



*Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik*

# **GEWERKSCHAFTLICHE WEITERBILDUNGSMENTOREN**

**VERTRAUENSCHAFFENDE EXPERTEN FÜR BILDUNGSWEGE**

---

ERKENNTNISSE DES FORSCHUNGSPROJEKTES

Qualifizierung  
Bildungsangebot  
Bildungschance  
Coaching

*Noch einmal auf die Schulbank?  
Wie soll ich das schaffen?  
Wer hilft mir?*

**Bildungsdruck**



# VORWORT

*Die Wertschätzung für die berufliche Weiterbildung könnte größer nicht sein. Ob Arbeitsmarktexperten, Fachleute für berufliche Bildung, Betriebsräte oder Personalchefs – alle sind sich einig: Weiterbildung wird immer wichtiger!*

Und in der Tat kommt der Weiterbildung in Zeiten des beschleunigten Strukturwandels und dynamischer Arbeitsmärkte eine wachsende Bedeutung zu. Die neuen digitalen Techniken lassen den Qualifizierungsbedarf ebenso steigen wie etwa der bevorstehende Umstieg bei den Antriebstechnologien in der Automobilindustrie. So weit so gut. Doch die Bedeutung der Weiterbildung für Beschäftigte, Wirtschaft und Gesellschaft zu betonen ist das Eine. Die Weiterbildungspraxis ist das Andere. Und hier liegt vieles im Argen: Mangelhafte Personal- und Qualifizierungsplanung, zu wenig Finanzmittel, Weiterbildungsangebote nur für Hochqualifizierte, während der Rest leer ausgeht – all das und manches mehr findet man auf der Mängelliste.

Und damit nicht genug. Vielfach finden Bildungsangebot und Beschäftigte einfach nicht zusammen. Selbst, wenn die anderen Hürden alle beseitigt sind. Wenn die Konzepte zur Personalplanung noch so ausgefeilt sind, wenn die Schulungskonzepte pädagogisch gut vorbereitet sind, wenn die Notwendigkeit bei allen Beteiligten unbestritten und die Finanzierung geklärt ist, klappt es immer noch nicht. Dann liegt es häufig, da sind wir uns inzwischen sicher, vor allem an der vermittelnden Kommunikation mit dem (noch nicht) lernenden „Subjekt“. Da wird das Bildungsangebot bei den Betroffenen oftmals nicht als Bildungschance, sondern als Bildungsdruck wahrgenommen: „Ich muss nochmal auf die Schulbank und die sehen dann, was ich alles nicht kann.“ „Wie soll ich das schaffen?“ „Wer hilft mir, wenn ich nicht weiter weiß?“

Soll das alles nicht zur Lernhürde werden, muss man was tun: Der Knoten löst sich, wenn aus Sicht der Beschäftigten vertrauenswürdige Ansprechpartner zur Verfügung stehen, mit denen die heiklen Themen besprochen, Ängste ausgesprochen werden dürfen, Szenarien entworfen, gemeinsam Lösungen gesucht und immer wieder auch unvorhergesehene Schwierigkeiten besprochen werden können. Mit anderen Worten: Die subjektiven Aspekte von Weiterbildungsentscheidungen sind die bisher zu wenig beachteten Faktoren in der betrieblichen Weiterbildung.

Wir haben tarifvertraglich garantierte Ansprüche auf ein jährlich stattfindendes Qualifizierungsgespräch. Und nun sollten wir, die IG Metall, den Kolleginnen und Kollegen helfen, ihre realisierbaren Vorstellungen dafür zu konkretisieren. Keine externe Agentur und kein engagierter Bildungsträger verfügt über den Schlüssel, der für diese Aufgabe zwingend nötig ist. Dieser Schlüssel ist Vertrauen.

Gewerkschaftliche Vertrauensleute haben diesen Schlüssel. Wer sonst? Diese Broschüre berichtet über Erfahrungen von Vertrauensleuten als Weiterbildungsmentoren. Sie soll Mut machen und Orientierung geben, wo Hilfe geboten wird. Soviel sei schon an dieser Stelle vorausgeschickt: Es lohnt sich ganz gewiss.



Hans-Jürgen Urban  
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall





■ WEITERBILDUNGSMENTOREN BEI LINDE MH Seite 13



■ WEITERBILDUNGSMENTOREN BEI OPEL Seite 17



■ WEITERBILDUNGSMENTOREN BEI BOSCH Seite 21

# INHALT

■ VORWORT	3
■ 1. DAS KONZEPT: WEITERBILDUNG FUNKTIONIERT NUR MIT VERTRAUEN(SLEUTEN)	6
■ 2. DIE AUSBILDUNG: DIE MENTOREN BRAUCHEN EINEN COACH	9
■ 3. DIE WEITERBILDUNGSMENTOREN STARTEN IM BETRIEB DURCH	12
<b>Linde MH in Aschaffenburg: „Von uns, für uns“</b>	13
<b>Opel Eisenach: „Wir blicken in die Zukunft“</b>	17
<b>Bosch Eisenach: „Das Projekt wollen wir weiter ausbauen“</b>	21
■ 4. DIE STÄRKEN ASSISTIERTER WEITERBILDUNG – BILDUNGSEXPERTEN IM INTERVIEW	24
<b>Barbara Hemkes, Bundesinstitut für Berufsbildung</b>	24
<b>Hermann Novak, Projektbüro für innovative Berufsbildung, Personal- und Organisationsentwicklung</b>	26
■ 5. FRAGEN UND ANTWORTEN	28



# 1. DAS KONZEPT: WEITERBILDUNG FUNKTIONIERT NUR MIT VERTRAUEN(SLEUTEN)

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

Die Lösung dieser Probleme liegt in gewerkschaftlicher Hand. Das zeigt das IG Metall-Forschungsprojekt „Vertrauensleute als Weiterbildungsmentoren“ eindrucksvoll. Die Grundlagen sind geschaffen. Das Konzept, das in dieser Broschüre samt Ausbildung und Betriebsbeispielen ausführlich vorgestellt wird, sollte jetzt fortgeführt und erweitert werden.

Denn berufliche Weiterbildung ist die Grundlage für Beschäftigungssicherung und den persönlichen Werdegang. Sie eröffnet Chancen, aber auch ein Mehr an innerer Zufriedenheit. Obgleich berufliche Weiterbildung oftmals noch als Thema für Spezialisten im Betriebsrat gilt, rückt ihre Notwendigkeit stärker in den Fokus betriebspolitischer Debatten. Die bisherigen Ansätze, berufliche Weiterbildung den Personalabteilungen oder externen Beratern zu überlassen, waren allesamt nicht erfolgreich – gerade, wenn es darum ging, diejenigen an Weiterbildung heranzuführen, die sie am dringendsten benötigen. Andere Akteure, die einen besseren Zugang zu den Beschäftigten haben, sind deshalb jetzt gefragt. Es liegt auf der Hand: Das können eigentlich nur Betriebsrät\*innen und Vertrauensleute sein.

Das Thema Weiterbildung kann aber nicht von Betriebsratsmitgliedern alleine bewältigt werden. Sie brauchen Unterstützung, sie brauchen Kolleg\*innen, die sich dauerhaft und engagiert um das Thema kümmern. Dass es geht und wie man erfolgreich ist, haben uns die britischen Gewerkschaften vorgemacht. Auf der Insel gibt es die Weiterbildungsmentor\*innen schon seit 2002 und das überaus erfolgreich. Es ist an der Zeit, dieses ermutigende Beispiel auf die Bedingungen in Deutschland zu übertragen. Das Forschungsprojekt der IG Metall hat dafür den Anfang gemacht.

Die Erweiterung der Handlungs- und Wirkungsmöglichkeiten gewerkschaftlicher Vertrauensleute als Weiterbildungsmentoren und deren enge Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat hilft, die berufliche Weiterbildung voranzubringen. Vertrauensleute als Weiterbildungsmentor\*innen sind Ansprechpartner\*in und Berater\*in der Beschäftigten in Fragen beruflicher Weiterbildung. Sie sind Mutmacher, unterstützen Kolleginnen und Kollegen im Betrieb und motivieren sie zur Teilnahme an Maßnahmen beruflicher Weiterbildung. Sie zeigen den Kolleg\*innen Wege auf und machen Werbung für berufliche Weiterbildung. Außerdem unterstützen und entlasten sie den Betriebsrat in diesen Fragen.

