

DOI: 10.5771/0342-300X-2023-6-479

# Weiterbildungsmentor\*innen im Betrieb

## Erfahrungsbericht zu einer wirksamen Innovation

FRANZISKA SCHEIER, MARCEL THIEL, ALEXANDRA WAGNER

### 1 Weiterbildungslücken und Matthäus-Effekt

In der heutigen, von verschiedenen Transformationsprozessen geprägten Wirtschafts- und Arbeitswelt kommt der (Weiter-)Bildung eine zentrale Rolle zu. Beschäftigte müssen ihre Kompetenzen kontinuierlich weiterentwickeln, damit sie die an sie gestellten Anforderungen bewältigen können. Die Reichweite der Weiterbildung bleibt – trotz positiver Entwicklungstrends bis zur Covid-19-Pandemie – hinter den Erwartungen zurück. Laut IAB-Betriebspanel von 2019 nehmen 64 % der Beschäftigten nicht an betrieblicher Weiterbildung teil. Diese Weiterbildungslücke wird noch problematischer, wenn man sich vergegenwärtigt, dass Weiterbildungen zumeist denen zugutekommen, die bereits ein relativ hohes Qualifikationsniveau aufweisen<sup>1</sup> – gemäß dem *Matthäus-Prinzip* „wer hat, dem wird gegeben“. Beschäftigte mit einfachen Tätigkeiten sowie Erwerbstätige in kleinen und mittleren Betrieben haben eine unterdurchschnittliche Beteiligungsquote. Zudem hat die Corona-Pandemie für massive Rückschritte gesorgt.

Weiterbildungslücken zu schließen und dem qualifikatorischen Matthäus-Effekt entgegenzuwirken, war Intention des Projektes „Weiterbildung durch Vertrauen stärken“<sup>2</sup> in der Brandenburger Wirtschaft. Dabei wurden Vertrauensleute und interessierte Beschäftigte aus fünf Betrieben Brandenburgs zu Weiterbildungsmentor\*innen (WBM\*) ausgebildet. Möglich wurde dieses Modellprojekt durch eine enge Kooperation des IMU-Instituts Berlin mit den IG Metall-Geschäftsstellen Potsdam und Oranienburg sowie dem IG Metall-Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen. Das Projekt wurde im Rahmen der Richtlinie „Soziale Innovationen“ vom Europäischen Sozialfonds und dem Land Brandenburg im Zeitraum von September 2020 bis August 2022 gefördert.

### 2 Ansatz und Ziele des Modellprojektes

Diverse Ansätze zur Förderung der Weiterbildung setzen auf der strukturellen Ebene an – etwa auf der Ebene von Fördermitteln oder Freistellungs Optionen. Im Unterschied dazu setzt das hier untersuchte Projekt auf der *individuellen* Ebene, bei den Beschäftigten im Betrieb, an, um die Weiterbildungskultur in der betrieblichen Praxis zu verbessern und damit langfristig die Weiterbildungsbeteiligung zu erhöhen. Der WBM\*-Ansatz zielt gemäß der Nationalen Weiterbildungsstrategie darauf, Weiterbildung in den Betrieben von innen heraus zu stärken und sie zu einem kollektiven Thema im Betrieb zu machen. Hebel und Adressat\*innen der Weiterbildungsmentor\*innen sind engagierte Beschäftigte – in diesem Fall überwiegend gewerkschaftliche Vertrauensleute. Das Potenzial des WBM\*-Ansatzes und gleichzeitig Unterscheidungsmerkmal von anderen individuellen Ansätzen der Weiterbildungsförderung wie externer Beratung oder Ansprache durch Vorgesetzte liegt in der persönlichen Beziehung zwischen den WBM\* und deren Kolleg\*innen.

