



# Vertrauensleute als Weiterbildungsmentoren

## Das IG Metall-Projekt Assist:WB

Von: **Jörg Ferrando** (Politischer Sekretär der IG Metall in Frankfurt/M.), **Lutz W. Ewald** (Berater in Projekten der IG Metall)

Digitalisierung, Flexibilisierung, Veränderungen in der Beständigkeit des erlernten Wissens und Auswirkungen auf die Lebensarbeitszeit werden in der IG Metall unter dem Stichwort „Transformation“ zusammengefasst diskutiert. Antworten auf diese Herausforderungen zu finden, das wird die gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe der nächsten Jahre sein.

Dreh- und Angelpunkt der Diskussion ist und bleibt die Frage der betrieblichen Qualifizierung bzw. der beruflichen Weiterbildung. Nicht nur die im Projekt vertretenen Betriebe stehen im Augenblick vor der Frage, wie die Transformation konkret zu gestalten ist.

Die Beschäftigten wissen meist nicht, was sie tun müssten und auch nicht, welche Potentiale in ihnen schlummern. Die Anforderungen, die gestellt werden, erscheinen zu abstrakt. Wenig konkrete Ziele führen zu nicht sinnvollen Verläufen der jährlichen Qualifizierungsgespräche. Alle bisherigen Beratungsansätze jenseits von Assist:WB, die wir über die Jahre im Rahmen verschiedener Projekte ausprobiert haben, laufen ins Leere, wenn sie sich an die sogenannten bildungsfernen Beschäftigtengruppen gerichtet haben, so vielfältig sie auch sein mögen.

Die emotionalen und psychologischen Aspekte von Weiterbildungsentscheidungen fanden bislang kaum Eingang in die Konzepte für mehr Weiterbildungsbeteiligung. Sie sind jedoch ein entscheidender Schlüssel. Hier setzt das Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung und das stärkenorientierte Konzept des Projektes Assist:WB an. Weiterbildungsberatung braucht ganz offensichtlich mehr Vertrauen seitens der Beschäftigtengruppen, die sich im Gegensatz zu hochspezialisierten Fach- und Führungskräften, die über höhere Bildungsabschlüsse verfügen, nicht um ihre eigene berufliche Weiterbildung kümmern. Wie die Ergebnisse des Projekts Assist:WB gezeigt haben, sind gewerkschaftliche Vertrauensleute in enger Kooperation mit den Betriebsräten als institutionalisierte Interessensvertretung hierfür in besonderer Weise geeignet.

Die Beschäftigten, die von den im Projekt entwickelten gewerkschaftlichen Weiterbildungsmentoren derzeit beraten werden, profitieren durch eine erstmals individuell zugeschnittene Beratung im Vorfeld der tarifvertraglich vorgesehenen jährlichen Qualifizierungsgespräche.

## Die Ausgangslage

### Jörg Ferrando

Politischer Sekretär der IG Metall in Frankfurt/M.



Jörg Ferrando ist Diplom-Politologe und arbeitet seit 2002 als Gewerkschaftssekretär im Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik beim Vorstand der IG Metall. Aktuelle Schwerpunkte sind die IT-Berufe und das IT-Weiterbildungssystem, Standardberufsbildpositionen, europäische Bildungspolitik, arbeitsprozessorientierte Weiterbildung und das Konzept der Bildungsberatung und –begleitung durch gewerkschaftliche Weiterbildungsmentoren.

### Lutz W. Ewald

Berater in Projekten der IG Metall



Seit vielen Jahren Berater in Projekten der IG Metall, zuletzt im Projekt „Vertrauensleute als Weiterbildungsmentoren“, M.A. rer.pol, Referent in der betrieblichen Weiterbildung, Coach Kontakt: [Lutzwernerewald@me.com](mailto:Lutzwernerewald@me.com)

„Berufliche Fort- und Weiterbildung, und in diesem Zusammenhang berufliches Lernen, leisten einen Beitrag zur Sicherung und Weiterentwicklung der Innovationsfähigkeit und Innovationskraft der Unternehmen und Organisationen durch umfassende berufliche Handlungskompetenz der Beschäftigten. Sie sind aus Sicht der Beschäftigten eine wesentliche Voraussetzung für das Erkennen und die Wahrnehmung von Entwicklungs-, Tätigkeits- und Beschäftigungsoptionen auf den inner- und zwischenbetrieblichen Arbeitsmärkten im Kontext von persönlichen und beruflichen Zielen.

Angesichts aktueller, für die nahe Zukunft absehbarer technologischer Entwicklungen, des daraus abgeleiteten Anforderungswandels sowie angesichts demografischer Entwicklungen ist es erklärtes politisches Ziel, die Weiterbildungsbeteiligung zu erhöhen. Darüber besteht ein gesellschaftlicher Konsens.

Die vorliegenden Daten deuten darauf hin, dass eine Verbesserung im Verlauf der letzten Jahre sowohl aufseiten der Unternehmen als auch aufseiten der Erwerbstätigen stattgefunden hat. Während aus unserer Sicht die berufliche Erstausbildung gut auf den kontinuierlichen Wandel der Arbeitswelt vorbereitet, besteht nach allgemeiner Sicht auf dem Gebiet der Weiterbildung nach wie vor umfassender Handlungsbedarf, der auch die Notwendigkeit weiterer Bildungsanstrengungen betrifft.“ [1]

Dieses war die Ausgangsüberlegung für unser Projekt „Assist:WB – Neue Akteure und Entwicklungswege in einer assistierten beruflichen Weiterbildung“. Es besteht also Handlungsbedarf bei der betrieblichen Weiterbildung, das ist unbestritten. Der spezifische Ansatzpunkt unseres Projektes Assist:WB bestand darin, neue Akteure in den Betrieben zu finden und auszubilden, die weitere Bildungsanstrengungen für mehr und bessere betriebliche Weiterbildung befördern können. Neue Akteure zu befähigen, die für die Inanspruchnahme dieser Angebote werben können und die Beschäftigten im Weiterbildungsprozess beraten und begleiten können. Speziell die Beschäftigtengruppen, die bislang bei betrieblichen und beruflichen Weiterbildungsprozessen unterrepräsentiert sind, sollten im Projekt ermutigt, motiviert, gestützt und gestärkt werden.

Die neuen Akteure, die wir für das Projekt Assist:WB ausgewählt haben, um sie zu Promotoren und Mentoren für die assistierte berufliche Weiterbildung auszubilden, waren gewerkschaftliche Vertrauensleute (nachfolgend VL).

„Gewerkschaftliche Vertrauensleute stellen einen ehrenamtlichen Funktionärskörper einer Gewerkschaft im Betrieb dar, durch den sie ihre koalitionspezifische Aufgabe auf der Ebene der einzelnen Betriebe wahrnehmen lassen will. Zu den Aufgaben von gewerkschaftlichen Vertrauensleuten zählt insbesondere

- Werbung neuer Mitglieder
- Mitwirkung und Vorbereitung von Wahlen der Betriebsverfassungsorgane
- Information der Arbeitnehmer über Gewerkschaftsaktivitäten
- allgemeine arbeits- und tarifrechtliche Betreuung der Gewerkschaftsmitglieder.

Im Verhältnis zum Betriebsrat stellen die Vertrauensleute eine weitere Vertretung der Gewerkschaftsmitglieder des Betriebs dar, die aber – im Gegensatz zum Betriebsrat – keine Mitwirkungsrechte gegenüber dem Arbeitgeber besitzt.

Die gewerkschaftlichen Vertrauensleute werden von den organisierten Arbeitnehmern eines Betriebs gewählt.“ [2]

Generell führt die Gewerkschaft IG Metall seit vielen Jahren Debatten darüber, wie gewerkschaftliche Betriebspolitik unter stärkerer Verankerung der Vertrauensleute-Arbeit weiterentwickelt werden kann. Im Rahmen der Förderung des Projektes Assist:WB ergab sich für uns eine Möglichkeit, in dem geschützten Rahmen des Projektes zu erproben, ob und wie es gelingen kann, gewerkschaftliche Vertrauensleute für das komplexe und voraussetzungsreiche Thema Förderung der Bildung im Betrieb und lebensbegleitender Lernprozesse für Alle zu gewinnen und auszubilden.

