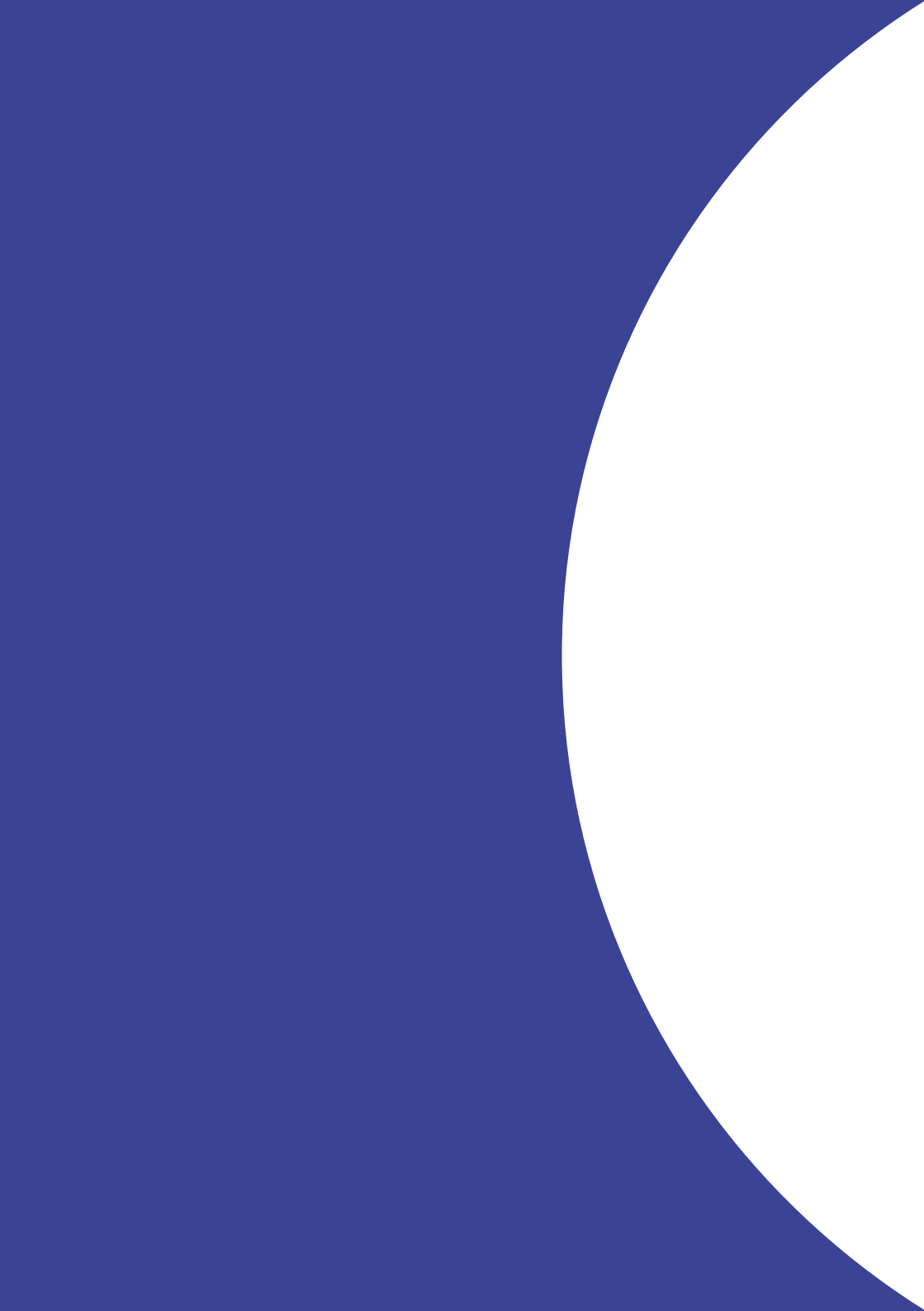


# Weiter- bildungs- mentoring

**Berichte aus der Praxis**

**mendi  
.net**

Netzwerk für  
Weiterbildungs-  
mentor\*innen



# Inhalt

- 02** Ziele und Rahmen  
des Projekts mendi.net
- 05** Weiterbildungsmentoring –  
Einblicke in die betriebliche Praxis
- 06** DEW21  
Individuelle Wege für Weiterbildung im Betrieb
- 12** HAVAG  
Wertschätzende Begleitung in Veränderungsprozessen
- 18** MSE  
Professionalisierung durch Qualifizierung
- 22** MARKTKAUF  
Netzwerke nutzen
- 26** STADT NÜRNBERG  
Transparenz schaffen für Weiterbildungsmöglichkeiten
- 32** Umsetzungsempfehlungen  
für Weiterbildungsmentoring

# Ziele und Rahmen des Projekts mendi.net

Der tiefgreifende Wandel der Arbeitswelt, wesentlich ausgelöst durch die digitale und ökologische Transformation sowie die demografischen Entwicklungen, stellt Betriebe und Organisationen vor große Herausforderungen. Die Veränderungen führen zu neuen Kompetenzanforderungen der Beschäftigten. Kontinuierliches Lernen und die Etablierung einer nachhaltigen Lern- und Weiterbildungskultur in den Betrieben werden daher immer wichtiger.

Der Einsatz von »Weiterbildungsmentor\*innen« in den Betrieben hat in den vergangenen Jahren vielversprechende Ergebnisse erzielt. Weiterbildungsmentor\*innen (WBM) fördern auf kollegialer Ebene die Weiterbildungsbereitschaft im Betrieb, sie unterstützen und motivieren ihre Kolleg\*innen, sie zeigen Weiterbildungswege auf und helfen Hindernisse im Betrieb aus dem Weg zu räumen.

Im Rahmen der Nationalen Weiterbildungsstrategie fördert das Bundesministerium für Bildung und Forschung vier Weiterbildungsmentoring-Projekte. Eines dieser Vorhaben ist das Projekt mendi.net (»Mentor\*innen im Dienstleistungssektor vernetzen«), das von der Gewerkschaft ver.di und dem iftp im bfw-Unternehmen für Bildung umgesetzt wird.

In über 40 Betrieben der Dienstleistungsbranche und der städtischen Verwaltungen haben inzwischen mehr als 60 Weiterbildungsmentor\*innen die Weiterbildungskultur in ihren Einrichtungen gefördert. So unterschiedlich die Unternehmen sind, so unterschiedlich waren auch die gewählten Wege zur Belebung der Weiterbildungskultur. In mehrtägigen Seminaren und durch eine individuelle Beratung und Prozessbegleitung wurden

die Weiterbildungsmentor\*innen über das Projekt auf ihre neue Rolle vorbereitet und in der betrieblichen Praxis unterstützt. Dabei haben sie vier Facetten bzw. Handlungsfelder kennengelernt, welche die Rollen und Aufgaben des Weiterbildungsmentorings beschreiben:

## kollektiv



**Netzwerker\*in**  
vermittelt im Betrieb (und darüber hinaus) zwischen relevanten Akteuren der Weiterbildungslandschaft



**Initiator\*in**  
gibt Impulse zur Gestaltung und Regelung lernförderlicher Arbeitsbedingungen

## individuell



**Berater\*in**  
unterstützt Kolleg\*innen bei der Feststellung ihrer Entwicklungs- und Weiterbildungsbedarfe



**Motivator\*in**  
kennt Hürden der Weiterbildungsbeteiligung und spricht Kolleg\*innen gezielt an

## Die Rollen der Weiterbildungsmentor\*innen

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass viele der Mentor\*innen ihre Stärken zunächst vor allem auf der individuellen Ebene sehen. Als Berater\*innen nennen sie z. B. ihrem Kollegen die richtigen Ansprechpersonen für ein Anliegen oder geben einer Kollegin Hinweise, wie sie eine passende Weiterbildung finden kann. Als Motivator\*innen nutzen sie jede Gelegenheit in Gesprächen, ihre Kolleg\*innen über die Wichtigkeit, die Chancen und die Vorteile von Weiterbildung aufzuklären und machen Mut, den nächsten Schritt zu wagen. Andere Weiterbildungsmentor\*innen sind eher auf der kollektiven Ebene tätig. Als Initiator\*innen stoßen sie betriebliche Projekte an, z. B. für die Verbesserung der Rahmenbedingungen für betriebliches Lernen und den Abbau von Weiterbildungshürden oder um neue Weiterbildungsangebote zu erarbeiten. Außerdem knüpfen sie als Netzwerker\*innen intensive Netzwerke mit Akteur\*innen innerhalb oder außerhalb des Betriebs. Durch den Austausch entstehen neue Ideen und bisher unbekannte Fördermöglichkeiten werden entdeckt.

