ELSHOLZ/HUYNH 2024, S. 199). Eine klare Abgrenzung der Aufgaben ist jedoch empfehlenswert (vgl. Kapitel 5).

## WBM schlagen Brücken

Mit dem Ansatz der WBM, in einem ersten Schritt auf Beschäftigte individuell zuzugehen und Vertrauen aufzubauen, vermögen sie Brücken zu schlagen: zum einen zwischen Beschäftigten und externen Beratungsstellen/Bildungsanbietern, zum anderen zwischen Beschäftigten und Managementstrukturen im Betrieb. Oder anders gesagt: WBM schlagen eine doppelte Brücke zwischen den Beschäftigten und den genannten Institutionen/Strukturen<sup>3</sup> (vgl. WINKLER 2024; z. B. THOMAS/ELSHOLZ/HUYNH 2024). Dank dieser Brückenfunktion können WBM auch dabei helfen, strukturelle Weiterbildungshürden im Betrieb zu erkennen und diese zielgerichtet anzusprechen.

Während das innerbetriebliche WBM-Modell in vorangegangenen Projekten im gewerkschaftlichen Kontext erprobt wurde, lagen hinsichtlich über-/außerbetrieblicher Modelle des Weiterbildungsmentorings zum Zeitpunkt der Veröffentlichung der vorliegenden Orientierungshilfe noch keine Erfahrungswerte vor. Wie sich die Rolle der über-/außerbetrieblichen WBM konkret ausgestaltet, ob und inwiefern sich dieses Modell bewährt, wird sich in der Umsetzung des neuen Förderprogramms zeigen.



### Was ist Mentoring?

Mentoring wird in unterschiedlichen institutionellen und organisatorischen Kontexten eingesetzt, um Lernprozesse zu fördern. Auch wenn der Begriff in der Fachliteratur nicht einheitlich verwendet wird, werden dort Mentoringbeziehungen meist als persönliche, beständige und wechselseitige Beziehungen charakterisiert. Dieses Verständnis geht auf die „klassische“ Vorstellung von Mentoringbeziehungen zurück, in der eine erfahrenere Person (Mentor/Mentorin) eine unerfahrene Person (Mentee) in deren Entwicklung unterstützt (vgl. FUGE 2013; GRAF/DELKRAUT 2017). Auch klassisches Mentoring in Unternehmen baut auf einem deutlichen Erfahrungsvorsprung von Mentorin/Mentor gegenüber Mentee auf (vgl. GRAF/DELKRAUT 2017, S. 19). Mentoringbeziehungen zwischen Personen ähnlicher Hierarchieebene, die sich gegenseitig mit ihren Kompetenzen unterstützen, werden auch als Peer-to-Peer-Mentoring bezeichnet. Solche Ansätze kennzeichnen sich durch Selbstorganisation und Engagement (vgl. GRAF/DELKRAUT 2017, S. 29). Die kollegiale Ansprache auf Augenhöhe, welche die WBM vornehmen, spricht dafür, den WBM-Ansatz als Peer-to-Peer-Konzept zu verstehen.

---

3 Zu dem Bild der Brücke inspiriert haben die Forschungsarbeiten der Fernuniversität Hagen zu den WBM-Projekten 2020 bis 2024. Quellenangaben zur Forschungsliteratur werden auf der Webseite <https://www.bibb.de/wbm> zur Verfügung gestellt.

### **Schon gewusst?**

Vorbild für die vorangegangenen WBM-Projekte waren die Union Learning Representatives – ein gewerkschaftlicher Ansatz, der seit Anfang der 2000er-Jahre in Großbritannien umgesetzt wird (vgl. CLOUGH 2012, S. 10). Er wurde durch das BMBF-geförderte IG-Metall-Projekt „assist:WB“ (2015–2018) adaptiert. Weitere Informationen zum Projekt bietet die Broschüre: „Gewerkschaftliche Weiterbildungsmentoren – Vertrauensschaffende Experten für Bildungswege“ (EWALD/FERRANDO/KNÜTTEL 2018).

## **Zielgruppe der WBM: geringqualifizierte Beschäftigte**

Die Zielgruppe der WBM sind vor allem geringqualifizierte Beschäftigte (vgl. ELSHOLZ/THOMAS 2022). Sie gehören zu jener Gruppe von Beschäftigten, die den größten Hürden in der Weiterbildung gegenübersteht. Diese Hürden sind vielfältig und lassen sich durch individuelle wie strukturelle Faktoren erklären. Zu den individuellen Faktoren zählen etwa negative Bildungserfahrungen oder knappe zeitliche und finanzielle Ressourcen. Ein Beispiel für strukturelle Barrieren wäre die mangelnde Berücksichtigung durch Arbeitgeber, die geringqualifizierte Mitarbeitende weniger in Personalentwicklungsmaßnahmen einbeziehen (vgl. LACHER/FLIEGENER/ROHS 2022, S. 20).

Eine Studie auf Basis von Erhebungen im Rahmen des Nationalen Bildungspanels (Befragungszeitraum 2018–2022) kommt zu dem Ergebnis: Werden Geringqualifizierte durch den Betrieb bei der Weiterbildung unterstützt, erreicht die Teilnahmequote fast jene von Höherqualifizierten (vgl. HESS/LEBER 2025). Diese Analyse kann als Bestätigung dafür betrachtet werden, dass es sinnvoll ist, Geringqualifizierte direkt anzusprechen.

### **Ungleichheit in der Weiterbildung**

Dass geringqualifizierte Beschäftigte in der Weiterbildung unterrepräsentiert sind, belegt z. B. die regelmäßige Erhebung „Adult Education Survey“ zum Weiterbildungsverhalten in Deutschland. Laut dem „Adult Education Survey 2022“ lag die Beteiligung an Weiterbildung insgesamt bei 58 Prozent. Im Vergleich der Weiterbildungsbeteiligung nach beruflichem Abschluss zeigt sich für das Jahr 2022, dass die Quote bei Personen ohne beruflichen Abschluss bei 44 Prozent und bei Personen mit Lehre/Berufsfachschule bei 55 Prozent lag.

Bei den Personen mit Meister/Fachschulabschluss lag die Quote bei 69 Prozent und bei Personen mit (Fach-)Hochschulabschluss bei 77 Prozent (vgl. BMBF 2024). Die Untersuchung bestätigt den auch in anderen Studien (z. B. Nationales Bildungspanel, IAB-Betriebspanel) nachgewiesenen Zusammenhang zwischen Qualifikationsniveau und steigender Weiterbildungsbeteiligung (vgl. BMAS/BMBF 2025, S. 77f.).

## Potenziale der WBM

Durch den Fokus auf die niedrigschwellige, individuelle und kollegiale Ansprache von Beschäftigten haben die WBM die Möglichkeit, Personengruppen zu erreichen, die bislang von Weiterbildungsangeboten nicht erreicht wurden, und Weiterbildungshemmnisse abzubauen (vgl. THOMAS/ELSHOLZ/HUYNH 2024, S. 191; HUYNH/ELSHOLZ/THOMAS 2025, S. 509, 512). Insbesondere darin ist das Potenzial des WBM-Ansatzes zu sehen, für Beschäftigte wie für Arbeitgeber.

Beschäftigte werden durch WBM dabei unterstützt, sich beruflich zu entwickeln und in Hinblick auf Veränderungen der Arbeitswelt ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten, zu verändern oder auszubauen. Aus betrieblicher Perspektive bietet der WBM-Ansatz die Chance, innerhalb des vorhandenen Personals Fachkräfte zu gewinnen und letztendlich Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und zu steigern. Erfahrungen aus vorangegangenen Projekten zeigen: WBM wurden insbesondere dann erfolgreich etabliert, wenn ein hohes unternehmerisches Interesse an Weiterbildung gegeben war – bedingt etwa durch tiefgreifende Veränderungen im Kontext der wirtschaftlichen Transformation oder durch Rekrutierungsprobleme.

Grundsätzlich kann der WBM-Ansatz unterschiedlich ausgestaltet werden (siehe Kapitel 5.1). Im Kern steht jedoch die vertrauensvolle Ansprache von Beschäftigten durch die WBM.

## Vertrauen ist zentral

Insbesondere in Situationen, die ein gewisses Maß an Verwundbarkeit und Offenheit erfordern, spielt Vertrauen eine Rolle. Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass das Vertrauen in sogenannte „Ingroups“ – also in Gruppen, die eine hohe Ähnlichkeit mit der eigenen Person aufweisen – höher ist als in andere Personen-gruppen (vgl. SIEGRIST 2001, S. 31; TANIS/POSTMES 2005). Dies impliziert, dass Mitarbeitende aus dem direkten Arbeitsumfeld, die ähnliche Tätigkeitsfelder oder Bildungsbiografien teilen, am besten geeignet sind, die Zielgruppe anzusprechen und zu unterstützen. Erfahrungen aus gewerkschaftlichen Projekten haben gezeigt, dass das Thema Weiterbildung nicht selten sensibel ist, da das Eingeständnis von Weiterbildungsbedarfen mit Verunsicherung und Scham verbunden sein kann. Außerbetriebliche Beratungsstellen können als fremd empfunden werden (vgl. EWALD/FERRANDO/KNÜTTEL 2018, S. 28). Für Gespräche über Weiterbildung, in denen individuelle Weiterbildungswünsche, -bedarfe oder auch -hemmnisse offengelegt werden können, erscheint das Vertrauen zwischen den Gesprächspartnerinnen und -partnern als zentral. Der WBM-Ansatz baut daher auf die vertrauensvollen Beziehungen, die WBM zu Beschäftigten entweder bereits unterhalten oder aufbauen.

Begünstigt wird dieses Vertrauen durch die Nähe zu den Beschäftigten, etwa dadurch, dass WBM Kolleginnen oder Kollegen sind, und dadurch, dass von den WBM keine Sanktionen befürchtet werden (vgl. ELSHOLZ/THOMAS 2022). WBM erleichtern es Beschäftigten, sich für Weiterbildung zu öffnen, indem sie den Rahmen für eine angstfreie Selbstreflexion bieten (vgl. JANCZYK 2022).

Der Anspruch, auf einer Vertrauensbasis tätig zu sein, umfasst ebenfalls das über-/außerbetriebliche Modell des Weiterbildungsmentorings. Künftige Projekte werden zeigen, inwiefern über-/außerbetriebliche WBM-Modelle diesem gerecht werden können.

## WBM als Weiterbildungspersonal?

Eine Frage, die in Fachkreisen hinsichtlich der WBM diskutiert wird, ist, inwiefern diese in der Landschaft des betrieblichen Aus- und Weiterbildungspersonals zu verorten sind. Dass WBM im Kern beraten und motivieren und in der Regel nicht für die inhaltliche Gestaltung von Bildungsveranstaltungen zuständig sind, spricht aus Sicht der wissenschaftlichen Projektbegleitung durch das BIBB dagegen, WBM beim Bildungspersonal zu verorten. Wie die Frage beantwortet wird,

hängt letztendlich jedoch davon ab, welches Verständnis von „Bildungspersonal“ den Ausgangspunkt der Überlegungen bildet. Wenn eine weit gefasste Definition betrieblicher Bildungsprozesse zugrunde gelegt wird (z. B. THOMAS/ELSHOLZ/HUYNH 2024; MÜLLER 2024), erscheint eine Zuordnung durchaus als gerechtfertigt.







**3**

**Was WBM tun**

Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren sind mit einer breiten Spanne unterschiedlicher Tätigkeiten befasst. Das am BIBB entwickelte Modell der WBM-Tätigkeiten (siehe Kapitel 3.1) weist drei übergeordnete Tätigkeitsfelder auf, die sich in Tätigkeitsbereiche auffächern. Die empirische Basis des Modells bilden Projektdokumente wie Projektanträge, Zwischenberichte, Vorträge und Flyer, die im Hinblick auf Aufgaben- und Tätigkeitsbeschreibungen der WBM ausgewertet wurden.

### 3.1 WBM-Tätigkeitsfelder im Überblick

Die drei übergeordneten Tätigkeitsfelder (siehe Abb. 1) unterscheiden zwischen den Kerntätigkeiten der WBM (Zentrales Tätigkeitsfeld A), den erweiterten Tätigkeiten (Erweitertes Tätigkeitsfeld B), und den Tätigkeiten, die sich auf den betriebsexternen Kontext beziehen (Schnittstellentätigkeitsfeld C). In den Tätigkeitsfeldern lassen sich jeweils Tätigkeitsbereiche differenzieren.

Zentrale Tätigkeiten (A) bzw. Kerntätigkeiten der WBM bilden die kollegiale Ansprache, Motivation und Beratung von Kolleginnen und Kollegen hinsichtlich Weiterbildung. Im Erweiterten Tätigkeitsfeld (B) sind Tätigkeiten verortet, mit denen WBM über die Kerntätigkeiten hinaus befasst sind. Hier geht es um die Zusammenarbeit mit betrieblichen Stellen oder, sofern vorhanden, Mitbestimmungsgremien zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für Weiterbildung. Das Schnittstellentätigkeitsfeld (C) bezieht sich auf die Einbeziehung betriebsexterner Stellen durch die WBM. Betriebsexterne Stellen können etwa Beratungs- oder Bildungseinrichtungen sein, die von den WBM empfohlen oder zur Unterstützung herangezogen werden.

Das dreigliedrige Modell unterscheidet sich von einer ursprünglichen Systematik der WBM-Tätigkeiten, die unter weiteren ersten Arbeitsergebnissen der wissenschaftlichen Projektbegleitung am BIBB im Dezember 2024 auf einer Fachtagung präsentiert worden war.<sup>4</sup> In einem ersten Analyseschritt wurden hier Tätigkeiten von WBM, die sich auf die betriebliche Mitbestimmung beziehen, in einem „Spezifischen Tätigkeitsfeld“ kategorisiert. Für die vorliegende Orientierungshilfe wurde dieses Modell jedoch weiterentwickelt. Das spezifische Feld wurde integriert, um die Zusammenarbeit der WBM mit sämtlichen betrieblichen Funktionsbereichen unter einem Tätigkeitsfeld darzustellen.