Belegschaften werden immer heterogener und entwickeln dementsprechend unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse. Die Produktion wird zunehmend informatisiert – die Digitalisierung stellt die Beschäftigten vor ganz neue Herausforderungen. Die Arbeitszeiten werden immer flexibler, was für die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie sowohl eine Chance als auch ein Risiko

bedeutet. Diese Trends zeigen: Der Wandel der Arbeitswelt ist in vollem Gange – und dieser Wandel muss arbeitspolitisch und nah am Betrieb gewerkschaftlich begleitet werden.

Den gewerkschaftlichen Vertrauensleuten kann dabei eine Schlüsselposition zukommen, das haben wir im Rahmen des Projektes Assist:WB ganz klar nachweisen können. Sie können eine zentrale Schnittstelle in der Kommunikation zwischen Beschäftigten und Betriebsrat einnehmen. Sie können sich und andere beteiligen – somit Integrationsfiguren sein, die die Arbeits- und Betriebspolitik aktiv mitgestalten und von den Veränderungen betroffene Beschäftigte zu Beteiligten im betrieblichen Bildungsprozess machen.

Gewerkschaftliche Vertrauensleute agieren also im Betrieb als Kolleginnen und Kollegen, die die Kernprobleme und Herausforderungen einer sich ändernden Arbeitswelt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut kennen und nach Kräften darauf hinarbeiten können, gute Arbeit und gute Arbeitsbedingungen – dazu gehören auch gute Rahmenbedingungen betrieblicher Weiterbildung und gute Karriereentwicklungsmöglichkeiten auf allen Ebenen – zu befördern.

Unserer Erfahrungen im Projekt Assist:WB lassen den Schluss zu: wenn der Betriebsrat die gewerkschaftlichen Vertrauensleute aktiv an der Entwicklung von arbeitspolitischen Themen und Lösungen beteiligt (wie zum Beispiel das Thema Förderung der betrieblichen Weiterbildung), kann er trotz großer Arbeitsbelastung seine Arbeit im Betrieb gut, aktiv und eigeninitiativ gestalten.

Im Rahmen des Projektes Assist:WB wurde exemplarisch in drei Betrieben herausgearbeitet und erprobt, wie gewerkschaftliche VL in die Ermittlung der persönlichen Weiterbildungswünsche der Beschäftigten eingebunden werden können und wie ein Konzept aussehen kann, in denen VL weniger bildungsaffine Beschäftigtengruppen motivieren und unterstützen können, sich beruflich weiterzubilden.

Es wurden Linde Material Handling in Aschaffenburg, Opel in Eisenach und Bosch in Eisenach als Projektbetriebe ausgewählt.

## Rahmenbedingungen in den Projektbetrieben

Insgesamt sind in den drei Projektbetrieben Linde Material Handling (nachfolgend MH), Opel und Bosch weit mehr als 5.000 Menschen beschäftigt, überwiegend Facharbeiter und Facharbeiterinnen. Hinsichtlich ihrer gewerkschaftlichen Vertrauensleutestärke sind sie sehr unterschiedlich. Bei Opel und Linde MH gibt es ein gut organisiertes gewerkschaftliches Vertrauensmänner- und Vertrauensfrauensystem.

In beiden Unternehmen liegt die Anzahl der Vertrauensleute bei jeweils ca. 50 Beschäftigten, bei Bosch sind es sechs Beschäftigte, die die Funktion von Vertrauensleuten ausüben.

Bei Opel kam hinzu, dass Betriebsrat und die Beschäftigten während der Projektlaufzeit damit beschäftigt waren, die Arbeitsplätze und den Standort Eisenach zu sichern. Dass die Kollegen und Kolleginnen trotz dieser existentiellen Belastungen und Bedrohungen aktiv im Projekt mitarbeiteten, soll hier positiv angemerkt werden.

## Die existierenden rechtlichen Rahmenbedingungen

Die Einbindung der Projektteilnehmenden basierte rechtlich auf zwei Grundlagen:

- Ausbildung der VL – Bildungsurlaubsgesetze der Bundesländer
- Arbeit der VL als Weiterbildungsmentoren im Betrieb: § 80 Abs. 2 Satz 3 Betriebsverfassungsgesetz (nachfolgend BetrVG)

## Berufliche Weiterbildung aus der Sicht von Vertrauensleuten

Entscheidend für den Erfolg des Projekts Assist:WB war, dass die die Projektbeteiligten Vertrauensleute von Anfang an zu Mitforschenden gemacht wurden. Es wurde also der Ansatz der Citizen Science in modifizierter Form angewendet.

Unter Citizen Science versteht man Forschungsvorhaben, die Ehrenamtliche einbeziehen, um gesellschaftlich relevante Fragestellungen zu bearbeiten. Vertrauensleutetätigkeit ist ehrenamtliche Tätigkeit.

Unser im Rahmen des BMBF-Projektes aufgesetztes Angebot, dass die Vertrauensleute als „Experten in eigener Sache“ eingebunden werden, um eine gesellschaftlich relevante Fragestellung zu beantworten, war also der Schlüssel zum Erfolg.

Unser Ansatz bestand darin, passgenau Lösungen für den jeweiligen betrieblichen Bedarf zu entwickeln und umzusetzen und die Vertrauensleute, die sich für eine Teilnahme am Projekt entschieden haben, selbst entwickeln zu lassen, wie aus ihrer Sicht ein Profil eines Weiterbildungspromotors und -mentors aussehen muss, um langfristig erfolgreich zu agieren und die Beschäftigten adäquat zu unterstützen.

Wichtig war in diesem Zusammenhang außerdem die Erkenntnis, einen stärke- und ressourcenorientierter Beratungs- und Qualifizierungsansatz zu wählen.

Dieses Vorgehen, die Zielgruppe von Anfang an zu Mitforschenden zu machen, erklärt auch, warum nur drei Betriebe und 22 Vertrauensleute ausgebildet und eingebunden werden konnten. Mehr Kapazität war im Projekt Assist:WB nicht vorhanden, obwohl es sehr in unserem Interesse gewesen wäre, mehr VL und mehr Unternehmen einzubinden.

In den folgenden Kapiteln kommen unsere 22 Mitforschenden mit ihren inhaltlichen Darstellungen der relevanten Projektergebnisse zu Wort. Dieses Vorgehen zeigt aus unserer Sicht sehr eindrücklich, welche Arbeits- und Bildungsrealität in den Betrieben zu finden ist und welche Verbesserungspotentiale sich ableiten lassen.

Daran anschließend findet sich ein kurzer Aufriss zur Herkunft und zur Entstehung der Idee, gewerkschaftliche VL als Weiterbildungsmentoren zu etablieren.

### **a) Berufliche Weiterbildung bei Linde Material Handling**

Hinsichtlich der beruflichen Weiterbildung gibt es bei Linde MH viel Licht aber auch viel Schatten. Grundsätzlich sei die Firma bereit in die berufliche Weiterbildung zu investieren, wenn der Nutzen für die Firma deutlich werde. Entsprechende Seminare würden direkt „vom Chef“ angeboten, die Seminarbeantragung sei problemlos. Das Weiterbildungsangebot sei relativ breit gefächert, z.T. werde auch die Fortbildung für ein Ehrenamt gefördert. Auf Seiten der Arbeitnehmer gebe es eine hohe Weiterbildungsbereitschaft. In der PE-Abteilung gebe es Ansprechpartner Innen für die beruflich-betriebliche Weiterbildung. Die Förderung der beruflichen Weiterbildung sei von den Vorgesetzten abhängig, allerdings gehe „Stückzahl vor Qualifizierung“.