Eine Person allein kann all diese Rollen nicht übernehmen. Es ist daher förderlich, wenn sich in den Betrieben bzw. Verwaltungen Teams bilden, die sich die Aufgaben teilen, so wie es zu ihren Fähigkeiten, Funktionen und Neigungen passt. Ein großer Vorteil ist, dass die Weiterbildungsmentor\*innen häufig selbst

im Personal- bzw. Betriebsrat aktiv sind oder wenigstens eng mit ihm zusammenarbeiten. Dadurch haben sie umfassendere Einblicke in interne betriebliche Abläufe der Unternehmens- und Personalentwicklung als andere Beschäftigte und können im Rahmen der Rechte und Pflichten der Interessenvertretung agieren. Weiterbildung bekommt so in der Zusammenarbeit zwischen Betriebs- bzw. Personalrat und der Arbeitgeberseite einen höheren Stellenwert.

### **Beispiele betrieblicher Praxis**

Doch trotz Qualifizierungen und Beratungen sowie dem großen Erfahrungsschatz der Weiterbildungsmentor\*innen haben diese mit vielen Unwägbarkeiten und individuellen Konsequenzen der Transformation zu kämpfen. Eine Musterlösung oder Blaupause, die für alle anwendbar ist, kann es daher nicht geben. Stattdessen braucht es individuell angepasste Lösungen, die mit den Beteiligten gemeinsam erarbeitet werden müssen.

Die vorliegende Broschüre zeigt die Facetten von Weiterbildungsmentoring auf:

Bei der Dortmunder Energie- und Wasserversorgung GmbH (DEW21) und der Münchener Stadtentwässerung setzen die Mentor\*innen auf Weiterbildungsberatung als Mittel zur Mitarbeitendenbindung und als Instrument gegen den Fachkräftemangel; bei der Halleschen Verkehrs-AG (HAVAG) ist eine wertschätzende Begleitung der Beschäftigten in Veränderungsprozessen ein zentraler

Schlüssel, um das Thema Weiterbildung voranzutreiben. MARKTKAUF und die Stadt Nürnberg versuchen durch Umfragen und Werbung in allen vorhandenen Netzwerken die Transparenz und Wertschätzung von Weiterbildung zu erhöhen.

Die exemplarisch ausgewählten Beispiele zeigen, welche Potenziale die Weiterbildungsmentoring-Idee hat, aber auch, welche Hürden überwunden werden müssen. Die Berichte sind immer als eine Momentaufnahme zu verstehen. Veränderungsprozesse sind langwierige Prozesse, die aber an vielen Stellen bereits erfolgreich angestoßen wurden und im Weiteren gemeinsam gestaltet werden müssen, um den Erfolg nachhaltig zu sichern.

So unterschiedlich die hier dargestellten Beispiele sind, eins haben sie gemeinsam: Sie werden von der starken Motivation der Weiterbildungsmentor\*innen getragen, die Transformation der Arbeitswelt durch arbeitnehmendenorientierte Weiterbildung zu gestalten.

# **Weiterbildungs- mentoring – Einblicke in die betriebliche Praxis**

DEW21

# **Individuelle Wege für Weiterbildung im Betrieb**



## **Fachkräftemangel durch interne Stellenbesetzung begegnet**

Die Dortmunder Energie- und Wasser-versorgung GmbH (DEW21) Gruppe versorgt Dortmund und Umgebung seit über 25 Jahren mit Erdgas, Strom, Wärme und Wasser. Das Unternehmen beschäftigt ca. 1.000 Mitarbeiter\*innen, die überwiegend beruflich hochqualifiziert sind. Der Anteil der Beschäftigten mit Hochschulabschluss ist relativ hoch. Viele Beschäftigte bilden sich weiter, und nehmen sogar ein nebenberufliches Studium auf. Sie nutzen dabei die vielfältigen Möglichkeiten, die die DEW21 Gruppe bereits in ihrem Personalentwicklungsangebot hat: Es gibt einen bedarfsorientierten internen Fortbildungskatalog, Kooperationen mit verschiedenen Bildungsträgern und einen E-Learning-Campus, dessen Weiterbildungsangebote auch während der Arbeitszeit wahrgenommen werden können. Untermauert ist das Angebot durch eine Betriebsvereinbarung, die u. a. gute Rahmenbedingungen der Arbeitszeitfreistellung und Kostenübernahme beinhaltet.

**„Wir sind ein Unternehmen,  
das Weiterbildung,  
Aufstiegsbildung sehr stark  
fördert, auch einfordert.“**

**Carmen Kalkofen,  
Betriebsratsvorsitzende**

Trotz einer guten Basis für betriebliche Weiterbildung steht auch die DEW21 Gruppe vor der Herausforderung des Fachkräftemangels. Neben einem generellen Mangel an qualifiziertem Fachpersonal auf dem externen Arbeitsmarkt ist der Konzern stark von umweltpolitischen Entscheidungen für die Energieversorgungsbranche sowie einer geostrategischen Neuorientierung auf den Beschaffungsmärkten betroffen. Gesucht wurden daher Methoden und Instrumente, um den Fachkräftebedarf intern zu decken, indem sich die eigenen Mitarbeitenden bedarfs- und kompetenzorientiert weiterentwickeln.

**„Wenn der Industriemeister  
Kalle in sieben Jahren geht,  
dann sollte ich nicht in sieben  
Jahren gucken, wen ich da  
kriege, sondern muss jetzt  
schon anfangen.“**

**Lars Grabowski,  
Leiter Personalentwicklung**



## Klare Rollenverteilung als Erfolgsbasis

Vom Projekt mendi.net erfuhr die Betriebsratsvorsitzende der DEW21 Gruppe Carmen Kalkofen über die ver.di Fachgruppe und sah sofort das Potenzial für die aktuellen personalstrategischen Ziele. Die Idee, dass Weiterbildungsmentor\*innen Beschäftigte ermutigen und unterstützen können, sich intern auf offene Stellen zu bewerben. Dafür schien es hilfreich, wenn die Weiterbildungsmentor\*innen aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens stammen. So besteht das mendi.net-Team der DEW21 Gruppe nun aus

- Sabrina, einer freigestellten Betriebsrätin;
- Ingo, Teamleiter aus dem gewerblich-technischen Bereich;

- Jessica, einer Vertriebsmanagerin, die gleichzeitig Mitglied im Bildungsausschuss ist und
- Melanie, die als einzige Mentorin nicht im Betriebsrat ist, dafür aber Mitarbeiterin der Personalentwicklung.

Gleich von Beginn an wurde das Projekt allen Abteilungen und Beschäftigten vorgestellt, als ein gemeinschaftliches Projekt des Betriebsrats, der Geschäftsführung und der Personalabteilung. Für den internen Konstituierungsprozess wurden im Rahmen eines von mendi.net moderierten Workshops Aufgabenfelder und Kompetenzbereiche geklärt und eingegrenzt. Dadurch wurden sowohl die eigenen Rollen geschärft als auch wichtige Schnittstellen definiert. Die Weiterbildungsmentor\*innen fokussieren sich dabei auf die arbeitnehmendenorientierte Interessenvertretung.

**„Für mich ist es ein wertvolles ‚Add-on‘ für Betriebsräte, Menschen zu haben, die darin qualifiziert wurden, Ansprechpersonen für betriebliche Weiterbildung zu sein.“**

**Carmen Kalkofen**

Durch ihre Nähe und das Vertrauen zur Belegschaft haben sie ein Ohr für die Wünsche und Bedürfnisse der Beschäftigten, führen Erstgespräche als Berater\*innen auf Augenhöhe und fungieren als »Türöffner« zur Personalentwicklung für diejenigen Kolleg\*innen, die Orientierung und Ermutigung für ihre Weiterentwicklung benötigen.