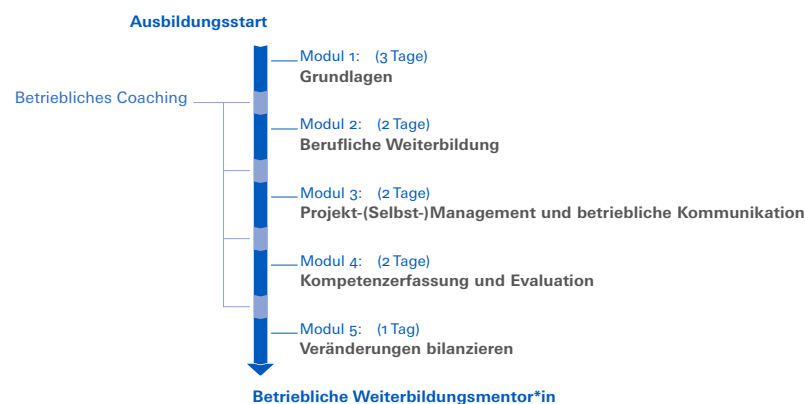
Leitend ist die Idee, dass Beschäftigte untereinander auf Augenhöhe und vertrauensvoll – „von Kolleg\*in zu Kolleg\*in“ – kommunizieren. So können über Beziehungsarbeit individuelle Bildungshemmnisse bearbeitet und abgebaut und die Weiterbildungsbeteiligung ihrer Kolleg\*innen gefördert werden. Als betriebliche Weiterbildungsmentor\*innen sollten daher Beschäftigte eines Betriebes fungieren, denen die Kolleg\*innen vertrauen, die von ihnen respektiert werden und die gezielt auf

1 Frei, M. / Kriwoluzky, S. (2019): Entwicklung von Betrieben und Beschäftigung in Brandenburg. Ergebnisse der 23. Befragungswelle des Betriebspanels Brandenburg, Berlin

2 vgl. Projekt-Homepage: <https://www.imu-berlin.de/portfolio-item/wb-mentorinnen> (letzter Zugriff: 9.5.2023)

## ÜBERSICHT 1

## Module der WBM\*-Ausbildung



Quelle: Eigene Darstellung

WSI Mitteilungen

einzelne Beschäftigte zugehen können. WBM\* sollen ihre Kolleg\*innen auf ihrem individuellen Bildungsweg motivieren und unterstützen.

Durch die Tätigkeit der WBM\* sollen einerseits Hemmnisse und Vorbehalte reduziert werden, die Beschäftigte gegenüber (Weiter-)Bildung bewusst oder unbewusst aufgebaut haben. Andererseits soll das individuelle Wissen der Beschäftigten über Weiterbildung erhöht werden. So sollen den Beschäftigten über die WBM\* Basiswissen zur Weiterbildung (z. B. zu Weiterbildungsoptionen, -beratung, -anbietern und -förderung in der Region) und die Fähigkeit, sich eigenständig Orientierung zu verschaffen, vermittelt werden.

Das WBM\*-Konzept baut auf dem *Peer-Education*-Ansatz auf. Die Kernidee ist die der Gleichheit und Gleichberechtigung bzw. Reziprozität in der Lernbeziehung.<sup>3</sup> Wir definieren WBM\* als Beschäftigte aus der Mitte der Belegschaft, die in den Austausch mit Kolleg\*innen treten und deren Verhältnis zur Weiterbildung positiv beeinflussen. Ziel ist es, eine gleichberechtigte Beziehung zwischen den WBM\* und ihren Kolleg\*innen im Betrieb zu etablieren. Die Kolleg\*innen sollen zu einer aktiven Rolle motiviert werden, indem sie je nach Bedarf und eigenen Fähigkeiten durch die WBM\* prozessbegleitend und auch fachlich unterstützt werden. Der Vorteil des Ansatzes liegt darin, dass „Ebenbürtige“ (*peers*) – in dem Fall der/die WBM\* als Kolleg\*in – eher als authentische, positive und attraktive Lernbegleitung wahrgenommen werden.<sup>4</sup> Sie kennen die Kolleg\*innen, stehen ihnen sozio-kulturell relativ nah und können sich in deren Lebenswelt vergleichsweise gut hineinversetzen. Dadurch ist es ihnen leichter als externen Berater\*innen möglich, individuelle Weiterbildungshürden und -bedarfe zu erkennen und zu bearbeiten.