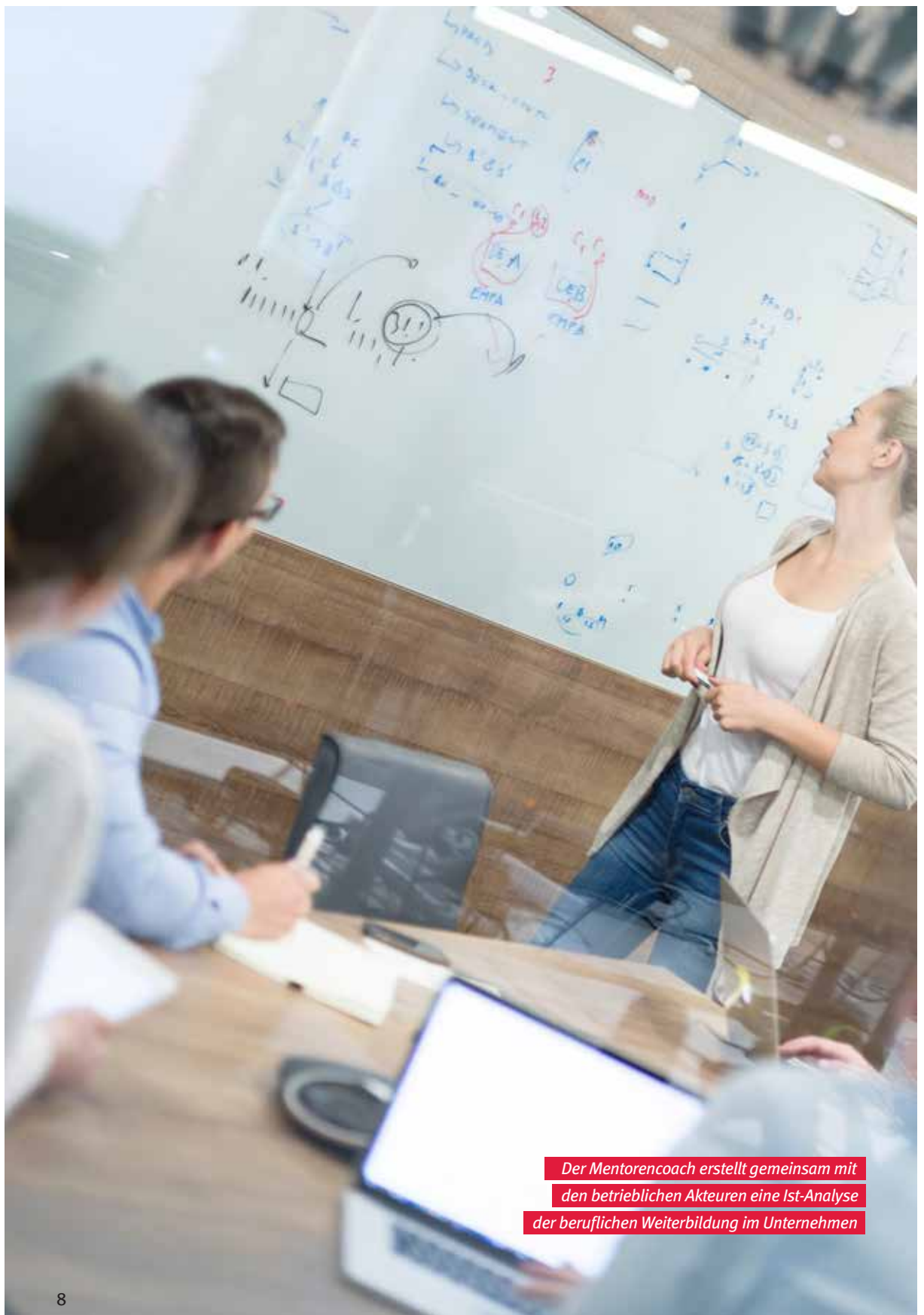


Weiterbildungsmentor\*innen müssen die (betriebs-)internen und externen Wege beruflicher Weiterbildung kennen. Sie benötigen Kenntnisse in Fragen der Finanzierung, der für die berufliche Weiterbildung relevanten Tarifverträge, der Bildungsfreistellungsgesetze und des Betriebsverfassungsgesetzes. Weiterbildungsmentor\*innen benötigen ein sicheres Auftreten. Sie arbeiten stärkerorientiert, transparent und sind beratungskompetent. Sie müssen Fragen stellen und in der Lage sein, sich selbst Informationen zu beschaffen. Die am Forschungsprojekt beteiligten Weiterbildungsmentoren erklären in dieser Broschüre ausführlich ihre Rolle als Berater\*in und Ansprechpartner\*in für Beschäftigte.

Weiterbildungsmentor\*innen verstehen sich dabei nicht als der verlängerte Arm betrieblicher Personalentwicklung. Bei dieser wird häufig der Qualifizierungsbedarf als eine lineare Abfolge technischer und organisatorischer Entwicklungen begriffen. Der Qualifizierungsbedarf beschränkt

sich dann auf das Delta zwischen Ist und Soll. Weiterbildungsmentor\*innen begreifen dagegen vielmehr das Potenzial der Beschäftigten als Mitgestalter von Arbeit und Technik, an dem sie den Qualifizierungsbedarf orientieren. Insofern verstehen sich die Vertrauensleute als Potenzial- und Persönlichkeitsentwickler. Sie sind den Menschen, den Beschäftigten im Unternehmen verpflichtet und unterstützen, beraten und motivieren diese auch hinsichtlich ihrer – möglicherweise noch zu entwickelnden – beruflichen Weiterbildungsvorstellungen.

Nicht jede\*r ist vom Thema Lernen begeistert und bei dem einen oder anderen löst die Vorstellung der eigenen beruflichen Weiterentwicklung aus den unterschiedlichsten Gründen Ängste aus. Die Weiterbildungsmentor\*innen lernen deshalb auch mit typischen Lernvorbehalten umzugehen und diese zu beseitigen. Das funktioniert besonders gut, weil die Weiterbildungsmentor\*innen Vertrauen und Selbstvertrauen schaffen.



Der Mentorencoach erstellt gemeinsam mit den betrieblichen Akteuren eine Ist-Analyse der beruflichen Weiterbildung im Unternehmen



## I 2. DIE AUSBILDUNG: DIE MENTOREN BRAUCHEN EINEN COACH

*Um ihre Rolle im Bereich Weiterbildung ausfüllen zu können, brauchen die Weiterbildungsmentor\*innen auch selbst Unterstützung und Begleitung. Im Forschungsprojekt hat die IG Metall den Vertrauensleuten deshalb mit Lutz Ewald vom Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik einen Mentorencoach zur Seite gestellt, der sie in Workshops schult, stets Ansprechpartner ist und Fragen beantwortet.*

Von zentraler Bedeutung für das Vorgehen eines Mentorencoaches ist es grundsätzlich, die projektbeteiligten Vertrauensmänner und -frauen als „Experten in eigener Sache“ zu aktivieren. Es geht nicht darum, fertige Modelle für die Arbeit von Vertrauensleuten als Weiterbildungsmentoren zu implementieren und entsprechende Ratschläge zu geben, wie man sie im betrieblichen Alltag umzusetzen hat. Es geht stattdessen darum, mit den „Experten in eigener Sache“ unternehmens- und betriebsspezifische Lösungen zu entwickeln, diese auszuprobieren, zu bewerten und nach einer Neujustierung in die Praxis umzusetzen. Lutz Gerlach, Betriebsrat bei Opel in Eisenach und Weiterbildungsmentor, betont: „Es gibt keine Formel, die bestimmt, wie das Thema Weiterbildung im Betrieb umgesetzt werden kann.“

Es braucht daher jeweils unternehmensspezifische Lösungen – das zeigen auch die Erkenntnisse der anderen Vertrauensleute: Sie berichten beispielsweise davon, dass die Teilnahme von Schichtarbeitern an Weiterbildungsmaßnahmen häufig schwierig sei. Stückzahl gehe vor beruflicher Qualifizierung, heißt es dann von Vorgesetzten. Auch Frauen seien benachteiligt, berichten Weiterbildungsmentoren. Sie kritisieren die Personalentwicklungsplanungen des Unternehmens als häufig unstrukturiert, unsystematisch und intransparent.

„Der Vertrauensmann als Weiterbildungsmentor kann und muss eigentlich der erste Ansprechpartner zum Thema berufliche Weiterbildung sein“, betont Opel-Betriebsrat Gerlach. Um die Kollegen beraten zu können, brauchen aber auch die Weiterbildungsmentoren selbst Unterstützung.