**„Durch meine Mentoring-Tätigkeit habe ich einerseits einen regelmäßigen Austausch mit dem Betriebsrat. Gleichzeitig ist die Hemmschwelle, mich auch als Beraterin der Personalentwicklung anzusprechen, noch mal niedriger geworden.“**

**Melanie, WBM**

Sobald konkrete Bedarfe, Erfordernisse und erste Ideen identifiziert wurden, erfolgt die konkrete Umsetzung und Beratung mit der Personalentwicklung und der relevanten Fachabteilung.

## **Motivation durch Beratung und Begleitung**

Diese gute Zusammenarbeit auf allen Ebenen soll dazu dienen, sowohl unter den Mitarbeitenden als auch unter Bewerber\*innen geeignete und engagierte Personen zu identifizieren, die für verschiedene Positionen bzw. eine entsprechende Qualifizierung in Frage kommen. Während die Mentor\*innen bisher schon die Erfahrung gemacht haben, dass ihr Beratungsangebot gut angenommen wird und Kolleg\*innen gerne mit ihren Anliegen auf sie zukommen, liegt der aktuelle Fokus eher auf einem proaktiven Part in der Stellenbesetzung. Das steht in Einklang mit den Zielen der Personalentwicklung und zeigt sich u. a. darin, dass Weiterbildungsmentor\*innen oder informierte Mitglieder des Betriebsrats an allen internen Bewerbungsprozessen bzw. Vorstellungsgesprächen beteiligt sind. Auf diese Weise erfährt das Mentoring-Team von der Veränderungsbereitschaft und den Ambitionen der jeweiligen Kolleg\*innen. Abgelehnten Bewerber\*innen werden zudem Beratungsgespräche aktiv angeboten, um gemeinsam zu erörtern, wie ggf. durch gezielte Weiterbildung oder auch eine Hospitation im Fachbereich die angestrebte Veränderung erfolgreich gelingen kann. Parallel dazu arbeitet die DEW21 Gruppe an Ideen für ein internes Bewerbungstraining, um langjährige Kolleg\*innen, die keine aktuellen Erfahrungen mit Bewerbungsverfahren haben, zu ermutigen und zu befähigen, sich auf interne Stellen überhaupt erst zu bewerben.

Die verschiedenen Herangehensweisen dienen alle dem Ziel, die vielfältigen Weiterbildungsmöglichkeiten der DEW21 Gruppe noch besser für alle Berufsgruppen nutzbar zu machen und durch eine daraus resultierende Mitarbeiter:innen-Bindung und -Weiterentwicklung dem Fachkräftemangel zu begegnen. Dafür braucht es vor allem Veränderung in den Köpfen der Beschäftigten, ein Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und darin, dass sie als wichtiger Teil des Unternehmens gesehen, wertgeschätzt und unterstützt werden.

## **Die Zukunft liegt in der strategischen Personalentwicklungsplanung**

Um hier noch gezielter und umfassender vorgehen zu können, lautet das nächste Ziel der DEW21 Gruppe, eine strukturierte, digital gestützte Personalbedarfsplanung auf den Weg zu bringen. Damit soll zukünftigen Qualifikationsbedarfen für veränderte Arbeitsplätze bzw. Stellenprofile und damit einhergehenden größeren Veränderungsprozessen bestmöglich begegnet werden. Dieses Ziel verfolgen Personalentwicklung und Betriebsrat gemeinsam. Damit wird sich die Bedeutung der Weiterbildungsmentor\*innen noch einmal verstärken, auch wenn die Abgrenzung zur Betriebsrätstätigkeit dabei fließend erscheint.



Dem Leiter der Personalentwicklung Lars Grabowski und der Betriebsratsvorsitzenden Carmen Kalkofen ist klar: Die Mitglieder des Betriebsrats der DEW21 Gruppe sind im Unternehmen gut vernetzt und werden als vertrauenswürdige Ansprechpersonen für Fragen, Sorgen und Probleme der Beschäftigten wahrgenommen. Die Weiterbildungsmentor\*innen haben im Gremium durch ihre Qualifizierung und Beratung bei mendi.net einen Spezialist\*innen-Status für betriebliche Weiterbildung und insbesondere für Fragen der strategischen Personalplanung.



**Eine klare Rollenverteilung ist die Basis für Erfolg in der Kommunikation mit den Beschäftigten! Auf der einen Seite braucht es einheitliche Ziele, sWerte und Informationen, auf der anderen Seite eine logische und transparente Abgrenzung von Aufgaben – und Kompetenzbereichen.**



HAVAG

# **Wertschätzende Begleitung in Veränderungs- prozessen**

## Wie die Stadtwerke Halle mit einer Pilotphase den digitalen Wandel begleiten

Die Stadtwerke Halle (SWH) bietet in den Bereichen Energie, Wasserver- und entsorgung, Services und Mobilität als starke Unternehmensgruppe sämtliche Leistungen der kommunalen Daseinsvorsorge und Dienstleistungen für die Wirtschaft aus einer Hand. Insgesamt sorgen mehr als 3.000 Mitarbeitende für ein angenehmes Leben in der Saalestadt. Somit ist die SWH nicht nur das größte kommunale Versorgungsunternehmen Sachsen-Anhalts, sondern auch der größte Arbeitgeber Halles und zählt damit zu den stärksten Wirtschaftsunternehmen in Ostdeutschland. Die Hallesche Verkehrs-AG (HAVAG) steht für einen sicheren, zuverlässigen und zukunftsweisenden Nahverkehr in der Saalestadt.

So will die HAVAG mit dem Modellprojekt STADTLand+ z. B. die Hallenser\*innen langfristig für den ÖPNV begeistern. Ziel ist es, CO<sub>2</sub>-Emissionen im Verkehrsbereich durch multimodale Angebote nachhaltig zu reduzieren. Das Projekt STADTLand+ ist Teil der Klimaschutzstrategie der Stadtwerke Halle-Gruppe auf dem Weg, klimaneutral zu werden. Über 54 Millionen Fahrgäste werden jährlich reibungslos und komfortabel befördert.

Nach einer gut einjährigen Vorbereitungsphase und Begleitung durch das mendi.net-Team startet bald der Pilotbetrieb für die Weiterbildungsmentor\*innen der HAVAG – so der gemeinsame Wille von Betriebsrat und Vorstand. Fünf Mentor\*innen wurden ausgebildet: vier Kolleg\*innen des HAVAG-Betriebsrats und eine Mitarbeiterin der Personalentwicklung aus dem SWH-Personalbereich. Die HAVAG befindet sich in tiefgreifenden Veränderungsprozessen. Die Modernisierung des Fuhrparks und der damit verbundenen Infrastruktur sowie die verstärkte Einführung digitaler Technologien fordern das Unternehmen heraus – nicht nur im Fahrdienst, sondern auch in der Werkstatt, der Infrastruktur und der Verwaltung.

Seit Sommer 2022 setzt die HAVAG drei E-Busse im Linienverkehr ein und ab 2025 soll die nächste Straßenbahngeneration »TINA« (Total integrierter Niederflurantrieb) durch Halle (Saale) rollen. Ebenso ist die Einführung mobiler Endgeräte für die etwa 420 Fahrer\*innen geplant. Damit ändern sich nicht nur die beruflichen Anforderungen, sondern auch das Arbeitsumfeld wandelt sich. Heiko Eisenschmidt und Constanze Lindhof wollen zukünftig als WBM der Fachbereiche Werkstatt und Verkehr ihre Kolleg\*innen unterstützen und Kompetenzen erweitern, um diesen Wandel mitzugehen.

## Weiterbildungsmentor\*innen in der betrieblichen Praxis

Neben den Führungskräften und den Fachverantwortlichen für Personalentwicklung wollen auch die WBM direkte Ansprechpersonen für ihre HAVAG-Kolleg\*innen sein. Sie helfen, unterstützen und begleiten die Entwicklung von Fähig- und Persönlichkeiten.

Dazu gehören z. B. das Aufzeigen von Weiterbildungsmöglichkeiten, das Nehmen von Weiterbildungsängsten, das Beantworten von Fragen zu beruflicher Weiterbildung sowie das Vermitteln von Entwicklungsgesprächen an die Personalentwicklung. Sie begleiten praxisnah in kollegialer und vertrauensvoller Atmosphäre. Ziel und Wunsch der Mentor\*innen ist es, auf Augenhöhe die Ängste und Sorgen zu zerstreuen und gleichzeitig als positives Beispiel voranzugehen.