## 3 Die WBM\*-Ausbildung

Die WBM\*-Ausbildung des IMU-Instituts Berlin, die für eine Dauer von ein bis anderthalb Jahren konzipiert ist, beruht auf einem Bildungsverständnis, das über die bloße Wissensvermittlung hinausgeht. Die persönliche Entwicklung der beteiligten Personen soll befördert werden. Den Teilnehmenden wird nicht nur fachliches Wissen über Weiterbildung vermittelt, sondern auch ihre Fähigkeiten zur Selbstreflexion, Kommunikation, Empathie und Verantwortungsübernahme sollen gestärkt werden. Das ist sowohl für die Fähigkeit des Lernens als auch für die Aufgabe als WBM\* grundlegend. Dieses Bildungsverständnis wird in der WBM\*-Ausbildung auf drei Säulen übertragen:

1. **Ausbildung:** Vertrauensleute und aktive Beschäftigte werden zu betrieblichen Mentor\*innen der Weiterbildung in fünf Modulen und bedarfsspezifischen Coachings ausgebildet (*Übersicht 1*).
2. **Überbetriebliche Vernetzung:** Die angehenden WBM\* tauschen sich während der Module bzw. während der gesamten Ausbildungszeit untereinander aus. Sie lernen von den Erfahrungen der anderen, erhalten neue Impulse und vernetzen sich für die Zeit nach der Ausbildung.
3. **Betriebliches Projekt:** Die WBM\* üben die Mentor\*innen-Funktion. Hierzu entwickeln und setzen sie ein Projekt zur Förderung der Weiterbildung im eigenen Betrieb um, unterstützt und begleitet durch das IMU-Ausbildungsteam.

Im März 2021 startete die erste WBM\*-Ausbildung mit neun Teilnehmenden aus fünf Betrieben. Im Juni 2022 wurde diese erfolgreich abgeschlossen. Die Durchführung der Module, die in Brandenburg als Bildungsfreistellung („Bildungsurlaub“) gemäß dem Brandenburgischen Weiterbildungsgesetz anerkannt sind, wurde an die pandemische Lage angepasst. Daher fanden die mehrtägigen Module 1 und 2 in digitaler Form statt. Didaktisch und inhaltlich wurde diese Formatänderung in der Vorbereitung und Umsetzung entsprechend berücksichtigt, indem Methoden der Präsenz-Schulung in das Online-Format integriert wurden (*blended learning*). So bearbeiteten z. B. die Teilnehmenden während des Online-Moduls in Einzelarbeit Arbeitsblätter, die ihnen vorab per Post zugesandt

3 Fricke, J. / Bauer-Hägele, S. / Horn, D. / Grötzbach, D. / Sauer, D. / Paetsch, J. / Drechsel, B. / Wolstein, J. (2019): Peer-Learning in der Lehrer\*innenbildung. Gemeinsam und auf Augenhöhe lernen, in: *Journal für LehrerInnenbildung* 19 (3), S. 16–29

4 Appel, E. (2002): Auswirkungen eines Peer-Education-Programms auf Multiplikatoren und Adressaten – eine Evaluationsstudie, Dissertation, FU Berlin

worden waren. Deren Auswertung erfolgte sodann im Rahmen digitaler Gruppendiskussionen. Das trug dazu bei, die anfängliche Scheu und geäußerte Skepsis der Teilnehmenden, ein mehrtägiges Online-Seminar durchzuhalten, abzubauen.

Zudem wurden die vorgesehenen Coachings zwischen den Modulen vollständig in den digitalen bzw. telefonischen Raum verlegt. Dies wurde anfänglich von den Teilnehmenden als befremdlich empfunden, erwies sich jedoch als großer Vorteil, da Termine für die ein- bis zweistündigen Coachings somit zeitlich flexibler vereinbart werden konnten und Fahrtzeiten entfielen. Die Coachings fanden pro Betrieb und je nach Unterstützungsbedarf unterschiedlich häufig statt. Sie wurden inhaltlich gemeinsam auf die individuellen Lern- und Abstimmungsbedarfe zu den betrieblichen Projekten der WBM\* abgestimmt. Mehr als 30 Coachings führte das Trainer\*innen-Team im Rahmen dieses Ausbildungsgangs durch. Die coronabedingten Anpassungen – v. a. in Bezug auf die mehrtägigen Module – erforderten ein verändertes didaktisches Vorgehen und weitere unterstützende Instrumente (etwa Video-Konferenztools und Whiteboards), an die die Teilnehmenden zunächst herangeführt werden mussten.