## ■ ANFORDERUNGSPROFIL DES MENTORENCOACHES

Die Arbeit der gewerkschaftlichen Weiterbildungsmentoren kann nur erfolgreich sein, wenn diese von Seiten der IG Metall dauerhaft einen Berater zur Seite gestellt bekommen. „Wir brauchen zwingend Fachleute, die wir immer anrufen, kontaktieren können, damit wir als Weiterbildungsmentoren auch ordentlich arbeiten können“, sagt Matthias Siering, Vertrauenskörperleiter bei Opel Eisenach. Die Anlaufstelle könne beim IG Metall Bezirk, beim Vorstand oder vielleicht auch in der Geschäftsstelle sein. Claudia Wenzel, Betriebsrätin und Weiterbildungsmentorin bei Linde Material Handling in Aschaffenburg, betont ebenfalls: „Wir brauchen unbedingt eine Prozessbegleitung. Im dreijährigen Forschungsprojekt hat das sehr gut funktioniert.“

Eine erfolgreiche Arbeit des Mentorengoaches ist jedenfalls davon abhängig, inwieweit es ihm oder ihr gelingt, eine neue Rolle zu entwickeln. Diese beinhaltet Elemente aus dem Coaching, der Moderation, der Stärkenorientierung und einem adäquaten Umgang mit Emotionen. Fachlich kompetente Coaches verfügen über gute Kenntnisse des Betriebsverfassungsgesetzes, tiefgreifende Kenntnisse der relevanten Tarifverträge, der Bildungs- und Weiterbildungslandschaft und der Personalentwicklung – insbesondere zu Methoden der Qualifizierungsbedarfsermittlung. Gute Mentorengoaches formulieren Ziele positiv, realistisch, messbar, attraktiv und terminiert. Sie sind sozial kompetent, tolerant, respektvoll und vertrauen den Projektbeteiligten. Gute Mentorengoaches kommunizieren klar und eindeutig, kritisieren konstruktiv. Sie müssen außerdem auch Grenzen setzen können und in der Lage sein, bei Konflikten zu vermitteln.

Der Mentorengoach muss Aufmerksamkeit und Neugierde der betrieblichen Akteure für eine bessere Besetzung des strategischen Handlungsfelds berufliche Weiterbildung wecken. Besonders angetan waren die Weiterbildungsmentoren vom Kompaktworkshop innerhalb des Forschungsprojekts: „Das Programm für die einwöchige Ausbildung haben wir selbst mit Coach Lutz Ewald entwickelt,“ erzählt Linde MH-Betriebsrätin Wenzel, „Das war auf jeden Fall eine sehr gute Sache, wir haben dabei viel über das Thema berufliche Weiterbildung und unsere Rolle gelernt.“

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

### **Gewerkschaftliches Beratungsangebot aufbauen**

Der Mentorencoach hat also die Aufgabe, in Unternehmen und Betrieben ein gewerkschaftliches Beratungsangebot zur beruflichen Weiterbildung zu implementieren. Dabei kommt der Zielgruppe Vertrauensleute eine besondere Bedeutung zu: Sie sind diejenigen, die nah an den Alltagsproblemen der Beschäftigten sind. Vertrauensleute genießen das Vertrauen der Beschäftigten.

Der Mentorencoach erstellt gemeinsam mit den betrieblichen Akteuren eine Ist-Analyse der beruflichen Weiterbildung im jeweiligen Unternehmen: Was läuft gut? Was nicht? Was wollen wir als Gewerkschafter anders haben? Was hält die Beschäftigten von Weiterbildung ab? Was ist förderlich? Welche Rolle spielen Betriebsrat und Vertrauensleute in den betrieblichen Diskussionen über den Beitrag der beruflichen Weiterbildung zur Unternehmens-, Organisations- und Personalentwicklung? Vertrauenskörperleiter Matthias Siering berichtet aus seinen Projekterfahrungen: „Wir haben gemeinsam mit dem Mentorencoach erst einmal unseren Betrieb analysiert und dann überlegt, wie wir die Arbeit von Weiterbildungsmentoren konkret umsetzen können, damit das auch ein Erfolg wird.“

In einem weiteren Schritt werden Ideen gesammelt, was sich aus Sicht der „Experten in eigener Sache“ beim Thema Weiterbildung ändern muss. Die Vertrauensleute fragen sich dann, was sie dafür tun können, wie ihre Rolle als Weiterbildungsmentor aussehen muss und welche Aufgaben sie haben. Dann müssen sie sich auch überlegen, wie sich die Freistellung regeln lässt und welche Kompetenzen sie für die Arbeit als Weiterbildungsmentoren benötigen. In dem Prozess kristallisiert sich auch heraus, wie das Engagement der Weiterbildungsmentoren in die Arbeit des Betriebsrats und der jeweiligen IG Metall-Geschäftsstelle eingebunden ist.

Dem Mentorencoach kommt dabei stets eine wichtige Rolle zu: Er sichert über die Implementation hinaus proaktiv die Nachhaltigkeit der jeweiligen betrieblichen Projekte. Dazu gehört gegebenenfalls auch der Aufbau eines regionalen Netzwerks „Vertrauensleute als Weiterbildungsmentoren“. Matthias Siering, VK-Leiter bei Opel Eisenach, fordert jedenfalls: „Wir müssen die Arbeit der Weiterbildungsmentoren in die Fläche bringen, ganz egal, ob kleines oder großes Unternehmen.“



# VON UNS FÜR UNS



Manuel Leiderer (von links), Melanie Freitag, Thomas Kolarik,  
Claudia Wenzel und Tobias Shaky gehören zu den  
Weiterbildungsmentoren bei Linde MH in Aschaffenburg.

# 3. DIE WEITERBILDUNGMENTOREN STARTEN IM BETRIEB DURCH

## ■ LINDE MH IN ASCHAFFENBURG: „Von uns, für uns“

*Die Weiterbildungsmentoren bei Linde MH in Aschaffenburg motivieren die Beschäftigten, sich zu qualifizieren und auf offene Stellen im Unternehmen zu bewerben. Das stärkt den Zusammenhalt – im Kreise der Beschäftigten, bei den Vertrauensleuten und den IG Metall-Mitgliedern. Diesen Erfolg wollen die Weiterbildungsmentoren nun fortschreiben.*

Kollegen auf Gabelstaplern im klassischen Rot von Linde Material Handling sausen an Manuel Leiderer vorbei, als er schwärmt: „So etwas haben wir hier in Aschaffenburg als Vertrauensleute noch nicht erlebt. Das Projekt hat seine ganz eigene Dynamik bekommen: Alle Beteiligten haben mitangeschoben, ständig neue Impulse und Ideen gegeben.“

Vertrauensleute als Weiterbildungsmentoren? Darunter konnte sich Leiderer, Betriebsrat und Vertrauenskörperleiter, anfangs selbst wenig vorstellen. Doch er war neugierig – wie viele andere. Ruckzuck füllten sich die zehn Projektplätze, die von der IG Metall vorgesehen waren, mit Vertrauensleuten. Anfragen von Kollegen bei Linde MH gab es sogar noch mehr.

In Aschaffenburg hat der weltweit zweitgrößte Hersteller von Gabelstaplern und Lagertechnikgeräten seinen Hauptsitz, 2500 Beschäftigte arbeiten dort. Doch, wenn es um Weiterbildung geht, erreicht die Personalabteilung der Firma längst nicht alle.

### **Wissen aus erster Hand**

„Den Beratungsbedarf kann die Personalabteilung in der Fülle meist auch gar nicht abdecken“, sagt Claudia Wenzel, Betriebsrätin und Weiterbildungsmentorin. Hier setzen sie und ihre Kollegen an und greifen in einem wichtigen Tätigkeitsfeld erfolgreich ein: „Wir Weiterbildungsmentoren können allen Bereichen ein Beratungsangebot machen“, sagt Wenzel und denkt an Produktionsmitarbeiter genauso wie Ingenieure. Der Bedarf an Weiterbildungen ist dabei ganz verschieden und reicht von Erste-Hilfe-Kursen über Kranführerscheine bis hin zu einem kompletten Studium, wie die Erfahrungen der Vertrauensleute bei Linde MH zeigen. Und dieses Wissen kommt aus erster Hand.