„Für Qualifizierungen kann man sich eintragen, da macht man dann sein Kreuz, aber in der Regel funktioniert das nicht, weil wir zu wenig Personal haben. Der Meister lässt mich nicht von meinem Arbeitsplatz weg, weil er keinen Ersatz für mich hat. Da wird großes Tamtam gemacht und nachher kommt nix raus dabei. In Qualifizierungslisten trägt sich deshalb keiner mehr ein, weil es keinen Sinn macht.“[3]

Im Ergebnis: „Wir brauchen mehr Möglichkeiten zur Weiterbildung.“[4] Die Vertrauensleute könnten hier eine wichtige Aufgabe übernehmen: „Die Vertrauensleute müssen das Thema berufliche Weiterbildung in die Hand nehmen, damit das nachhaltiger wird und Maßnahmen beruflicher Weiterbildung umgesetzt werden.“[5]

### **b) Berufliche Weiterbildung bei Bosch**

Bei Bosch gibt es ein umfangreiches Weiterbildungsangebot zu den Kompetenzfeldern Technik, Betriebswirtschaft, Methoden-, Sozial-, Führungs- und Unternehmerkompetenz. Unterschieden wird dabei zwischen Maßnahmen innerhalb und außerhalb der Arbeitszeit sowie freiwilliger Weiterbildung. Innerhalb der Arbeitszeit sind Maßnahmen, die durch Bosch organisiert und die Kosten durch die Abteilung getragen werden. Maßnahmen außerhalb der Arbeitszeit werden auch durch Bosch organisiert, es entstehen

keine Kosten für die Abteilung/Mitarbeiter. Bei Maßnahmen freiwilliger Weiterbildung handelt es sich um solche, die nicht durch Bosch organisiert und die Mitarbeiter selbst die Initiative ergreifen. Hinsichtlich beruflicher Weiterbildung entscheidet grundsätzlich das Unternehmen bzw. der jeweilige Vorgesetzte.

Von den am Projekt beteiligten Kollegen wurde deutlich Kritik an der beruflichen Weiterbildung bei Bosch geübt:

- Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter sei arbeitsplatzbezogen. Für die Tätigkeit unmittelbar notwendiges Wissen, werde vermittelt, es gebe aber keine prozessübergreifenden Informationen, keinen „Blick über den Tellerrand“.
- In ausgewählten Fällen gebe es eine Aufstiegsfortbildung.
- Ausschließlich das Unternehmen bestimmt, wer, wie, wo gefördert wird.
- Die Teilnahme von in der Schicht Beschäftigten ist problematisch.
- Frauen würden hinsichtlich der Teilnahme an Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung benachteiligt.
- Sprachkurse fänden nicht innerhalb der Arbeitszeit statt, auch dann nicht, wenn diese Sprachkompetenz für den Arbeitsplatz notwendig sei.

Auch die Interviewten bei Bosch sehen die Vertrauensleute in einer wichtigen Rolle bei der beruflich-betrieblichen Weiterbildung. [6] Die Vertrauensleute sollen das Thema Weiterbildung mehr anschieben: „Wir verlangen höchste Produktqualität aber der Weiterbildungsstand entspricht dem nicht unbedingt: Mitarbeiter werden nicht genügend qualifiziert.“[7]

### **c) Berufliche Weiterbildung bei Opel**

Opel komme den Beschäftigten bei privater Weiterbildung entgegen, zumindest dann, wenn nur geringe oder keine Kosten damit verbunden seien. Beschäftigten werde bspw. der Tausch von Schichten ermöglicht, damit berufliche Weiterbildungsmaßnahmen besucht werden könnten. Die Kommunikation zwischen Betriebsrat und Vertrauensleuten hinsichtlich beruflicher Weiterbildung laufe gut, einzelne Projekte (Ausbildung Maschinen- und Anlagenführer) liefen gleichfalls gut. Dies sei der Initiative einzelner Betriebsratsmitglieder geschuldet. Es gebe Leute, die wollten Weiterbildung machen. Häufig seien das Kollegen die eigeninitiativ und als Selbstzahler ihre Weiterbildung finanzierten.

Berufliche Weiterbildung werde von den Beschäftigten nicht unbedingt gefordert. Weiterbildungsangebot durch das Unternehmen kommen nicht überall an. Die berufliche Weiterbildung sei ein Stiefkind, sei ein C-Thema für das Unternehmen, es werde oft nur das Nötigste gemacht, es gebe keine bekannten Leitlinien hinsichtlich beruflicher Weiterbildung.

„Schön wäre es, wenn das Unternehmen einen Plan hätte und würde die Leute gezielt am Band entwickeln. Es wäre schön, wenn man sich darüber Gedanken machen würde, was an qualifiziertem Personal benötigt wird. Und dann mit den Leuten reden würde, wenn es also planmäßig lief und es einen Bildungsplan gäbe, aber das macht ja die Geschäftsführung nicht. Das ist denen halt einfach zu teuer.“

Personalplanung und Personalentwicklungsplanung seien nicht strukturiert, sei unsystematisch und intransparent. Unklar sei, wer intern entwickelt werden solle. Im Kontext des demographischen Wandels gebe es bspw. keine systematische Personalentwicklungsplanung. Für die berufliche Weiterbildung gebe es auch keine definierten Ansprechpartner.

Auch die Interviewten bei Opel konnten sich vorstellen, dass die Vertrauensleute „wichtige Aufgaben hinsichtlich beruflicher Weiterbildung übernehmen können. Die Vertrauensleute kennen die Beschäftigten, wissen Bescheid über ihre Qualifikationen und könnten dem Unternehmen Vorschläge machen.“[8]

Vertrauensleute könnten eine wichtige Rolle übernehmen, mit den Kollegen über ihre berufliche Weiterbildung sprechen, deren Weiterbildungsbedarfe erfassen, diese Informationen an den Betriebsrat weitergeben und somit zu einer strukturierten und zukunftsorientierten Personalentwicklung beitragen. So könnten auch Beschäftigte „vom Band“ systematisch entwickelt werden, wovon diese bis dato weitgehend ausgeschlossen seien.

Das Fehlen von Förderplänen für berufliche Entwicklungswege wurde in den Workshops und von den Interviewten kritisiert: In der Regel bildeten sich die Beschäftigten privat weiter, arbeiteten aber nachher wieder am alten Arbeitsplatz. Sie könnten sich zwar dann auf ausgeschriebene Positionen bewerben, es mangle aber an strukturierten Entwicklungswegen.

#### **d) Gemeinsamkeiten in der Ausgangslage**

Es lässt sich also konstatieren, dass trotz z.T. umfangreicher Weiterbildungsangebote die tatsächliche berufliche Weiterbildung in den Projektbetrieben durch Unzulänglichkeiten gekennzeichnet ist.

Die Projektteilnehmer und die Interviewten sahen die Weiterbildungsmentoren von Anfang an als Ansprechpartner und Berater für Beschäftigte, die sich beim Thema berufliche Weiterbildung nicht leichttun.

Häufig sind das aber gerade diejenigen, die besonders von Veränderungsprozessen betroffen sind und denen möglicherweise kurz- oder mittelfristig Veränderungen am Arbeitsplatz oder gar der Verlust des Arbeitsplatzes droht. Die Situation in diesen Beschäftigtengruppen ist durch Unsicherheit und Zukunftsangst geprägt. Die Personalentwicklungsplanung in den Betrieben kümmert sich um Menschen, die wissen, was sie wollen, was ist aber mit denen, die das nicht wissen? U.a. für diese Beschäftigten wollten / wollen die Weiterbildungsmentoren Ansprechpartner sein.

## **Herkunft und Entstehung der Idee für gewerkschaftliche VL als Weiterbildungsmentoren**

Die Idee und das Konzept, Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter im Betrieb für die Förderung der betrieblichen Weiterbildung zu gewinnen und auszubilden, stammt aus Großbritannien.[9]

Dort wurde 1998 der sogenannte Union Learning Fund (ULF, übersetzt: Lernfonds der Gewerkschaft) etabliert. Der ULF hat es sich zum Ziel gesetzt, Aktivitäten der Gewerkschaften zu fördern, eine lernende Gesellschaft zu schaffen.

Zitat: „...promote activity by trade unions in support of the objective of creating a learning society“.

Konkret zielten diese Aktivitäten darauf ab, die Kapazität von Gewerkschaften und gewerkschaftlichen Lern-Repräsentanten (Union Learning Representatives, nachfolgend ULR) zu entwickeln und sie in die Lage zu versetzen, mit Arbeitgebern, Beschäftigten und Weiterbildungsanbietern gleichermaßen zusammenzuarbeiten. Und zwar mit der Zielstellung, für eine größere Beteiligung beim Lernen am Arbeitsplatz zu sorgen.

Zitat: „...to develop the capacity of trade unions and Union Learning Representatives (ULRs) to work with employers, employees and learning providers to encourage greater take up of learning in the workplace“.