In der Pilotphase sollen Erfahrungen gesammelt werden, denn auch in anderen Tochterunternehmen der SWH-Gruppe stehen Veränderungsprozesse an, die vielleicht den Einsatz weiterer WBM sinnvoll machen.



**Roland Salz**

WBM und  
Betriebsrats-  
vorsitzender

„Unsere Fahrdienstkolleg\*innen werden zukünftig standardmäßig mit Fahrertablets ausgestattet. Es werden Schulungen notwendig sein, um die Kolleginnen und Kollegen im Fahrdienst hierfür fit zu machen. Unsere WBM helfen dabei, Ängste und Vorurteile abzubauen und die notwendigen Rahmenbedingungen für den erfolgreichen Einsatz der mobilen Endgeräte zu schaffen.“





### **Constanze Lindhof**

WBM, „Meister im  
Fahrbetrieb“  
Disposition,  
Betriebsrätin

„Frauen im Fahrdienst scheuen häufig davor zurück, eine ergänzende Weiterbildung zu machen. Ich möchte Frauen unterstützen und sie in ihrer beruflichen Entwicklung stärken. Denn diese ist heute nicht mehr so selbstverständlich. Mittlerweile haben Frauen stärkere Hemmschwellen und schlechtere Rahmenbedingungen als früher. Auch stärken nicht alle Partner den Frauen den Rücken. Über diese Schwelle möchte ich Kolleginnen hinweghelfen, Wege aufzeigen und Mut machen.“



### **Heiko Eisenschmidt**

WBM,  
Werkstattleiter,  
Betriebsrat

„Als Betriebsrat ist es mir ein Anliegen, auch ältere Kolleg\*innen noch für neue Technik zu interessieren. Nach meiner Erfahrung werden mit unserer Unterstützung alle Kolleg\*innen mitmachen. Und ich will Kolleg\*innen auch zu selbstgewählten Weiterbildungen ermutigen, für die es im Konzern aktuell keinen Bedarf gibt.“

## Pläne für die Implementierung der Weiterbildungsmentor\*innen in der HAVAG

Dank persönlichem Engagement aller relevanten betrieblichen Akteur\*innen konnten im vergangenen Jahr in der HAVAG alle Grundlagen geschaffen werden. Nun steht der nächste Schritt bevor: Die WBM nehmen erstmals ihre Tätigkeit auf und sammeln erste Erfahrungen in ihren jeweiligen Betriebsteilen.

Betriebsrat und Vorstand sind sich einig: Unternehmensstrukturen und -abläufe ändern sich. Übergreifende Projekte nehmen zu, Hierarchien werden sukzessive flacher. Das erfordert auch eine andere Vorgehensweise bei der Planung und Umsetzung von Weiterbildung. Wenn es nach ihnen geht, sind zukünftig in allen Bereichen und Positionen des Unternehmens WBM tätig, um Weiterbildung anzustoßen und bei der Umsetzung zu unterstützen.



**Antje Murić**

Leiterin Personal-  
entwicklung  
im Konzern

„Die HAVAG steckt in Veränderungsprozessen und die Personalentwicklung ist mittendrin. Wir sehen den Mehrwert der WBM darin, Beschäftigte für Veränderungs- und Entwicklungsprozesse zu gewinnen und darin zu begleiten. Wir können nicht überall das Ohr an der Masse haben. Mit den WBM haben die Beschäftigten weitere Ansprechpersonen, um ihre Entwicklungs- und Weiterbildungsbedarfe zu äußern und mit ersten Ansätzen für die Umsetzung auf ihre direkten Führungskräfte zugehen zu können. Die WBM bringen eine weitere ergänzende Perspektive ein und sind ‚Brückenbauer‘ zur Personalentwicklung.“



**René Walther**  
Arbeitsdirektor

„Aus- und Weiterbildungsmentor\*innen können bei der Herausforderung, die die Digitalisierung und KI mit sich bringen, ein hilfreiches Instrument bei der nötigen Anpassung z. B. von Ausbildung sein, um ein höheres Tempo zu erreichen.“



**Vinzenz Schwarz**  
HAVAG  
Allein-Vorstand

„WBM können kollegial ‚Weiterbildungsbedarfe aufdecken‘, die zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften nicht immer vollumfänglich erkannt werden. Ebenso können sie ‚Lebenshilfe‘ leisten, um die Schnittstellen zwischen Beruflichem und Privatem zu unterstützen. Mir ist wichtig, dass durch die Arbeit der WBM Führungskräfte entlastet werden.“

Der zukünftig deutlich größer werdende Pool der WBM soll aus dem Kreis der Beschäftigten kommen. Für die neue Aufgabe werden interessierte und kompetente Kolleg\*innen gesucht. Entwickelt werden zudem betriebliche Regelungen: vom zeitlichen Einsatz der WBM samt eingebrachten Stellenanteilen über die Qualifizierung der WBM bis hin zur Gewährung von Zulagen und neuer Strukturen für die Zusammenarbeit.

Was nun als Pilotprojekt »Weiterbildungsmentor\*innen« startet, soll zukünftig zu einem strategischen Ansatz der Personal- und Organisationsentwicklung ausgebaut werden und verdient damit besondere Aufmerksamkeit.

MSE

# **Professionalisierung durch Qualifizierung**

## **Mehrstufiges Weiterqualifizierungssystem für un- und angelernte Kräfte**

Die Münchner Stadtentwässerung (MSE) ist seit 1993 ein Eigenbetrieb der Landeshauptstadt München. Die MSE baut, betreibt und unterhält die Münchner Kanalisation sowie zwei Großklärwerke. 1.111 Beschäftigte (Stand 31.12.23) kümmern sich um Aufgaben der Abwasserableitung und Abwasserreinigung. Mit seinen Tätigkeiten leistet der zertifizierte Umweltschutzbetrieb einen wichtigen Beitrag für die Gesundheit und Lebensqualität der regionalen Bevölkerung. Trotz der Wichtigkeit und der Bedeutung der Arbeit fehlen dem Unternehmen Fachkräfte. Die Gründe hierfür liegen u. a. im allgemeinen Fachkräftemangel, im angespannten Wohnungsmarkt und den hohen Lebenshaltungskosten der Metropolregion München. Ein Teil der Mitarbeitenden ist un- bzw. angelernt und oft ohne Schulabschluss. Sie nehmen betriebliche Weiterbildungsmöglichkeiten eher selten wahr. Gleichzeitig gibt es für die Zielgruppe auf dem großen Fortbildungsmarkt vergleichsweise wenig passende Angebote.

Die Arbeitgebervertretung hat es sich gemeinsam mit den Personalräten – welche zu einem großen Teil gleichzeitig als Weiterbildungsmentor\*innen fungieren – zur Aufgabe gemacht, sich für genau diese Zielgruppe besonders zu engagieren. Die MSE ist dabei vor allem an einer Lösung interessiert, die geeignetes Fachpersonal bereitstellt – denn

die Einstellung neuer Mitarbeitenden erweist sich unter den aktuellen Umständen als äußerst schwierig. Die Motivation der Mentor\*innen besteht darin, passende Weiterbildungsangebote für die entsprechende Zielgruppe zu identifizieren. Dafür haben sie in einem ersten Schritt die Hürden und Hemmnisse für Weiterbildungsbeteiligung analysiert und neue Wege gefunden, um die Zielgruppe zu erreichen und zu motivieren.

Alle wichtigen Akteur\*innen gemeinsam haben eine passgenaue Weiterqualifizierung für Fachkräfte im Kanalbereich entwickelt und mit einem regionalen Bildungsanbieter getestet. Entstanden ist ein mit den Erfordernissen und Belangen des Betriebes abgestimmtes und mehrstufiges System für Kanalarbeiter\*innen – eine modulare Fortbildung mit der letztlichen Möglichkeit des Zertifikats zur »DWA Geprüften Kanalfachkraft«.

Ein erster nötiger Schritt für die Qualifizierung der Kanalarbeiter\*innen ist allerdings zunächst die Teilnahmebereitschaft der Beschäftigten. Eine Hürde, bei der die Funktion der Weiterbildungsmentor\*innen zum Tragen kommt.