Die Weiterbildungsmentoren nutzen hierfür ihr Netzwerk: Sie beraten Beschäftigte, die oftmals gar nicht wissen, was sie eigentlich alles können. Sie motivieren und unterstützen Kollegen, die sich eine Weiterbildung nicht zutrauen oder einfach nicht im Blick haben. Überhaupt, sie halten Kollegen an, über Qualifizierung nachzudenken. Das gelingt den Mentoren besonders gut, weil sie einen engen Kontakt zu den anderen Beschäftigten haben. Das baut Hemmnisse ab und schafft Vertrauen. „Wenn die richtigen Kollegen die Beschäftigten ansprechen, sind sie offen für das Thema Weiterbildung“, sagt Vertrauensmann Markus Dahlemann.

### **Angebot findet viel Anklang bei Angestellten und Ingenieuren**

In persönlichen Gesprächen und mit mehreren Fragebogenaktionen haben die Mentoren den Weiterbildungsbedarf bei den Linde-Beschäftigten



abgefragt: In den Produktionshallen, in der Verwaltung, bei den Ingenieuren. 86 Prozent der im indirekten Bereich und 100 Prozent der in der Produktion Befragten äußerten sich positiv über das Beratungsangebot durch die Weiterbildungsmentoren. „Im Betrieb ist das Beratungsangebot durch die Weiterbildungsmentoren angekommen“, fasst Dahle mann zusammen: „Das Konzept der Weiterbildungsmentoren wird von Linde-Vertrauensleuten für Linde-Beschäftigte umgesetzt. Von IG Metallern, für andere Mitglieder. Von uns, für uns.“ Ein Beratungsgespräch sei gleich auch eine sehr gute Gelegenheit, um die Vorteile der IG Metall und deren Know-how beim Thema Weiterbildung aufzuzeigen. „Gerade bei Angestellten oder Ingenieuren fand das Angebot sehr viel Anklang“, sagt Dahle mann. Diese Beschäftigtengruppen könne man damit auch für die IG Metall gewinnen.

### **Förderung von internen Bewerbungen**

Auch das Unternehmen will auf das Wissen und die Kontakte der Weiterbildungsmentoren zurückgreifen. Der Personalchef selbst hat an einem Treffen der Weiterbildungsmentoren am Standort Aschafenburg teilgenommen, um sich von den Stärken des Konzepts zu überzeugen. Die Mentoren sollen beim Weiterbildungskonzept von Linde MH künftig einbezogen werden und beraten.

„Auch bei der Förderung von internen Bewerbungen und damit der Personalgewinnung erhofft man sich Impulse von uns“, sagt Betriebsrätin Wenzel. „Das Unternehmen kennt die Potenziale vieler Mitarbeiter nicht. Das muss sich ändern. So gehen wir Mentoren bei offenen Stellen aktiv auf Beschäftigte zu und ermuntern sie, sich intern zu bewerben.“ Wenzel betont: „Wichtig für die Arbeit der Weiterbildungsmentoren ist es auch, dass man durch eine Verzahnung mit dem Unternehmen über die betrieblichen Weiterbildungsangebote informiert ist und so zielgerichtet zum Nutzen von Mitarbeitern und Unternehmen handeln kann.“



*„Wir Weiterbildungsmentoren können allen Bereichen ein Beratungsangebot machen.“  
Claudia Wenzel, Betriebsrätin und Weiterbildungsmentorin.*

### **Niemand darf auf der Strecke bleiben**

Der Weiterentwicklung der Belegschaft kommt aufgrund zunehmender Digitalisierung entscheidende Bedeutung zu. Auch bei Linde MH werden die Produktionsprozesse technischer, anspruchsvoller, virtueller. Neue Werkshallen entstehen, bald sollen noch mehr autonome Gabelstapler vom Band rollen. Dadurch verändert sich auch die Arbeit der Kolleginnen und Kollegen. Die Weiterbildungsmentoren „machen ihnen Mut, sich im Zuge der Digitalisierung auch für andere Tätigkeiten im Betrieb zu qualifizieren“, sagt Betriebsrat Manuel Leiderer. Das Motto dahinter: Niemand soll und darf auf der Strecke bleiben.

Die Arbeit der Weiterbildungsmentoren bringt aber nicht nur die Beschäftigten voran. Auch die Vertrauensleute selbst profitieren, wie Leiderer berichtet: „Wir haben uns im Team entwickelt und sind durch die vielen Treffen, gegenseitiges Feedback und die gemeinsame Lösungssuche noch

enger zusammengerückt.“ Die zusätzliche Aufgabe habe bei den Vertrauensleuten neuen Elan entfacht, dadurch könne man IG Metall-Mitglieder noch besser und zielgerichteter beraten. „Das Engagement der Weiterbildungsmentoren führt letztlich dazu, dass die Gewerkschaftsstrukturen innerhalb des Betriebs ausgebaut werden.“

Also eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten? VK-Leiter Leiderer jedenfalls sieht es so.



*„Die Weiterbildungsmentoren machen Beschäftigten Mut, sich im Zuge der Digitalisierung auch für andere Tätigkeiten im Betrieb zu qualifizieren“, sagt Betriebsrat Manuel Leiderer.*

### **Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch**

Für die nahe Zukunft haben die Weiterbildungsmentoren bei Linde MH ebenfalls schon Pläne: Sie wollen IG Metall-Mitglieder auf das jährlich anstehende Mitarbeitergespräch mit dem Vorgesetzten vorbereiten, dabei Ängste nehmen und stärkenorientiert beraten. Um sich und Ihr Angebot noch mehr bekannt zu machen, werben die Weiterbildungsmentoren auf Versammlungen. Ein Flyer mit Kontaktdaten und Informationen zum Beratungsangebot für Beschäftigte entsteht, ihre Aktionen

machen sie immer wieder über die Betriebszeitung bekannt. Damit bringen die Vertrauensleute bei Linde MH das Konzept der Weiterbildungsmentoren voran, das sie selbst durch ihre Impulse und Ideen mit Leben füllen. Deshalb ist es ihnen so wichtig, das Konzept nachhaltig fortführen zu können – um Beschäftigten, gewerkschaftlichen Vertrauensleuten und IG Mitgliedern einen Mehrwert zu bieten.

### **Percy Scheidler, Erster Bevollmächtigter IG Metall Aschaffenburg:**

„Das Thema Weiterbildung ist ein neues Betätigungsfeld für unsere gewerkschaftlichen Vertrauensleute. Es macht Sinn, sie weiter als Experten zu positionieren, auf einem Gebiet, das der IG Metall wichtig ist. Ich würde das Projekt neben Linde MH auch anderen Betrieben empfehlen – Voraussetzung dafür ist eine stabile Vertrauensleutearbeit.“

Im Zusammenhang mit der Digitalisierung werden sich Beschäftigungsverhältnisse verändern.

Wenn wir unsere Vertrauensleute, die auf Beschäftigte im Betrieb zugehen, bei Qualifizierung, bei Arbeitszeit und als Tarifexperten fit machen, dann ist das der richtige Weg. Auch weitsichtige, zukunftsorientierte Unternehmen werden das zu schätzen wissen.

Wichtig ist, dass die Geschäftsstellen den Ehrenamtlichen viel Respekt und Wertschätzung entgegenbringen. Damit das Projekt Weiterbildungsmentoren erfolgreich in den Betrieben ankommt, müssen wir das über die Geschäftsstellen begleiten. Dort braucht es einen Ansprechpartner – für die Mentoren selbst und für die IG Metall-Bezirksleitung oder den Vorstand.“

**WIR BLICKEN  
*IN DIE ZUKUNFT***





## ■ OPEL EISENACH: „Wir blicken in die Zukunft“

*Opel steckt mitten in einer Umbruchphase. Das spüren die Beschäftigten im Eisenacher Werk. Ab 2019 fertigen sie ein neues Modell. Die Weiterbildungsmentoren entwickeln Ideen und begleiten die Belegschaft, um sie auf neue Anforderungen vorzubereiten.*

Opel Corsas und Adams in verschiedenen Lackierungen – schwarz-weiß, schwarz-rot, weiß, blau und rot – säumen Lutz Gerlachs Weg durch das Werk in Eisenach. Die zweitürigen Autos lassen sich in zig verschiedenen Varianten konfigurieren und personalisieren. Betriebsrat Gerlach nimmt die angelieferten Motoren in Augenschein, die von Kollegen mit letzten Handgriffen für die Endmontage beim Adam oder beim Opel Corsa aufbereitet werden. Ab 2019 kommen jedoch neue Anforderungen auf die Beschäftigten zu.