Um für diese Anpassungen den Weg zu bereiten und das Vertrauensverhältnis zu den angehenden Weiterbildungsmentor\*innen zu stärken, wurden – zusätzlich zu einer digitalen Informationsveranstaltung vor Ausbildungsbeginn – Erstgespräche durchgeführt. Diese Vier-Augen-Gespräche zwischen Trainer\*in und Teilnehmer\*in sollten die Bindung der angehenden WBM\* an das Projekt und die Ausbildung stärken. Inhalte dieser Gespräche waren der biografische Werdegang der Person, Motivation und Ziele für die Ausbildung als Weiterbildungsmentor\*in sowie die Einschätzung der Weiterbildungslage im Betrieb. Somit konnten sowohl individuelle Bedarfe und Wünsche für die Ausbildung als auch verschiedene Ideen für mögliche WBM\*-Projekte im Betrieb erfasst und darüber hinaus das Vertrauensverhältnis zwischen Trainer\*in und Teilnehmenden gefördert werden.

Die Bindung der Teilnehmenden an die 15-monatige Ausbildung ist fordernd. Die interne Betriebslage ist dabei ein intervenierender Faktor. Wenn beispielsweise bei betrieblichen Umstrukturierungen die individuellen Beschäftigtenperspektiven nicht geklärt sind oder die Arbeitsbelastung im Betrieb von Teilnehmenden als massiv wahrgenommen wird, kann sich die Tätigkeit der WBM\* als zusätzlicher Belastungsfaktor erweisen. Trotz vielseitiger Unterstützung durch das Projektteam konnte im Modellprojekt nicht verhindert werden, dass eine Person die Ausbildung aus diesem Grunde abgebrochen hat.

Das Kompetenzprofil der WBM\* ist sehr breit. Neben dem Fachwissen rund um Weiterbildung wie fundierte Argumente für die Teilnahme an Bildungsmaßnahmen, Kenntnissen zu Bildungswegen und -abschlüssen oder das Erläutern von gesetzlichen (z. B. Bildungsurlaub), tariflichen und betrieblichen Weiterbildungsregelungen werden

auch Fähigkeiten des Projektmanagements sowie Fähigkeiten in der Ansprache und der Gesprächsführung mit Kolleg\*innen benötigt. Im Rahmen der WBM\*-Ausbildung wurde versucht, diesem Anforderungsprofil mit drei Säulen – Ausbildung, Vernetzung und Umsetzung eines betrieblichen Projekts – gerecht zu werden.

Innerhalb der fünf Ausbildungsmodule, die insgesamt zehn Tage umfassten, wurden die Grundlagen für diese Kompetenzen geschaffen, die durch die Wiederholung in Folge-Modulen und Coachings, durch die Vernetzung zwischen den WBM\* und durch die Umsetzung der betrieblichen Projekte weiter ausgebaut und vertieft wurden. Flexibel wurde auf die Bedarfe der Teilnehmenden eingegangen und die konkreten Inhalte und Methoden feinjustiert. Die genauen Inhalte der Ausbildung sind in dem öffentlich zugänglichen Projektbericht ausführlicher beschrieben.<sup>5</sup>

## 4 Wirkungen und Ergebnisse des Modellprojektes

### Erwartungen und Erfahrungen der WBM\*

Das Modellprojekt wurde von Beginn an auf mehreren Ebenen wissenschaftlich begleitet.<sup>6</sup> Eine Befragung der Teilnehmenden ergab, dass die angehenden WBM\* zu Beginn der Ausbildung vier Erwartungen teilten. An vorderster Stelle stand der Wunsch, mehr über das Thema Weiterbildung im Betrieb zu lernen, Erfahrungen anderer Betriebe kennenzulernen, eine Übersicht über Weiterbildungsangebote zu bekommen und die eigenen kommunikativen Fähigkeiten zu trainieren. Eher untergeordnet ging es ihnen darum, sich mit Gewerkschaftskolleg\*innen über Weiterbildung auszutauschen oder den persönlichen Zugang zur Weiterbildung zu verbessern.

Die Befragung der WBM\* am Ende des Projekts ergab, dass die Ausbildung diese Erwartungen umfassend einlösen konnte (*Abbildung 1*). Die Ausbildung wurde von allen Befragten als ein persönlicher Lernerfolg wahrgenommen. Die Evaluation zeigte zudem, dass die Handlungsbereitschaft und -fähigkeit der Teilnehmenden gestärkt wurde. Zum einen wurden die Teilnehmenden im Zuge der Ausbildung in die Lage versetzt, die betrieblichen Handlungserfordernisse deutlicher zu beschreiben. Zum anderen haben sie Instrumente erlernt, um im Betrieb in