### **Von der Panikzone in die Lernzone**

Der Zugang zur Qualifizierung ist grundsätzlich über die verantwortliche Führungskraft bzw. die Verantwortliche im Sachgebiet Bildungsmanagement organisiert. Hier reicht es aus, Interesse zu bekunden. Damit die Angebote

bekannt sind, werben die Verantwortlichen für Personalentwicklung und Bildungsmanagement vor Ort im Betrieb und stellen die Angebote vor.

Für einen niedrighschwelligen Einstieg – sei es aufgrund von Unsicherheiten seitens der Mitarbeitenden oder weil die Empfehlung vom Vorgesetzten kommt – bieten die Weiterbildungsmentor\*innen Beratungsgespräche und Begleitung an. Die Nähe des Personalrats zu den Beschäftigten, der Austausch auf Augenhöhe und das Vertrauen darin, dass die Arbeitnehmer\*innen-Interessen im Vordergrund stehen, nimmt Ängste und somit auch die erste Hürde bei der Weiterbildungsbeteiligung.



**Kontinuierliche Lernbegleitung spielt eine große Rolle bei der Motivation für Weiterbildung. Lebenslanges Lernen braucht Selbstvertrauen – darin müssen wir Mitarbeitende stetig unterstützen!**

Nach Rückmeldung der Weiterbildungsmentor\*innen funktioniert diese Lösung vor allem für die Altersgruppe der 50–55-Jährigen. Die Motivation ist überwiegend Berufsstolz: Nach jahrzehntelanger Arbeit in Entgeltgruppe 4 wollen sie die Chance nutzen und noch einmal Kraft investieren, um doch noch in Entgeltgruppe 5 aufzurücken. Das betrifft vor allem Mitarbeitende ohne einschlägigen Ausbildungsabschluss. Hierbei zeigt

sich, dass auch während der Weiterbildung Ansprechpersonen auf Augenhöhe förderlich sind. Wenn die mündliche Prüfung mit Note sehr gut bestanden wird, die schriftliche Bewertung allerdings ausreichend bis mangelhaft ausfällt, sind dafür meist Defizite in der Grundqualifizierung verantwortlich. Das versucht die MSE durch eine individuelle und schulisch organisierte Förderung aufzufangen. Dennoch ist hier eine vertrauensvolle Begleitung durch die Weiterbildungsmentor\*innen nötig, um Selbstbewusstsein wieder aufzubauen und dafür zu sorgen, dass die Beteiligten nicht in die »Panikzone« geraten, sondern in der »Lernzone« bleiben.

## **Professionalisierung interner Strukturen**

Das Projekt im Bereich der MSE hat gezeigt, wie wichtig Unterstützungsangebote sind, damit Beschäftigte die Motivation und den Mut aufbringen, sich zu qualifizieren.

Sonja Sellner, Leiterin des Sachgebiets Bildungsmanagement, sieht hierfür auch eine wichtige Rolle und Aufgabe bei den Führungskräften. Sie müssen auf dem Schirm haben, dass es auf dem Arbeitsmarkt aktuell nicht viele Fachkräfte gibt und daher eigenes Personal entsprechend weitergebildet werden muss. Das muss strukturell ermöglicht werden, indem Beschäftigte von Teilaufgaben freigestellt und deren Teams ausgleichend unterstützt werden. Sie sieht es als Aufgabe der Personalabteilung, Füh-

rungskräfte für Weiterbildung zu sensibilisieren und Strukturen zu schaffen, die es ermöglichen, das positive Beispiel der MSE auch für andere Referate und andere Berufsgruppen umzusetzen.

Auch die Weiterbildungsmentor\*innen haben ein klares Selbstverständnis ihrer Rolle(n). Gegenüber der Arbeitgeberseite verstehen sie sich als Impulsgebende für Weiterbildung: Sie setzen das Thema auf die Agenda verschiedenster Austauschrunden und Gremien und organisieren den betriebsinternen Austausch, wenn es um Priorisierungen und Herausforderungen bei Veränderungsprozessen geht. Für die Beschäftigten fungieren sie als erste, niedrigschwellige Anlaufstelle – nicht zuletzt durch ihre Anwesenheit vor Ort. Sie ermutigen Interessierte bei ihrem Vorhaben, das Thema Weiterbildung anzugehen und unterstützen u. a. bei Gesprächen mit Führungskräften. Kollektiv betrachtet dienen sie als Sammelstelle für Ideen und Bedürfnisse sowie als Schnittstelle bei der Vernetzung verschiedener Abteilungen und Verantwortungsbereiche.

Jetzt könnte man sagen: Diese Aufgaben hatten sie doch eigentlich schon in ihrer Rolle als Personalräte. Und auch die Personalabteilung hatte lange vor dieser engen Zusammenarbeit die Ambition, durch passgenaue Angebote gezielt



Fachpersonal zu qualifizieren. Welchen Mehrwert hatte nun die Teilnahme am Projekt mendi.net?

Die Weiterbildungsmentor\*innen sehen diesen Mehrwert vor allem in der Professionalisierung von Prozessen, der Sensibilisierung für verschiedene Themen und darin, vorhandenes Erfahrungswissen zu konkretisieren und praktisch umzusetzen. Die Impulse und der Austausch mit anderen Interessenvertretungen in den Seminaren haben zu einer höheren Wertigkeit des Themas Weiterbildung geführt und ihnen selbst das nötige Rüstzeug für eine Sprechfähigkeit vermittelt. Während der weiteren Prozessbegleitung entstand die Projektidee des Meisteraufstiegs und brachte letztlich die Erkenntnis, dass die Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung nicht in Konkurrenz zueinander stattfinden sollte, sondern eine gewinnbringende Kooperation ist.

MARKTKAUF

# Netzwerke nutzen





## Ein Einkaufswagen fordert Mitbestimmung

Er fällt direkt auf, wenn man über den Parkplatz des MARKTKAUFs läuft. Ein grüner Einkaufswagen, der »Easy-Shopping« verspricht. Hier steckt einiges an Technik und Digitalisierung sowie Automatisierungs- und auch Kontrollmechanismen drin: Solche modernen Einkaufssysteme sowie andere »Selbstbezahlsysteme« sieht man im Einzelhandel jetzt immer öfter.

Die fortschreitende Digitalisierung im Handel bietet Chancen, aber auch Herausforderungen für die Menschen, die dort einkaufen und arbeiten. Themen wie Datenschutz, Arbeitsplatzgestaltung und Qualifikation gewinnen an Relevanz.

Die Veränderungen fordern die Mitbestimmung heraus und verlangen von Arbeitnehmervertreter\*innen eine ständige Wissenserweiterung, insbesondere für die Gestaltung von Betriebsvereinbarungen. Weiterbildungsmentorin Barbara Gorgs ist eine von vielen Betriebsräten bei MARKTKAUF und im Unternehmensverbund EDEKA Minden Hannover, die dazu beigetragen hat, die Qualifizierung des betroffenen Personals aktiv mitzugestalten und somit Job-sicherheit, angemessenes Einkommen und Gesundheitsschutz zu fördern.

## Ursachenforschung für mangelnde Weiterbildungsbeteiligung

Das Beispiel des »Easy-Shoppers« zeigt: Sowohl die Rolle der Personalentwicklung als auch die von Betriebsvereinbarungen im Wandel der Arbeitswelt sind EDEKA bzw. MARKTKAUF nicht fremd. Generell gibt es eine Vielzahl an Weiterbildungsmöglichkeiten, die aber ganz unterschiedlich angenommen und genutzt werden. Häufig liegt es an Inhalten oder Rahmenbedingungen, die einfach nicht passen, oder der persönliche Bedarf und die Vorteile werden gar nicht gesehen.

Barbara erfährt die Gründe jeden Tag in Gesprächen mit Kolleg\*innen, mit denen sie u. a. über Weiterbildung spricht. Auch sie selbst hatte aus ihrer Sicht viel zu lange Stillstand und hat durch die Qualifizierung in mendi.net auch Rückschlüsse und Konsequenzen für ihren eigenen Bildungsweg gezogen. Erst im Zusammenspiel mit mendi.net wurde

Barbara bewusst, wie vielfältig die Weiterbildungsmöglichkeiten sein können und hat die Chance genutzt ein Studium zu beginnen. Der berufs begleitende Masterstudiengang »Arbeit – Beratung – Organisation« der Universität Bremen richtet sich gezielt an Arbeitnehmervertreter\*innen.