Opel befindet sich in einer Umbruchphase, nachdem die Marke von General-Motors auf den französischen PSA-Konzern übergegangen ist. Das hat Auswirkungen auf das Eisenacher Werk: Hier soll bald der kompakte SUV Grandland X gefertigt werden – und das in verschiedenen Varianten: als Benzin, Diesel und Hybrid. Die Fertigungstiefe wird dann eine ganz andere sein als bei den kleineren Modellen Adam und Corsa. Bis spätestens 2024, so hat es die PSA-Konzernführung als eine zentrale Marschrichtung ausgegeben, will sie alle Opel-Modelle auch voll-elektrifiziert anbieten.

Die Weiterbildungsmentoren bei Opel in Eisenach:

Mareike Loebe (von links), Lutz Gerlach,

Matthias Siering und Eric Liebetrau.

### „Wir wollen uns weiterqualifizieren“

Betriebsräte und Vertrauensleute im Eisenacher Werk haben den Weiterbildungsbedarf früh erkannt und sich am IG Metall-Projekt „Vertrauensleute als Weiterbildungsmentoren“ beteiligt. Vertrauenskörperleiter und Weiterbildungsmentor Matthias Siering sagt: „Wir blicken in die Zukunft.“ In Zeiten von Digitalisierung und Elektromobilität seien mehr denn je Fachleute vonnöten. Er betont: „Wir wollen und müssen uns weiterqualifizieren. Die Vertrauensleute weisen die Beschäftigten daher darauf hin, dass sie am Ball bleiben sollten.“ Gleichzeitig wolle man junge Leute so für eine langfristige Tätigkeit im Werk begeistern.



*Vertrauenskörperleiter und Weiterbildungsmentor Matthias Siering: „In Zeiten von Digitalisierung und Elektromobilität sind mehr denn je Fachleute vonnöten. Wir wollen und müssen uns weiterqualifizieren.“*



*Opel-Betriebsrat Eric Liebetrau: „Wir als Weiterbildungsmentoren wollen gemeinsam mit der Personalabteilung Ideen und Konzepte entwickeln, um die Beschäftigten für ihre neuen Aufgaben zu qualifizieren.“*

Die Umbauphase für die Produktion des SUV Grandland X steht an – im Zuge dessen wird auch klarer werden, was die Beschäftigten in Eisenach künftig leisten müssen. „Wir wollen diese Phase nutzen und die Beschäftigten für ihre neuen Aufgaben qualifizieren“, sagt Opel-Betriebsrat Eric Liebetrau. „Wir als Weiterbildungsmentoren“, betont er, „wollen dafür gemeinsam mit der Personalabteilung Ideen und Konzepte entwickeln.“ Die Gespräche dazu stehen an. „Eine Weiterbildung ist vor allem dann eine Bereicherung, wenn sie dem Beschäftigten einen persönlichen Nutzen bringt und damit letztlich auch dem Betrieb“, betont Liebetrau. Das wolle man auch gegenüber der Konzernführung verdeutlichen.



### Bedarfsgerechte Weiterbildungen

Ein großes Anliegen der Betriebsräte und Vertrauensleute bei Opel: Sie wollen darauf achten, dass sich die Beschäftigten bedarfsgerecht weiterbilden. Viele von ihnen haben in der Vergangenheit beispielsweise eine Meisterausbildung gemacht, ohne jeweils die Perspektive zu haben, auch als solcher beschäftigt zu werden. „Es macht sich dann zwangsläufig Frust bei den Beschäftigten breit“, sagt Betriebsrat und Weiterbildungsmentor Lutz Gerlach. Das soll sich ändern – mithilfe der Expertise der Weiterbildungsmentoren. Das Rüstzeug für ihr Engagement haben sich die am Projekt beteiligten Vertrauensleute von Opel bei mehreren Workshops der IG Metall und einem Wochenseminar angeeignet.

Auf seinem Gang durch die Montagehalle des Eisenacher Werks kommt Lutz Gerlach an Kollegen vorbei, die die Sitze im Opel Adam befestigen. „Bei den erfahrenen Kollegen sieht das fast schon spielerisch aus“, sagt er. „Bis dahin ist es aber ein langer und harter Weg: Jeder Handgriff muss sitzen, das Band läuft unaufhörlich weiter, deshalb muss es schnell gehen.“ Das kann Lutz Gerlach aus eigener Erfahrung berichten, immerhin stand er selbst zeitweise in einer der Montagelinien. Der Betriebsrat geht weiter, vorbei am Prüfstand, hier stellen Beschäftigte etwa noch Fahrspur und Licht ein. Die Kollegen grüßen bereits von weitem, für jeden hat Weiterbildungsmentor Gerlach freundliche Worte über. „Die Leute empfinden das als große Wertschätzung. Wir versuchen immer ein offenes Ohr für die Kollegen zu haben. Und wissen daher um die Situation eines jeden Beschäftigten“, sagt er.



*„Wir versuchen immer ein offenes Ohr für die Kolleginnen und Kollegen zu haben. Und wissen daher um die Situation eines jeden Beschäftigten.“  
Lutz Gerlach, Betriebsrat und Weiterbildungsmentor bei Opel.*

Sechs Weiterbildungsmentoren gibt es bei Opel in Eisenach bisher. Sie haben sich intensiv mit dem Tarifvertrag Qualifizierung und dem Betriebsverfassungsgesetz befasst. Ihr Wissen nutzen sie in der Umbruchphase von Opel. Vertrauenskörperleiter Matthias Siering betont: „Wenn das Weiterbildungsmentoren-Projekt erfolgreich fortgeführt wird, kann das dem Betrieb hier in Eisenach ein gutes Stück mehr Zukunftsperspektive bringen.“

# DAS PROJEKT *WEITER AUSBAUEN*




**■ BOSCH EISENACH:  
„Das Projekt wollen wir weiter  
ausbauen“**

*Offensiv und rechtzeitig: Die Weiterbildungsmentoren bei Bosch Eisenach sprechen Beschäftigte schon nach der Ausbildung an. Die Berater zeigen direkt Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb auf. Feste Strukturen etablieren sich.*

Sie suchen den engen Kontakt zu den Beschäftigten. Sie sind früh dran, schon direkt nach der Ausbildung. Die Weiterbildungsmentoren bei Bosch in Eisenach haben erkannt, wie wichtig es ist, offensiv und rechtzeitig auf Kolleginnen und Kollegen zuzugehen: „Wir setzen mit dem Projekt direkt nach der Ausbildung an“, sagt Alexander Kallenbach, Vorsitzender der Jugend- und Auszubildendenvertretung und auch Weiterbildungsmentor. „Bei den Auslerner-Runden im Betrieb ist jetzt zusätzlich immer ein Weiterbildungsmentor dabei, auf den die Auszubildenden nach Ende ihrer Lehrzeit zugehen können. So haben sie einen direkten Ansprechpartner, der ihnen Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb aufzeigen kann.“

Kümmerer, Berater und Mutmacher – die Weiterbildungsmentoren nehmen im Kontext beruflicher Weiterbildung grundsätzlich viele wichtige Rollen ein. In enger Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat tragen sie zu einer besseren Besetzung des Handlungsfelds bei. Die Weiterbildungsmentoren arbeiten stärken- und nicht defizitorientiert, sie helfen und unterstützen Beschäftigten ihre Stärken zu entdecken und entsprechend heutiger und mittelfristiger beruflicher Anforderungen entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen zu finden und diese erfolgreich zu absolvieren. Sie liefern Zahlen, Daten und Fakten für die Arbeit des Betriebsrates im Handlungsfeld berufliche Weiterbildung.

A man with a beard and short brown hair, wearing a grey Vans sweatshirt and dark pants, stands outdoors. He is looking directly at the camera. The background shows a clear blue sky and some bare trees. To his left, the arm and shoulder of another person in a dark shirt are visible.