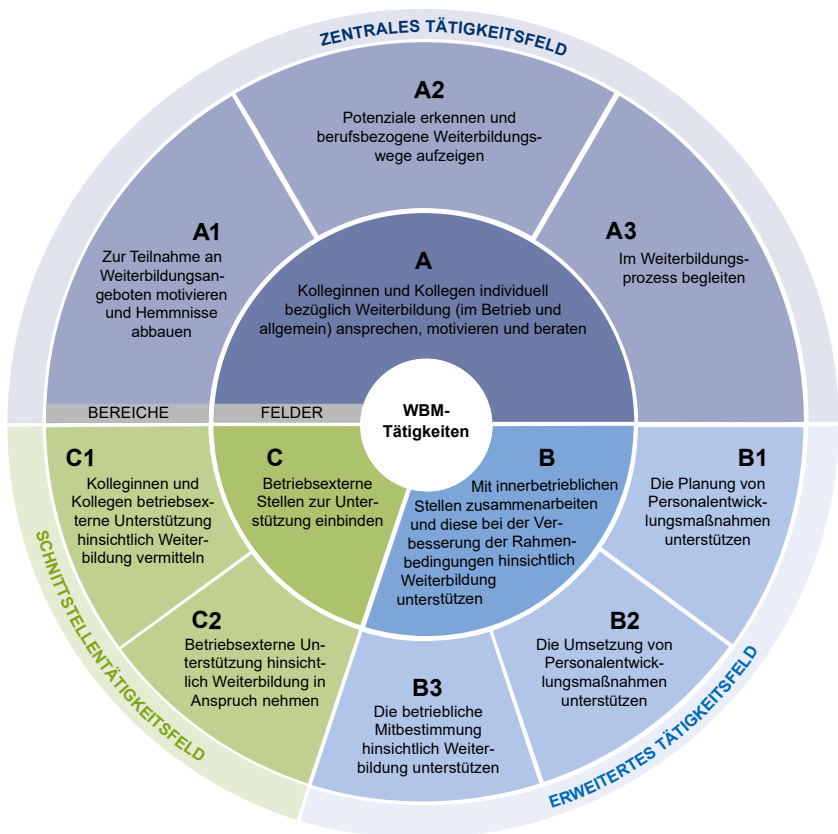
---

<sup>4</sup> Fachtagung „Weiterbildungsmentoring – Konzepte und Transfer“. Das angesprochene erste Modell und weitere Materialien zu den WBM-Projekten werden auf der Webseite <https://www.bibb.de/wbm> zur Verfügung gestellt.

Mit dieser Anpassung liegt ein pragmatisches Konzept vor, welches über den gewerkschaftlichen Kontext hinausweist und die betriebliche Mitbestimmung als einen von mehreren möglichen Zugängen zum WBM-Ansatz beschreibt.

Nachfolgend werden die Tätigkeitsfelder und Tätigkeitsbereiche näher beschrieben.

Abbildung 1: Überblick über die WBM-Tätigkeiten



## 3.2 WBM-Tätigkeitsfelder im Einzelnen

### Zentrales Tätigkeitsfeld A:

#### **Kolleginnen und Kollegen individuell bezüglich Weiterbildung (im Betrieb und allgemein) ansprechen, motivieren und beraten**

Das Tätigkeitsfeld A bildet die zentralen Tätigkeitsbereiche von WBM ab. WBM motivieren Kolleginnen und Kollegen zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen und helfen dabei, individuelle und strukturelle Hürden zu überwinden. Sie unterstützen Beschäftigte hinsichtlich ihrer Weiterbildungsbedarfe oder -wünsche und motivieren diese zur Teilnahme an bestehenden Weiterbildungsangeboten, etwa durch den Betrieb. WBM leisten Beschäftigten Hilfestellung bei der Feststellung ihrer individuellen Potenziale und bei der Suche nach Qualifizierungswegen. Sie unterstützen Kolleginnen und Kollegen, die an Weiterbildung teilnehmen möchten, beispielsweise gegenüber Vorgesetzten oder der Personalabteilung. Und sie begleiten Weiterbildungsteilnehmende beim Lernen.

WBM handeln zwar auf kollegialer Ebene, aber unter der generellen Zustimmung der Betriebsleitung. Eine Steigerung der Weiterbildungsteilnahme ist im Interesse beider – Beschäftigter wie Arbeitgeber.





## **Tätigkeitsbereich A1:**

### **Zur Teilnahme an Weiterbildungsangeboten motivieren und Hemmnisse abbauen**

Im Zuge der WBM-Qualifizierung haben sich WBM Kenntnisse zum Thema Weiterbildung und Möglichkeiten, weiterführende Beratungs- oder Bildungsangebote zu recherchieren, angeeignet. Darauf können sie aufbauen, wenn sie aktiv auf einzelne Kolleginnen und Kollegen zugehen, Gespräche zum Thema Weiterbildung führen und zu einer Teilnahme motivieren. Gemeinsam mit ihren Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern erkunden WBM, welche Entwicklungsmöglichkeiten Weiterbildung ihnen eröffnen kann, welche individuellen Potenziale vorhanden sind und wie die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen realisierbar ist. Zudem identifizieren WBM individuelle und strukturelle Hürden hinsichtlich der Weiterbildungsteilnahme und arbeiten auf deren Abbau hin. WBM agieren dabei sowohl präventiv als auch bedarfsbezogen und setzen sich im Betrieb dafür ein, dass Weiterbildungsangebote angenommen werden können. Zu den WBM-Tätigkeiten gehört auch, für die Inanspruchnahme innerbetrieblicher Weiterbildungsangebote zu werben.

Ein mögliches Teilnahmehemmnis für Beschäftigte kann z.B. in der Sorge bestehen, eine betriebliche Weiterbildungsmaßnahme nicht bewältigen zu können. Hier können WBM etwa dadurch zur Teilnahme motivieren, dass sie den Betroffenen anbieten, sie im künftigen Weiterbildungsprozess zu begleiten (siehe Tätigkeitsbereich A3). So vermögen WBM, Mut zu machen und die Entscheidung zur Teilnahme positiv zu beeinflussen (vgl. DZILLAK u. a. 2024, S. 19f.). Auch Hinweise auf Erfolgsbeispiele können sich positiv auf die Motivation zur Teilnahme an Weiterbildung auswirken.

## **Tätigkeitsbereich A2:**

### **Potenziale erkennen und berufsbezogene Weiterbildungswege aufzeigen**

Im Gespräch mit Kolleginnen und Kollegen gehen WBM potenzialorientiert vor. Sie unterstützen ihre Gesprächspartnerinnen und -partner dabei, ihre eigenen Stärken und zugleich ihre Weiterbildungsbedarfe zu entdecken. So helfen WBM Kolleginnen und Kollegen, mögliche Weiterbildungswege einzuschlagen, und können zur Entscheidungsfindung beitragen. Bei der Einschätzung von Qualifizierungsmöglichkeiten berücksichtigen WBM die individuellen Interessen und Möglichkeiten ihrer Gesprächspartnerinnen und -partner im betrieblichen Kontext.

## **Tätigkeitsbereich A3:**

### **Im Weiterbildungsprozess begleiten**

Wenn Beschäftigte Weiterbildungs- oder Lernwünsche haben, unterstützen WBM die entsprechenden Kolleginnen und Kollegen bei der Kommunikation ihrer Anliegen gegenüber Führungskräften. Nach der Aufnahme einer Weiterbildungsmaßnahme begleiten WBM die Kolleginnen und Kollegen in ihrem Weiterbildungsprozess. WBM stehen etwa bei Fragen des Lernens unterstützend und beratend zur Seite oder ermutigen dazu, Hürden zu überwinden und begonnene Weiterbildungsmaßnahmen zu Ende zu führen. Zum Beispiel stärken sie in ihren Gesprächen das Selbstbewusstsein der Teilnehmenden bei Rückschlägen etwa durch schlechte Prüfungsergebnisse (vgl. DZILLAK u. a. 2024, S. 20). Dies gilt auch für selbstgesteuerte und informelle Lernprozesse, z. B. beim individuellen Lernen am betrieblichen Computer.

## **Erweitertes Tätigkeitsfeld B:**

### **Mit innerbetrieblichen Stellen zusammenarbeiten und diese bei der Verbesserung der Rahmenbedingungen hinsichtlich Weiterbildung unterstützen**

Je nach Konzeption der WBM-Rolle, Funktion des/der WBM im Betrieb, persönlichen Interessen des/der WBM und betrieblicher Situation arbeiten WBM mit innerbetrieblichen Stellen zusammen, um im Betrieb die Rahmenbedingungen hinsichtlich Weiterbildung zu verbessern. Aufgrund der Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen verfügen WBM ggf. über wertvolle Kenntnisse über betriebliche Weiterbildungsbedarfe sowie die betrieblichen Rahmenbedingungen für die Teilnahme an Weiterbildung. WBM können im Auftrag von Personalverantwortlichen in Planung und Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen eingebunden sein. Im Einzelfall weisen WBM-Tätigkeiten auch über die betriebliche Dimension hinaus, etwa wenn WBM im Rahmen notwendiger betrieblicher Umstrukturierungen mit Überlegungen zu branchenübergreifenden Entwicklungen von Arbeitsprozessen befasst sind.

## **Tätigkeitsbereich B1:**

### **Die Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützen**

WBM unterstützen betriebliche Stellen bei der systematischen Erhebung von Weiterbildungsbedarfen innerhalb der Belegschaft. Durch ihre Nähe zu den Beschäftigten haben sie darüber hinaus ggf. Kenntnis von Weiterbildungsbedarfen, die auf der Entscheidungsebene noch nicht bekannt sind. Vor diesem Hintergrund haben WBM das Potenzial, Führungskräfte sowie – wenn vorhanden – die Personalabteilung für eine nachhaltige und bedarfsorientierte Personalentwick-

lung zu sensibilisieren. Hierzu kann auch gehören, dass WBM sich mit dem Thema einer lernförderlichen Arbeitsgestaltung befassen und hierfür Impulse geben. Gegebenenfalls sind WBM damit befasst, an der Anpassung bestehender Weiterbildungsangebote für den Betrieb mitzuwirken. Zudem können WBM dafür angefragt werden, die Personalabteilung oder andere mit der Aufgabe befasste Personen oder Stellen bei Analysen zukünftiger Weiterbildungs- bzw. Fachkräftebedarfe zu unterstützen. Derartige Analysen können z. B. im Zusammenhang mit branchen-/unternehmensspezifischen Entwicklungsperspektiven stehen und in Weiterbildungsstrategien aufgegriffen werden.



## **Tätigkeitsbereich B2:**

### **Die Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützen**

WBM unterstützen allgemein bei der Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen. Dies kann z. B. erfolgen, indem sie für eine bestimmte Abteilung oder bezogen auf bestimmte Zielgruppen Veranstaltungen initiieren – auch in Zusammenarbeit mit der Personalentwicklungsabteilung und/oder dem Betriebs- bzw. Personalrat. Sind diese Stellen nicht vorhanden, kooperieren WBM stattdessen mit Führungskräften oder anderen verantwortlichen Personen. Wenn eine lernförderliche Arbeitsgestaltung umgesetzt werden soll, unterstützen WBM bei der systematischen Umsetzung.



„Ich konnte mit meiner Arbeit als WBM dazu beitragen, dass die Personalabteilung offener dafür geworden ist, Weiterbildungsangebote auch Mitarbeitenden geringerer Gehaltsklassen anzubieten.“

*Michael Wolf, WBM in Nürnberg*

## **Tätigkeitsbereich B3:**

### **Die betriebliche Mitbestimmung hinsichtlich Weiterbildung unterstützen**

Sofern Betriebe über einen Betriebsrat verfügen, können WBM mit diesem zusammenarbeiten (wenn sie nicht ohnehin schon Betriebsratsmitglied sind), um das Thema Weiterbildung im Betrieb zu stärken. WBM unterstützen den Betriebsrat bei Verhandlungen mit der Geschäftsleitung, wenn es etwa darum geht, betriebliche Vereinbarungen zum Thema Weiterbildung zu erarbeiten. Zudem bringen WBM tarifrechtliche Perspektiven auf das Thema Weiterbildung ein, indem sie z. B. gegebene Weiterbildungsmöglichkeiten hinsichtlich tariflicher Regelungen bewerten oder tarifliche Leistungsansprüche ermitteln.

## **Schnittstellentätigkeitsfeld C:**

### **Betriebsexterne Stellen zur Unterstützung einbinden**

Ergänzend zu ihrer zentralen Tätigkeit, Kolleginnen und Kollegen für Weiterbildung zu motivieren und sie zum Thema zu beraten, vermitteln WBM ihre Kolleginnen und Kollegen an weiterführende Beratungsstellen oder Weiterbildungsanbieter. Hierzu recherchieren sie die entsprechenden Fachstellen bzw. vernetzen sich mit diesen. Hinsichtlich erweiterter Tätigkeiten nehmen WBM aber auch selbst die Unterstützung externer Stellen in Anspruch. Mit diesen beiden Bereichen ist das Tätigkeitsfeld C sowohl für die zentralen Tätigkeiten des Feldes A als auch für die erweiterten Tätigkeiten des Feldes B relevant.

## **Tätigkeitsbereich C1:**

### **Kolleginnen und Kollegen betriebsexterne Unterstützung hinsichtlich Weiterbildung vermitteln**

Auf Grundlage ihres Wissens etwa zu regionalen Beratungsangeboten oder Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten verweisen WBM Kolleginnen und Kollegen an die passenden institutionellen Beratungs- und Weiterbildungsangebote. Denn an WBM besteht nicht die Erwartung, selbst Expertinnen und Experten für professionelle Weiterbildungsberatung oder systematische betriebliche Personalentwicklung zu sein.

## **Tätigkeitsbereich C2:**

### **Betriebsexterne Unterstützung hinsichtlich Weiterbildung in Anspruch nehmen**

Handeln WBM im Bereich des Erweiterten Tätigkeitsfeldes, kann dies beinhalten, dass sie in die Planung und Organisation von Weiterbildungsangeboten eingebunden werden, die mit externer Unterstützung umgesetzt werden. Zu diesen Zwecken treten WBM ggf. selbst mit betriebsexternen Stellen in Kontakt. WBM-Tätigkeiten reichen auch in den komplexen Bereich der Inanspruchnahme gesetzlicher Fördermöglichkeiten oder Analysen künftiger Qualifizierungsbedarfe im Unternehmen hinein. In der Konsequenz können WBM auch mit der Organisation von Beratungsleistungen befasst sein.





# 4

## Die WBM- Qualifizierung gestalten

In diesem Kapitel finden insbesondere Bildungsanbieter, die mit der Entwicklung und Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen für WBM befasst sind, konkrete Gestaltungshinweise. Es werden die Kompetenzanforderungen an WBM ausführlich dargelegt (Kapitel 4.1), gefolgt von exemplarischen Lernzielen (Kapitel 4.2) und Empfehlungen für Struktur und organisatorischem Rahmen der Qualifizierung (Kapitel 4.3).

## **4.1 Kompetenzanforderungen an WBM**

Die Kompetenzanforderungen an WBM wurden ausgehend vom Modell der drei WBM-Tätigkeitsfelder erarbeitet. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass, neben Wissen zu Weiterbildung und Beratungsmethoden, kommunikative Kompetenzen eine wichtige Rolle für WBM spielen.

Um die Aufgabe der niedrigschwelligen kollegialen Ansprache zum Thema Weiterbildung zu erfüllen, ist das Vertrauen der Kolleginnen und Kollegen wesentlich (siehe Kapitel 2). Dieser Fokus spiegelt sich in der Offenheit der WBM-Qualifizierung hinsichtlich des Zugangs wider: Formale Qualifikationen werden nicht vorausgesetzt.

Die Kompetenzanforderungen an WBM werden in den folgenden vier Abschnitten beschrieben, die jeweils eine Übersichtsdarstellung (Matrix) enthalten. Dabei werden die Unterbereiche des jeweiligen Tätigkeitsfeldes berücksichtigt.

Dem Qualifizierungskonzept liegt das Kompetenzverständnis einer umfassenden beruflichen Handlungskompetenz zugrunde, welche durch die Teildimensionen Fach-, Sozial- und Personalkompetenz beschrieben wird (vgl. HENSGE/LORIG/SCHREIBER 2008, S. 19). Daran anknüpfend wurden für die vorliegende WBM-Kompetenzmatrix folgende inhaltliche Definitionen als Referenz gewählt:

- ▶ Fachkompetenz als „Fähigkeit und Bereitschaft, Aufgaben- und Problemstellungen eigenständig, fachlich angemessen, methodengeleitet zu bearbeiten und das Ergebnis zu beurteilen“,
- ▶ Sozialkompetenz als „Fähigkeit und Bereitschaft, zielorientiert mit anderen zusammenzuarbeiten, ihre Interessen und sozialen Situationen zu erfassen, sich mit ihnen rational und verantwortungsbewusst auseinanderzusetzen und zu verständigen sowie die Arbeits- und Lebenswelt mitzugestalten“,

- Personalkompetenz als „Fähigkeit und Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln und das eigene Leben eigenständig und verantwortlich im jeweiligen sozialen, kulturellen und beruflichen Kontext zu gestalten“ (BMBF 2025).

Die Definitionen von Fach-, Sozial- und Personalkompetenz entstammen dem Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR), dem ebenfalls ein kompetenzbasiertes Verständnis beruflicher Handlungsfähigkeit zugrunde liegt (vgl. ARBEITSKREIS DEUTSCHER QUALIFIKATIONSRAHMEN 2011). Sie werden dort in ähnlicher Weise verwendet, wobei „Fachkompetenz“ in „Wissen“ und „Fertigkeiten“ ausdifferenziert und „Personale Kompetenz“ in „Soziale Kompetenz“ und „Selbstständigkeit“ unterteilt wird (vgl. ebd., S. 4). Hinsichtlich der WBM-Kompetenzmatrix wurde eine übergreifende Darstellung von Fachkompetenzen jedoch als ausreichend erachtet, wohingegen die gleichgeordnete Darstellung von sozialen und personalen Kompetenzen eine bessere Sichtbarkeit der Teildimensionen versprach. Dies erschien als vorteilhaft, da die vorliegende Matrix ein Spektrum von Kompetenzanforderungen an WBM abbildet, ohne Niveaustufen zu definieren. Zum Zeitpunkt der vorliegenden Veröffentlichung wurde der WBM-Ansatz noch erprobt und weiterentwickelt.<sup>5</sup> Eine Definition von Kompetenzniveaus erschien daher noch nicht als sinnvoll. Mit Blick auf mögliche künftige Standardisierungspotenziale der WBM-Qualifizierung erschien es jedoch durchaus als folgerichtig, über die Verwendung ähnlicher Teildimensionen eine grundsätzliche Anschlussfähigkeit an den DQR herzustellen.

Daher bildet die vorliegende Matrix Fach-, soziale und personale Kompetenzen als drei gleichgeordnete Teildimensionen ab. Auf Basis der oben genannten Definitionen von Fach-, Sozial- und Personalkompetenz lassen sich für die Qualifizierung von WBM Arbeitsdefinitionen spezifizieren:

- Fachkompetenz: WBM integrieren aktuelles Wissen über Weiterbildung und Gesprächsmethoden in ihre Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen.
- Sozialkompetenz: WBM nehmen die Perspektive ihrer Gesprächspartnerinnen und -partner ein, erkennen deren Ziele und Bedarfe und erweisen sich als vertrauenswürdig.
- Personalkompetenz: WBM gestalten und reflektieren z. B. Beratungsprozesse eigenverantwortlich und entwickeln diese weiter.

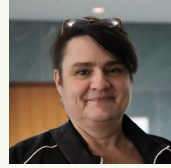
---

5 Vgl. Richtlinie zur Förderung von Projekten zur Steigerung und Stärkung der berufsbezogenen Weiterbildung durch Qualifizierung und Etablierung von Weiterbildungsmentorinnen und Weiterbildungsmentoren vom 07. November 2024 (BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ 2024); Änderungsbekanntmachung vom 10. Juli 2025 (BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ 2025).

## Kurzinterview mit WBM Marianne Förderer, Freiburg

### ***Was motiviert Sie zu der Tätigkeit als WBM?***

WBM haben eine wichtige Schlüsselfunktion in den Betrieben. Aus meiner Sicht kann es sich kein Unternehmen mehr leisten, gute Arbeitskräfte zu entbehren. In der Frage, wer im Unternehmen durch Weiterbildung gefördert wird, sollten auch die nichtqualifizierten Kräfte berücksichtigt werden. Denn sie arbeiten genauso effektiv in den identischen Berufsbildern wie Ausgebildete. Sie sollten auch die Chance bekommen, sich zu validieren oder nachträglich zu qualifizieren. Ausgebildete Fachkräfte, die verstanden haben, dass man heute nach der Ausbildung nicht mehr „fertig“ gelernt hat, brauchen oft nur Informationen über finanzielle Fördermöglichkeiten und/oder Arbeitszeitmodelle, um ins Tun zu kommen. Das schafft motivierte und gut ausgebildete Fachkräfte für den eigenen Betrieb.



### ***Was ist bisher Ihr persönlich größter Erfolg bei der Arbeit als WBM?***

Die spürbare Veränderung im Betrieb. Wir werden wahr- und ernst genommen. Sowohl vonseiten der Mitarbeitenden (Interesse und Vertrauen) als auch vonseiten des Managements. Wie viele Firmen in unserer Region befinden wir uns seit geraumer Zeit in einer Umstrukturierung. Es ist ein gutes Gefühl, sich genau in einer solchen Phase aktiv mit seinen Stärken einbringen zu können und die Bildungswilligen in ihrem Fortkommen zu fördern.

### ***Was ist eine hilfreiche Voraussetzung für Ihre Tätigkeit als WBM?***

Die Voraussetzung für eine gute WBM-Arbeit ist mit Sicherheit, selbst eine gute Aus- und Weiterbildung zu durchlaufen, in der man auf die Situationen in der realen Welt vorbereitet wird.

*Interview: Andrea Hasbach (BIBB), Dezember 2024*

In den folgenden Abschnitten werden die Kompetenzanforderungen erläutert.

### **4.1.1 Kompetenzanforderungen des zentralen Tätigkeitsfelds A**

Die Handlungskompetenz im zentralen Tätigkeitsfeld A bezieht sich auf die individuelle Ansprache, Motivation und Beratung von Kolleginnen und Kollegen zum Thema Weiterbildung, wobei innerhalb dieses Feldes unterschiedliche Schwerpunkte sichtbar werden: Der Bereich A1 bildet den Schwerpunkt des Motivierens ab, A2 die Entwicklung von Perspektiven und A3 die unterstützende Begleitung im Weiterbildungsprozess.

Tabelle 2: Matrix der Kompetenzanforderungen des zentralen Tätigkeitsfelds A

A Zentrales Tätigkeitsfeld: Kolleginnen und Kollegen individuell bezüglich Weiterbildung (im Betrieb und allgemein) ansprechen und beraten			
	A1 Zur Teilnahme an Weiterbildungsangeboten motivieren und Hemmnisse abbauen	A2 Potenziale erkennen und berufsbezogene Weiterbildungswege aufzeigen	A3 Im Weiterbildungsprozess begleiten
Fachkompetenz	Methodengeleitet Beratungsgespräche zum Thema Weiterbildung planen und durchführen	Methodengeleitet auf individuelle Potenziale eingehen und stärkenorientiert beraten	Methodengeleitet in Lernprozessen beraten und begleiten
Soziale Kompetenz	Auf individuelle und strukturelle Hemmnisse und Teilnahmebarrieren an Weiterbildungsangeboten eingehen, authentisch und angemessen kommunizieren	Vertrauenswürdig handeln und individuelle Ziele/Bedarfe der Gesprächspartnerinnen und -partner sowie den betrieblichen Kontext berücksichtigen	Unterschiedliche Lernerfahrungen und Bildungsbiografien berücksichtigen und Empathie zeigen
Personale Kompetenz	Reflexivität in Beratungsgesprächen einsetzen	Reflexivität im betrieblichen Kontext einsetzen	Selbstreflexivität, eigene Erfahrungen einbringen

## Fachkompetenzen

Bezüglich der Fachkompetenzen ist für A1, A2 und A3 das **Wissen über die Organisation von Weiterbildung im Betrieb** zentral. Wissen beinhaltet z. B., verantwortliche Stellen und Personen sowie bestehende Weiterbildungs- und Lernangebote zu kennen.

Für die Tätigkeitsbereiche A1 und A2 ist **Wissen über Weiterbildung** von Bedeutung. Dies beinhaltet etwa Strukturmodelle von Weiterbildung und beruflichem Lernen (z. B. die Unterscheidung zwischen betrieblicher und individueller Weiterbildung oder die Unterscheidung von formalem, informellem und non-formalem Lernen mit den jeweiligen Formen der Zertifizierung). Auch sollten Kenntnisse über die nach Berufsbildungsgesetz (BBiG) und Handwerksordnung geregelten Aus- und Fortbildungssysteme (Aufstiegs-, Anpassungsfortbildung) inklusive Möglichkeiten zur Teilqualifizierung vorliegen.



WBM sollten zudem Wissen darüber haben, dass Weiterbildung auf Basis verschiedener Gesetze geregelt wird. Zu nennen ist hier insbesondere das dritte Sozialgesetzbuch mit seinen Förderinstrumenten der Bundesagentur für Arbeit. Darüber hinaus spielen die jeweiligen Weiterbildungs- und Freistellungsgesetze der Bundesländer sowie das Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz eine wichtige Rolle. WBM sollten dafür sensibilisiert sein, dass weiterbildungsbezogene Regelungen grundsätzlich Veränderungen unterliegen und Wissen darüber aktualisiert werden muss. WBM sollten zudem Wissen über aktuell verfügbare individuelle Fördermöglichkeiten für Weiterbildung nach Bedarf – z. B. über die individuellen Bildungsscheckprogramme der Länder – mobilisieren können. Hierfür sollten WBM relevante Onlinedatenbanken kennen und diese bedienen können. Zu nennen ist hier vor allem das Onlineportal „mein NOW“ der Bundesagentur für Arbeit.

Für A1 und A2 benötigen WBM zudem **beratungsbezogenes Wissen und Methodenkenntnisse**. Für A1 sollte dieses etwa den Aufbau von Beratungsgesprächen, strukturierende und zielführende Gesprächstechniken sowie geeignete Rahmenbedingungen für vertrauliche Gespräche im Betrieb umfassen. Außerdem sollten Chancengleichheit und Sensibilisierung im Umgang mit Diversität als Themen beinhaltet sein.

Für A2 benötigen WBM **Wissen und Methodenkenntnisse zur Potenzialanalyse**. Potenzialanalysen gehören zu den Instrumenten der Personalentwicklung sowie der Berufsorientierung. Sie dienen der Ermittlung der Eignung bzw. Entwicklungsmöglichkeiten von Personen (vgl. GABLERS WIRTSCHAFTSLEXIKON ONLINE o. J.; KUNERT 2014). Verfahren der Potenzialanalyse wurden für unterschiedliche Zielgruppen entwickelt (vgl. KUNERT 2014, S. 31). WBM sollten hierfür sensibilisiert sein und Potenzialanalysen stärken- bzw. ressourcenorientiert anwenden können. Daher sollten sie über Ansätze der stärken- bzw. ressourcenorientierten Beratung informiert sein, die Menschen beim Aufdecken, Aufbauen und Erhalten ihrer Ressourcen (vgl. SCHUBERT/ROHR/ZWICKER-PELZER 2019, S. 130f.) unterstützen. Methodenkenntnisse beziehen sich z. B. auf den Umgang mit Interviewbögen im Kontext des für die Zielgruppe gewählten Verfahrens der Potenzialanalyse.