»Hauptberuflich« ist sie in vielen verschiedenen Gremien ihres Unternehmensverbunds unterwegs, und darüber hinaus eine engagierte Gewerkschafterin innerhalb ver.di. Barbara nutzt die ihr dadurch zur Verfügung stehenden Netzwerke, um in der breiten Masse die Notwendigkeit für Weiterbildung aufzuzeigen. Ganz gezielt möchte sie Erkenntnisse darüber gewinnen, was die Hindernisse und Gründe sind, die bestehenden Angebote nicht wahrzunehmen.

Im Rahmen des betrieblichen Projekts in mendi.net und der Universität Bremen startete sie dafür eine Bedarfsanalyse unter MARKTKAUF Betriebsräten, die anhand einer ersten Umfrage hinderliche Faktoren für Weiterbildungsbeteiligung analysiert und auf relevante bzw. attraktive Themen hinweist.

Die Ergebnisse zeigen, dass es sich lohnt, Antworten für ganz konkrete Bedarfe zu ermitteln. Überraschend und erschreckend zugleich ist für Barbara die Erkenntnis, dass vereinzelte BR-Gremien an ihrem Selbstverständnis arbeiten müssen, an Bildungsveranstaltungen teilzunehmen, um sich umfassend und regelmäßig für



die ihnen übertragenen Aufgaben zu qualifizieren. Als zusätzliche Herausforderung kommt hinzu, dass manche Arbeitgeber die Notwendigkeit von Weiterbildung nicht anerkennen und diese nicht nur ablehnen, sondern auch offen ihre Unterstützung verweigern. Barbara sieht ihre Aufgabe darin, als Motivatorin immer wieder auf die Bedeutung von Weiterbildung für aktive und demokratische Mitgestaltung hinzuweisen und anderen Mut zu machen, die eigenen Rechte trotz möglicher Widerstände einzufordern.

**„Besonders im Handel ist der Anteil prekär beschäftigter Menschen (vor allem Frauen), die sich neben dem Job oft auch noch um die Care-Arbeit in den Familien kümmern, besonders hoch. Das führt dazu, dass oft kein Platz mehr ist für persönliche Entwicklung und Weiterbildung. Das sollte aber nicht so sein. Es müssen Möglichkeiten der Entlastung geschaffen werden und die Konzepte der Weiterbildung müssen sich verändern, attraktiver werden und die Menschen da abholen, wo sie stehen mit all ihren Herausforderungen.“**

**Barbara Gorgs**

## **Zusammenarbeit mit dem Bildungswerk ver.di Niedersachsen**

Für beide genannten Handlungsfelder – die Erhöhung der Attraktivität und Umsetzbarkeit von Weiterbildung sowie die Sensibilisierung für die Wichtigkeit von Qualifizierung – kann ein weiteres Netzwerk große Wirkung erzielen. Auf ihrer Reise als Weiterbildungsmentorin und Suchende nach ihrer eigenen Weiterbildung kreuzte sich Barbaras Weg mit dem von Franziska Schwarz, Regionalleiterin des Bildungswerks ver.di in Hannover. Auch sie beschäftigen Fragen wie: Was brauchen Arbeitnehmervertreter\*innen? Wie und wo lernen sie am besten? Welche Themen interessieren und welche Themen müssen in der Zukunft interessieren?

Da liegt die Idee nahe, zusammenzuarbeiten, um möglichst viele Leute mit Weiterbildungsthemen zu erreichen. Gemeinsam sind Franziska und Barbara nämlich auch ihre Kreativität, ihr Pragmatismus und ihre Begeisterungsfähigkeit für Weiterbildung. So können sie auf die unterschiedlichen Bedarfe und Bedürfnisse der Gremien und Beschäftigten eingehen. Wie Franziska auch betont: »Weiterbildung muss für alle zugänglich sein!«

STADT NÜRNBERG

# **Transparenz schaffen für Weiterbildungs- möglichkeiten**



## Weiterbildung ist nicht so meins

Die Sonne scheint auf das Max-Morlock Stadion. Hier kämpft sonst der 1. FC Nürnberg um den Sieg, unterstützt von seinen Fans. Doch heute ist alles anders: Statt Fußballfans umschwirren städtische Angestellte das Stadion. 13.000 Mitarbeitende sind zur gesamtstädtischen Personalversammlung eingeladen, viele sind der Einladung gefolgt. Unter ihnen drei Weiterbildungsmentor\*innen, die mit einem mendi.net-Stand das Thema Weiterbildung voranbringen wollen. Vor über zwei Jahren wurde Weiterbildungsmentoring vom Personalrat angestoßen, seitdem wurde eine Vereinbarung unterschrieben und drei Weiterbildungsmentor\*innen qualifiziert. »Hast du denn schon unsere Umfrage gemacht?«, fragt Weiterbildungsmentorin Doris Barschtipan eine Kollegin. »Nein, Weiterbildung ist nicht so meins.« Es beginnt ein Dialog über die Vorteile der Weiterbildung und den Nutzen der

Umfrage. Die Umfrage steht exemplarisch für das Selbstverständnis der Nürnberger Mentor\*innen. Sie hören zu, wollen Probleme für die Kolleg\*innen lösen und für Weiterbildung motivieren. Daher werben sie für das städtische Weiterbildungsprogramm, welches nicht immer so angenommen wird, wie es wünschenswert wäre. Warum das so ist? Die Umfrage soll dafür erste Antworten sammeln.

## Kulturwandel gestalten

Auch für Frau Dominique Förtsch von der Fachstelle für Personalentwicklung und Fortbildung für Soziale Berufe, ist dies eine spannende Frage. »Wir sehen seit Corona, dass in manchen Bereichen die Nachfrage nach Weiterbildung leider abnimmt. Doch wir können nicht genau sagen, warum das so ist.« Die Stadt Nürnberg probiert daher immer neue Formate aus, darunter geschlossene

Weiterbildungen für ein gesamtes Team, Angebote zur Supervision oder Learning Nuggets. Kurze Schulungen, die sich in den Alltag der Mitarbeitenden integrieren lassen. Laut Elisabeth Weinzierl, für das Personalamt der Stadt Nürnberg tätig, zeigt sich darin ein »Kulturwandel«. Es gibt neue Arbeitswelten und zugleich neue Anforderungen im Beruf, dem muss die Stadt Nürnberg offensiv begegnen. Die Weiterbildungsmentor\*innen können daher aus ihrer Sicht ein wichtiges Bindeglied zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden bilden. Frau Nives Homec vom Personalrat nimmt aber auch die Arbeitgeberseite in die Pflicht. »Wir haben einige Bereiche, in denen Kolleginnen und Kollegen Steine in den Weg gelegt werden oder wo der Stress zu hoch ist und die Kollegen ihr Team nicht im Stich lassen wollen.« Die Weiterbildungsmentor\*innen sollen derartige Weiterbildungshürden aufspüren und sich mit dem Personalrat zusammen für die Interessen der Kolleg\*innen einsetzen.

Angezogen von der Spielekonsole auf dem mendi.net-Plakat kommen drei junge Auszubildende vorbei: »Weiterbildung? Ist das so was wie die Meisterschule?« Michael Wolf erklärt geduldig, was Weiterbildung meint. Es wird deutlich, dass Weiterbildung kein Thema in der Abteilung der Berufsanfänger\*innen ist. Kein Einzelfall, weiß Michael Wolf, der in den Diensten arbeitet. »Viele können das Weiterbildungsprogramm gar nicht anschauen, da es nur digital vorliegt und sie keinen Arbeitsrechner haben«.

Außerdem würden einige Angebote auf die speziellen Anforderungen der Zentralen Dienste gar nicht passen. Ein Blick auf den mendi.net-Stand lässt erahnen, warum das so sein könnte. Um ihn tummeln sich Menschen in Blazern, Feuerwehruniformen, orangen Latzhosen und T-Shirts. Die Vielfalt der Berufskleidung lässt darauf schließen, wie viele Berufsgruppen täglich für die Stadt Nürnberg arbeiten. Für jeden Bereich die Bedürfnisse zu beachten und alle Kolleg\*innen über ihre Möglichkeiten zu informieren, gleicht einer Sisyphusarbeit. Eine Arbeit, die in Zeiten knapper Stadtkassen nicht einfacher wird.