**Die Weiterbildungsmentoren bei Bosch in Eisenach:  
(von links) Michael Lemm, Gerd Weyrich, Lutz Ewald  
(Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik),  
Christoph Danz, Alexander Kallenbach**





*„Wir setzen mit dem Projekt direkt nach der Ausbildung an,“ sagt Alexander Kallenbach, Vorsitzender der Jugend- und Auszubildendenvertretung und Weiterbildungsmentor bei Bosch. „So haben die Auszubildenden nach Ende ihrer Lehrzeit direkt einen Ansprechpartner.“*

### **Neue Techniken erfordern neues Wissen**

Mehr als 1700 Menschen sind bei Bosch Eisenach beschäftigt. Sie fertigen Komponenten für Sicherheits- und Einspritzsysteme, Elektronik und Sensorik, die später in Autos verbaut werden. Die Einführung digitaler Techniken im Zuge der Transformation führt auch dort dazu, dass sich Tätigkeiten an Arbeitsplätzen verändern. Neue Tätigkeiten erfordern neues Können. Neue Techniken erfordern neues Wissen. Von den Beschäftigten werden neue Qualifikationen verlangt. Weiterbildung wird deshalb immer wichtiger.

Michael Lemm, Betriebsrat und Weiterbildungsmentor bei Bosch, sagt: „Wir haben das Thema als gewerkschaftliche Vertrauensleute lange überhaupt nicht und als Betriebsrat nur sporadisch behandelt.“ Das hat sich mit dem Forschungsprojekt der IG Metall geändert. „Es war ein richtiger und guter Einstieg in das Handlungsfeld berufliche Weiterbildung“, sagt Lemm. Aber es müsse jetzt noch mehr kommen, betont der Betriebsrat. „Wir wollen das Projekt weiter ausbauen“, sagt auch Jugendvertreter Kallenbach. Dafür brauchen sie Unterstützung – heißt es von beiden einmütig. Von der Geschäftsstelle, durch einen festen Begleiter der Vertrauensleute. Betriebsrat Lemm betont: „Mit den Weiterbildungsmentoren haben wir eine gute Möglichkeit, das Thema Qualifizierung besser zu besetzen.“

**„Alle Beteiligten profitieren davon“**

Bei Bosch soll das Projekt Weiterbildungsmentoren sogar die Grundlage dafür sein, die Vertrauensleutestruktur erst richtig aufzubauen. Nach und nach sollen immer mehr Kolleginnen und Kollegen für das Ehrenamt begeistert und von Anfang an mit einer wichtigen Aufgabe – dem Thema Bildung und Weiterbildung – im Betrieb betraut werden. Das stärkt wiederum die Strukturen der IG Metall. Lemm sagt: „Alle Beteiligten profitieren davon.“

*„Es war ein richtiger und guter Einstieg in das Handlungsfeld berufliche Weiterbildung.“ Michael Lemm, Betriebsrat und Weiterbildungsmentor bei Bosch.*

**Thomas Steinhäuser, Zweiter Bevollmächtigter IG Metall Eisenach:**

„Die beteiligten Betriebsräte und Vertrauensleute analysieren strukturiert die Belegschaft und bauen zudem komprimiertes Wissen auf, das deutlich über Grundkenntnisse im Bereich Weiterbildung hinausgeht. Das ist sehr sinnvoll, weil die Weiterbildungsmentoren damit ein zugespitztes Angebot abdecken und mit konkreten Initiativen an die Unternehmensführung herantreten können.“

Arbeitsplätze wandeln sich im Zuge der Transformation – darauf müssen wir reagieren. Als Geschäftsstelle unterstützen wir die Betriebsräte bei der Umsetzung tariflicher Regelungen, helfen ihnen bei der Vernetzung untereinander, informieren durch Vorträge und bauen Kontakte zu Institutionen wie der Bundesagentur für Arbeit auf. Im Vorfeld haben wir eine Auswahl für das Weiterbildungsmentoren-Projekt getroffen und dabei auf eine gefestigte Vertrauensleutestruktur geachtet.“



# 4. DIE STÄRKEN ASSISTIERTER WEITERBILDUNG – BILDUNGSEXPERTEN IM INTERVIEW

■ BARBARA HEMKES, BIBB:  
„DIE ANSPRACHE DURCH KOLLEGINNEN UND KOLLEGEN KANN BESONDERS ERFOLGREICH SEIN.“

*Barbara Hemkes ist Leiterin des Arbeitsbereichs „Innovative Weiterbildung, Durchlässigkeit und Modellversuche“ beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). Das Projekt „Vertrauensleute als Weiterbildungsmentoren“ wurde fachlich vom Bundesinstitut für Berufsbildung betreut und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert.*

**Frau Hemkes, wo liegen die Stärken von assistierter Weiterbildung?**

**Hemkes:** Die große Stärke von assistierter Weiterbildung liegt darin, dass Qualifizierung so zu einem Thema unter Kollegen wird. Die Ansprache von Beschäftigten erfolgt durch Kolleginnen und Kollegen, die motivieren und dabei unterstützen, die richtige Weiterbildung zu finden. Auch weil die Distanz zwischen Personalabteilung und Beschäftigten an der Werkbank beim Thema Weiterbildung oftmals groß ist, kann die Ansprache durch Kollegen besonders erfolgreich sein.



Barbara Hemkes ist Leiterin des Arbeitsbereichs „Innovative Weiterbildung, Durchlässigkeit und Modellversuche“ beim Bundesinstitut für Berufsbildung.

**Was macht das IG Metall-Konzept „Vertrauensleute als Weiterbildungsmentoren“ aus?**

**Hemkes:** Es ist die konkrete Ausführung assistierter Weiterbildung. Die Vertrauensleute kennen sich im Betrieb gut aus und haben schon qua eigener Bestimmung ein gutes Verhältnis zur Belegschaft. Sie wissen um die Situation der Beschäftigten, die Anforderungen am Arbeitsplatz und vielleicht die Hemmungen, die manche haben, weil sie einen Weiterbildungswunsch nicht gleich mit der Geschäftsführung oder der Personalabteilung diskutieren wollen.

### ***Wo liegen derzeit die größten Probleme in Sachen beruflicher Weiterbildung?***

**Hemkes:** Die Statistiken zeigen, dass diejenigen, die sowieso schon gut ausgebildet sind, eher von beruflicher Weiterbildung profitieren als diejenigen, die schlechter ausgebildet sind. Formal gering Qualifizierte haben also schon strukturell einen schwierigeren Zugang zu Weiterbildung. Aber auch individuell ist die Motivation häufig nicht gegeben. Wer sich beruflich weiterbildet, will darin schon einen persönlichen Nutzen erkennen. Das ist häufig nicht der Fall, wie Analysen zeigen. Beim persönlichen Nutzen muss es sich nicht immer gleich um einen beruflichen Aufstieg handeln, der kann auch schon dann eintreten, wenn der Beschäftigte eine interessantere oder eigenständigere Tätigkeit bekommt.

### ***Wie kommt man an Beschäftigte heran, die bislang kaum bis nichts mit Weiterbildung zu tun hatten?***

**Hemkes:** Das Konzept „Vertrauensleute als Weiterbildungsmentoren“ halten wir da für einen lohnenswerten Ansatz. Daher wird das Projekt auch vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Bundesinstitut für Berufsbildung innerhalb des Förderschwerpunktes „Innovative Ansätze zukunftsorientierter beruflicher Weiterbildung“ unterstützt. Im Verhältnis von Gleichgestellten, unter Kolleginnen und Kollegen, herauszufinden, welche Art von Weiterbildung sinnvoll ist und diese dann aktiv zu unterstützen, halten wir für ein zielführendes Vorgehen, vom dem auch diejenigen profitieren, die bislang wenig mit Weiterbildung zu tun hatten.

### ***Ist das Persönliche dabei das Entscheidende?***

**Hemkes:** Die Nähe und das schon vorhandene Vertrauen in die Mentoren sind das Entscheidende, damit sich die Beschäftigten öffnen. Die persönliche Situation kann durch den Weiterbildungsmentor oder die Weiterbildungsmentorin viel eher

angegangen werden, als dies bei einer Personalabteilung der Fall wäre.

### ***Die Vertrauensleute berichten davon, dass sie das Konzept und die Umsetzung auch ganz persönlich weiterbringen. Auch der Zusammenhalt im Vertrauensleutekörper wird gestärkt.***

**Hemkes:** Ja, für die beteiligten Vertrauensleute ist das eine tolle Sache. Man erfährt mehr über seinen eigenen Betrieb, über die Bedingungen des Arbeitens, über das Betriebsklima, über die Prozesse und die Probleme. Mit der Beratung ist eine ganze Menge Sinn verbunden – für die, die beraten werden und die Beratenden selber.