Für A3 sind **Wissen und Methodenkenntnisse zum Thema Lernbegleitung/ Lernberatung** zu nennen. Das Wissen sollte Konzepte des Lernens Erwachsener und lerntheoretische Grundlagen wie Lerntypen, Lernstile, Lernwege oder Lern-

formate umfassen, Methodenkenntnisse etwa Gesprächstechniken wie das Stellen von lernbezogenen Fragen.

## Soziale Kompetenzen

Die Handlungsebene der WBM lässt sich jener der Weiterbildungsberatung und -begleitung zuordnen (vgl. THOMAS/ELSHOLZ/HUYNH 2024, S. 191). Daher gehören zu den sozialen Kompetenzanforderungen der Bereiche A1, A2 und A3 auch solche, wie sie bei der Gestaltung professioneller Beratungsprozesse zum Tragen kommen. Zentral ist die Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen (vgl. Kapitel 2). In diesem Zusammenhang sind für Beratende die sozialen Kompetenzen **Empathiefähigkeit, Authentizität/Echtheit und Offenheit** von Bedeutung (vgl. PETERSEN/SCHIERSMANN/WEBER 2014, S. 13). Die Ergebnisse der Forschungsbegleitung dreier vorangegangener WBM-Projekte untermauern dies: THOMAS/ELSHOLZ/HUYNH (2024, S. 191) zufolge müssen WBM den von ihnen adressierten Kolleginnen und Kollegen „authentisch, loyal und vertrauenswürdig bzw. ‚auf Augenhöhe‘ begegnen“.

Insbesondere für den Tätigkeitsbereich A2, wenn die Angesprochenen etwa im Zuge einer Potenzialanalyse Informationen über sich weitergeben, erscheinen Kompetenzen als wesentlich, die mit dem Aufbau von Vertrauen in Verbindung stehen. Daher wurden die in diesem Abschnitt genannten Kompetenzen unter der zusammenfassenden Beschreibung „vertrauenswürdig handeln“ in der WBM-Kompetenzmatrix diesem Tätigkeitsbereich zugeordnet.

Hinsichtlich der für A1 relevanten sozialen Kompetenzanforderungen sind **Fähigkeiten zum Perspektivwechsel und kommunikative Fähigkeiten** zu nennen. WBM sollten sich in Gesprächen auf ihre Kolleginnen und Kollegen einstellen können und sich z.B. für Diversitätsaspekte, unterschiedliche Bildungserfahrungen und -biografien sowie mögliche Teilnahmeharrieren sensibel zeigen. Sie sollten in allen Gesprächen wertschätzend und **authentisch** (echt, offen) bleiben und in einer ihrem Gegenüber angemessenen Sprache kommunizieren können.

Hinsichtlich der Begleitung im Weiterbildungsprozess (A3) sollten WBM ihren Kolleginnen und Kollegen **Empathie** entgegenbringen, z.B. wenn diese Lernschwierigkeiten haben. Lernbegleitung kann beinhalten, „über Lernbarrieren und durch Motivationstäler hindurch“ (BAUER u. a. 2016, S. 17) zu helfen.

In allen drei Tätigkeitsbereichen sollten WBM in der Lage sein, mit Beschäftigten und betrieblichen Stellen situationsgerecht und **angemessen zu kommunizieren**.

ren, indem sie sich respektvoll ausdrücken und passende Gesprächsgelegenheiten bzw. Kommunikationskanäle wählen.

### **Personale Kompetenzen**

Hinsichtlich der personalen Kompetenzanforderungen sind für alle drei Bereiche, A1, A2 und A3, **reflexionsbezogene Fähigkeiten und Eigenständigkeit** zu nennen. Reflexivität steht im Zusammenhang mit der Fähigkeit, „mit Veränderungen umzugehen, aus Erfahrungen zu lernen und kritisch zu denken und zu handeln“ (BMBF 2025). In Hinblick auf den Bereich A1 müssen WBM z. B. Erfahrungen aus ihren Gesprächen reflektieren, um daraus für die nächsten zu lernen. Im Bereich A2 müssen WBM Informationen aus ihren Gesprächen in Relation setzen zu ihrem Wissen über die Organisation von Weiterbildung im Betrieb. Hier werden die Fähigkeiten, kritisch zu denken und eigenständige Beratungsentscheidungen zu treffen, relevant. Bei der Begleitung des Weiterbildungsprozesses (A3) steht die Selbstreflexivität im Vordergrund. WBM sollten z. B. eigene Lernerfahrungen konstruktiv einbringen können. Das Bewusstmachen, dass negative Bildungs- bzw. Lernerfahrungen nicht zu Frust führen müssen, kann in Veränderungswillen und die Motivation, sich weiterzuentwickeln, umgewandelt werden. Damit wird es zu einer wertvollen Ressource, den langen Atem zu behalten und am Thema „dran“ zu bleiben (vgl. ELSHOLZ/HUYNH/THOMAS 2024, S. 55). Anknüpfend daran lässt sich auch **Lernkompetenz** als eine Anforderung an WBM für die Bereiche A1, A2 und A3 benennen.

#### **4.1.2 Kompetenzanforderungen des erweiterten Tätigkeitsfelds B**

Handlungskompetenz im erweiterten Tätigkeitsfeld B bezieht sich auf die Zusammenarbeit mit innerbetrieblichen Stellen und deren Unterstützung bei der Verbesserung betrieblicher Rahmenbedingungen in Bezug auf Weiterbildung. Die Tätigkeiten der untergeordneten Bereiche B1 und B2 betreffen die Unterstützung von Personalentwicklungsmaßnahmen, wobei der Schwerpunkt im Bereich B1 auf der Unterstützung bei Planungsprozessen und bei B2 auf der Umsetzung von Maßnahmen liegt. Die Tätigkeiten des untergeordneten Bereiches B3 beziehen sich auf die Unterstützung der betrieblichen Mitbestimmungsorgane. WBM, die in diesem Tätigkeitsbereich handeln, gehören oft selbst dem Betriebsrat an und/oder sind Mitglieder von Gewerkschaften, manchmal gewerkschaftliche Vertrauenspersonen. Die wichtigsten Kompetenzanforderungen der WBM sind zum einen, den Betriebsrat bei Verhandlungen mit dem Arbeitgeber zum Thema Weiterbildung zu unterstützen; zum anderen sollen sie ihr Wissen über tarifrechtliche Aspekte, die für die Weiterbildung relevant sind, einbringen.

Tabelle 3: Matrix der Kompetenzanforderungen des erweiterten Tätigkeitsfelds B

B Erweitertes Tätigkeitsfeld: Mit innerbetrieblichen Stellen zusammenarbeiten und diese bei der Verbesserung der Rahmenbedingungen hinsichtlich Weiterbildung unterstützen			
	<b>B1 Die Planung von Personalentwick- lungsmaßnahmen unterstützen</b>	<b>B2 Die Umsetzung von Personalentwick- lungsmaßnahmen unterstützen</b>	<b>B3 Die betriebliche Mit- bestimmung hinsicht- lich Weiterbildung unterstützen</b>
Fachkompetenz	Bei systematischen Anforderungs- und Bedarfsanalysen Analysetools einsetzen	Bei der Unterstützung von Weiterbildungsprojekten Methoden des Projektmanagements einsetzen	Weiterbildungsrelevantes Wissen hinsichtlich von Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten und tariflichen Regelungen recherchieren und aktualisieren
Soziale Kompetenz	Mit anderen kooperieren, um strategische Qualifizierungsziele zu bestimmen, ziel- und verständnisorientiert vor und mit Gruppen kommunizieren	Mit anderen kooperieren, um die Rahmenbedingungen für Weiterbildung im Betrieb zu verbessern, zielgruppengerechte Veranstaltungen durchführen und moderieren	Weiterbildungsrelevantes Wissen hinsichtlich von Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten und tariflichen Regelungen im Betriebsrat einbringen
Personale Kompetenz	Betriebliche Qualifizierungsziele reflektieren und eigene Vorstellungen weiter entwickeln	Eigenverantwortlich Weiterbildungsprozesse im Betrieb unterstützen	Hinsichtlich von Mitwirkungs- und Mitbestimmungsoptionen und gewerkschaftlichen Positionen eigenständig Standpunkte entwickeln

## Fachkompetenzen

Fachkompetenzanforderungen des Tätigkeitsbereiches B1 bestehen in Wissen und Methodenkenntnissen hinsichtlich der **Analyse von aktuellen und möglichen künftigen Qualifizierungsbedarfen** im Betrieb. Das Wissen sollte Konzepte der strategischen Unternehmens- und Qualifizierungsplanung hinsichtlich der Fachkräftesicherung und des Erhalts von Wettbewerbsfähigkeit enthalten. Das betrifft z. B. Fragestellungen zu den Effekten von Megatrends wie der Digitalisierung auf Arbeitsprozesse oder auch künftige Kompetenzanforderungen im Betrieb. Hinsichtlich der Erhebung aktueller Qualifizierungsbedarfe werden Wissen

und Methodenkenntnisse zur Planung systematischer Analyseprozesse und zum Umgang mit Instrumenten benötigt, die im Zuge systematischer Bedarfserhebungen eingesetzt werden. Dies sind z. B. Softwaretools zur Erstellung von Kompetenzmatrizen, Fragebögen oder Interviewleitfäden. Weiter wird Wissen über **Instrumente lernförderlicher Arbeitsbedingungen** benötigt. Beispiele hierfür sind: Gestaltungsfreiräume bei der Umsetzung von Arbeitsabläufen schaffen, personelle Vertretungen bei Weiterbildungszeiten organisieren oder Zugänge zu Ressourcen, z. B. Computern, auch für die Teile der Belegschaft öffnen, die noch nicht davon profitieren.

Fachkompetenzanforderungen des Tätigkeitsbereiches B2 beziehen sich auf Methodenkenntnisse, die zur Umsetzung von betrieblichen Weiterbildungsprojekten dienen. Methodenkenntnisse sollten **Ansätze und Instrumente des Projektmanagements** enthalten. WBM sollten auf niedrigschwelliger Ebene förderliche und hinderliche Bedingungen für Weiterbildung und Lernen im Betrieb systematisch identifizieren, Veränderungsziele setzen, Lösungswege definieren und die Ergebnisse evaluieren können. Mit Blick auf die Unterstützung bei der Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen kann es vorkommen, dass auch WBM vor Gruppen sprechen. Daher sind **Moderationstechniken** für WBM relevant.

Zu den Fachkompetenzanforderungen im Tätigkeitsbereich B3 gehört, dass WBM sich **Wissen über die weiterbildungsrelevanten Aspekte der gesetzlich verankerten betrieblichen Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte** für Arbeitnehmende aneignen. Hierzu gehört Wissen über die entsprechenden Abschnitte in relevanten Gesetzen wie dem Betriebsverfassungsgesetz. WBM benötigen zudem **Wissen über die für den Betrieb zum Thema Weiterbildung relevanten tariflichen Vereinbarungen**. Sie wissen, dass es **Fördermöglichkeiten für Weiterbildung** gibt, die an die Existenz sozialpartnerschaftlicher Strukturen bzw. die Teilnahme an tariflichen Vereinbarungen geknüpft sind. Ein Beispiel für letztere sind Fördermöglichkeiten im Rahmen der sogenannten „ESF-Sozialpartnerrichtlinie“. Dieses Programm, über welches Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds abgerufen werden können, befindet sich inzwischen in der siebten Förderperiode.<sup>6</sup>

Wissen impliziert auch **Methodenkenntnis**, solches zu erweitern und zu aktualisieren, etwa durch Recherchen und Vernetzung, z. B. mit einer Gewerkschaft.

---

6 URL: <https://www.wandelderarbeit.de/> (Stand: 25.09.2025).

## Soziale Kompetenzen

Hinsichtlich der **sozialen Kompetenzanforderungen** stehen für die beiden Tätigkeitsbereiche B1 und B2 **Mitgestaltungsfähigkeiten und kommunikative Kompetenzen** im Vordergrund. WBM sollten in der Lage sein, mit betrieblichen Stellen und Führungskräften zusammenzuarbeiten und sich in betriebliche Prozesse einzubringen. Zudem müssen sie in der Lage sein, zielgerichtet zu kommunizieren und sich vor Gruppen (Beschäftigte, betriebliche Gremien) und Führungskräften verständlich zu machen bzw. sich mit diesen verständigen zu können. Von Bedeutung ist auch die Bereitschaft, als WBM im Sinne der Stärkung von Weiterbildung im Betrieb Verantwortung für die Lösung von Problemen zu übernehmen und Impulse zu setzen. Hinsichtlich B1 sind **Fähigkeiten des Perspektivwechsels** gefragt für den Fall, dass strategische Fragestellungen auf den eigenen Betrieb übertragen oder Qualifizierungsmaßnahmen neu konzipiert werden müssen. Auch hinsichtlich B2 sind Fähigkeiten der Perspektivübernahme von Bedeutung, wenn z. B. für bestimmte Zielgruppen Veranstaltungen umgesetzt werden. Zudem benötigen WBM die Fähigkeit zu erfassen, wie Beschäftigte in Arbeitsprozessen z. B. mit digitalen Tools interagieren, etwa wenn das Weiterbildungsmentoring die Umsetzung lernförderlicher Arbeitsumgebungen unterstützen soll. Hinsichtlich B3 sind insbesondere **Kooperationsfähigkeit** bzw. **Teamfähigkeit** gefragt. WBM müssen dazu fähig sein, mit den Mitbestimmungsorganen im Betrieb und, wenn vorhanden, mit gewerkschaftlichen Vertrauenspersonen zusammenzuarbeiten. Auch **Verantwortungsbewusstsein** ist als Kompetenzanforderung hervorzuheben. WBM setzen sich aktiv für die Mitbestimmung von Arbeitnehmenden hinsichtlich des Weiterbildungsgeschehens im Betrieb ein und stärken die Sozialpartnerschaft der Betriebsparteien. Dies impliziert die Bereitschaft, hinsichtlich der Gestaltung des Themas Weiterbildung entsprechend Mitverantwortung zu übernehmen. Nicht zuletzt sind **kommunikative Fähigkeiten** von Bedeutung. Dies ist z. B. relevant, wenn WBM als Mitglieder des Betriebsrats mit anderen Betriebsparteien über Regelungen zu betrieblicher Weiterbildung sprechen oder aktiv an betrieblichen Vereinbarungen bezüglich Weiterbildung mitwirken. Tarifliche Sachverhalte und Handlungsoptionen müssen durch WBM gegenüber betrieblichen Stellen und individuellen Kolleginnen und Kollegen ziel- und verständnisorientiert dargestellt werden können.