Die Verwaltung und das Management des ULF erfolgt durch unionlearn, das ist die Organisation, die für Lernen und die Entwicklung von Kompetenzen zuständig und der TUC zugehörig ist (die TUC ist in etwa vergleichbar dem Deutschen Gewerkschaftsbund in Deutschland).

Der Ansatz der ULF bzw. der ULR wurde in England, Schottland, Wales, Nord-Irland und teilweise in Irland etabliert und regional aufgesetzt. Daten über die finanzielle Ausstattung von ULF liegen UK-weit nicht vor. Schätzungen besagen jedoch, dass z.B. im Jahr 2013/2014 in etwa 16 Millionen Euro ausgegeben wurden um 220.000 Beschäftigte zu erreichen, es wurden ca. 3.500 ULRs ausgebildet, in etwa gibt es 70 Lernzentren.

## **Vertrauensleute sind ein unbeachteter „Aktivposten“ im Kontext beruflicher Weiterbildung**

In der 2002 erschienen empirischen Arbeit „Vertrauensleute in der IG Metall, programmatischer Anspruch und Realität“ stellte Renate Hemsteg-von Fintel[10] fest, die Arbeitsbedingungen der Vertrauensleute seien „miserabel“, eine qualifizierte gewerkschaftliche Betriebsarbeit käme nicht zustande, engagierte Vertrauensleutearbeit würde von den Belegschaften nicht erlebt und eine Mobilisierung für die Durchsetzung ihrer Interessen fände nicht statt.[11]

Jürgen Prott notierte 2013, die Arbeit von Vertrauensmännern und Vertrauensfrauen sei „...von der Haltung uneigennütziger Solidarität“ getragen.[12] Ehrenamtliche Kolleginnen und Kollegen wüssten genau, was aus ihrem Umfeld an Erwartungen an sie herangetragen wird. Welchen Nutzen, so fragt Prott, hat der Vertrauensmann und die Vertrauensfrau dem Arbeitnehmer, der Arbeitnehmerin anzubieten? Seine ernüchternde Antwort: Wenig![13]

Hat der Vertrauensmann oder die Vertrauensfrau dem Beschäftigten schon wenig anzubieten, so verschwimmen die Erwartungen der Gewerkschaften an ihn bzw. sie „...eher im Nebel der Unverbindlichkeit.“[14] Vertrauensleute bemängeln selbst ein fehlendes gewerkschaftliches Grundwissen und fühlen sich von ihrer Gewerkschaft für ihr Aufgabenspektrum nicht in funktionsnotwendigem und erwünschtem Maße geschult. Vor allem für Vertrauensmänner und Vertrauensfrauen mit einer eher schwach ausgeprägten gewerkschaftlichen Bindung sei eine „intellektuelle Aufrüstung“ notwendig.[15]

Vertrauensleute verfolgen eine Subjektperspektive, „...weil sie sinnvolle Arbeit tun wollen, die sozial geschätzt wird und Möglichkeiten bietet, die Arbeitsabläufe und ihre organisatorischen Bedingungen mitgestalten zu können.“[16] Das gewerkschaftliche Ehrenamt konkurriert grundsätzlich mit der Befriedigung anderer Bedürfnisse im Umfeld von Familie, Beruf, Hobbies und Freundeskreis. Nur wenn sich das Amt als Vertrauensmann oder –frau „...als besonders reizvoll herausstellt, wird man es anderen Beteiligungsfeldern vorziehen.“ Wägt man ab, welche materiellen und immateriellen Vorteile nach Abzug des Aufwands und des Verzichts auf ein vergleichbares bürgerschaftliches Engagement die Position Vertrauensmann/Vertrauensfrau zu bieten hat, „...der wird eher zu einem ungünstigen Resultat kommen. Für den in nüchternen Kategorien von Kosten und Nutzen denkenden Aktivbürger hält dieses Ehrenamt kaum Belohnungen parat.“[17]

Fragt man Vertrauensleute nach ihren Aufgaben, erhält man nur vage Antworten: „Eine Ursache dieser weit verbreiteten Einsilbigkeit sind Unsicherheiten über die eigenen Kompetenzen.“[18]

Auf der negativen Seite ihrer Erfahrungen als Vertrauensmann oder Vertrauensfrau verbuchen viele Vertrauensleute „...das Empfinden blockierter oder strukturell verweigerter Handlungs- und Wirkungsmöglichkeiten.“ Die Funktion verspreche mehr als sie halten könne. Fehlende greifbare Erfolge „...im mühsamen Geschäft alltäglicher Betriebspolitik...“ schlagen manchem auf das Gemüt.[19] Wenn es langfristig nicht gelingt, „...die Rolle von Vertrauensleuten neu zu definieren, dann besteht tendenziell die Gefahr, dass sich die Vertrauensleute aus dem Alltag der Interessenvertretungen verabschieden.“[20]

Kurz zusammengefasst ergab sich vor Projektbeginn hinsichtlich der Vertrauensleute folgendes Bild:

- Die Arbeitsbedingungen der Vertrauensleute in Bezug auf ihr Ehrenamt sind wenig attraktiv.
- Ihre Arbeit bietet den Beschäftigten wenig Nutzen.
- Den Vertrauensleuten fehlt gewerkschaftliches Grundwissen, sie benötigen eine „intellektuelle Aufrüstung“.
- Vertrauensleute sind unsicher hinsichtlich ihrer eigenen Kompetenzen.
- Sie wollen sinnvolle Arbeit leisten.
- Die Arbeit der Vertrauensleute muss „reizvoll“ sein.
- Handlungsmöglichkeiten und Wirkungsmöglichkeiten für Vertrauensleute sind blockiert.

Die betriebspolitische Aktivierung von Arbeitnehmern als Experten in eigener Sache ist eine alte gewerkschaftliche Idee. Was, so Prott, „...spricht eigentlich dagegen, die Arbeit von Betriebsräten und Vertrauensleuten durch diese Form der thematisch punktuellen und zeitlich befristeten Mobilisierung von zugleich beruflichem und gewerkschaftlichem Sachverstand im Interesse der abhängig Beschäftigten zu beleben?“[21]

Dafür ist ein kooperatives, beteiligungsbezogenes Klima zwischen Betriebsrat und Vertrauensleute notwendig: „Die betriebliche Interessenvertretung der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen gelingt optimal nur, wenn Betriebsräte und Vertrauensleute sich nicht eifersüchtig und borniert bekämpfen, sondern wenn sie vertrauensvoll und offen zusammenarbeiten.“[22]

Was getan werden kann, um diese Situation signifikant zu verbessern, das haben wir im Rahmen unseres Projektes AssistWB empirisch belegt.

1. Vertrauensleute wünschen sich die Übernahme neuer Aufgaben, wie das der Förderung der betrieblichen Weiterbildung und der Beratung und Begleitung ihrer Kolleginnen und Kollegen.
2. Damit geht eine substantielle Erweiterung ihrer Mitwirkungsmöglichkeiten einher und eine massive Aufwertung dieses Ehrenamts.
3. Vertrauensleute sind „Experten in eigener Sache“ und bedingt durch den Austausch mit ihren Kolleginnen und Kollegen prädestiniert dafür, arbeitsgestalterische Verbesserungen in ihren Abteilungen herbeizuführen, wenn sie für diese Aufgabe ausgebildet werden und in dieser Aufgabe begleitet werden.
4. Dafür benötigt es Mittel und Wege für den Erwerb entsprechender Kompetenzen für diese neuen Aufgaben.
5. Dafür braucht es ein kooperatives Klima zwischen Betriebsrat – als institutionalisierter Interessensvertretung mit verbrieften Informations-, Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechten – und den Vertrauensleuten, für die sich keine rechtlichen Bezugspunkte aus dem BetrVG ableiten lassen.
6. Es kommt darauf an, Vertrauensleutearbeit insgesamt als Ehrenamt attraktiver machen. Das gelingt über die Definition und die Etablierung aktiverer Rollen für Vertrauensleute – wie im Projekt AssistWB in der Förderung der betrieblichen Weiterbildung und in der Beratung der Kolleg\*innen.
7. Die Einbindung in punktuelle Projektarbeit ist ein möglicher Ansatz, um das ehrenamtliche Engagement zu fördern, aber gleichzeitig die engagierten gewerkschaftlichen VL nicht zu überfordern.