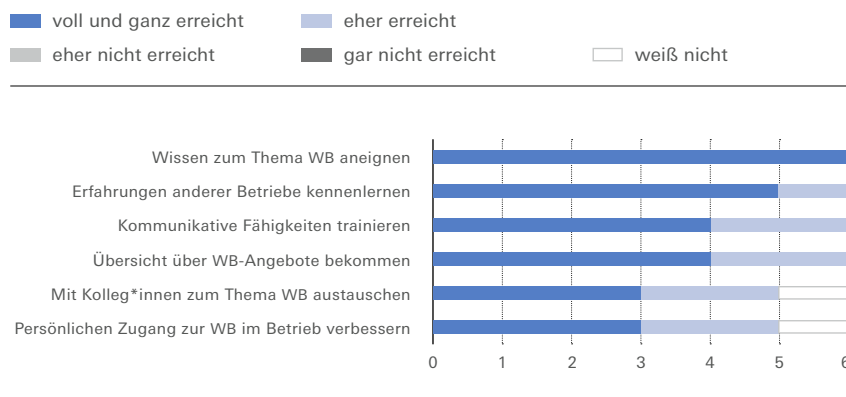
5 <https://www.imu-berlin.de/portfolio-item/wb-mentorinnen>

6 Mit der wissenschaftlichen Begleitung wurde Alexandra Wagner betraut. Sie war nicht Teil des IMU-Trainerteams. Die Evaluation fußt auf einer Panelbefragung der Ausbildungsteilnehmer\*innen zu Beginn und Ende der WBM\*-Ausbildung mittels standardisiertem Onlinefragebogen, einer teilnehmenden Beobachtung sowie Interviews mit Vertreter\*innen der Unternehmensleitungen (zu Beginn und Ende der Ausbildung), mit gewerkschaftlichen Partner\*innen und mit dem IMU-Trainerteam.

ABBILDUNG 1

### Lernen und Entwicklung der Teilnehmer\*innen an der WBM\*-Ausbildung

Angaben in absoluten Zahlen (N=6)



Anmerkung: Von den acht WBM\*, die die Ausbildung abgeschlossen haben, haben sechs an der Befragung teilgenommen

Quelle: Eigene Erhebung

WSI Mitteilungen

Erscheinung und in Aktion zu treten. Auf dem Wege wurde die betriebliche Weiterbildungskultur gefördert. Diese Prozesse beschreibt der nächste Abschnitt genauer.

#### Betriebliche Aktivitäten der WBM\*

Die Ausbildung wurde von Beschäftigten aus fünf sehr unterschiedlichen Betrieben durchlaufen – vom inhabergeführten Medizintechnik-Betrieb mit rund 130 Beschäftigten über einen 50-köpfigen Betrieb der Aus- und Weiterbildungsbranche hin zu konzerngebundenen Betrieben aus den Bereichen Automobilzulieferung mit rund 100 Beschäftigten, Maschinenbau mit 400 Beschäftigten und dem Schienenfahrzeugbau mit rund 2500 Beschäftigten. Gemeinsam war diesen Betrieben, dass diese sich in starken Umstrukturierungs- oder Veränderungsprozessen befinden.

Angesichts dieser betrieblichen Situationen nahmen sich die WBM\* im Rahmen der Ausbildung zuvorderst vor, Kolleg\*innen im Betrieb zu unterstützen, das Thema Weiterbildung im Betrieb voranzubringen und im Betrieb konkret etwas zu verändern. Ein Teil wollte mit der Ausbildung auch die gewerkschaftliche Arbeit im Betrieb unterstützen.

Diese Ziele wurden in der Projektlaufzeit verfolgt. Dazu haben die Teilnehmenden mit Unterstützung des IMU-Projektteams für ihre Betriebe jeweils konkrete, umsetzbare Projekte konzipiert und mit deren Durchführung begonnen. Nicht blinder Aktionismus war dabei leitend, sondern ein strategisches, kampagnenartiges Vorgehen, mit dem die WBM\* ihre innerbetriebliche Sicht- und Ansprechbarkeit herstellen konnten. Sie erzielten in der Projektlaufzeit Ergebnisse, die ihrem Engagement für eine bessere betriebliche Weiterbildungskultur nützen und auf

die sie in Zukunft aufbauen können – etwa in einem Aus- und Weiterbildungsausschuss. Gezielte Einzelgespräche und Umfragen waren meistens der erste Schritt. In einem Betrieb etwa entstand aus den Befragungen eine Qualifikationsmatrix, welche absehbare Lücken (Altersabgang), qualifikatorische Engstellen und Potenziale aufzeigt. In Verbindung mit eigens erstellten Beiträgen in der Betriebsratszeitung zu den Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten wurde so die Problematik adressiert, dass in diesem Fall nur einem kleinen, loyalen Kreis von Mitarbeiter\*innen Weiterbildungen zuteilwerden. In einem anderen Fall wurde die Kontaktarbeit der WBM\* von einer Postkartenaktion begleitet, im Zuge derer auf den gesetzlichen Anspruch auf „Bildungsurlaub“ hingewiesen wurde – und zwar gerahmt als Chance für Entlastung und Orientierung in einer Zeit von ungewissen betrieblichen Zukunftsperspektiven und hohem Stresserleben. In allen Fällen waren die Projektaktivitäten Anlass und Mittel, sich als Ansprechpartner\*in und Berater\*in für die Kolleg\*innen bekannt zu machen, prägnante Botschaften über die Ziele der Tätigkeit als WBM\* zu setzen (zum Teil gepaart mit eigenem Logo und Slogan) und aufzuzeigen, wie und zu welchen Themen man angesprochen werden kann. Die WBM\* haben so mit ihren Projekten und ihrer sichtbaren Rolle als Mentor\*innen erste Schritte zur Stärkung einer betrieblichen Weiterbildungskultur geleistet, die – so die Erwartung – künftig weiterentwickelt werden wird. In allen teilnehmenden Betrieben sind Themen gesetzt worden, die dann teils auch vonseiten der Arbeitgeber stärker adressiert wurden.

Zum Zeitpunkt des Projektendes berichteten fünf von sechs WBM\* bereits von positiven Veränderungen im Betrieb. Eine befragte Person konnte noch nicht einschätzen, ob das Projekt zu merklichen Verbesserungen in der betrieblichen Weiterbildung geführt habe. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Umsetzung der betrieblichen Projekte teilweise noch nicht abgeschlossen war und daher praktische Wirkungen in Teilen auch erst für die Zukunft zu erwarten sind. Eine Geschäftsführerin bilanzierte, dass das Projekt dazu beigetragen habe, Schwachstellen der Weiterbildungsorganisation im Betrieb zu identifizieren, an denen nun gearbeitet wird. Ausschlaggebend dafür war, dass die Beschäftigten gegenüber ihren Kolleg\*innen eine ehrlichere Einschätzung zur Weiterbildungspraxis formulierten als gegenüber ihren Vorgesetzten. Inzwischen wurde in diesem Betrieb ein Weiterbildungsausschuss gegründet, was für Kleinbetriebe eher untypisch ist. Es wurden Voraussetzungen geschaffen, um die Weiterbildungsplanung durch eine systematische Einbeziehung dieses Themas in die Mitarbeitergespräche auf ein neues Niveau zu heben.

## 5 Gesamtbilanz

Die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung verweisen auf das große Potenzial von Weiterbildungsmentoren.

tor\*innen im Betrieb, zeigen gleichzeitig aber auch noch nicht genutzte Möglichkeiten.

Der Erfolg des Modellprojektes zeigt sich vor allem darin, dass die ausgebildeten Weiterbildungsmentor\*innen am Ende des Projektes für sich selbst einen großen Lernerfolg konstatierten und erste positive Wirkungen in der Weiterbildungskultur der Betriebe zu verzeichnen waren. Die Vernetzung der teilnehmenden WBM\* untereinander mit dem Ziel des überbetrieblichen Austauschs ist ein weiteres Projektergebnis, das künftige Verbesserungen fördern sollte. Es ist allerdings weiteren Untersuchungen vorbehalten, die Wirkungen der Tätigkeit von WBM\* detaillierter und vor allem im Vergleich zu anderen Instrumenten der Weiterbildungsförderung genauer zu analysieren. Für das hier beschriebene Modellprojekt sind die Ergebnisse durchgehend positiv und sprechen daher dafür, diesen Weg der Weiterbildungsförderung in den Betrieben weiter zu verfolgen.

Eine zentrale Voraussetzung für das Wirken der WBM\* ist die Freistellung für die Ausbildung. Im Modellprojekt wurde das zum einen über den in Brandenburg geltenden Anspruch auf Bildungsfreistellung umgesetzt, der – bis auf Bayern und Sachsen – auch in den anderen Bundesländern für Beschäftigte besteht. Zum anderen wurde für Mitglieder des Betriebsrats zusätzlich die Freistellung über § 37 Abs. 7 BetrVG genutzt. Zur Finanzierung der Ausbildung könnten möglicherweise auch andere öffentliche Förderungen auf Landesebene herangezogen werden. So besteht z. B. in Brandenburg für Beschäftigte der Privatwirtschaft mit dem Bildungsscheck oder für Unternehmen eine anteilige Finanzierungsoption.

Ein weiteres Ergebnis besteht zudem darin, dass durch die Ausbildung der WBM\* und deren Austausch bei den Modulen eine Art Netzwerk entstanden ist, das auch über die Projektlaufzeit hinaus Bestand haben dürfte. Die WBM\* – so zeigte sich bereits vor Projektabschluss – nutzen ihre Kontakte auch für den kollegialen Austausch jenseits des Themas Weiterbildung. Insofern hat die Ausbildung Wirkungen auch über die intendierten Ziele hinaus. Agieren die WBM\* in ihrem Betrieb zugleich in der Rolle von Gewerkschafter\*innen oder Betriebsrät\*innen, können die WBM\*-Aktivitäten ihre Präsenz und Repräsentationsfähigkeit befördern.

Gleichwohl wurden im Modellprojekt auch Schwierigkeiten bei der Umsetzung deutlich. Ein zentraler Punkt war die Einbeziehung der Arbeitgeberseite, die sowohl konzeptionell als auch organisatorisch von Bedeutung ist, gleichwohl nur in einem Teil der Betriebe gelang – auch weil die Arbeitgeberseite erst im Verlauf des Projektes darauf angesprochen worden war. Konzeptionell zeigten sich teilweise deutlich unterschiedliche bzw. gegensätzliche Einschätzungen der Betriebsparteien zur Weiterbildung im Betrieb. Organisatorisch waren die WBM\* teilweise gezwungen, ihre Tätigkeit sogar gegen Skepsis und Widerstand der Arbeitgeberseite umzusetzen, was die Reichweite der Wirkungen begrenzte. So verbrauchte manche/r

WBM\* individuelle Kapazitäten, um die Freistellung zu den Modulen zu erstreiten, oder erfuhr statt motivierenden Zuspruchs für das Engagement als WBM\* eine Infragestellung der eigenen Kompetenz. Bei künftigen Vorhaben sollte bereits zu Projektbeginn versucht werden, den Arbeitgeber für das Projekt zu interessieren.

Darüber hinaus wurde im Modellprojekt deutlich, dass die Betriebsräte ein wichtiger Partner für die WBM\* sind. Auch wenn die kollegiale Unterstützung durch die WBM\* als Vertrauenspersonen im Betrieb jenseits der Mitarbeitervertretungen konzipiert ist, kann der Betriebsrat ein sehr wichtiger Bündnispartner sein. Dabei ist von entscheidender Bedeutung, dass der Betriebsrat laut Betriebsverfassungsgesetz über Rechte und Gestaltungsmöglichkeiten verfügt, die der Tätigkeit der WBM\* mehr Raum und Wirkungsmöglichkeit verleihen können. Letztlich ist die Weiterbildung auch für Betriebsräte ein wichtiges Thema. Hier eine sinnvolle Arbeitsteilung zwischen BR-Gremium und WBM\* zu etablieren, sollte daher in künftigen Projekten gezielt angestrebt werden. ■

#### AUTOR\*INNEN

**FRANZISKA SCHEIER**, Dr., Projektleitung des WBM\*-Projektes und wissenschaftliche Mitarbeiterin des IMU-Instituts Berlin. Arbeitsschwerpunkte: Wandel der Arbeit, Organisationsentwicklung, Betriebliche Weiterbildung.

@ franziska.scheier@imu-berlin.de

**MARCEL THIEL**, Dr., wissenschaftlicher Mitarbeiter des IMU-Instituts Berlin. Arbeitsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Digitalisierung und Künstliche Intelligenz.

@ marcel.thiel@imu-berlin.de

**ALEXANDRA WAGNER**, Dr., Geschäftsführerin Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsmarktforschung, Arbeitsorganisation, Gute Arbeit.

@ wagner@fia-institut.de