## Personale Kompetenzen

Bei den **personalen Kompetenzanforderungen** kommen **Eigenständigkeit, Reflexivität und Selbstständigkeit** zum Tragen. Hinsichtlich der personalen Kompetenzanforderungen für B1 benötigen WBM Reflexivität. Sie sollten z. B. fä-

hig sein, ihre Vorstellungen und Bewertungen bezüglich aktueller Arbeitsprozesse etwa vor dem Hintergrund von Transformationsdynamiken in der Wirtschaft kritisch zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Für B2 müssen WBM dazu fähig sein, eigenverantwortlich an der Umsetzung von Weiterbildungsprozessen mitzuwirken. Für B3 müssen WBM eigenständig Positionen entwickeln und kritisch hinterfragen, um sich auf Basis von Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten wie tariflichen Regelungen bei Verhandlungen aktiv einzubringen und den Betriebsrat zu unterstützen.

### 4.1.3 Kompetenzanforderungen des Schnittstellentätigkeitsfelds C

Handlungskompetenz im Schnittstellentätigkeitsfeld C bezieht sich auf die Fähigkeit, über den Betrieb hinaus Recherchen nach Weiterbildungsberatungs- und Bildungsangeboten vorzunehmen, sich zu vernetzen und Kontakte/Kooperationen zu pflegen. Der Schwerpunkt des Tätigkeitsbereiches C1 liegt auf der Beschaffung von Informationen, die in individuelle Beratungsgespräche zum Thema Weiterbildung einfließen, z. B. in Form eines Verweises auf eine externe Beratungsstelle. Bei C2 zielt diese Kompetenzanforderung auf die Unterstützung betrieblicher Akteure durch die WBM.

Tabelle 4: Matrix der Kompetenzanforderungen des Schnittstellentätigkeitsfelds C

C Schnittstellentätigkeitsfeld: Betriebsexterne Stellen zur Unterstützung einbinden		
	<b>C1 Kolleginnen und Kollegen betriebs- externe Unterstützung hinsichtlich Weiterbildung vermitteln</b>	<b>C2 Betriebsexterne Unterstützung hin- sichtlich Weiterbildung in Anspruch nehmen</b>
Fachkompetenz	Aktuelles Wissen über Weiterbildungs- beratung und -angebote adressaten- gerecht in Gespräche einbringen	Aktuelles Wissen über Rahmenbedin- gungen von Weiterbildung, Finan- zierungs- und Fördermöglichkeiten, Lernformate, Qualifizierungsmethoden und Beratungsstrukturen einbringen
Soziale Kompetenz	Weiterbildungsangebote und -beratung zielgruppengerecht und individuell empfehlen	Mit externen Stellen angemessen, ziel- gerichtet und transparent kommuni- zieren
Personale Kompetenz	Expertise über individuelle Weiter- bildungs- und Beratungsangebote eigenständig aufbauen	Expertise über betriebs-/organisa- tionsbezogene Weiterbildungs- und Beratungsangebote eigenständig aufbauen und das Selbstverständnis als WBM reflektieren

## Fachkompetenzen

Eine **Fachkompetenzanforderung** des Bereiches C1 und C2 besteht in **Wissen über öffentlich zugängliche, gut erreichbare/kostengünstige Informationsmöglichkeiten** über Weiterbildungs- und Weiterbildungsberatungsangebote. WBM sollte bekannt sein, bei welchen Informationsportalen/Datenbanken sie solches Wissen finden und wie sie dort recherchieren können, um sich über entsprechende Angebote zu informieren. Insbesondere ist auch hier das Onlineportal der Bundesagentur für Arbeit „mein NOW“ zu nennen.

Für C1 ist insbesondere **Wissen über betriebsexterne Weiterbildungsberatungsangebote** sowie **Bildungsangebote** wesentlich. Dieses beinhaltet die Schwerpunkte und Zuständigkeiten unterschiedlicher Beratungsstellen wie der Kammern oder der Bundesagentur für Arbeit sowie Kenntnisse über die regionale Landschaft der Bildungsanbieter und deren fachliche Schwerpunkte.

Für C2 benötigen WBM **Wissen über die Rahmenbedingungen und Fördermöglichkeiten von Weiterbildung für Betriebe**. Zu beachten sind hier die bereits unter A1 genannten Gesetze (siehe Kapitel 4.1.1) mit den besonderen Regelungen zur Förderung von Betrieben, die Weiterbildung ermöglichen. Auch **Wissen über Lehr- und Lernformate/Qualifizierungsmethoden** wird hierfür benötigt. Insbesondere relevant ist Wissen zu arbeitsplatznahen und berufs begleitenden Ansätzen, die Ausfallzeiten vermeiden und damit für Unternehmen mit knappen Ressourcen – wie es häufig bei KMU der Fall ist (vgl. Kapitel 5.1) – besonders geeignet sind.

## Soziale Kompetenzen

Bezüglich der **sozialen Kompetenzanforderungen** des Bereiches C1 ist vor allem die **Fähigkeit zum Perspektivwechsel** relevant. Wenn WBM auf externe Beratungsstellen oder Bildungsanbieter verweisen, müssen sie die Perspektive der Gesprächspartnerinnen und -partner vor dem Hintergrund ihres biografischen sowie des betrieblichen Kontextes einnehmen und passende Angebote empfehlen. Bezüglich des Tätigkeitsbereiches C2 stehen **kommunikative Fähigkeiten** im Vordergrund. Im Sinne einer effizienten Verständigung mit externen Stellen über mögliche Beratungs- oder Bildungsdienstleistungen für den eigenen Betrieb sollten WBM angemessen, zielgerichtet und transparent kommunizieren können.



Tabelle 5: WBM-Metakonzept – Gesamtübersicht Kompetenzanforderungen

Tätigkeitsfeld	<b>A</b> <b>Zentrales Tätigkeitsfeld: Kolleginnen und Kollegen individuell bezüglich Weiterbildung (im Betrieb und allgemein) ansprechen, motivieren und beraten</b>		
Tätigkeitsbereich	<b>A1</b> <b>Zur Teilnahme an Weiterbildungsangeboten motivieren und Hemmnisse abbauen</b>	<b>A2</b> <b>Potenziale erkennen und berufsbezogene Weiterbildungswege aufzeigen</b>	<b>A3</b> <b>Im Weiterbildungsprozess begleiten</b>
Fachkompetenz	Methodengeleitet Beratungsgespräche zum Thema Weiterbildung planen und durchführen	Methodengeleitet auf individuelle Potenziale eingehen und stärkenorientiert beraten.	Methodengeleitet in Lernprozessen beraten und begleiten
Sozialkompetenz	Auf individuelle und strukturelle Hemmnisse und Teilnahmebarrieren an Weiterbildungsangeboten eingehen, authentisch und angemessen kommunizieren	Vertrauenswürdig handeln und individuelle Ziele/Bedarfe der Gesprächspartnerinnen und -partner sowie den betrieblichen Kontext berücksichtigen	Unterschiedliche Lernerfahrungen – und Bildungsbiographien berücksichtigen und Empathie zeigen
Personale Kompetenz	Reflexivität in Beratungsgesprächen einsetzen	Reflexivität im betrieblichen Kontext einsetzen	Selbstreflexivität, eigene Erfahrungen einbringen

<b>B</b> Erweitertes Tätigkeitsfeld: Mit innerbetrieblichen Stellen zusammenarbeiten und diese bei der Verbesserung der Rahmenbedingungen hinsichtlich Weiterbildung unterstützen			<b>C</b> Schnittstellentätigkeitsfeld: Betriebs-externe Stellen zur Unterstützung einbinden	
<b>B1</b> Die Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützen	<b>B2</b> Die Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützen	<b>B3</b> Die betriebliche Mitbestimmung hinsichtlich Weiterbildung unterstützen	<b>C1</b> Kolleginnen und Kollegen betriebs-externe Unterstützung hinsichtlich Weiterbildung vermitteln	<b>C2</b> Betriebsexterne Unterstützung hinsichtlich Weiterbildung in Anspruch nehmen
Bei systematischen Anforderungs- und Bedarfsanalysen Analysetools einsetzen	Bei der Unterstützung von Weiterbildungsprojekten Methoden des Projektmanagements einsetzen	Weiterbildungsrelevantes Wissen hinsichtlich von Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten wie tariflicher Regelungen recherchieren und aktualisieren	Aktuelles Wissen über Weiterbildungsberatung und -angebote adressatengerecht in Gespräche einbringen	Aktuelles Wissen über Rahmenbedingungen von Weiterbildung, Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten, Lernformate, Qualifizierungsmethoden und Beratungsstrukturen einbringen
Mit anderen kooperieren, um strategische Qualifizierungsziele zu bestimmen, ziel- und verständnisorientiert vor und mit Gruppen kommunizieren	Mit anderen kooperieren, um die Rahmenbedingungen für Weiterbildung im Betrieb zu verbessern, zielgruppengerechte Veranstaltungen durchführen und moderieren	Weiterbildungsrelevantes Wissen hinsichtlich von Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten wie tariflicher Regelungen im Betriebsrat einbringen	Weiterbildungsangebote und -beratung zielgruppengerecht und individuell empfehlen	Mit externen Stellen angemessen, zielgerichtet und transparent kommunizieren
Betriebliche Qualifizierungsziele reflektieren und eigene Vorstellungen weiter entwickeln	Eigenverantwortlich Weiterbildungsprozesse im Betrieb unterstützen	Hinsichtlich von Mitwirkungs- und Mitbestimmungsoptionen und gewerkschaftlicher Positionen eigenständig Standpunkte entwickeln	Expertise über individuelle Weiterbildungs- und Beratungsangebote eigenständig aufbauen	Expertise über betriebs-/organisationsbezogene Weiterbildungs- und Beratungsangebote eigenständig aufbauen und das Selbstverständnis als WBM reflektieren

## Personale Kompetenz

Bei den personalen Kompetenzanforderungen steht bei C1 und C2 **eigenständiges Handeln** im Vordergrund. Angesprochen sind die Entscheidungsfähigkeit und Handlungsfähigkeit ohne fremde Hilfe (vgl. BMBF 2025). Für C1 und C2 sind diese insbesondere bezüglich der Aktualisierung von Wissen zum Thema individuelle/betriebsbezogene Weiterbildung/Weiterbildungsberatung relevant. Zudem sind für beide Tätigkeitsbereiche **reflexionsbezogene Fähigkeiten** von Bedeutung (vgl. personale Kompetenzen Tätigkeitsfeld A). Bei C1 und C2 beziehen sich diese auf den kontinuierlichen Aufbau von Expertise zu individuellen/betriebs- bzw. organisationsbezogenen Angeboten für Weiterbildung und Weiterbildungsberatung. Im Bereich C2 gewinnt die Handlungsebene von WBM an Komplexität, wenn diese gegenüber externen Akteuren auftreten. Auch hier wird das kritische Hinterfragen des eigenen Handelns gefordert.

## 4.2 Exemplarische Lernziele

Im Folgenden werden mögliche Lernziele der WBM-Qualifizierung exemplarisch und nach den Tätigkeitsfeldern geordnet aufgeführt.

### Lernziele zu den zentralen WBM-Tätigkeiten

Mit diesen Lernzielen werden Kompetenzen für die zentralen WBM-Tätigkeiten der individuellen Ansprache, Motivation und Beratung (Tätigkeitsfeld A) erworben. Sie richten sich an innerbetriebliche WBM und über-/außerbetriebliche WBM, die in Betrieben Beschäftigte hinsichtlich Weiterbildung ansprechen, motivieren, beraten und an externe Stellen verweisen. Mögliche Lernziele sind:

- ▶ Wissen zu Weiterbildung einbringen (z. B. berufliches Bildungssystem)
- ▶ Wissen über Weiterbildungsregelungen beschaffen
- ▶ beratende Gespräche führen (z. B. aktiv zuhören, motivieren)
- ▶ Methoden der Potenzialanalyse einsetzen
- ▶ regionale Weiterbildungslandschaft kennenlernen

### Lernziele zu den erweiterten WBM-Tätigkeiten

Diese Lernziele beziehen sich auf die Zusammenarbeit von WBM mit betrieblichen Akteurinnen und Akteuren in der Absicht, die betrieblichen Rahmenbedingungen für Weiterbildung zu verbessern (Tätigkeitsfeld B). Sie betreffen Tätigkeiten innerbetrieblicher oder über-/außerbetrieblicher WBM, durch die z. B. die Personalentwicklung, Führungskräfte (Tätigkeitsbereich B1, B2) oder, sofern

vorhanden, Mitbestimmungsgremien (Tätigkeitsbereich B3) auf der strukturellen betrieblichen Ebene unterstützt werden. Mögliche Lernziele sind:

- ▶ Weiterbildung im Kontext der Transformation der Wirtschaft reflektieren
- ▶ Methoden der strategischen Qualifizierungsbedarfsanalyse einsetzen
- ▶ Präsentieren und moderieren
- ▶ Weiterbildungsrelevante Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes erklären

#### **Hinweis**

Die drei Gewerkschaften IG Metall, NGG, Verdi haben gemeinsam Praxishilfen für die WBM-Qualifizierung herausgegeben: <https://verdi-mendi.net/materialien/> (vgl. Kapitel „Projektveröffentlichungen 2020–2024“)

### **Lernziele zu den Schnittstellentätigkeiten**

Diese Lernziele beziehen sich auf die Schnittstellentätigkeiten von WBM wie das Weiterverweisen an externe Stellen (C1) oder die Vernetzung mit betriebsexternen Stellen (C2). Mögliche Lernziele sind:

- ▶ regionale Weiterbildungslandschaft kennenlernen
- ▶ Bildungsformate und regionale Kooperationen innerhalb der Weiterbildungslandschaft kennen

#### **Anregung**

Gegebenenfalls ist es sinnvoll, bestimmte Inhalte durch die Einbindung von Fachstellen der Weiterbildung wie der Bundesagentur für Arbeit zu vertiefen. Durch Gastvorträge von Akteuren und Akteurinnen der regionalen Weiterbildungslandschaft wird nicht nur Wissen vertieft, sondern auch die Zugangsschwelle der WBM zu diesen Stellen gesenkt.