In Bezug auf das strategische Handlungsfeld der beruflichen Weiterbildung wurde in den Projektbetrieben mehr als deutlich: Die Weiterbildungsmentoren können und wollen das Handlungsfeld berufliche Weiterbildung übernehmen. Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, der in dem Themenfeld betriebliche Bildung insbesondere über die § 96 – 98 BetrVG verbrieft Rechte hat, wird über die Arbeit in den Bildungsausschüssen möglich, ein Win-Win-Win-Modell sowohl für das Unternehmen, als auch für den Betriebsrat und auch für die gewerkschaftlichen Vertrauensleute.

Die Mitwirkungsmöglichkeiten der Vertrauensleute werden durch ihre Tätigkeit als Weiterbildungsmentoren deutlich erweitert. Sie sind mitverantwortlich für das Thema berufliche Weiterbildung, sie sind Fachmänner und -frauen für die Themen der beruflichen Weiterbildung, sie sind Ansprechpartner der Beschäftigten und sie liefern dem Betriebsrat Zahlen, Daten und Fakten zur Gestaltung der Betriebsratspolitik hinsichtlich beruflicher Weiterbildung.

Gewerkschaftliche Vertrauensleute wollen sinnvolle Arbeit leisten. „Wir haben (mit der beruflichen Weiterbildung) ein Thema“, so einer der Vertrauensleute. Als Weiterbildungsmentoren können und wollen sie sinnvoll arbeiten, sie bieten den Beschäftigten und nebenbei den Unternehmen und der Gewerkschaft IG Metall einen Nutzen. Diese sinnvolle ehrenamtliche Arbeit ist reizvoll und attraktiv für andere.

Die oben benannte, notwendige „intellektuelle Aufrüstung“ wurde an den Anforderungen des Betriebes, der anstehenden Herausforderungen durch technologische und arbeitsorganisatorische Veränderungen und den Überlegungen der Vertrauensleute als Mitforschende und Experten in eigener Sache selbst erarbeitet. Sie war also keine, die am „grünen Tisch“ entwickelt wurde. Auch hier konnten wir im Rahmen des Projektes empirisch nachweisen: Vertrauensleute wissen nun eher, was zu tun ist, ihre Selbstwirksamkeitserwartung ist deutlich gestiegen.

Durch das Projekt wurde die Arbeit der Vertrauensleute attraktiver, für sie gibt es neue Handlungs- und Wirkungsmöglichkeiten. In keinem der Projektbetriebe kam es zu einem Konflikt zwischen Vertrauensleuten mit und ohne Betriebsratsfunktion. Es ging um das Thema berufliche Weiterbildung und dass der Betriebsrat diesbezüglich letztlich den Hut aufhat, wurde nicht angezweifelt. Ganz im Gegenteil: Durch Kompetenzerweiterung und Delegation operativer Verantwortung zu den Vertrauensleuten hat die Betriebsratsarbeit und die Arbeit der Vertrauensleute enger verzahnt. Auch die Unternehmen äußerten sich positiv und sehen in



diesem Ansatz eine weitere Möglichkeit, mehr und bessere betriebliche Weiterbildung in Zeiten von Transformation und fortschreitender Digitalisierung zu befördern.

Es lässt sich das Fazit ziehen: Vertrauensleute sind näher am Shop-Floor, näher an Logistik, Produktion und Verwaltung. Sie sind z.T. hochmotiviert und vom gewerkschaftlichen und einem positiven Menschenbild verpflichteten Solidargedanken getragen.

Vertrauensleute sind ein bislang viel zu wenig beachteter „Aktivposten“ im Kontext berufliche Weiterbildung. Insbesondere wenn es darum geht, sich der beruflichen Weiterbildung von Menschen anzunehmen, die – aus welchen Gründen auch immer – bisher nur in geringem Umfang an beruflicher Weiterbildung partizipiert haben. Oder denjenigen, die (noch) nicht wissen, was sie können und was sie wollen – Vertrauensleute als Weiterbildungsmentoren unterstützen, helfen und beraten!

Eingebunden in ein sinnvolles Setting der Zusammenarbeit zwischen Personalleitungen, Betriebsrat und Vertrauensleuten bietet die Erweiterung der Handlungs- und Wirkungsmöglichkeiten gewerkschaftlicher Vertrauensleute als Weiterbildungsmentoren neue und erfolgversprechende Möglichkeiten, die berufliche Weiterbildung in den Unternehmen und Betrieben voranzubringen.

Als Experten in beruflicher Weiterbildung und in enger Zusammenarbeit mit den Personalverantwortlichen und dem Betriebsrat, erfuhr die traditionelle Rolle des Vertrauensmannes oder – frau im Rahmen unseres Projektes Assist:WB eine wesentliche Erweiterung. Die Arbeit des Weiterbildungsmentors / der Weiterbildungsmentorin bietet einen konkreten Nutzen für die Beschäftigten in Fragen der beruflichen Weiterbildung.

## Erfolge, Ermutigungen und Lektionen

Die Projektteilnehmer von Linde MH haben bei der Umsetzung ihre relativ guten Ausgangsbedingungen optimal genutzt. Unmittelbar nach Ausbildung zum Weiterbildungsmentor luden sie die neue Personalleitung zu einer Präsentation der Arbeit der Weiterbildungsmentoren ein. Diskutiert wurde mit der Personalleitung auch die Frage, wie sich diese eine Zusammenarbeit mit den Weiterbildungsmentoren vorstellen. Neben dem Vorschlagen von möglicherweise geeignetem Personal für bestimmte Positionen und der Vorbereitung auf die jährlichen Mitarbeitergespräche durch die Weiterbildungsmentoren, sah die Personalleitung vor allem Unterstützungsbedarf bei der Beratung von Menschen, die nicht wüssten, was sie hinsichtlich beruflicher Weiterbildung überhaupt tun könnten. Die Personalentwicklungsabteilung könne sich nur um die Beschäftigten kümmern, die wüssten in welche Richtung sie auf der Weiterbildungslandkarte marschieren wollen.

Durch das eigene Tun – Präsentation der Aufgaben von Weiterbildungsmentoren bei der neuen Personalleitung – erzielten die Weiterbildungsmentoren bei Linde MH einen großen Erfolg. Und Erfolge sind die wichtigste Quelle für die Selbstwirksamkeitserwartung, auf die wir im Folgenden eingehen.[23]

Im Anschluss an die Ausbildung zum Weiterbildungsmentor ist Nachhaltigkeit nur dann zu erzielen, wenn über eine Prozessbegleitung die Umsetzung im Unternehmen sichergestellt werden kann.

Bei Opel war das schwieriger, da das Überleben des Betriebes und die Sicherung von Arbeitsplätzen im Vordergrund standen. Die Akteure blieben unbeirrt am Ball und erzielten ihre Erfolge nun nach Projektende mit Beharrlichkeit und langem Atem. Hier konzentriert man sich auf die Möglichkeiten, die die Mitbestimmung bietet, Freiräume für Mentoren zu schaffen.

Bei Bosch war noch einmal schwieriger, da es keinen großen Vertrauensleutkörper wie bei Opel und Linde MH gibt. Die Intention, über die Aktivitäten des Projektes AssistWB ein Vertrauensleutesystem aufbauen zu können, erwies sich als Überfrachtung des konzeptionellen Ansatzes. Der Ausbau eines gewerkschaftlichen Vertrauensleutesystems zu einem System, in dem VL diese zusätzliche Funktion und Rolle übernehmen, sich (mit) um die Förderung der betrieblichen Weiterbildung und um die Beratung der Kolleginnen und Kollegen in ihren Abteilungen zu kümmern, funktioniert nur dort, wo es ein Vertrauensleutesystem bereits gibt, so die Erfahrung der handelnden Akteure im Projekt AssistWB.

## Antworten der Vertrauensleute auf die Forschungsfragen

Im Forschungskonzept stellten wir eine Reihe von Forschungsfragen. Diese wurden systematisch in den Workshops mit unseren 22 Mitforschenden (den gewerkschaftlichen Vertrauensleuten der drei Projektbetriebe, die sich für eine Mitarbeit im Projekt entschieden hatten) abgearbeitet und beantwortet.

Die erste Frage, die zu bearbeiten war, war die nach der neuen Rolle von Vertrauensleuten als Weiterbildungsmentoren: "Wie muss eine „neue“ Rolle der Vertrauensleute als Weiterbildungsmentor aussehen und wie muss diese konturiert sein?"

Die Projektteilnehmer von Linde MH wiesen darauf hin, dass es sich bei dieser neuen Rolle um eine „zusätzliche Rolle“ handle, denn die Rolle als Vertrauensmann bzw. Vertrauensfrau bliebe ja erhalten. Der Weiterbildungsmentor sei ein Kommunikator und Wegweiser, der aktiv/proaktiv die Beschäftigten im Kontext betriebsinterner und externer beruflicher Weiterbildung berate, coache und unterstütze. Beratung, Unterstützung und Coaching seien durch Kollegialität und Pragmatismus gekennzeichnet. Der Weiterbildungsmentor sei vor Ort präsent, für die Beschäftigten gut erreichbar und müsse in die Arbeit des Betriebsrates eingebunden sein. Wer die jeweiligen Weiterbildungsmentoren seien, und was sie genau machen, müsse den Beschäftigten klar und deutlich kommuniziert werden. Vorgeschlagen wurde, dass die Weiterbildungsmentoren ein eigenes Netzwerk bilden. Dies könne bspw. auf der Basis einer IT-Plattform geschehen. Diese könne auch für das Hinterlegen von neuen und wichtigen Informationen genutzt werden. Darüber hinaus sehen es die Beteiligten als zweckmäßig und notwendig an, sich mit den projektbeteiligten Weiterbildungsmentoren anderer Unternehmen und Betriebe kurzzuschließen. Angeregt wurde eine überbetriebliche Ausbildung der Weiterbildungsmentoren, zumindest dort, wo dies möglich ist.

Auch die Projektteilnehmer von Bosch verstehen die Weiterbildungsmentoren als Ansprechpartner und Berater der Beschäftigten in Fragen der beruflichen Weiterbildung. Sie müssen wissen, wie die internen Prozesse hinsichtlich beruflicher Weiterbildung gestaltet sind, sie müssen aber auch Kenntnisse über die externe Weiterbildungslandschaft haben. Die Weiterbildungsmentoren sind Mutmacher in Fragen beruflicher Weiterbildung: Sie unterstützen, sie klären Weiterbildungsängstliche und -zögerliche auf.

Ähnlich die Projektteilnehmer von Opel: Auch sie verstehen den Weiterbildungsmentor als Kommunikator, der Werbung für das Thema berufliche Weiterbildung macht, er sei aber auch Wegweiser im internen und externen Bildungsdschungel. Er ist Aufklärer und Berater und entwickelt gemeinsam mit den Beschäftigten im Coaching Perspektiven und Ziele für die berufliche Weiterbildung. Mit allen Fragen beruflicher Weiterbildung gehe er proaktiv um, er habe sein Ohr direkt an der Belegschaft und er sei Bindeglied zum Personalmanagement.

Kommunikator, Wegweiser, Mutmacher, Aufklärer, ein Helfer, der andere unterstützt, ihnen hilft, in schwierigen Situationen die angemessene (Weiterbildungs-) Entscheidungen zu treffen, die Sichtweisen der Projektteilnehmer, wie die „neue Rolle“ von Vertrauensleuten aussieht, waren sich im Ergebnis sehr ähnlich.

Aus dem Rollenverständnis leiteten die Teilnehmenden ihr grundsätzliches Verständnis der von den Weiterbildungsmentoren zu übernehmenden Aufgaben (Forschungsfrage 2) ab.

Die Weiterbildungsmentoren, so die Projektteilnehmer bei Linde MH, sind Berater, Unterstützer, Begleiter und Coach. Sie ermitteln Weiterbildungsbedarfe der Beschäftigten und bringen bedarfs- und zielorientierte berufliche Weiterbildungsmaßnahmen auf den Weg. 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 darüber hinaus Zahlen, Daten und Fakten für die Arbeit des Betriebsrates im Handlungsfeld berufliche Weiterbildung. Die Projektteilnehmer von Bosch und Opel wiesen darüber hinaus noch darauf hin, dass die Arbeit der Weiterbildungsmentoren den Betriebsrat in Fragen der beruflichen Weiterbildung nicht nur entlasten kann, sondern dass deren Arbeit zu einer grundsätzlichen besseren Besetzung des Handlungsfeldes berufliche Weiterbildung führen würde.

Im nächsten Schritt erarbeiteten die Projektteilnehmer das für die Arbeit der Weiterbildungsmentoren notwendige Wissen und die erforderlichen Kompetenzen (Forschungsfrage 3). Im Wesentlichen waren dies Kenntnisse

- der betriebsinternen und der externen, regionalen Bildungslandschaft

- von Finanzierungsmöglichkeiten beruflicher Weiterbildung
- entsprechender Tarifverträge (Tarifvertrag Bildungsteilzeit)
- entsprechender Regelungen im Betriebsverfassungsgesetz
- und persönliche, soziale Kompetenzen wie bspw. die Fähigkeit eine persönliche Beziehung zu den Ratsuchenden herzustellen
- die Fähigkeit, stärkenorientiert zu arbeiten und
- schwierige Gespräche führen zu können.

Die Arbeit der Weiterbildungsmentoren – so das zusammengefasste Ergebnis in den drei Projektbetrieben – soll über den Berufsbildungsausschuss des Betriebsrats und die Vertrauenskörperleitung in die Arbeit des Betriebsrates eingebunden werden (Forschungsfrage 4).

Welche subjektiven Perspektiven verbinden Vertrauensleute mit dem Thema Lernen und berufliche Weiterbildung (Forschungsfrage 5)? Lernen und berufliche Weiterbildung sind für die Projektteilnehmer mit größeren Chancen und einem Mehr an innerer Zufriedenheit verbunden: Wer mehr weiß, hat bessere Aufstiegsmöglichkeiten, verspürt aber auch mehr innere Zufriedenheit, weil er/sie um Zusammenhänge und Ursachen weiß. Mit dem Thema sind aber auch Fairness und Transparenz verbunden: Am Lernen und beruflicher Weiterbildung sind alle Beschäftigten gerecht zu beteiligen und die Wege zum Lernen sind transparent zu machen.

Bisher spielten die Vertrauensleute (wie auch die Betriebsräte) keine oder nur eine sehr geringe Rolle in den betrieblichen Diskussionen über den Beitrag der beruflichen Weiterbildung zur Unternehmens-, Organisations- und Personalentwicklung (Forschungsfrage 6). Für alle Beteiligten ist das ein B- (oder sogar nur ein C-Thema), das nur einen geringen Stellenwert hat. Innerhalb des Betriebsrats werden auf persönlicher Ebene Fragen der Personalentwicklung und der beruflichen Weiterbildung thematisiert. Im Betriebsratsgremium ist das aber eher unwichtig, bedeutungslos, da gibt es andere, wichtigere Fragen. Auch für die Vertrauensleute waren diese Fragen und Themen der beruflichen Weiterbildung vor dem Projekt AssistWB eher bedeutungslos.

Der § 80 Abs. 3 Satz 2 BetrVG spielte in allen Projektbetrieben bis dato (Forschungsfrage 7) keine Rolle.

In Frage 8 stellten wir die Frage was die Beschäftigten von Weiterbildung abhält und was förderlich ist hinsichtlich der Teilnahme an Maßnahmen beruflicher Weiterbildung. Für viele Beschäftigte ist die Zukunft ungewiss. Viele stellten sich deshalb die Frage: „Wie geht es weiter?“ Diese Zukunftsangst hemme die Beschäftigten in ihrer Teilnahme an Maßnahmen beruflicher Weiterbildung. Darüber hinaus gebe es im Unternehmen eine Entwicklungsplanung, die undurchsichtig, nicht transparent sei. Überspitzt formuliert lässt sich sagen, dass nur diejenigen gefördert würden, die gute Kontakte zu ihren jeweiligen Vorgesetzten hätten. Unklar seien auch die finanziellen Fördermöglichkeiten bei Maßnahmen beruflicher Weiterbildung. Last but not least sei auch die Altersstruktur der Beschäftigten hemmend hinsichtlich beruflicher Weiterbildung.