### Ein langer Weg zum PC

Die Weiterbildungsmentor\*innen können vor allem in ihrem Bereich bewirken, dass ihre Kolleg\*innen über die Weiterbildungsmöglichkeiten Bescheid wissen. Dafür bieten sie individuelle Beratungen an. Das Wissen hierfür haben sie u. a. von den mendi.net-Qualifizierungen. »Wir haben an viele Türen geklopft und unsere Beratungsangebote an vielen Stellen beworben«, weiß Weiterbildungsmentorin Carolin Klein zu berichten. Sie haben Plakate aufgehängt, sich auf Personalversammlungen und diversen Gremien vorgestellt und wurden im Weiterbildungsprogramm mit einer Seite bedacht. Das war nur durch die Unterstützung der Arbeitgeberseite möglich. Dennoch war die Zusammenarbeit manchmal etwas ruckelig; so hat es mehrere Monate gebraucht, bis Michael Wolf einen eigenen Arbeitsplatz hatte. Doch



nun ist das Büro der drei Weiterbildungsmentor\*innen bereit, um zu motivieren und Weiterbildungshürden zu senken. Für Michael Wolf ist aber auch klar, dass sich sein Wirken nicht auf das Büro beschränkt. Er spielt das Thema bereits überall, wo er hinkommt, »und als Amtsbote komme ich viel herum«. So hätten ihn schon Kolleg\*innen gefragt, was das eigentlich ist, ein Weiterbildungsmentor und wofür Weiterbildung gut sein soll.

**„Viele Kollegen haben teilweise Angst vor Weiterbildung, da Schule und Lernen nicht immer ihre Sache war. Es braucht viel Zeit, um sie von Weiterbildung zu überzeugen.“**

**Michael Wolf**

## **Die Zukunft braucht mehr Weiterbildungsmentor\*innen**

Am Rande des mendi.net-Stands ergibt sich die Zeit für eine Frage: Warum der ganze Aufwand? Warum das Klinkenputzen? Für Doris Barschtipan ist es eine Herzensangelegenheit. Im Rahmen ihrer Tätigkeit als Schwerbehindertenvertretung hat sie schon viele Kolleg\*innen beraten und Kraft gegeben bei der Suche nach einer neuen Tätigkeit innerhalb der Stadt, wenn die bisherige Tätigkeit einfach nicht mehr geht. Sie weiß um die Wichtigkeit der Weiterbildung und kann jetzt das Wissen aus den mendi.net-Qualifizierungen in die Beratungen integrieren. Im Gespräch mit ihr wird schnell deutlich, wie wichtig es ihr ist, dass alle Menschen die Chance haben, ihre Talente in der Arbeit entfalten zu können. Eine ähnliche Motivation hat Carolin Klein; sie sieht, wie manche ihrer Kolleg\*innen von neuen Entwicklungen gestresst sind und Sorge um ihre Zukunft



haben. Häufig wird sie schon bei einfachen Softwareanwendungen um technischen Rat gefragt, obschon dies nicht ihre Aufgabe ist. Ihr Wunsch ist, dass der Besuch von Seminaren zu digitalem Grundlagenwissen selbstverständlicher wird und es hierzu auch passende Angebote gibt.



### **Dienst- bzw. Betriebsvereinbarungen**

**helfen bei der Umsetzung von Weiterbildungsmentoring. Sie signalisieren, dass die Arbeit der Mentor\*innen unterstützt wird und geben so wichtige Freiräume. Bei der Erarbeitung ist darauf zu achten, dass möglichst alle Verantwortlichkeiten geklärt werden.**

Wertschätzung, um Arbeitnehmer\*innen zu binden und attraktiv für Bewerber\*innen zu sein. Für den Personalrat ist Weiterbildung ein wichtiges Recht für alle Kolleg\*innen. Hierfür sind die Weiterbildungsmentor\*innen wichtig, die über Beratungen oder die Umfrage Hürden aufspüren und abbauen. In Anbetracht der 13.000 Mitarbeitenden wären daher weitere Mentor\*innen wünschenswert, um alle Kolleg\*innen zu erreichen. Es soll eine Arbeitsgruppe geben, um die Zukunft zu besprechen. Die drei Weiterbildungsmentor\*innen packen an diesem Tag jedoch ihren Stand wieder zu dritt ein. Vielleicht sind es in naher Zukunft ein paar mehr helfende Hände.

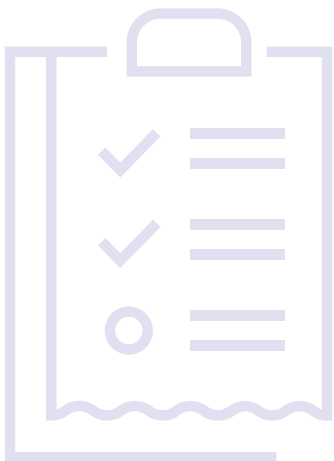
So könnten sich die Kolleg\*innen selbst helfen und die Digitalisierung würde ein Stück weit ihren Schrecken verlieren. Das sieht auch der Personalrat so, der vor über zwei Jahren eine Vereinbarung erarbeitet hat, die schlussendlich vom Oberbürgermeister unterschrieben wurde. Sie regelt die Arbeit der Mentor\*innen und hat den Startpunkt für die Qualifizierung der drei Mentor\*innen gebildet. Mit der Vereinbarung unterstützt die Stadt die Idee des Weiterbildungsmentorings. Für die Weiterbildungsmentor\*innen ist sie eine wichtige Arbeitsgrundlage, da ihre Rolle definiert wird und es ein Zeichen der Wichtigkeit ihrer Arbeit ist. Aus Sicht von Dominique Förtsch ist Weiterbildung auch eine Form von

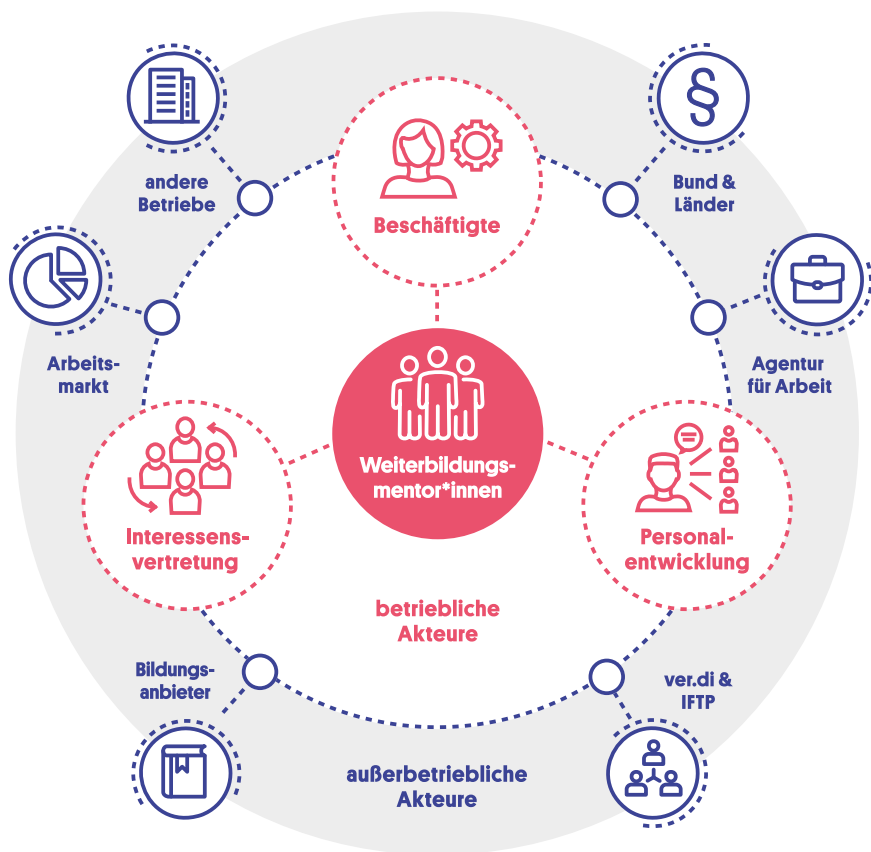




# Umsetzungsempfehlungen für Weiterbildungsmentoring

Die Berichte aus der Praxis zeigen, welche vielfältigen Ausprägungen das Weiterbildungsmentoring haben kann. Dennoch gibt es auch viele Gemeinsamkeiten, welche Maßnahmen eine besondere Priorität haben sollten und welche Handlungsempfehlungen sich für die praktische Umsetzung bewährt haben. Im Folgenden fassen wir die zentralen Aspekte der praktischen Umsetzung zusammen, zum einen mit Blick auf die fachlichen Themen bzw. betrieblichen Handlungsfelder, die adressiert werden, zum anderen hinsichtlich der Erfolgsfaktoren für den betriebsinternen Prozess.