## **4.3 Struktur und organisatorischer Rahmen**

Die Entscheidung, welche Organisationen über die passende Expertise verfügen, ggf. branchen- oder regionsspezifische Qualifizierungsmaßnahmen für WBM zu entwickeln und/oder umzusetzen, muss aus dem Kontext heraus getroffen werden, in welchem der WBM-Ansatz zum Tragen kommt. Potenzielle Akteure sind z. B. regionale bzw. branchenspezifische Bildungsträger oder auch Hochschulen.

Wie geeignete Personen als WBM ausgewählt werden, wird in Kapitel 5 thematisiert.

WBM-Qualifizierungsmaßnahmen können theoretische und praktische Bausteine enthalten. In vorangegangenen WBM-Projekten setzten die WBM die in einzelnen theoretischen Qualifizierungsphasen erlernten Inhalte im Betrieb direkt um und fanden damit einen Einstieg in die Tätigkeit als WBM. Eine Verschränkung von Theorie und Praxis nach diesem Modell ist empfehlenswert (siehe unten).

Theoretische Qualifizierungsbausteine werden in Seminarform und ergänzen den Formaten umgesetzt. Flexibilität hinsichtlich der zeitlichen und räumlichen Organisationsstruktur hat sich in vorangegangenen Projekten als klarer Vorteil erwiesen.



#### **Empfohlene Gestaltungsmerkmale (Gelingensbedingungen)**

- ▶ Flexible Handhabung von Stundenumfang und Online-/Präsenzformaten
- ▶ Individuelle Beratungsangebote über die Laufzeit der Qualifizierung hinweg
- ▶ Integration und Begleitung eines von der/dem WBM initiierten betrieblichen Projekts
- ▶ Praxisorientierte Lehrmethoden

### **Flexible Handhabung von Stundenumfang, Online- und Präsenzformaten**

Durch den Wechsel von Präsenz- und Onlineangeboten können eine optimale Anpassung an die Ressourcen der Teilnehmenden gewährleistet und vorteilhafte Lernbedingungen geschaffen werden. Präsenzseminare weisen ein hohes Vernetzungspotenzial auf, bringen jedoch auch organisatorische Herausforderungen im Vergleich zu Onlineformaten mit sich, z. B. erhöhte Freistellungsbedarfe oder Reisekosten. Onlineformate wurden in vergangenen Projekten eher für kürzere Vertiefungseinheiten von ca. zwei Stunden („Lernhappen“) genutzt. Diese können individuell oder in Gruppen arbeitsplatznah absolviert werden, sofern den WBM die benötigte digitale Ausstattung zur Verfügung steht. Darüber hinaus bietet sich das Format für Inputs von Fachstellen der Weiterbildungsberatung oder für den individuellen Austausch mit Coaches an (siehe Abschnitt „Beratungs- und Begleitangebot durch Coaches“ in diesem Kapitel).

Hinsichtlich des Gesamtumfangs einer WBM-Qualifizierung, die alle Tätigkeitsfelder abdeckt, haben sich mindestens 60 Unterrichtsstunden plus Selbstlernzei-

ten als angemessen erwiesen. Dies untermauern auch Forschungsergebnisse der Fernuniversität Hagen, die drei der vier vorangegangenen WBM-Projekte untersucht hat (siehe THOMAS/ELSHOLZ/HUYNH 2024, S. 194). Der Umfang der Qualifizierung kann durch fakultative Einheiten, deren Angebot flexibel gehandhabt werden kann, bis auf 120 Unterrichtsstunden erweitert werden. Hierfür bietet sich eine Struktur von drei zum Teil aufeinander aufbauenden Seminarblöcken von drei bis fünf Tagen an, ergänzt durch digitale Zusatzangebote.

Mit Blick auf über-/außerbetriebliche WBM-Modelle, bei denen möglicherweise Beschäftigte eines Betriebs und externes Bildungspersonal involviert sind, sind gleichwertig nebeneinanderstehende Lernblöcke sinnvoll, da ggf. nicht alle WBM für alle Tätigkeiten qualifiziert werden müssen. Den WBM sollte immer wieder die Möglichkeiten geboten werden, Inhalte nach Bedarf zu erweitern oder zu vertiefen.



## **Integration und Umsetzung eines betrieblichen Projekts**

WBM sollten die Bedingungen in ihrem Betrieb zum Ausgangspunkt ihres Handelns machen und sich dazu passende Ziele setzen. Auf pauschale Erfolgsrezepte kann also nicht zurückgegriffen werden. Um erste Ideen, wie das Weiterbildungsmentoring aufgebaut werden kann, im Betrieb umzusetzen, bietet sich eine projektorientierte Herangehensweise an. Gerade zu Beginn der WBM-Tätigkeit bietet diese einen geeigneten Rahmen, das eigene Handeln durch sinnvolle Arbeits-

schritte zu strukturieren, die Umsetzbarkeit von Vorhaben zu überprüfen und Zwischenziele zu definieren, die dabei helfen, auch bei Schwierigkeiten die Motivation aufrechtzuhalten. Das „betriebliche Projekt“ kann während der Qualifizierung durch die WBM selbst entwickelt und bereits während der Qualifizierungsphase umgesetzt oder nach deren Abschluss in Angriff genommen werden. Durch die Umsetzung sammeln die WBM Erfahrungen, orientieren sich hinsichtlich ihrer Tätigkeitsfelder und wachsen in ihre Aufgaben hinein. Durch die Integration des Projekts in die Qualifizierungsphase kann nicht nur Gelerntes direkt angewandt werden, sondern es ergeben sich womöglich auch Anhaltspunkte für weitere Qualifizierungsbedarfe. Wird das Projekt zu Beginn der Qualifizierung gestartet, kann es als „Fahrplan“ für die Etablierung der WBM im Betrieb genutzt werden. Es kann als Praxisphase über eine Gesamtdauer von sechs Monaten gestreckt werden, die von theoretischen Einheiten unterbrochen wird. Bei der Umsetzung des betrieblichen Projekts sollten WBM durch beratende und begleitende Coaches (siehe unten) unterstützt werden, die etwa von der qualifizierenden Institution eingesetzt werden. Zum Beispiel können die Coaches aus vorhandenem Bildungspersonal rekrutiert werden. So kann sichergestellt werden, dass WBM nach Abschluss der Qualifizierung auf ihre Tätigkeit angemessen vorbereitet sind.

Je nach den situativen Möglichkeiten können innerbetriebliche wie über-/betriebliche WBM betriebliche Projekte umsetzen. So könnte z. B. ein Projektmodell durch überbetriebliche WBM in mehreren Betrieben erprobt werden – unterstützt etwa durch innerbetriebliche WBM, die im jeweiligen Betrieb als Tandempartnerinnen und -partner (siehe Kapitel 5.1) agieren.

## **Beratungs- und Begleitangebot durch Coaches<sup>7</sup>**

Die externe Begleitung und Beratung von WBM spielen eine zentrale Rolle im Erfolg der Mentoringprojekte. Externe Beratende bieten durch ihre unvoreingenommene und objektive Perspektive eine wertvolle Ergänzung, die den Mentoringprozess auf mehreren Ebenen unterstützt. Coaches werden z.B. von der qualifizierenden Institution selbst gestellt und betreuen jeweils mehrere WBM. Sollten bei über-/außerbetrieblichen Modellen innerbetriebliche WBM mit externen Tandempartnerinnen und -partnern zusammenarbeiten, wäre denkbar, dass letztere zugleich auch als Coaches fungieren. Die Betreuung kann während der Präsenzseminare, bei Besuchen am Einsatzort der WBM und online z.B. durch

---

<sup>7</sup> Die Bezeichnung „Coaches“ für die Begleiterinnen und Begleiter der WBM wurde in einem vorangegangenen WBM-Projekt genutzt. Die Bezeichnung ist von dort inspiriert, wird in dieser Broschüre jedoch losgelöst von dem projektspezifischen Aufgabenprofil verwendet.

Videocalls umgesetzt werden. Coaches ermöglichen es den WBM, theoretisch erlerntes Wissen aus den Seminaren praxisnah anzuwenden, indem sie als Bindeglied zwischen Theorie und Praxis fungieren. Diese Unterstützung trägt wesentlich dazu bei, die Langzeitmotivation zu stärken, was insbesondere bei Rückschlägen in den ersten Phasen des Mentorings entscheidend ist. Coaches bieten nicht nur praktische Ratschläge, sondern auch die nötige emotionale Unterstützung, die das Vertrauen der WBM in ihre eigene Rolle stärkt.

### **Praxisorientierte Methoden und Vernetzung**

Bei der Verknüpfung von theoretischen Inhalten mit Beispielen und Situationen kann das Wissen direkt angewendet und vertieft werden. Zudem lockert die Methodenvielfalt das Lehr-Lern-Geschehen auf. Bei Rollenspielen können z. B. insbesondere kommunikative Kompetenzen entwickelt werden, die für die Kernfähigkeit der WBM – die individuelle Ansprache, Motivation und Beratung von Kolleginnen und Kollegen – gebraucht werden. Nicht zuletzt spielt auch der interaktive Aspekt eine Rolle für den Qualifizierungserfolg. Im Austausch mit anderen Teilnehmenden können Erfahrungen und Best Practices ausgetauscht werden, und es ist möglich, voneinander zu lernen. Daher sollten auch Vernetzungsangebote für die WBM untereinander integraler Bestandteil der WBM-Qualifizierung sein. Die betriebs- oder sogar branchenübergreifende Vernetzung der WBM bietet einen Blick über den Tellerrand, aus dem wertvolle Impulse für das eigene Handeln abgeleitet werden können. Als Format hierfür bieten sich „Lernhappen“ an (siehe Abschnitt „Flexible Handhabung von Stundenumfang, Online- und Präsenzformaten“ in diesem Kapitel).







**5**

## **WBM etablieren**

Branchen- und regionalspezifische Qualifizierungsansätze sollten berücksichtigen, welches Etablierungsmodell für die jeweils fokussierte Unternehmenslandschaft am ehesten infrage kommt. Dieses Kapitel bietet eine Orientierung über mögliche Modelle des Weiterbildungsmentorings und Eignungskriterien für Personen, die als WBM fungieren möchten. Zudem werden Überlegungen getroffen, welcher Personenkreis als WBM infrage kommt. Hierzu sowie zur Etablierung liegen Erkenntnisse über personen- und betriebsbezogene Gelingensbedingungen vor, die ebenfalls in diesem Kapitel dargelegt werden.

## **5.1 Modelle des Weiterbildungsmentorings**

Bei der Qualifizierung und Etablierung von WBM ist zu berücksichtigen, dass die personalen Ressourcen in KMU häufig knapp sind. Es besteht das Risiko, dass keine geeigneten Mitarbeitenden vorhanden sind, die für die Qualifizierung als WBM freigestellt werden können. Dadurch gewinnen externe Trägerstrukturen – z. B. Bildungsanbieter –, die entsprechende Angebote vorhalten können, für Unternehmen an Bedeutung (vgl. BECKER/LEOPOLD/WITTHUHN 2025). Im Folgenden werden unterschiedliche Modelle des Weiterbildungsmentorings erläutert.

### **Innerbetriebliches Modell**

Dieses Modell ist vor allem für Unternehmen interessant, die über ausreichende Ressourcen verfügen, Mitarbeitende als WBM zu qualifizieren und zu etablieren. Bei KMU, die über eine Abteilung für Personalentwicklung verfügen, könnten innerbetriebliche WBM z. B. an die Ausbildungsstrukturen angebunden werden (vgl. BECKER/LEOPOLD/WITTHUHN 2025, S. 108). Vorangegangene Projekterfahrungen haben gezeigt, dass eine strukturelle Anbindung zentral für den nachhaltigen Bestand des Weiterbildungsmentorings ist.

### **Über-/außerbetriebliches Modell**

Bei über- bzw. außerbetrieblichen WBM-Modellen können z. B. Kammern oder Bildungseinrichtungen eingebunden werden. Mitarbeitende dieser betriebsexternen Organisationen können regelmäßig Betriebe besuchen, um dort als WBM tätig zu sein. Denkbar wäre es z. B., die Beratung zur Implementierung des WBM-Ansatzes selbst zur Aufgabe betriebsexterner WBM zu machen (vgl. BECKER/LEOPOLD/WITTHUHN 2025, S. 105).

Auch bei über-/außerbetrieblichen Etablierungsmodellen bleiben die individuelle Ansprache, Motivation und Beratung auf Augenhöhe und das Vertrauen, wel-

ches den WBM seitens der Beschäftigten entgegengebracht wird, Kern des WBM-Ansatzes.

### **WBM-Teams/-Tandems**

Hinsichtlich der Etablierung von über-/außerbetrieblichen WBM könnten sich insbesondere Tandem-Modelle als chancenreich erweisen. Hier könnten sich innerbetriebliche WBM auf die Kerntätigkeiten der Ansprache, Motivation und Beratung konzentrieren, unterstützt von außerbetrieblichen WBM für speziellere Dienstleistungen wie Bedarfsanalysen (vgl. BECKER/LEOPOLD/WITTHUHN 2025, S. 108). Die betriebsinternen WBM könnten so den Vertrauensvorschuss, den sie genießen, dazu nutzen, Kolleginnen und Kollegen an externe WBM oder Beratungsstellen zu verweisen.

Möglich wäre aber auch, dass die externen Tandempartner/-innen die betriebliche Ebene adressieren, um dort an der Verbesserung der Rahmenbedingungen für Weiterbildung mitzuwirken, und zugleich die WBM coachen (vgl. BECKER/LEOPOLD/WITTHUHN 2025, S. 102).

Hinsichtlich des innerbetrieblichen WBM-Ansatzes wurden in vorangegangenen Projekten WBM-Teams als vorteilhaft beschrieben. Denn Teams können nicht nur ein breiteres Aufgabenspektrum abdecken, sondern die Aufgaben auch besser nach den jeweiligen Kompetenzen der Teammitglieder ausrichten (vgl. DUNST/FERRANDO/JAICH 2024, S. 59).

## **5.2 Zielgruppen und personenbezogene Gelingensbedingungen**

Um sich als WBM zu qualifizieren, sind keine formalen Bildungsabschlüsse vorzuweisen. Auch ist die WBM-Rolle grundsätzlich nicht an eine bestimmte betriebliche oder über- bzw. außerbetriebliche Funktion gebunden. Bei Überlegungen, wer für eine WBM-Qualifizierung infrage kommt, spielen die persönlichen Voraussetzungen einer Person, also ihre Motivation und Kompetenzen, eine bedeutende Rolle.



## Personenbezogene Gelingensbedingungen

- ▶ Vertrauen der Kolleginnen und Kollegen
- ▶ intrinsische Motivation
- ▶ Lernbereitschaft
- ▶ Kommunikationsfähigkeit
- ▶ Durchsetzungsvermögen
- ▶ zeitliche Ressourcen
- ▶ gute Vernetzung
- ▶ guter Überblick über den Betrieb
- ▶ Persönlichkeitseigenschaften wie Empathie, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit

Das Vertrauen, das die Person im Betrieb genießt, ist der wichtigste Erfolgsfaktor (siehe Kapitel 2). Werden über-/außerbetriebliche WBM eingesetzt, sollten Qualifizierungskonzepte berücksichtigen, wie das Vertrauen der WBM zur Belegschaft entwickelt werden kann.

Die intrinsische Motivation, Lernbereitschaft, Kommunikationsfähigkeiten und Durchsetzungsvermögen wurden als hilfreich für WBM erachtet. Denn bei ihren Bemühungen müssen WBM durchaus mit Barrieren und Durststrecken rechnen – etwa wenn die ersten Gespräche mit einer Zielperson keine direkten Erfolge zeigen oder innerhalb des Betriebs zunächst günstige Arbeitsbedingungen hergestellt werden müssen. Die Erkenntnisse der WBM-Transferstudie stützen dies: BECKER/LEOPOLD/WITTHUHN (2025) benennen ergänzend zu den genannten Faktoren noch „Hartnäckigkeit“ als begünstigend (S. 60).

WBM sollten zudem zeitliche Ressourcen für die WBM-Tätigkeit aufbringen können, gut im Betrieb vernetzt sein und einen guten Überblick über den Betrieb haben. Auch BECKER/LEOPOLD/WITTHUHN (2025) weisen auf die Bedeutung von guter Vernetzung und einem Überblick über das Gesamtunternehmen als Erfolgskriterien für WBM in Kleinstunternehmen hin (vgl. ebd., S.55). Bei über-/außerbetrieblichen WBM-Modellen, bei denen WBM etwa in Tandems mit verteilten Aufgaben arbeiten, sind diese Faktoren in jedem Fall für solche WBM relevant, die die individuelle Ansprache von Kolleginnen und Kollegen übernehmen.

Nicht zuletzt wird die Wirksamkeit von Mentoring generell dadurch unterstützt, dass die Mentorin oder der Mentor Persönlichkeitseigenschaften wie Empathie,

Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit aufweisen. Denn solche Eigenschaften unterstützen ihre Wahrnehmung als Rollenvorbilder durch die Mentees (vgl. FUGE 2013, S. 386).

#### **Innerbetriebliche Zielgruppen für die WBM-Qualifizierung sind z. B.:**

- ▶ Ausbilderinnen und Ausbilder im Sinne des BBiG, ausbildende Fachkräfte oder sonstiges betriebliches Aus- und Weiterbildungspersonal,
- ▶ Beschäftigte, die in gutem Kontakt zu vielen Kolleginnen und Kollegen, aber auch zur Managementebene stehen,
- ▶ gewerkschaftliche Vertrauenspersonen,
- ▶ Personalverantwortliche,
- ▶ (in mitbestimmten Betrieben) Mitglieder des Betriebsrats.

#### **Über-/außerbetriebliche Zielgruppen für die WBM-Qualifizierung sind z. B.:**

- ▶ Mitarbeitende von Beratungsstellen in Kammern und Innungen,
- ▶ Mitarbeitende von Bildungsdienstleistern,
- ▶ Mitarbeitende der Bundesagentur für Arbeit,
- ▶ Mitarbeitende von Wirtschaftsförderungsgesellschaften,
- ▶ Mitarbeitende von Arbeitgeberverbänden,
- ▶ Mitarbeitende von branchenspezifischen oder regionalen Unternehmensinitiativen.

### **5.3 Betriebsbezogene Gelingensbedingungen für die Etablierung von WBM**



#### **Betriebsbezogene Gelingensbedingungen**

- ▶ Grundsätzliche Zustimmung des Betriebs
- ▶ Kontinuierliche Zusammenarbeit und Unterstützung durch den Betrieb
- ▶ Strukturierte Information des Arbeitgebers vom Beginn der Qualifizierung an
- ▶ Vereinbarungen über das Weiterbildungsmentoring nicht schon im Vorfeld treffen

#### **Grundsätzliche Zustimmung des Betriebs**

Voraussetzung für die Etablierung von WBM ist, dass die Betriebe zumindest ihre grundsätzliche Zustimmung geben. Abstimmungsbedarfe hinsichtlich des Wei-

terbildungsmentorings betreffen z. B. Zeitressourcen für die WBM und von ihnen adressierte Mitarbeitende, die Nutzung der betrieblichen Infrastruktur oder die Klärung der Zusammenarbeit mit betrieblichen Stellen, etwa der Personalabteilung.

### **Kontinuierliche Zusammenarbeit und Unterstützung durch den Betrieb**

Inwieweit es bei einer bloßen Zustimmung des Betriebes bleiben kann oder eine aktive und kontinuierliche Zusammenarbeit sowie Unterstützung durch den Betrieb notwendig werden, zeigt sich erst im Verlauf und in Abhängigkeit von den gegebenen Voraussetzungen. Kontinuierliche Zusammenarbeit und Unterstützung bestehen z. B. in der Sicherstellung ausreichender zeitlicher Ressourcen von WBM und der von ihnen adressierten Beschäftigten, der entsprechenden Anpassung von Arbeitsabläufen etc. Eine betriebliche Verankerung des Weiterbildungsmentorings kann potenziell auch über das Instrument der Betriebsvereinbarung beschlossen werden.

### **Strukturierte Information des Arbeitgebers und der Belegschaft von Beginn an**

Transparenz bezüglich des Weiterbildungsmentorings steigert das Vertrauen der betrieblichen Akteure in die WBM. Gute Erfahrungen wurden mit einem gemeinsamen Kick-off-Workshop gemacht, an dem WBM und Geschäftsführung beteiligt waren. Zum Gelingen des Weiterbildungsmentorings trägt auch bei, dass die Aufgaben der WBM klar in den Betrieb hinein kommuniziert werden.

BECKER/LEOPOLD/WITTHUHN (2025) weisen darauf hin, dass es wichtig ist, dass die WBM-Tätigkeit unabhängig von den betrieblichen Hierarchien ist, damit die Beschäftigten den WBM vertrauen können. Mit Blick auf mögliche Konflikte und Konkurrenzsituationen ist eine klare Abgrenzung der WBM von anderen betrieblichen Akteuren und Akteurinnen wie Führungskräften oder dem Personalwesen notwendig (ebd., S. 102).



„Es ist hilfreich die Aufgabe des WBM genau zu definieren und die für dessen Arbeit benötigten Zeit- und Budget-Ressourcen festzulegen. Die Geschäftsleitung muss die Notwendigkeit von Weiterbildung und Personalentwicklung als übergeordnetes Ziel festlegen.“

*Andreas Becker, WBM in Darmstadt und Betriebsrat*

## Vereinbarungen über das Weiterbildungsmentoring nicht schon im Vorfeld treffen

Vereinbarungen über die Aufgaben von WBM sollten nicht zu früh fixiert werden. Es sollte zunächst die Möglichkeit eingeräumt werden, die Etablierungsmaßnahmen des Weiterbildungsmentorings aus der Perspektive unterschiedlicher betrieblicher Organisationsbereiche zu evaluieren. Das vorschnelle Forcieren von Absprachen kann das Vertrauen zwischen WBM und Arbeitgebern insofern beeinträchtigen, als möglicherweise notwendig werdende Abstimmungsprozesse dadurch erschwert werden. Als Indikatoren für einen geeigneten Zeitpunkt, verbindliche Vereinbarung hinsichtlich des Weiterbildungsmentorings zu treffen, wurden in vorangegangenen Projekten nachweisbare Erfolge der WBM gesehen.

### **i** Gesamtübersicht Gelingensbedingungen für die Qualifizierung und Etablierung von WBM

#### **Qualifizierungsbezogene Gelingensbedingungen**

- ▶ flexible Handhabung von Stundenumfang und Online-/Präsenzformaten
- ▶ individuelle Beratungsangebote über die Laufzeit der Qualifizierung hinweg
- ▶ Integration und Begleitung eines von der/dem WBM initiierten betrieblichen Projekts
- ▶ praxisorientierte Lehrmethoden

#### **Personenbezogene Gelingensbedingungen**

- ▶ Vertrauen der Kolleginnen und Kollegen
- ▶ intrinsische Motivation
- ▶ Lernbereitschaft
- ▶ Kommunikationsfähigkeit
- ▶ Durchsetzungsvermögen
- ▶ zeitliche Ressourcen
- ▶ gute Vernetzung
- ▶ guter Überblick über den Betrieb
- ▶ positive Persönlichkeitseigenschaften

#### **Betriebsbezogene Gelingensbedingungen**

- ▶ grundsätzliche Zustimmung des Betriebs
- ▶ kontinuierliche Zusammenarbeit und Unterstützung durch den Betrieb
- ▶ strukturierte Information des Arbeitgebers vom Beginn der Qualifizierung an
- ▶ Vereinbarung über das Weiterbildungsmentoring nicht schon im Vorfeld treffen



## 6 Ausblick

Wie der WBM-Ansatz sich weiterentwickelt und ob sich Standardisierungspotenziale in der WBM-Qualifizierung zeigen, wird sich in der Auswertung der Projekte im Förderprogramm von 2025 bis 2028 herausstellen. Im Vergleich zur Förderperiode 2020 bis 2024 wird der WBM-Ansatz hier in einer größeren Bandbreite exploriert und entwickelt. Neben dem innerbetrieblichen Modell werden auch über-/außerbetriebliche Modelle umgesetzt. Zudem kommen regionale und branchenspezifische Qualifizierungsansätze stärker zum Tragen.

# Literaturverzeichnis

- ARBEITSKREIS DEUTSCHER QUALIFIKATIONSRAHMEN (Hrsg.): Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen. Verabschiedet vom Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen (AK DQR) am 22. März 2011. URL: [https://www.dqr.de/dqr/shareddocs/downloads/media/content/der\\_deutsche\\_qualifikationsrahmen\\_fue\\_lebenslanges\\_lernen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.dqr.de/dqr/shareddocs/downloads/media/content/der_deutsche_qualifikationsrahmen_fue_lebenslanges_lernen.pdf?__blob=publicationFile&v=2) (Stand: 30.09.2025)
- BAUER, Hans G.; BURGER, Barbara; BUSCHMEYER, Jost; DUFTER-WEIS, Angelika; HORN, Kristina; KLEESTORFER, Nathalie (Hrsg.): Lernprozessbegleitung in der Praxis. Beispiele aus Aus- und Weiterbildung. München 2016. URL: [https://www.gab-muenchen.de/wp-content/uploads/2023/01/lernbegleitung\\_in\\_derpraxis\\_2016.pdf](https://www.gab-muenchen.de/wp-content/uploads/2023/01/lernbegleitung_in_derpraxis_2016.pdf) (Stand: 25.02.2025)
- BECKER, Carsten; LEOPOLD, Enrico; WITTHUHN, Nils: Transferstudie zum betrieblichen Weiterbildungsmentoring (WBM). Abschlussbericht. Bonn 2025. URL: [https://res.bibb.de/vet-repository\\_783544](https://res.bibb.de/vet-repository_783544) (Stand: 12.05.2025)
- BMAS – BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES; BMBF – BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (Hrsg.): Nationale Weiterbildungsstrategie. März 2025. Bonn 2025. URL: [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/NWS-Umsetzungsbericht\\_März%202025.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/NWS-Umsetzungsbericht_März%202025.pdf) (Stand: 13.03.2025)
- BMBF – BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (Hrsg.): Der DQR. Glossar 2025. URL: <https://www.dqr.de/dqr/de/der-dqr/glossar/deutscher-qualifikationsrahmen-glossar.html> (Stand: 20.05.2025)
- BMBF – BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (Hrsg.): Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2022. Ergebnisse des Adult Education Survey – AES-Trendbericht. Berlin 2024. URL: <https://www.bmbfsfj.bund.de/resource/blob/277478/2670e07ac3ea2a83310c46937b391627/weit-erbildungsverhalten-in-deutschland-2022-data.pdf> (Stand: 19.01.2026)
- BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ (Hrsg.): Richtlinie zur Förderung von Projekten zur Steigerung und Stärkung der berufsbezogenen Weiterbildung durch Qualifizierung und Etablierung von Weiterbildungsmentorinnen und Weiterbildungsmentoren 2024. URL: <https://www.bundesanzeiger.de/pub/publication/LwHv5rwJMO3Irs8iMm2/content/LwHv5rwJMO3Irs8iMm2/BAnz%20AT%2014.11.2024%20B1.pdf?inline> (Stand: 19.09.2025)

- BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ (Hrsg.): Änderung der Richtlinie zur Förderung von Projekten zur Steigerung und Stärkung der berufsbezogenen Weiterbildung durch Qualifizierung und Etablierung von Weiterbildungsmentorinnen und Weiterbildungsmentoren, Bundesanzeiger vom 17.07.2025. Bonn 2025. URL: <https://www.bundesanzeiger.de/pub/publication/EXG79a8sfWrQUCah505/content/EXG79a8sfWrQUCah505/BAnz%20AT%2017.07.2025%20B1.pdf?inline> (Stand: 30.09.2025)
- CLOUGH, Bert: The role and impact of unions on learning and skills policy and practice: a review of the research. Research Paper 16. Hrsg. v. unionlearn. London 2012. URL: <https://www.unionlearn.org.uk/sites/default/files/publication/Research%20Paper%2016.pdf> (Stand: 30.04.2025)
- DUNST, Claudia; FERRANDO, Jörg; JAICH, Roman: Sie haben einfach gefehlt – Weiterbildungsmentor\*innen als Impulsgeber für die betriebliche Qualifizierung. Hrsg. von Vorstand IG Metall, **ver.di** Bundesverwaltung. Frankfurt, Berlin 2024. URL: <https://verdi-mendi.net/neue-broschuere-sie-haben-einfach-gefehlt-weiterbildungsmentorinnen-als-impulsgeber-fuer-die-betriebliche-qualifizierung/> (Stand: 30.04.2025)
- DZILLAK, Daniel; JAICH, Roman; REMER, Doreen; SWOBODA, Michael: Weiterbildungsmentoring. Berichte aus der Praxis. Hrsg. von ver.di Bundesverwaltung, Institut für Forschung, Training und Projekte. Berlin, Erkrath 2024. URL: <https://verdi-mendi.net/neue-broschuere-berichte-aus-der-praxis/> (Stand: 30.04.2025)
- ELSHOLZ, Uwe; HUYNH, Hoai Nam; THOMAS, Martina: Wirksam werden! Erkenntnisse aus der Begleitforschung. In: DUNST, Claudia; FERRANDO, Jörg; JAICH, Roman: Sie haben einfach gefehlt – Weiterbildungsmentor\*innen als Impulsgeber für die betriebliche Qualifizierung. Hrsg. von Vorstand IG Metall, ver.di Bundesverwaltung. Frankfurt, Berlin 2024, S. 52–69. URL: <https://verdi-mendi.net/neue-broschuere-sie-haben-einfach-gefehlt-weiterbildungsmentorinnen-als-impulsgeber-fuer-die-betriebliche-qualifizierung/> (Stand: 30.04.2025)
- ELSHOLZ, Uwe; THOMAS, Martina: New Kids on the block: Zu den Potenzialen von betrieblichen Weiterbildungsmentor:innen. In: Denk-doch-Mal.de – Das online-Magazin (2022) 1. URL: <https://denk-doch-mal.de/uwe-elsholz-martina-thomas-zu-den-potenzialen-von-betrieblichen-weiterbildungsmentorinnen/> (Stand: 15.08.2025)
- EWALD, Lutz; FERRANDO, Jörg; KNÜTTEL, Jens: Gewerkschaftliche Weiterbildungsmentoren. Vertrauensschaffende Experten für Bildungswege. Erkenntnisse des Forschungsprojektes. Frankfurt am Main 2018

- FLIEGENER, Luca; LACHER, Sophie; MOHAJERZAD, Hadjar: Weiterbildung und Geringqualifizierung in der Digitalisierung – Ein Review zu Kontextfaktoren der Weiterbildungsbeteiligung Geringqualifizierter. In: Zeitschrift für Weiterbildungsforschung 45 (2022) 3, S. 565–588. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40955-022-00228-4> (Stand: 15.08.2025)
- FUGE, Juliane: Zur Konzeption und Anwendung beratungsorientierter Lehr-Lernformen in der akademischen Ausbildung. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik (2013) 3, S. 374–398
- GABLERS WIRTSCHAFTSLEXIKON ONLINE (Hrsg.): Potenzialanalyse. o.J. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/potenzialanalyse-45948> (Stand: 15.08.2025)
- GRAF, Nele; EDELKRAUT, Frank: Mentoring. Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer. 2. Aufl. Wiesbaden 2017
- HENSCHKE, Kathrin; LORIG, Barbara; SCHREIBER, Daniel: Ein Modell zur Gestaltung kompetenzbasierter Ausbildungsordnungen. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 37 (2008) 4, S. 18–21. URL: <https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/1367> (Stand: 15.08.2025)
- HESS, Pascal; LEBER, Ute: Betriebe unterstützen die Teilnahme von Höherqualifizierten an Weiterbildungen häufiger als bei Geringqualifizierten. In: IAB-Forum 2025. URL: <https://www.iab-forum.de/betriebe-unterstuetzen-die-teilnahme-von-hoeherqualifizierten-an-weiterbildungen-haeufiger-als-bei-geringqualifizierten/> (Stand: 24.04.2025)
- HUYNH, Hoai N.; ELSHOLZ, Uwe; THOMAS, Martina: Die Rolle betrieblicher Weiterbildungsmentor:innen zur Erhöhung der Bildungsbeteiligung aus subjektwissenschaftlicher Perspektive. Kritisch-emanzipatorische Ansätze in Theorie und Praxis. In: ALLESPACH, Martin; KÄPPLINGER, Bernd; WIENBERG, Jana (Hrsg.): Handbuch betriebliche Weiterbildung. Frankfurt am Main 2025, S. 505–516
- JANCZYK, Stefanie: Warum die Einbeziehung gewerkschaftlicher Weiterbildungsmentor\*innen in die Kooperationsachse Betrieb – Arbeitsagentur neue Chancen bietet. In: DENK-doch-MAL.de – Das online-Magazin (2022) 1. URL: <https://denk-doch-mal.de/dr-stefanie-janczyk-warum-die-einbeziehung-gewerkschaftlicher-weiterbildungsmentorinnen-in-die-kooperationsachse-betrieb-arbeitsagentur-neue-chancen-bietet/> (Stand: 15.08.2025)

- KÖRFER, Aileen; KÖSTER, Florian; WINKLER, Marina; SCHEREN, Pascal: Die Nationale Weiterbildungsstrategie – Eine bildungspolitische Initiative zur Stärkung der Weiterbildung in Deutschland. In: bwp@ Spezial (2024) Spezial HT 2023. URL: [https://www.bwpat.de/ht2023/koerfer\\_etal\\_ht2023.pdf](https://www.bwpat.de/ht2023/koerfer_etal_ht2023.pdf) (Stand: 15.08.2025)
- KUNERT, Carolin: Die Potenzialanalyse im Berufsorientierungsprogramm des BMBF. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 43 (2014) 1, S. 30–33. URL: <https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/7197> (Stand: 15.08.2025)
- LACHER, Sophie; FLIEGENER, Luca; ROHS, Matthias: Geringqualifizierung – Ein relative Perspektive (Beiträge zur Erwachsenenbildung 11). Kaiserslautern 2022. URL: [https://www.researchgate.net/publication/387488099\\_Geringqualifizierung\\_Ein\\_relative\\_Perspektive](https://www.researchgate.net/publication/387488099_Geringqualifizierung_Ein_relative_Perspektive) (Stand: 19.09.2025)
- MÜLLER, Christian: Das betriebliche Weiterbildungspersonal inkognito – Identifikation, Handlungsfelder und Weiterbildungsbedarfe in Klein- und Kleinstunternehmen. In: BOHLINGER, Sandra; KRAUSE, Ina; DIENEL, Juliana; KRESSE, Luisa; NIETHAMMER, Manuela (Hrsg.): Betriebliches Aus- und Weiterbildungspersonal im Fokus der Berufsbildungsforschung. Bielefeld 2024, S. 61–72
- PETERSEN, Crina M.; SCHIERSMANN, Christiane; WEBER, Peter C.: Professionell beraten: Kompetenzprofil für Beratende in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Heidelberg 2014. URL: <https://www.forum-beratung.de/cms/upload/BQ/BeQu-Kompetenzprofil.pdf> (Stand: 16.03.2025)
- SCHUBERT, Franz-Christian; ROHR, Dirk; ZWICKER-PELZER, Renate: Beratung. Grundlagen – Konzepte – Anwendungsfelder. Heidelberg 2019
- SIEGRIST, Michael: Die Bedeutung von Vertrauen bei der Wahrnehmung und Bewertung von Risiken. Stuttgart 2001. URL: <https://elib.uni-stuttgart.de/bitstream/11682/8695/1/AB197.pdf> (Stand: 15.08.2025)
- TANIS, Martin; POSTMES, Tom: A social identity approach to trust: interpersonal perception, group membership and trusting behaviour. In: European Journal of Social Psychology 35 (2005) 3, S. 413–424. URL: [https://www.researchgate.net/publication/229891221\\_A\\_Social\\_Identity\\_Approach\\_to\\_Trust\\_Interpersonal\\_Perception\\_Group\\_Membership\\_and\\_Trusting\\_Behavior](https://www.researchgate.net/publication/229891221_A_Social_Identity_Approach_to_Trust_Interpersonal_Perception_Group_Membership_and_Trusting_Behavior) (Stand: 15.08.2024)

- THOMAS, Martina; ELSHOLZ, Uwe; HUYNH, Hoai N.: Weiterbildungsmentor:innen: Qualifizierungskonzepte für eine neue Rolle in der betrieblichen Bildung. In: BOHLINGER, Sandra; KRAUSE, Ina; DIENEL, Juliana; KRESSE, Luisa; NIETHAMMER, Manuela (Hrsg.): Betriebliches Aus- und Weiterbildungspersonal im Fokus der Berufsbildungsforschung. Bielefeld 2024, S. 189–202
- WINKLER, Marina: Weiterbildungsmentoring im Betrieb. Kollegiale und niedrigschwellige Beratung auf Augenhöhe. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 53 (2024) 1, S. 47–49. URL: <https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/19437> (Stand: 15.08.2025)
- WINKLER, Marina; CALMEZ, Angelika: Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren. Arbeitsergebnisse der wissenschaftlichen Projektbegleitung. Präsentation bei der Tagung „Weiterbildungsmentoring – Konzepte und Transfer“. Berlin 2024. URL: <https://www.bibb.de/dokumente/pdf/2024-12-05%20Arbeitsergebnisse%20der%20wissenschaftlichen%20Projektbegleitung%20BIBB.pdf> (Stand: 19.09.2025)

# Projektveröffentlichungen 2020–2024



BFW – BERUFSFORTBILDUNGSWERK GEMEINNÜTZIGE BILDUNGSEINRICHTUNG DES DGB GMBH (Hrsg.): Die mendi.net-Toolbox. Deine Handlungshilfen für ein erfolgreiches Weiterbildungsmentoring. Düsseldorf 2023. URL: <https://verdi-mendi.net/wp-content/uploads/2024/09/Toolbox-Einblick.pdf> (Stand: 18.11.2025)



DZILLAK, Daniel; JAICH, Roman; REMER, Doreen; SWOBODA, Michael: Weiterbildungsmentoring. Berichte aus der Praxis. Berlin 2024. URL: <https://verdi-mendi.net/neue-broschuere-berichte-aus-der-praxis/> (Stand: 26.09.2025)



DUNST, Claudia; FERRANDO, Jörg; JAICH, Roman: Sie haben einfach gefehlt – Weiterbildungsmentor\*innen als Impulsgeber für die betriebliche Qualifizierung. Hrsg. von Vorstand IG Metall, ver.di Bundesverwaltung. Frankfurt, Berlin 2024. URL: <https://verdi-mendi.net/neue-broschuere-sie-haben-einfach-gefehlt-weiterbildungsmentorinnen-als-impulsgeber-fuer-die-betriebliche-qualifizierung> (Stand: 30.09.2025)



IG METALL (Hrsg.): Handreichung Weiterbildungsförderung. Frankfurt 2024. URL: <https://wap.igmetall.de/meldungen/2024/weiterbildungsmentorinnen> (Stand: 17.11.2025)

# Abstract

Die vorliegende Orientierungshilfe richtet sich an Praktikerinnen und Praktiker der beruflichen Bildung, die Projekte zur Etablierung von Weiterbildungsmentoringen und -mentoren (WBM) umsetzen. WBM sprechen Beschäftigte im Betrieb an und bringen ihnen das Thema Weiterbildung näher. In der Broschüre werden Tätigkeiten von WBM und Kompetenzanforderungen beschrieben. Zusätzlich werden beispielhafte Lerninhalte und Gelingensbedingungen für die Qualifizierung von WBM dargestellt. Die Inhalte beruhen auf Erkenntnissen der wissenschaftlichen Projektbegleitung am Bundesinstitut für Berufsbildung, die aus vorangegangenen WBM-Projekten generiert wurden.





Bundesinstitut für Berufsbildung  
Friedrich-Ebert-Allee 114 – 116  
53113 Bonn

Telefon +49 228 107-0

Internet: [www.bibb.de](http://www.bibb.de)  
E-Mail: [zentrale@bibb.de](mailto:zentrale@bibb.de)