### ***Wie kann das Projekt weiterentwickelt werden?***

**Hemkes:** Wir finden dadurch besser heraus, was Beschäftigte hindert oder motiviert, eine Weiterbildung in Angriff zu nehmen. Diese Erkenntnisse aus dem Projekt und den Betrieben müssen gründlich ausgewertet werden. Wichtig ist es auch, herauszufinden, wie sich die Idee von Weiterbildungsmentoren in die betriebliche Personalentwicklung und die betrieblichen Personalstrukturen einpassen lässt. Darauf aufbauend tragfähige Konzepte für die Weiterbildung im Betrieb zu entwickeln, in denen alle Beschäftigten ihren Platz finden, wird die Aufgabe für die Zukunft sein.

### ***Welchen Wert messen Sie dem Thema Weiterbildung generell bei?***

**Hemkes:** Wir müssen Weiterbildung noch stärker in den Fokus rücken. Es ist oft von strukturellem Wandel insbesondere durch Digitalisierung als einer Entwicklung die Rede, die erst noch kommt. Tatsächlich sind wir mittendrin. Das heißt, es kann nicht darum gehen, nur zukünftige Beschäftigte darauf vorzubereiten, sondern schon jetzt müssen die Veränderungen mit den Beschäftigten gestaltet werden. Dafür ist Weiterbildung ein entscheidender Schlüssel.

■ HERMANN NOVAK:  
**„BETRIEBSRÄTE SIND WESENTLICHE  
BILDUNGSAKTEURE“**

*Hermann Novak vom Projektbüro für innovative Berufsbildung, Personal- und Organisationsentwicklung hat sich gemeinsam mit dem Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik der IG Metall in einem dreijährigen Forschungsprojekt mit der Rolle und den Aufgaben der Betriebsräte und Vertrauensleute als Bildungsakteure bei der Gestaltung und Durchführung der beruflichen Weiterbildung auseinandergesetzt. Das Projekt „assist:WB“ (assistierte Weiterbildung) wurde fachlich vom Bundesinstitut für Berufsbildung betreut und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert.*

**Herr Novak, wie kann es gelingen, dass sich mehr Beschäftigte für Weiterbildung interessieren?**

**Novak:** Appelle an die Beschäftigten, ihre Weiterbildungsbereitschaft zu steigern und letztendlich die Teilnahme an Weiterbildung zu erhöhen, reichen nicht aus, wenn nicht gleichzeitig die persönlichen und organisationalen Arbeits- und Leistungsbedingungen hinsichtlich der Lern- und Entwicklungsförderlichkeit von Arbeit verbessert und berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten eröffnet werden. Betriebsräte sind wesentliche Bildungsakteure im Betrieb. Sie müssen – weil es keine anderen gibt, die das leisten – immer den Zusammenhang von Arbeit, Bildung und Gesundheit in den Mittelpunkt der betrieblichen Weiterbildungsdebatte rücken.



Hermann Novak leitet das Projektbüro für innovative Berufsbildung, Personal- und Organisationsentwicklung in Heidenheim.

**Wo liegen derzeit die Probleme in den Betrieben?**

**Novak:** Zunächst ist uns aufgefallen, dass die anzutreffende Berufsausbildung in einem prima Zustand ist. Das Gebiet der Weiterbildung und Personalentwicklung ist sowohl quantitativ als auch qualitativ der weiße Fleck in der betrieblichen Bildungslandschaft. Hier besteht offensichtlicher Handlungsbedarf. Gute betriebsverfassungs- und tarifvertragliche Rahmenbedingungen wären das nutzbare Fundament. In den Betrieben fehlt allerdings eine Weiterbildungskompetenz. Die betrieblichen Interessenvertretungen könnten hier eine herausragende Rolle spielen. Ihr Profil wäre dafür neu zu justieren und zu konturieren, ihre Kompetenzen und Qualifikationen zu stärken, zu erweitern und zu vertiefen.

**Wie sollte man das angehen?**

**Novak:** Handlungsbedarfe gibt es aus unserer Sicht auf betrieblicher Ebene erstens nach wie vor auf dem Gebiet der Bildungs- und Qualifikationsbedarfsanalyse. Zweitens konnten wir nicht erkennen, dass Beschäftigte gezielt auf Bildungsmaßnahmen vorbereitet und während der Bildungsmaßnahmen vielfältig unterstützt werden. Nach Abschluss der Maßnahme gibt es keine Auswertung über den Erfolg. Drittens gibt es weder vor noch nach dem Abschluss der Fort- und Weiterbildungsmaßnahme einen Förder- beziehungsweise Entwicklungsplan. Teilnehmer werden an ihrem alten Arbeitsplatz wiederingesetzt.

**Das heißt, den Beschäftigten fehlen vielfach auch die Informationen und Perspektiven, wo es hingehen kann?**

**Novak:** Richtig. Sie haben keinen Überblick über die Bedarfe und Chancen auf den innerbetrieblichen und externen Arbeitsmärkten. Das motiviert nicht. Vielmehr handelt es sich um Ungewissheiten: Nämlich, lohnt sich der Aufwand, mein Engagement? Das Risiko einer Weiterbildung tragen ja bekanntermaßen die Beschäftigten.

**Was könnte man dagegen tun?**

**Novak:** Ein Lösungsansatz wäre, eine der vier jährlichen Betriebsversammlungen als Bildungs- und Arbeitsqualitätskonferenz zu nutzen und dort ausführlich über die persönliche Zukunft und die Strategien der Standort- und Beschäftigungssicherung zu diskutieren. Bildung braucht Zeit, Vorschau, denn sie wird nicht aus dem Ärmel geschüttelt.

**Warum ist der Betriebsrat prädestiniert dafür, Bildungsakteur zu sein?**

**Novak:** Mit vielen Interviews und Beobachtungen der Betriebsratsarbeit vor Ort haben wir herausgearbeitet, was das Besondere des Betriebsrats als Bildungsakteur ist. Er ist nicht nur nah bei den Beschäftigten, sondern hat unter anderem ein Gespür für kritische Situationen, die sich auch beim Lernen und Weiterbilden ergeben. Er kann Risiken abwägen. Er kennt die emotionale Seite der Beschäftigten bei Arbeit und Bildung. Sein Vorteil ist das sogenannte intuitiv-improvisierende Handeln. In Anlehnung an Oskar Negt, der viel zur Entwicklung gewerkschaftlicher Bildung beigetragen hat, können wir zusammenfassend festhalten, was Betriebsratsarbeit ausmacht: Fähigkeit zur Deutung des Ganzen, Erkennen von Zusammenhängen, Entwicklung von Urteilkraft, Fähigkeit zur Kritik der Zustände, Fähigkeit zum Denken in Alternativen, Entwicklung und Übung von Utopie, Erwerb von Erkenntnisneugier und beteiligungsorientierte Vorgehensweise.

**Welche Rolle kommt den IG Metall-Geschäftsstellen bei der Unterstützung des Betriebsrats zu?**

**Novak:** Betriebsrat und Betriebsrätin zu sein, ist kein Ausbildungsberuf. Wissen, Können und Fähigkeiten werden vielfach erfahrungsbasiert erworben. Betriebsräte bewegen sich auf vielen Handlungsfeldern. Aber Bildung ist meiner Ansicht nach die Klammer aller Handlungsfelder. Nicht ohne Grund sagen wir immer: Arbeit, Bildung, Gesundheit und Innovation müssen verknüpft werden. Insbesondere als ganzheitlich denkende und handelnde Bildungsakteure brauchen Betriebsräte permanente Unterstützung und Förderung. Deshalb ist es angebracht, kontinuierlich eine umfassende Weiterbildungsdebatte auf örtlicher und betrieblicher Ebene zu führen. Die Geschäftsstellen der IG Metall haben dabei eine wichtige, entsprechende Impulse gebende Rolle.

## I 5. FRAGEN UND ANTWORTEN

### **Was ist die Aufgabe von Weiterbildungsmentoren?**

Sie helfen und ermutigen Kolleginnen und Kollegen, ihre eigenen Fähigkeiten zu erkennen, Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb realistisch einzuschätzen und eigene Karrierewege zu finden. Damit leisten die Weiterbildungsmentoren auch einen aktiven Beitrag zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit. Die Vertrauensleute sind Experten für Bildungswege im Betrieb, in der Region, in der gesamten Bildungslandschaft. Sie sind das bisher fehlende Element bei der Umsetzung der einschlägigen Tarifverträge, weil sie dafür sorgen, dass die jährlichen Qualifizierungsgespräche zielgerichtet vorbereitet werden. Nachdem die Entscheidung für eine Bildungsmaßnahme gefallen ist, bleiben sie Ansprechpartner für die Kollegen, um bei auftretenden Schwierigkeiten zu beraten und den Entwicklungsverlauf zu begleiten.

### **Warum sollten sich gerade gewerkschaftliche Vertrauensleute mit Weiterbildung befassen?**

Weil es sonst niemand besser kann. Wenn Beschäftigte einsehen, dass eine Weiterbildung notwendig wird, ist das bei ihnen oft mit Unsicherheit oder gar Scham verbunden. Externe Bildungsträger, staatliche oder öffentlich-rechtliche Stellen beziehungsweise Kammern werden als fremd empfunden. Beschäftigte wollen in der Regel außerdem zunächst nicht, dass die Personalabteilung vom Weiterbildungswunsch erfährt. Bei vielen gibt es die Befürchtung, dass dadurch Kompetenzdefizite offengelegt werden. Die Chancen, die sich aus einer Qualifizierung ergeben, haben die Beschäftigten noch zu selten im Blick. Hier setzen die Weiterbildungsmentoren an: Gewerkschaftliche Vertrauensleute – und in dieser Rolle natürlich auch Betriebsräte – haben eine einzigartige Möglichkeit, durch ihren guten Draht zu den Beschäftigten Hemmungen abzubauen und sie für eine Weiterqualifizierung zu begeistern.

### **Müssen alle Vertrauensleute Weiterbildungsmentoren werden?**

Nein, das müssen sie nicht. Die Tätigkeit als Weiterbildungsmentor kann eine Option für Vertrauensleute sein, die sich für die Themen Bildung und Coaching interessieren. Die Erfahrungen aus den Projektbetrieben zeigen, dass das gemeinsame Engagement die Vertrauensleute-Struktur stärkt. Die beteiligten Vertrauensleute sind enger zusammengerückt. Das spüren auch die Beschäftigten: Sie werden besser beraten.



### **Woher erhalten Weiterbildungsmentoren ihre Kompetenzen?**

Die IG Metall bietet seit längerer Zeit eine Ausbildung zum Lernmentor an. Dieses Konzept wurde weiterentwickelt, um Coaching-Aspekte angereichert und auf die Erfordernisse und Bedingungen in der jeweiligen Region angepasst. Die Infrastruktur für die Ausbildung der Lernmentoren beziehungsweise Weiterbildungsmentoren ist vorhanden und kann ausgebaut werden. Ein bedarfsgerechtes Schulungsangebot wird es – sofern die Nachfrage entsprechend groß ist – im Jahr 2020 in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit geben. Schon jetzt stehen interessierte Vertrauensleute in weiteren Betrieben bereit, um an dem Weiterbildungsmentoren-Projekt teilzunehmen.  
*Ansprechpartner für alle Anfragen ist Jörg Ferrando,  
 Gewerkschaftssekretär beim IG Metall Vorstand: joerg.ferrando@igmetall.de*

### **Wie hoch ist der zeitliche Aufwand?**

Das Seminar für Lern- bzw. Weiterbildungsmentoren dauert eine Woche. Zur Vorbereitung haben sich drei Ein-Tages-Workshops als sinnvoll erwiesen. Das Ausmaß des danach folgenden persönlichen Engagements des/der Weiterbildungsmentoren/in ist selbstverständlich individuell zu bestimmen.

### **Von wem bekommen Weiterbildungsmentoren weitere Unterstützung?**

Es gibt ein neues Angebot zur Unterstützung und Begleitung (Supervision) von Weiterbildungsmentoren. So ist der sogenannte Mentorencoach Bestandteil der Hauptamtlichen-Weiterbildung 2019. Das Seminar wird auf Anfrage für interessierte politische Sekretärinnen und Sekretäre der IG Metall angeboten.

### **Was ist generell neu an dem Konzept „Vertrauensleute als Weiterbildungsmentoren“?**

Neu sind nicht die Konzepte zur Personalentwicklung und auch nicht zur Bildungsberatung. Neu ist, dass diese von Kolleginnen und Kollegen umgesetzt werden, die bisher damit nichts oder nur wenig zu tun hatten, die aber bei den Beschäftigten hohes Vertrauen genießen. Letzteres ist der entscheidende Punkt. Die Beschäftigten beziehungsweise die Mitglieder im Betrieb erhalten ein Angebot, dass ihnen angstfrei ermöglicht, ihre eigene Zukunft und Karriere mithilfe von Tarifvertrag und Vertrauensleuten in die eigenen Hände zu nehmen. So helfen die Weiterbildungsmentoren anderen IG Metall-Mitgliedern beispielsweise dabei, dass jährliche Qualifizierungsgespräche effektiv und individuell vorzubereiten.

**Welchen Nutzen hat die Geschäftsstelle von Weiterbildungsmentoren?**

Die IG Metall-Geschäftsstelle gewinnt hochmotivierte Aktive in den Betrieben, die engagiert und anschaulich den Nutzen der Mitgliedschaft für jeden einzelnen Beschäftigten am Beispiel der Weiterbildungsunterstützung unter Beweis stellen.

**Welchen Aufwand hat die Geschäftsstelle?**

Weiterbildungsmentoren benötigen für den Aufbau und den Erhalt ihrer eigenen Kompetenz ihrerseits einen „Ermutiger“ und Begleiter. Das kann der Betriebsbetreuer sein, das kann aber auch ein spezialisierter Sekretär der Geschäftsstelle oder der Bezirksleitung sein. Der tatsächliche Unterstützungsumfang durch die IG Metall wird, das zeigen die Erfahrungen aus dem Forschungsprojekt, nur zu Beginn der Entwicklung etwas höher sein. Im „Regelbetrieb“ benötigen die Weiterbildungspromotoren einen Ansprechpartner für Informationen und schwierigere Herausforderungen. Ein Experten-Netzwerk, das für besondere Herausforderungen Lösungen liefert, wird vom Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik beim IG Metall-Vorstand organisiert. Letztlich bleibt für die Geschäftsstelle vor allem die Aufgabe, den Mentoren die Sicherheit zu bieten, dass im Bedarfsfall die nötige Unterstützung organisiert wird.

**Welchen Nutzen hat der Betriebsrat?**

Weiterbildungsmentoren können ohne die Unterstützung des Betriebsrats nicht erfolgreich sein. Das Wissen über die Möglichkeiten der horizontalen und vertikalen Entwicklungswege im Unternehmen bekommen die Mentoren nur von den Betriebsräten. Die Betriebsräte schaffen (bis zur notwendigen Verbesserung des rechtlichen Rahmens nach Betriebsverfassungsgesetzes Paragraf 80, Absatz 2, Satz 3) den organisatorischen Rahmen, der die Arbeit der Mentoren ermöglicht. Erfolge sind hier also ein gemeinsames Produkt. Der Betriebsrat gewinnt auf jeden Fall insgesamt zusätzliches Vertrauen der Belegschaft durch sein für den Einzelnen spürbares Engagement zur Beschäftigungssicherung und Karriereplanung.

**Welchen Nutzen hat das Unternehmen?**

Unternehmen klagen über Facharbeitermangel. Um dieses Problem zu lösen, hoffen sie vermehrt auf „das Gold in den Köpfen ihrer Mitarbeiter/innen“. Doch den Unternehmen fehlt der Zugang; sie finden nicht heraus, wer für die benötigten Qualifikationen infrage kommt. Weiterbildungsmentoren können für diese Unternehmen die Lösung sein.



## ■ IMPRESSUM

### HERAUSGEBER

IG Metall Vorstand

FB Arbeitsgestaltung und Qualifizierungspolitik

Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik

Wilhelm-Leuschner-Str. 79

60329 Frankfurt am Main

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

### AUTOREN

Lutz Ewald

Jörg Ferrando

Jens Knüttel

### BILDREDAKTION

Michael Schinke

Fotos:

Linde MH: Björn Friedrich

Opel: Inka Lotz

Bosch: Markus Lange

Ingimage

### GESTALTUNG

OHRNDORF KOMMUNIKATION GmbH, Kreuztal

DRUCK

Kuthal Print GmbH & Co. KG, Mainaschaff

Oktober 2018

Produktnummer: 41669-79184

### BERUFSBILDUNGSPORTAL

[www.wap.igmetall.de](http://www.wap.igmetall.de)

IG Metall Vorstand  
Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik  
Wilhelm-Leuschner-Str. 79  
60329 Frankfurt am Main  
[www.igmetall.de](http://www.igmetall.de)