Die Frage 9 nach einer Scharnierfunktion zwischen den objektiven Weiterbildungsbedarfen und den subjektiven Weiterbildungsinteressen der Beschäftigten, wurde von den Teilnehmern als eine Vermittlung unterschiedlicher Interessen begriffen.

Ob es zwischen Betriebsrat und Vertrauensleuten ein gemeinsames Bezugssystem und gemeinsame Referenzpunkt gibt (Forschungsfrage 10), verursachte bei den Projektteilnehmern Unverständnis, denn: Berufliche Weiterbildung war in den Diskussionen bis dato ein eher bedeutungsloses Thema. Ein gemeinsames Bezugssystem müsse erst noch entwickelt werden.

Welche Rahmenbedingungen für eine produktive Zusammenarbeit zwischen Vertrauensleuten und Betriebsrat hinsichtlich beruflicher Weiterbildung gegeben sein müssen, diese Frage wurde als Forschungsfrage 11 gestellt. Um überhaupt als Weiterbildungsmentoren arbeiten zu können, sei eine mögliche Freistellung nach §80 Abs. 2 Satz 3 BetrVG nicht ausreichend: Man benötige eine gesetzliche oder tarifvertragliche Regelung, die die Vertrauensleute für die Dauer ihrer Tätigkeit als Weiterbildungsmentoren freistelle.

Frage 12 zielte auf den Tarifvertrag Bildungsteilzeit. Dieser spiele im betrieblichen Alltag so gut wie keine Rolle. Man wisse, es gebe diesen Tarifvertrag, wisse aber nichts über die Möglichkeiten, die sich daraus ergeben. Hier wiesen die Projektteilnehmende

ihre Gewerkschaft also darauf hin, dass gute Tarifpolitik die eine Seite der Medaille ist, die aktive Umsetzung im Betrieb dann aber nicht zu kurz kommen darf und verstärkte Anstrengungen notwendig sind, die guten tariflichen Vereinbarungen auch tatsächlich im Betrieb wirksam werden zu lassen. Eine Forderung, die angesichts der aktuellen Digitalisierungs- und Transformationsdebatten immens wichtig ist. An dieser Stelle ist ein Verweis auf die 2.1.5 Herkunft und Entstehung der Idee für gewerkschaftliche VL als Weiterbildungsmentoren der Union Learning Representatives angebracht: in Großbritannien arbeiteten in 2013/2014 3.500 Union Learning Representatives – wir konnten im Rahmen von AssistWB den Ansatz der Unterstützung für mehr und bessere berufliche Weiterbildung nur in drei Betrieben und mit 22 Projektteilnehmenden erproben. Ein Transfer und die Etablierung in der Fläche sind ein erfolgsversprechender Ansatz.

Einig waren sich alle Teilnehmenden, dass das Projekt Assist:WB und damit verbunden die Idee des Weiterbildungsmentorings in die Fläche getragen werden muss, denn diese ehrenamtliche Tätigkeit ist in Zeiten des rasanten technologischen Wandels, bei dem wir alle Beschäftigten mitnehmen wollen, sehr sinnvoll und zielführend.

Allerdings müssen dafür einige Rahmenbedingungen gegeben sein:

- Dauerhaft kann die Arbeit der Weiterbildungsmentoren nicht über den § 80 Abs. 2 Satz 3 BetrVG funktionieren. Dafür werden gesetzliche oder tarifvertragliche Lösungen benötigt.
- Darüber hinaus müssen finanzielle Ressourcen für die Ausbildung von Weiterbildungsmentor\*innen und die Begleitung von Umsetzungsprozessen in den Unternehmen sichergestellt werden.
- Dieses kann in Einzelfällen über freiwillige Betriebsvereinbarungen geregelt werden.

### **Das Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung**

Das Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung (nachfolgend SWE) geht auf Albert Bandura zurück, der dieses im Rahmen seiner sozial-kognitiven Lerntheorie bereits vor 40 Jahren zu entwickeln begann. Das Konzept wurde auf zahlreiche Situationen und in verschiedenen Handlungsfeldern erfolgreich angewendet und in hunderten von wissenschaftlichen Veröffentlichungen dokumentiert. [24]

Die Menschen, so Bandura, hätten schon immer versucht die „... events that affect their lives“ zu steuern. In „primitive times“ hätten sie sich in elaborierten Ritualen an übernatürliche Wesen gewandt „...to gain favor from, or protection against, supernatural powers.“ Der Wissenswachstum „over the course of human history“ verbesserte allerdings die Fähigkeit des Menschen Ereignisse vorherzusagen, diese zu steuern und das eigene Schicksal zu gestalten, auch wenn selbst in der heutigen Zeit „...many people employ superstitious rituals to sway outcomes in their favor.“[25]

Unter Selbstwirksamkeitserwartung versteht Bandura den Glauben (beliefs) „...in one’s capabilities to organize and execute the course of action required to produce given attainments.“[26] Die Selbstwirksamkeitserwartung ist also der subjektive Glaube an die eigenen Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten etwas zu bewegen und die Gewissheit eine Handlung erfolgreich ausführen zu können. Personen mit einer hohen SWE vertrauen „...in die eigene Kompetenz, auch schwierige Handlungen in Gang setzen und zu Ende führen zu können.“[27] Schwierige Aufgaben werden eher angegangen und ausdauernder verfolgt als dies Menschen mit einer geringeren SWE tun[28]: Wenn, „...people believe they have no power to produce results, they will not attempt to make things happen.“[29]

Kognitive, motivationale, emotionale und aktionale Prozesse werden durch subjektive Überzeugungen, durch die Wahrnehmung eigener Fähigkeiten und Kompetenzen gesteuert und beeinflusst. Im Vordergrund stehen nicht die objektiven Ressourcen über die eine Person verfügt, sondern die optimistische Überzeugung über die geeigneten Ressourcen zur erfolgreichen Bewältigung schwieriger Situationen: „In short, perceived self efficacy is concerned not with the number of skills you have, but with what you believe you can do with what you have under a variety of circumstances.“[30] Die optimistische Überzeugung, die Gewissheit komplexe Anforderungen erfolgreich zu gestalten, bedarf jedoch auch entsprechender „skills“: „Effective functioning requires both skills and the efficacy beliefs to use them well.“[31]

Bandura zufolge gibt es vier Quellen der Selbstwirksamkeitserwartung: „Self-efficacy beliefs are constructed from four principal sources: enactive mastery experiences that serve as indicators of capability; vicarious experiences that alter efficacy beliefs through transmission of competencies and comparison with the attainments of others; verbal persuasion and allied types of social influences that one possesses certain capabilities; and psychological and affective states from which people partly judge their capableness, strength, and vulnerability to disfunction.“[32]

Im eigenen Tun Erfolge[33] zu haben oder Lernenden Erfolge zu vermitteln, die sie sich ihren eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen zuschreiben können, sind die wichtigste Quelle der Selbstwirksamkeitserwartung, sie sind „...the most authentic evidence of whether one can muster whatever it takes to succeed.“[34] Unter bestimmten Bedingungen führt erfolgreiches Handeln zu der Überzeugung, diese Anforderungen auch zukünftig erfolgreich bewältigen zu können.[35]

Neben den eigenen Erfahrungen sind vicarious Experiences[36], die Beobachtung und Nachahmung von Modellen eine weitere Quelle für die Selbstwirksamkeitserwartung, denn: Selbstwirksamkeitserwartung werden auch aufgrund stellvertretender Erfahrungen gewonnen[37]. „Darunter fällt in erster Linie das Beobachten einer Modellperson, die für ihre Handlungen belohnt wird.“[38]

Eine weitere Quelle zur Entwicklung der Selbstwirksamkeitserwartung ist die „verbal persuasion“.[39] Damit ist gemeint, Menschen „Mut zu machen“ etwas erreichen zu können, dass sie ein bestimmtes Verhalten werden ausführen, ein bestimmtes Ergebnis erzielen können, wenn sie es versuchen. Wenn die Überzeugungskraft groß genug ist, dann könnte auf diese Art und Weise die SWE einer Person geändert werden.[40]

Im Projekt AssistWB haben wir das Konzept der SWE genutzt, um die schon erwähnte Stärken- und Ressourcenorientierung bei den Teilnehmenden in den Mittelpunkt zu stellen und gezielt zu befördern. Im Projektverlauf wurde mehrfach die SWE der Teilnehmenden erfasst und ausgewertet.

### **Selbstwirksamkeitserwartungen im Projekt**

Unsere Mitforschenden wurden im Zeitraum des Projektes mehrfach zu ihrer SWE befragt (Erst-, Zweit- und Drittbefragung). Dieses wurde strukturiert ausgewertet.

Die Selbstwirksamkeitserwartung entwickelte sich in einzelnen Dimensionen des Fragebogens signifikant positiv. Selbst im Vergleich von Dritt- zu Erstbefragung ist diese noch positiv. Dabei gibt es Unterschiede zwischen den Projektbetrieben und Vertrauensleuten mit und ohne Betriebsratsfunktion. Die Werte der Vergleichsgruppe stagnieren oder sind sogar negativ.

Insbesondere die Vertrauensleute ohne Betriebsratsfunktion wissen mehr und besser, was sie machen sollen und können. Sie gewinnen an Handlungssicherheit und empfinden sich den Unbilden zufälliger Entwicklungen weniger ausgesetzt. Kurz gesagt, ihre Selbstwirksamkeitserwartung ist signifikant gestiegen.

Die Erhebung der Selbstwirksamkeitserwartung hat im Projekt AssistWB eine wichtige Rolle gespielt. Wir wissen nun, dass das, was wir gemacht haben, sich signifikant positiv hinsichtlich der Selbstwirksamkeitserwartung ausgewirkt hat.

Das Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung, der Fragebogen und die detaillierte Auswertung der Ergebnisse finden sich als Anlagen 2 und 3 zu diesem Bericht.

Die Selbstwirksamkeitserwartung hat sich in den Dimensionen Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, Kompetenzen, Kommunikation und Werbungsfunktion verbessert. Unsere gewerkschaftlichen Vertrauensleute sind, sinngemäß zu einem Buchtitel von Martin Seligman[41], „weniger hilflos“, wissen, was sie zu machen haben, sie sind wirksamer, motivierter, bleiben eher am Ball und lassen sich von den Umständen des betrieblichen Alltags nicht so leicht ins „Bockshorn jagen“. Hilflosigkeit kann man lernen, zum Glück ist diese aber auch verlernbar! Der Glaube der Vertrauensleute, insbesondere derjenigen ohne Betriebsratsfunktion, an ihre Kompetenzen und Fähigkeiten etwas zu bewegen, zu verändern, ist deutlich gestiegen.

- ÜBERSICHT: „Stimmen aus den Workshops“

## Fazit

Im System der Weiterbildung musste in der Vergangenheit immer wieder festgestellt werden, dass die Beratungsangebote unzureichend genutzt wurden. Die Zielgruppe, die am meisten Beratung und Unterstützung benötigt, jene der An- und Ungelernten, wurde nicht erreicht. Die Hypothese des Forschungsprojektes Assist:WB, dass es an dieser Stelle an einem Angebot „auf Augenhöhe“ mit deutlich höherem Potential an „gefühlter“ Vertrauenswürdigkeit fehle, wurde eindrücklich bestätigt. Gespannt darf man nun sein, was darauf wird. Die IG Metall hat auf ihrem Gewerkschaftstag 2019 die wegweisenden Beschlüsse an prominenter Stelle gefasst.

[1] Vorhabenbeschreibung des Projektes Assist:WB, Seite 6, 2.9.2015, leicht gekürzt und bearbeitet

[2] [https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/gewerkschaften-imbetrieb-22-gewerkschaftliche-vertrauensleute\\_idesk\\_PI42323\\_HI2419406.html](https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/gewerkschaften-imbetrieb-22-gewerkschaftliche-vertrauensleute_idesk_PI42323_HI2419406.html) Abruf am 29.03.2019

[3] Interview A, Fertigungsmitarbeiter Linde MH

[4] Interview B, Fertigungsmitarbeiter Linde MH

[5] Interview D, Fertigungsmitarbeiter Linde MH

[6] Interview H, Mitarbeiter Bosch

[7] Interview J, Mitarbeiter Bosch

[8] Interview E, Mitarbeiter Opel

[9] Quellen zum Nachlesen: <https://www.unionlearn.org.uk/sites/default/files/Unionlearn%20Annual%20Report%202013-14.pdf> und <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/emcc/erm/support-instrument/union-learning-fund-ulf>

[10] Hemsteg-von Fintel, 2002

[11] Hemsteg-von Fintel, 2002, 165

[12] Prott, 2013, 289

[13] Prott, 2013, 244

[14] Prott, 2006, 163

[15] Prott, 2006, 178 und 188f

[16] Prott in: WSI-Mitteilungen 9/2006, 509

[17] Prott, 2013, 265ff.; Prott meint damit nicht etwa materielle Gratifikationen. Er versteht darunter ideelle und soziale Gratifikationen in Gestalt von Wissen, Bildung und sozialem Ansehen.

[18] Prott, in: Mitbestimmung 04/2006, 18-20

[19] Prott, 2006, 175f

[20] Möreke, 2000, 283

[21] Prott, 2013, 256; Prott irrt, wenn er an dieser Stelle Bezug auf den §80 Abs. 3 BetrVG nimmt, in dem es um die Hinzuziehung von Sachverständigen durch den Betriebsrat geht. Sachverständige sind keine Betriebsangehörigen. Ihm geht es aber gerade darum den Sachverstand der im Unternehmen Beschäftigten als Experten in eigener Sache zu nutzen. Betriebsangehörige sowie Auskunftspersonen können keine Sachverständigen sein. (Däubler, Kittner, Klebe, 2006, 1299, Rn. 139)

[22] Prott, 2008, 61

[23] [http://www.diss.fuberlin.de/diss/servlets/MCRFileNodeServlet/FUDISS\\_derivate\\_00000000271/03\\_kap2.pdf?hosts=](http://www.diss.fuberlin.de/diss/servlets/MCRFileNodeServlet/FUDISS_derivate_00000000271/03_kap2.pdf?hosts=), 18; siehe dort auch die Ausführungen über die notwendigen Bedingungen

[24] Schwarzer/Jerusalem: Das Konzept der Selbstwirksamkeit, in: Selbstwirksamkeit und Motivationsprozesse in Bildungsinstitutionen. Zeitschrift für Pädagogik, 44. Beiheft, hrsg. von Matthias Jerusalem und Diether Hopf, Weinheim und Basel 2002, 28-53, 42, 36

[25] Albert Bandura: Self-Efficacy, The Exercise of Control, New-York 1997, 1

[26] Bandura, 1997, 3

[27] Schwarzer/Jerusalem, 2002, 39

[28] Dorsch, Lexikon der Philosophie, <https://portal.hogrefe.com/dorsch/selbstwirksamkeitserwartung/>

[29] Bandura, 1997, 3

[30] ebda., 37

[31] ebda., 36

[32] Bandura, 1997, 79

[33] Bandura, 1997, 80 bis 86

[34] Bandura, 1997, 80

[35] [http://www.diss.fuberlin.de/diss/servlets/MCRFileNodeServlet/FUDISS\\_derivate\\_00000000271/03\\_kap2.pdf?hosts=](http://www.diss.fuberlin.de/diss/servlets/MCRFileNodeServlet/FUDISS_derivate_00000000271/03_kap2.pdf?hosts=), 18; siehe dort auch die Ausführungen über die notwendigen Bedingungen

[36] Bandura, 1997, 86 bis 101

[37] Rosemarie Mielke: Lernen und Erwartung, zur Selbst-Wirksamkeits-Theorie von Albert Bandura, Bern, Stuttgart, Wien, 1984, 94

[38] [http://www.diss.fu-berlin.de/diss/servlets/MCRFileNodeServlet/FUDISS\\_derivate\\_00000000271/03\\_kap2.pdf?hosts=](http://www.diss.fu-berlin.de/diss/servlets/MCRFileNodeServlet/FUDISS_derivate_00000000271/03_kap2.pdf?hosts=), 19

[39] Bandura, 1997, 101 bis 106

[40] Mielke, 1984, 95

[41] Martin Seligman, 1992