## Ziele des Weiterbildungsmentoring und ihre betrieblichen Handlungsfelder

### Wertschätzung für Weiterbildung als »lohnende Investition« erhöhen:

- Perspektive der Beschäftigten: Viele kennen den Nutzen von Weiterbildung nicht oder wissen nicht, welche Angebote ihnen offenstehen. Hier heißt

es, für Weiterbildung zu sensibilisieren und Chancen sowie Möglichkeiten aufzuzeigen.

- Perspektive des Arbeitgebers: Über die großen Potenziale einer Weiterbildungsstrategie aufzuklären, ist auch gegenüber dem Arbeitgeber sinnvoll. Häufig sind die Notwendigkeit von Weiterbildung, die genauen Bedarfe oder z. B. Fördermöglichkeiten nicht bekannt.

## **Kolleg\*innen Mut machen und sie in (Veränderungs-)Prozessen begleiten:**

Weiterbildung kann bei manchen Kolleg\*innen persönliche Überwindung kosten. Sei es, weil man um Erlaubnis zur Teilnahme bitten muss, oder weil die Lernerfahrung lange zurückliegt oder das Zutrauen fehlt, die Weiterbildung zu schaffen. Eine wichtige Aufgabe von Mentor\*innen ist es, zuzuhören, Ängste zu nehmen und auf Augenhöhe gemeinsam Lösungswege zu erarbeiten.

## **Hindernisse für die Weiterbildungs-beteiligung identifizieren:**

Ist die Weiterbildung im eigenen Betrieb zielgruppenorientiert und bedarfsgerecht gestaltet? Um diese Frage zu beantworten hilft es, eine andere Perspektive einzunehmen und sich selbst Fragen zu stellen:

- **Angebot:** Wissen die Beschäftigten, wo sie das Bildungsprogramm finden? Falls es nur digital ist: Haben alle einen Zugang zu einem PC? Gibt es einen Aushang, der beachtet wird?
- **Verfahren:** Wissen die Beschäftigten, was sie dürfen und wen sie ansprechen müssen? Sind Verfahren und Fristen bekannt?
- **Umsetzbarkeit:** Ist der Bewilligungsprozess objektiv gestaltet? Werden verschiedene Lernformate angeboten? Können Beschäftigte die Angebote mit ihren Dienstzeiten und ihrem Privatleben vereinbaren?

- **Inhaltliche Ausgestaltung:** Sind die Themen bedarfsgerecht gewählt? Werden alle Berufsgruppen angesprochen? Gibt es eine strategische Bedarfsplanung, die auch die Kompetenzen der Beschäftigten einbezieht?

## **Empfehlungen für innerbetriebliche Prozesse im Weiterbildungsmentoring**

### **1. Die eigene Rolle klären**

Die Rollen, Handlungsfelder und Aufgaben im Weiterbildungsmentoring sind vielfältig. Wir sind der Überzeugung, dass es nicht nötig ist, ein starres Muster vorzugeben, um die angestrebten Ziele zu erreichen. Jede\*r Mentor\*in sollte sich darüber klar werden, welche Rolle sie in ihrem Unternehmen wahrnehmen kann und möchte. Dabei geht es sowohl um die Rahmenbedingungen im Betrieb und die Funktion, die man dort originär hat, als auch um die persönlichen Kompetenzen und Vorlieben.

### **2. Verbündete suchen**

Zu Beginn ist es ungemein wichtig, dass sich alle relevanten betrieblichen Akteur\*innen in ihren Rollen abstimmen und ein gemeinsames Ziel festlegen. Gewinnbringend ist hier vor allem, dass verschiedene Perspektiven und Bedürfnisse beachtet werden können. Danach können Aufgaben je nach Kompetenzbereich und Stärken verteilt werden.

### 3. Auf sich aufmerksam machen

Ein nächster Schritt ist die interne Öffentlichkeitsarbeit für die eigene Rolle sowie für die Idee des Weiterbildungsmentorings. Gerade in großen Verwaltungen und Betrieben braucht es viel Energie, bis allen die neue Funktion bekannt ist. Hier können viele Informationskanäle genutzt werden, sei es das Intranet, das Bildungsprogramm, ein Newsletter oder Aushänge und Flyer. Hilfreich ist natürlich immer auch die Mundpropaganda des eigenen innerbetrieblichen Netzwerks.

### 4. Nicht aufgeben – Verschiedene Wege gehen

Es kann passieren, dass sich die Idee, die man zu Beginn hatte, nicht umsetzen lässt; dass einem Hindernisse begegnen, die – zumindest zunächst – unüberwindbar sind. Die Veränderung der Kultur in einem Unternehmen ist ein langwieriger und vielseitiger Prozess, dessen Erfolg man nicht immer direkt messen kann. Wichtig ist es, nicht aufzugeben und immer wieder nach Wegen zu suchen, die Ziele zu erreichen.

### 5. Für Nachhaltigkeit und Verstetigung sorgen

Regelungen und Strukturen, z. B. im Rahmen einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung, schaffen eine feste Grundlage für die Mentor\*innenarbeit. Rollen, Zuständigkeiten und Rahmenbedingungen sowie Stellenanteile und evtl. Zulagen sollten hierdurch geklärt werden. Damit wird die Wichtigkeit dieser Arbeit deutlich

gemacht und Akzeptanz dafür geschaffen. Außerdem ist so auch eine Verstetigung der Funktion gesichert und hängt nicht an einzelnen Personen.

### Unterstützungsangebote der Projektpartner ver.di und iftp

Die genannten Empfehlungen sind leichter gesagt als getan. Deswegen qualifizieren und beraten wir im Rahmen des Projekts mendi.net die Mentor\*innen Schritt für Schritt für und bei ihrer Arbeit. Wir vermitteln wichtige Informationen, diskutieren Werte und Haltungen, bieten ein relevantes Netzwerk und begleiten wichtige Prozesse als externe Moderator\*innen und Expert\*innen.

Auch über das Projekt hinaus engagieren wir uns für Weiterbildungsmentoring und erarbeiten Angebote, die bei der Umsetzung der genannten Ziele und Aufgaben unterstützen. Nicht zuletzt gibt es immer die Möglichkeit, eine individuelle Lösung zu finden!



**Schaut gerne einmal rein  
und kontaktiert uns:**

→ [www.verdi-mendi.net](http://www.verdi-mendi.net)

→ [www.bildungspolitik.verdi.de](http://www.bildungspolitik.verdi.de)

→ [www.iftip-institut.de](http://www.iftip-institut.de)



**Vielen Dank für die Unterstützung und Mitarbeit**

**DEW21**



 **SWH.** Stadtwerke Halle



## Impressum

### Herausgeber

ver.di Bundesverwaltung  
Ressort 9 | Bereich Bildungspolitik  
Paula-Thiede-Ufer 10 | 10179 Berlin

iftp (Institut für Forschung,  
Training und Projekte)  
Berufsfortbildungswerk Gemeinnützige  
Bildungseinrichtung des DGB GmbH (bfw)  
Schimmelbuschstraße 55 | 40699 Erkrath

### Copyright und Haftung

© September 2024  
ver.di Bundesverwaltung.  
Alle Rechte vorbehalten.

Insbesondere dürfen Nachdruck,  
Aufnahme in Online-Dienste, Internet  
und Vervielfältigung auf Datenträger  
nur nach vorheriger schriftlicher  
Zustimmung von ver.di erfolgen.

### Redaktion

Daniel Dzillak, Roman Jaich,  
Susanne Mißfeldt, Doreen Remer,  
Michael Swoboda

### Gestaltung

minkadu Kommunikationsdesign Berlin

### Lektorat

Worte & Strategie | Marianne Eppelt

### Bildnachweise

Icons und Infografik (bis auf Seite 38):  
4S – Schober & Wanka GbR  
Fotos (bis auf Seite 14–17): mendi.net  
Portraits 14–17: HAVAG/SWH und privat



EIN GEMEINSAMES PROJEKT VON



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung