

DENK-doch-MAL.de

Das online-Magazin

ARCHIV

Ausgabe 03-19

Lebensbegleitendes Lernen: Braucht Weiterbildung ein neues Narrativ?

Editorial

Prof. Dr. Bernd Käpplinger: Ein neues Narrativ zur Weiterbildung im Entstehen – Eine Zwischenphase der reformerischen Verschlimmbesserung?

Wilhelm Bauer, Gabriele Korge: Transformation der Arbeit – Wie „agiles Lernen im Unternehmen“ auf die Arbeit der Zukunft vorbereitet

Gewerkschaftliche Weiterbildungsmentoren in der Praxis – Gespräch mit Bernd Lösche und Thomas Steinhäuser

Jörg Ferrando und Lutz Ewald: Vertrauensleute als Weiterbildungsmentoren – Das IG Metall-Projekt Assist:WB

Fritz Böhle: Eine neue Lernkultur in Unternehmen – lernförderliche Gestaltung von Arbeit

Dr. Sven Rahner: Nationale Weiterbildungsstrategie – für eine neue Weiterbildungskultur im digitalen Wandel

Sabrina Mohr: Von der Suche nach einem neuen Narrativ, oder die Frage: Wie macht lebensbegleitende Weiterbildung in Zukunft Sinn?

Mechthild Bayer: Weiterbildung 4.0 – Das Gutachten der Heinrich-Böll-Stiftung

Bernd Kaßbaum: Buchhinweis: Christoph Butterwegge – Die zerrissene Republik

Dokumentation – DGB Bundesvorstand: Nationale Weiterbildungsstrategie. Gesamteinschätzung, zentrale Ergebnisse und Ausblick auf den Umsetzungsprozess

Zitieren:

**Name, Titel, aus:
DENK-doch-MAL
(ARCHIV) Ausgabe
3_19, S. xyz
(<https://denk-doch-mal.de/>)**

Editorial

Im jetzt dritten Jahr werden die Themen der in Tutzing in der Akademie für politische Bildung durchgeführte Tagung „Denken am See“ in einem Heft von „DENK-doch-MAL“ abgebildet. Diese Tagung wird gemeinsam von der IG Metall, dem Netzwerk Gesellschaftsethik und der Akademie geplant und durchgeführt. Die Präsentationen der Tagung sowie eine Auswahl von Fotos werden über eine Cloud der Akademie verbreitet.[1]

Inhaltskern der Tagung und auch dieses Heftes ist die Frage, ob Weiterbildung ein „neues Narrativ“ brauche (die Tagung hat diese Frage zur These gemacht). Als Narrativ versteht man rein sprachlich eine Erzählung (von lat. narrare). In den Politik- und Sozialwissenschaften meint man damit eine sinnstiftende, etablierte, teils aus dem kulturellen Kontext einer Gesellschaft „naturwüchsig“ entstandene, teil von politischen Akteuren bewusst gesteuerte Erzählung, die politische Orientierung oder auch Desorientierung vermitteln will und soll. Man ahnt, es geht um ein vielschichtiges Thema.

Unter der Überschrift „lebenslanges Lernen“ gehört Weiterbildung seit Jahren im offiziellen Politikbetrieb zu den selbstverständlich postulierten Politikfeldern der Nation. Zu diesen Selbstverständnissen gehört: Ohne Weiterbildung ist der Strukturwandel nicht zu bewältigen. Weiterbildung ist ein immer wiederkehrendes Instrument, um Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in wirtschaftlichen und sozialen Krisen oder im Zuge neuer technischer, organisatorischer oder struktureller Herausforderungen neue berufliche Perspektiven zu eröffnen. Ohne Weiterbildung werden die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern den Anforderungen durch neue Technologien, Arbeitsstrukturen und Arbeitsabläufen nicht gerecht. Im gegenwärtigen politischen Diskurs ist Weiterbildung „die zentrale Antwort auf diesen vor allem digital getriebenen Strukturwandel“ (so Sven Rahner in diesem Heft).

Weiterbildung ist widersprüchlich. Sie schwankt zwischen ökonomischen Anforderungen, der Notwendigkeit politischer Bildung und den Wünschen und Interessen einer breiten Persönlichkeitsbildung. Zugleich wird sie selbst zum Spielball weitreichender Ökonomisierung. Die Arbeitsbedingungen der in den Institutionen Beschäftigten sind häufig prekär. Aller politischen Bedeutungszuschreibung zum Trotz ist Weiterbildung von einer regulierten vierten Säule des Bildungswesens weit entfernt.

Weiterbildung ist Teil der großen Erzählung vom „Aufstieg durch Bildung“. Tatsächlich verfügen Beschäftigte heute über vielfältige Wege des Bildungsaufstiegs und über Möglichkeiten der finanziellen Unterstützung. Strukturell sind allerdings die Hürden nach wie vor hoch. Trotz neuer formaler Wege folgt die Beteiligung an Weiterbildung in Gesellschaft und Betrieb stabil der

Hierarchie der Bildungsabschlüsse und der sozialen Herkunft. Dies legen die Ergebnisse auch des jüngsten Adult Education Surveys nahe. Knapp: wer hat, dem wird gegeben.[2]

Unter den gegenwärtigen Bedingungen, in denen einerseits die Erwartungen an Weiterbildung im Kontext der digitalen Transformation riesig, andererseits die Widersprüche um Weiterbildung weiterhin die Szene prägen, hat die Frage, ob es eines neuen Narratives bedarf, naturgemäß unterschiedliche Zugänge. Die Tagung und auch dieses auf diese Tagung bezogene Heft haben dazu einige Beiträge versammelt.

Prof. Dr. Bernd Käßlinger hatte in einem kurzen Artikel von einer Gegenwartspraxis eines „lebenslangen Lernen(s) 3.0 und der Notwendigkeit einer neuen „Erzählung und Praxis der Weiterbildung“ geschrieben. Zielgruppengenaue, auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes verengte und detailregulierte Weiterbildung werde den aktuellen gesellschaftlichen und ökonomischen Anforderungen sowie den Bedürfnissen und Interessen der Lernenden nicht gerecht. Stattdessen brauche es eine neue Weiterbildungspolitik, welche „den Autonomiebegriff zur Leitidee erheben könne“ (ebd.). „Die Autonomie der potentiell Lerninteressierten, aber auch die Autonomie der Weiterbildungseinrichtungen und des professionellen Personals gilt es zu stärken. Beides sind zwei Seiten einer Medaille.“ (ebd.).[3] Der aktuelle, für ddm geschriebene Text knüpft hieran an. Seither hat es eine Reihe von Entwicklungen gegeben, die für Bernd Käßlinger Teil einer „regressiven Moderne“ sind. Einerseits sieht er Fortschritte z.B. durch den Bedeutungszuwachs von Weiterbildung, teilweise neue Probleme, insbesondere durch die „strategische Komplexitätsreduktion“ in der Nationalen Weiterbildungsstrategie auf die berufliche zu Lasten der politischen und kulturellen Weiterbildung.

Für *Prof. Dr. Ing. Wilhelm Bauer* und *Gabriele Korge* vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation leitet sich auf der Basis der digitalen Transformation aus dem Wandel der Arbeit auch ein enormer Veränderungsprozess in der Weiterbildung ab. Mit großer Geschwindigkeit verlieren klassische Bildungsformate an Bedeutung, betriebliches Lernen – ein Hinweis auf ein mögliches und neues Narrativ – gewinnt an Bedeutung. Es sei zu beobachten, „dass es immer weniger gelingt, die Menschen im Rahmen der Ausbildung oder von externen Seminaren auf die Arbeit so vorzubereiten, dass sie im Arbeitsalltag umfassend handlungsfähig sind.“ Zu kurz sei „die Halbwertszeit des Wissens, zu spezialisiert sind die Unternehmen, zu situationsabhängig muss gehandelt werden, zu kontinuierlich muss gelernt werden.“

Sie halten deshalb ein Plädoyer für eine situationsbezogene, betriebliche Qualifizierung. Eine Methode dafür sei das „agile Lernen“. Lernaufgaben steuern kurze und weitgehend autonom durchgeführte Lerneinheiten, aus ihrer Sicht ein

Konzept für Lernen in der Arbeit. Doch es ist nicht frei von Voraussetzungen. Denn „dazu braucht es Anleitung, Beratung und Prozessbegleitung und ein Lernen, das eigene Erfahrungen in einem realen Kontext ermöglicht sowie Raum zu umfassender Reflektion gibt.“ Zweifelsohne – so muss man ergänzen – auch institutionelle Rahmenbedingungen, die über die Interessenvertretung beispielsweise in Sicherung der Weiterbildungszeit und der Absicherung autonomer Spielräume abzubilden sind. Denn gerade an den Schnittstellen zwischen Bildung und Arbeit sowie in den Fragen der Autonomie und der (Mit-)Gestaltungsmöglichkeiten der Lernenden werden diese Ansätze „agilen Lernens“ zu bewerten sein.

Ein anderer Ansatz betrieblicher Weiterbildung basiert auf den gewerkschaftlichen Weiterbildungsmentoren. Die IG Metall hat diesen Ansatz exemplarisch erprobt und das Konzept beschrieben.[4] Der jüngste Gewerkschaftstag hat die Voraussetzungen geschaffen, das Konzept in die sog. Fläche zu bringen. Das Besondere dieses – gewerkschaftlichen – Ansatzes ist, dass Vertrauensleute der IG Metall die Lernmentoren bilden. Sie haben dazu eine Ausbildung gemacht und in ausgewählten Bereichen der beteiligten Unternehmen erfolgreich umgesetzt. Die Hoffnung besteht, dass dafür auch über die Nationale Weiterbildungsstrategie notwendige finanzielle und strukturelle Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Bernd Lösche, Betriebsratsvorsitzender des Opelwerks in Eisenach und Mitglied des Vorstandes der IG Metall, und *Thomas Steinhäuser*, u.a. zweiter Bevollmächtigter in der IG Metall Eisenach, haben sich nach der Tagung für ein Gespräch mit ddm bereitgestellt. Sie betonen die Chancen dieses Konzepts, z.B., dass Weiterbildungsberatung hier „auf Augenhöhe“ stattfindet. Sie stellen als Besonderheit heraus, dass sich die Beratung nicht nur auf die betriebliche Weiterbildung bezieht, sondern auch die berufliche, abschlussbezogene Weiterbildung umfasst, und sie auch aufbauend auf einem Vorläuferprojekt nicht nur ihren Ursprung, sondern auch ihre thematische Nähe zur Bildungsberatung der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit hat. Sie resümieren das Projekt und diskutieren, wie aufbauend auf ihren Erfahrungen weitere Schritte aussehen können.

Jörg Ferrando, Gewerkschaftssekretär im Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik beim Vorstand der IG Metall, und *Lutz Ewald*, wissenschaftlicher Bearbeiter in diesem Projekt, sind auf der Ebene des IG Metall Vorstandes die Väter dieses Projektes der gewerkschaftlichen Weiterbildungsmentoren. Sie beschreiben in ihrem Beitrag die konzeptionellen Hintergründe des Projektes und verstehen ihn als im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung weitgehenden Ansatz subjektiver Weiterbildung, der nicht nur an den betrieblichen Anforderungen, sondern auch an den – beruflichen – Interessen der Beschäftigten ansetzt. Das Konzept der gewerkschaftlichen Weiterbildungsmentoren ist aus ihrer Sicht ein erfolgsversprechender Ansatz, diejenigen Beschäftigten für Weiterbildung zu gewinnen, die gemeinhin die geringsten Teilnehmerquoten haben. Die Partizipation der Beschäftigten und die

Bedeutung von Betriebsräten und Vertrauensleuten im Verhandlungsprozess mit der Personalabteilung und in der Umsetzung in den beteiligten Werksbereichen ist groß. Zudem erörtern sie die bildungs- und betriebspolitischen Rahmenbedingungen, die zur weiteren Verbreiterung dieses Konzepts notwendig wären.

Ein Interview mit *Prof. Dr. Fritz Böhle*, langjährigem Mitarbeiter des Institutes für Sozialforschung in München und Autor für ddm, der auch an der Tagung teilgenommen hat, nimmt in einem Interview zu dem Verhältnis von Weiterbildung und Arbeitsgestaltung Stellung. Eine Dimension von Weiterbildung ist für ihn „Weiterbildung in der Arbeit und durch Arbeit“. Sie basiert auf dem ihm wichtigen und auch in digitalen Arbeitsprozessen unabdingbarem Erfahrungswissen. Weiterbildung – auch betriebliche Weiterbildung – ist für Fritz Böhle zudem die Voraussetzung für die Befähigung zur aktiven Beteiligung an betrieblichen und gesellschaftlichen Veränderungen und ihrer Mitgestaltung. Dieser Zusammenhang von Lernen und lernförderlicher Arbeit und die darauf aufbauende Beziehung von formellem und informellem Lernen fehle sowohl häufig im Betrieb und in der Gesellschaft. „So werden auch dort, wo eine arbeitsnahe, arbeitsbegleitende und arbeitsintegrierte Weiterbildung gefördert wird, die lernförderliche Gestaltung der Arbeit selbst und die Bedeutung des erfahrungsgeleitenden Lernens in der Arbeit und durch Arbeit ausgeblendet.“

Dr. Sven Rahner, Leiter der Stabsstelle Nationale Weiterbildungsstrategie, erläutert die Bedeutung von Weiterbildung auf der Basis der digitalen Transformation und argumentiert auf der bemerkenswerten, gleichwohl reduzierten und bereits zitierten Feststellung, dass Weiterbildung die zentrale Antwort auf die digitale Transformation sei. Er erläutert die Genese des Programms und stellt die politischen und organisatorischen Besonderheiten heraus. Den Partnern der Nationalen Weiterbildungsstrategie war es – so Sven Rahner – bei der Erarbeitung des in der Mitte des Jahres vorgestellten Strategiepapiers „ein besonderes Anliegen, keine bloßen Absichtserklärungen zu formulieren, sondern mit starken Impulsen, klaren Prüfaufträgen und konkreten Maßnahmen die Grundlage für eine veränderte Weiterbildungskultur in Deutschland zu schaffen.“ Hierbei lassen sich einige bemerkenswerte Schwerpunkte erkennen. So haben Maßnahmen zur Förderung von gering qualifizierten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eine besondere Gewichtung erhalten. In der in diesen Tagen beginnenden Umsetzungsphase – so seine Hoffnung – arbeiten die beteiligten Akteure „fokussiert und engagiert“ „für eine Weiterbildungskultur in Deutschland, die Weiterbildung nicht als notwendiges Übel, sondern als selbstverständlichen Teil der Erwerbsbiografie versteht.“ Dies sei Teil einer „vorsorgenden und befähigenden Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, die kollektive und individuelle Ansätze in der Weiterbildungsförderung gezielt miteinander verbindet“.

Die Bewertung durch den DGB ist verhalten positiv und die Erwartungen an die Umsetzung der im Strategiepapier genannten Themen sind groß. Der DGB hat uns

dafür ein Papier zur Verfügung gestellt, das Mitte des Jahres unmittelbar nach der Vorstellung der Ergebnisse der Nationalen Weiterbildungsstrategie entwickelt wurde und die gewerkschaftliche Position zur Nationalen Weiterbildungsstrategie vorstellt.

Es bleibt abzuwarten, welche Reformansätze am Ende verwirklicht werden und ob sie Reformschritte in Richtung einer neuen Weiterbildungsarchitektur sind, die ein konsistentes Weiterbildungssystem entstehen lassen. Verdi, IG Metall und GEW haben 2017 einen umfassenden Vorschlag vorgelegt, der in der Broschüre „Weiterbildung reformieren :Sechs Vorschläge, die wirklich helfen“ veröffentlicht worden ist.[5]

Sabrina Mohr, Erwachsenenbildnerin und Mediatorin, die wie Fritz Böhle an der Tagung teilgenommen hat, befasst sich in ihrem Statement mit den Anforderungen an Weiterbildung aus der „Arbeit 4.0“, deutet die aus ihrer Sicht notwendige Praxis der beteiligten gesellschaftlichen und betrieblichen Akteure und versucht darauf aufbauend eine Antwort zu geben, wie sich Weiterbildung zu entwickeln habe. Mit Arbeit 4.0 stehe „die Innovationsfähigkeit des Menschen im Vordergrund, um weniger die Anwendung des Digitalen selbst realisieren zu können als vielmehr in der Lage zu sein, dem permanenten Gestaltungsprozess der Arbeitsabläufe gewachsen zu sein“. Zwar sei die Berufsbildung dabei, Berufsbilder an die neuen Anforderungen anzupassen, insgesamt hinke gerade die Politik jedoch der notwendigen Schaffung von Rahmenbedingungen hinterher. Als Beispiel führt sie auch die Nationale Weiterbildungsstrategie an, viele Themen werden „nur abstrakt behandelt.“

Ausführlich diskutiert Sabrina Mohr auch Konzepte und Forderungen der IG Metall, wie z.B. das Instrument des Transformationsatlases, mit dem die Gewerkschaft auch in den Betrieben handlungsfähig werden will, und zeigt auch die Überlegungen des Forums Soziale Technikgestaltung, die sich mit autonomer Softwareentwicklung befasst, auf. Innovationsfähigkeit – so ein Fazit – benötigt Selbstorganisation. Deshalb braucht es neue Lehr- und Lernformen, die real und digital vom Frontalunterricht abkehren. Lebensbegleitendes Lernen in der Zukunft macht dann Sinn, so Sabrina Mohr mit Verweis auf Werner Sauter, wenn die „Lernformen, Sozialformen, Kommunikationsmöglichkeiten und Medien dem aktuellen Umfeld entsprechen“.

Wie kann angesichts dieser Heterogenität von Positionen eine mögliche Antwort auf die eingangs gestellte Frage lauten? Wohin wird sich, wohin sollte sich Weiterbildung entwickeln? Die Beiträge des Heftes schälen Themenstellungen heraus, die nicht unbedingt neu, jedoch mit einer neuen Dominanz in die Debatte drängen. An dieser Stelle erscheint uns der von der Heinrich-Böll-Stiftung vorgelegte Abschlussbericht: „Weiterbildung 4.0 – Solidarische Lösungen für das lebenslange Lernen im digitalen Zeitalter“ aufschlussreich zu sein.[6]

Mechthild Bayer, die langjährig die Weiterbildungspolitik bei ver.di verantwortet hat und auch in der Redaktion von ddm mitarbeitet, stellt uns dazu in einer interessanten Rezension die wichtigsten Inhalte vor. In dem Bericht sprechen sich die Autorinnen und Autoren angesichts der Herausforderungen der neuen Arbeitsgesellschaft für eine sichtbare Umsteuerung aus, für eine neue Weiterbildungskultur, für Weiterbildung als individuelles Bürgerrecht und für eine Weiterbildung als anerkannte vierte Säule des Bildungssystems, die der Relevanz der beruflichen Erstausbildung nicht nachsteht, für ein Bundesweiterbildungsgesetz und für solidarische Lösungen in allen Fragen.

Wir möchten an dieser Stelle auch auf die Vorschläge verweisen, wie sie z.B. auch vom Wissenschaftlichen Beraterkreis von ver.di und IG Metall vertreten werden. Oberste Priorität eines Reformkonzepts von Weiterbildung, so der Beraterkreis, hat hier der Gedanke des expansiven Lernens, der besagt, dass Lernen für die Betroffenen Sinn machen muss. Subjektorientierte (Weiter-) Bildung nimmt die Perspektive der Lernenden ein. Sie reflektiert Lernwiderstände und – was sie von den neoliberalen Konzepten der Selbstvermarktung unterscheidet – sie verbindet die Entwicklung subjektorientierter Lernkonzepte mit der Forderung nach guter, lernförderlicher Arbeit und sozialen Rahmenbedingungen, die dieses Lernen erst ermöglichen, es fördern und in Betrieb und Gesellschaft umsetzen lassen. Lernen in diesem Verständnis braucht Raum, Zeit und Ressourcen.[7]

Schließen wollen wir dieses am Ende zweifelsohne umfangreiche Heft mit einem Verweis auf das neue Buch von Christoph Butterwegge, die „zerrissene Republik“.

Mechthild Bayer und Bernd Kaßbaum

Anmerkungen:

[1] <https://www.apb-tutzing.de/news/2019-07-26/das-ganze-leben-lang-lernen>; unter der Webadresse der Akademie findet sich auch die zeitnah Ankündigung der nächsten Tagung

[2] Vgl. dazu: Matthias Anbuhl (DGB), Die Zwei-Klassen-Gesellschaft. DGB-Analyse zur sozialen Spaltung in der Weiterbildung 2019. Auswertung auf Basis des Adult Education Surveys Trendberichts, Oktober 2019

[3] Bernd Käßlinger: Lebenslanges Lernen 3.0 oder Wo ist die neue Erzählung und Praxis der Weiterbildung? Online: <https://www.progressives-zentrum.org/lebenslanges-lernen-3-0-oder-wo-ist-die-neue-erzaehlung-und-praxis-der-weiterbildung/> (letzter Aufruf 31.07.2019)

[4] IG Metall, Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik: Gewerkschaftliche Weiterbildungsmentoren. Vertrauen schaffende Experten für Bildungswege, Oktober 2018

[5] verdi, IG Metall ,GEW (Hrsg.): Weiterbildung reformieren. Sechs Vorschläge, die wirklich helfen. Darum wollen verdi, IG Metall und GEW ein Bundesgesetz für die Weiterbildung, September 2017;

<https://bildungspolitik.verdi.de/felder/weiterbildung/++co++e7434b8e-ace7-11e7-8651-525400ff2b0e>

[6] Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): Abschlussbericht „Weiterbildung 4.0 – Solidarische Lösungen für das lebenslange Lernen im digitalen Zeitalter“, Februar 2019

[7] Vgl. dazu: Wissenschaftlicher Beraterkreis der Gewerkschaften ver.di und IG Metall, Gute Arbeit braucht gute Weiterbildung, Berufsbildungsperspektiven 2017, Berlin/ Frankfurt am Main 2017 in: https://wissenschaftlicher-beraterkreis.de/wp-content/uploads/2018/11/Berufs-Bildungs-Perspektiven_2017.pdf (Abruf vom 13.08.2019)

Ein neues Narrativ zur Weiterbildung im Entstehen:

Eine Zwischenphase der reformerischen Verschlimmbesserung?

Von: **Prof. Dr. Bernd Käpplinger** (*Vorsitzender der Sektion Erwachsenenbildung innerhalb der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft*)

Ein kurzer Rückblick

Vor rund 3 Jahren veröffentlichte ich einen Text [1], der sich mit der Mainstream-Erzählung zur Weiterbildung und lebenslangem Lernen kritisch auseinandersetzte. Kurzgefasst wird demnach einer Standortsicherungsrhetorik folgend die Bedeutung der Weiterbildung betont. Kaum als individuelles Recht, sondern vor allem als individuelle Pflicht. Ich plädierte dafür, alle Weiterbildungsförderungen dahingehend zu überprüfen, wie für Lernende sowie für Weiterbildungseinrichtungen und Lehrende mehr Autonomie geschaffen werden kann:

- Weg von engen Zielgruppenförderungen über unzählige, kleinteilige Förderprogramme hin zu eher universellen, gesetzlich verankerten Förderungen mit Anreizen für Benachteiligte.
- Einführung einer allgemein zugänglichen, jedoch pluralen Bildungsberatung zur Information und subjektiven Entscheidungsunterstützung.
- Stärkung der Leistungsfähigkeit von Weiterbildungseinrichtungen und Professionellen durch verlässliche, kontinuierliche Finanzierungen und Qualifikationsstandards.
- Rückbau von bürokratischen Qualitätszertifizierungsagenturen, die sich zu einem eigenen Markt entwickelt haben, der in großen Teilen lediglich wichtige Ressourcen von Lernprozessen nur abzieht.
- Konzentration auf eher wenige, dafür aber umfassendere und langfristige Evaluations- und Wirkungsstudien zu Zwecken des Erkenntnisfortschritts statt einer Vielzahl pseudo-legitimatischer Evidenzansätze, die im Bildungsbereich nur sehr begrenzt geeignet sind.
- Politisches Interesse, nicht-intendierte Fördereffekte als z.T. verborgene Schätze zu begreifen und nicht nur auf die Erreichung intendierter Ziele zu pochen.

Die Gegenwart

Wie sieht die Situation nun rund drei Jahre später aus? Natürlich wäre es vermessen anzunehmen, dass mein Impuls viel verändert hätte. Vielmehr zeichnen sich z.T. ganz andere Verschiebungen ab, die aber in der Tat ein neues Narrativ erkennen

bzw. vermuten lassen. Es gibt nämlich eine Reihe an Aktivitäten und Dokumente, die durchaus als ein neues Narrativ zur Weiterbildung angesehen werden können. Von der CDU-Bundestagsinitiative MILLA [2], über das im Januar 2019 in Kraft getretene Qualifizierungschancengesetz [3], einem Papier der Böll-Stiftung zu Weiterbildung 4.0 vom Februar 2019 [4], der Nationalen Weiterbildungsstrategie vom Juni 2019 [5] bis zu einem Umsatzsteuerreformgesetz [6], was vom Regierungskabinett im Juli 2019 verabschiedet wurde. Wahrscheinlich müsste man noch einiges mehr an Aktivitäten nennen. Es liegt eine beeindruckende Dichte an Papieren, Konzepten und Beschlüssen vor. Man kann sich freuen, dass Weiterbildung so viel Aufmerksamkeit zukommt. Zu hoffen bleibt dabei jedoch, dass den vielen Worten auch viele Taten folgen, da allzu oft den Sonntagsreden zur Bedeutung des lebenslangen Lernens keine oder kaum Taten und vor allem zu wenig Finanzen folgen. Dem Personal in Weiterbildungseinrichtungen ist es zu wünschen. Dass die Einführung eines Mindestlohns in der Weiterbildungsbranche ein Erfolg ist, kann gleichzeitig weiterhin ernüchtern und skeptisch werden lassen, ob man damit Arbeitsplätze in der Weiterbildung genauso attraktiv gestalten kann wie in anderen Bildungsbereichen, welche die Weiterbildung in den letzten Jahren deutlich beim Mittelzufluss abgehängt haben wie empirische Schätzungen berechnet haben. [7]

An dieser Stelle ist natürlich nicht der Raum vorhanden, diese Aktivitäten alle näher darzustellen und einzuschätzen im Detail mit ihren Chancen und Risiken. Progressive und regressive Elemente können in der „regressiven Moderne“ [8] beobachtet werden, schon Adorno wies auf den ambivalenten Charakter der Moderne hin.

Der Fortschritt

Progressiv erscheint so, dass einiges in Richtung von mehr Weiterbildungsrechten und mehr Strukturbildung im Weiterbildungsbereich geht. Leidet die Weiterbildung doch durchaus unter einer „Projektitis“, selbst Verantwortliche in der Ministerialadministration kommen zu solchen Einschätzungen:

„Und (...) wir haben kein verlässliches Finanzierungssystem für die berufliche Weiterbildung. (...) Dann blieb uns natürlich auch nichts anderes übrig, wenn wir denn die Weiterbildungsbeteiligung stimulieren wollen, ein Förderprogramm aufzulegen.“ (Loß 2012, S. 3). [9]

Zwar darf man nicht vergessen, dass es sehr wohl Gesetze zur Erwachsenenbildung oder zur Bildungszeit/-freistellung in fast allen Bundesländern gibt [10] oder es Gesetze mit Weiterbildungsregelungen im Kontext der Arbeitsmarktpolitik sowie es auch Tarifverträge mit Weiterbildungsvereinbarungen gibt, aber die Gesetze haben in den letzten Dekaden durch Kürzungen zumeist relativ an finanzieller und strukturbildender Bedeutung verloren [11]. Es ist nicht so, dass Weiterbildung rechtlich unreguliert wäre, sondern es fehlt eher ein Rahmengesetz wie es das u.a. mittlerweile selbst in der konservativen Schweiz gibt oder wie es eine unabhängige

Finanzierungskommission 2004 systematisierend vorschlug [12], woran bei dem aktuell grassierenden Präsentismus leider zu selten angeknüpft wird.

Wenngleich es eine Tendenz des Zeitgeistes in Richtung Zentralisierung gibt und der Föderalismus in Bildungsfragen oft eher als Belastung diskreditierend diskutiert wird, so ist diese föderale Ebene weiterhin sehr wichtig und förderlich. So wurden die „absurden Steuerpläne“ [13] des schon erwähnten Umsatzsteuerreformgesetzes der Bundesregierung glücklicherweise vom Bundesrat aufgehalten. Eine funktionierende Zusammenarbeit und wechselseitige Kontrolle von Bund und Ländern in (Weiter-)Bildungsfragen macht viel Sinn. Die Föderalismusreform von 2006 kann man heute als Fehler einstufen bzw. froh sein, dass die CDU/CSU sich mit einem noch weitreichenderen Kooperationsverbot nicht durchgesetzt hat.

Reformen bringen nicht immer nur Progress, sondern können auch Regression meinen. Dem sollte man sich bewusst sein und entsprechend versuchen, auf Reformprojekte Einfluss zu nehmen und diese breit ernsthaft konsultieren. Plurale, ausdifferenzierte Gesellschaften sollten die Weisheit der Vielen nutzen statt auf den kleinen Kreis von Expert*innen und nur wenigen Interessengruppen zu vertrauen. Auch die Gewerkschaften können ihre Rolle und Beteiligungen hier durchaus kritisch hinterfragen. Das ist anstrengend, aber der erste Schritt zum Autoritären ist getan, wenn man meint, dass breite Konsultationen mit vielen Beteiligten zu anstrengend seien. Demokratien leben von Partizipation, aber nicht von Experto-, Plutokratien oder Plebisziten.

Die Regression?

Problematisch erscheint die aktuelle Tendenz, Weiterbildung auf berufliche Weiterbildung einzuengen. International bezeichnet man das als „Vocationalism“ und Länder wie England sind hier viel „weiter“ in der Regression, aber eben ökonomisch keinesfalls erfolgreicher als Deutschland. Dies sticht auch bei dem Umsatzsteuerreformentwurf ins Auge, weil hier nur noch berufliche Weiterbildung umsatzsteuerfrei bleiben sollte, während Seminare der politischen Bildung, der Gesundheitsbildung, der kulturellen Bildung etc. zukünftig mit stattlichen 19% wohl zusätzlich belastet worden wären.

Bei der Nationalen Weiterbildungsstrategie definiert man Weiterbildung nun wie folgt:

„Die Partner der NWS verstehen berufliche Weiterbildung als die Fortsetzung oder Wiederaufnahme strukturierten Lernens nach dem Ende einer ersten Bildungsphase und Aufnahme einer Erwerbstätigkeit. (...) Die NWS fokussiert auf die berufliche Weiterbildung.“ (NWS 2019, S. 3 und 5)

Die teilweisen Ähnlichkeiten zur klassischen Weiterbildungsdiskussion stechen ins Auge:

„Weiterbildung ist die Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer unterschiedlich ausgedehnten ersten Bildungsphase und in der Regel nach Aufnahme einer Erwerbs- oder Familientätigkeit. (...) Sie umfasst

*die allgemeine, politische, kulturelle und wissenschaftliche Weiterbildung. “
(Deutscher Bildungsrat 1970)*

Allerdings wird in der neuen Definition allgemeine, politische und kulturelle Weiterbildung ausgeblendet.

Man mag das als strategische Komplexitätsreduktion ansehen oder als Versuch, sich zunächst mit einem Teilbereich zu befassen. Kritiker*innen könnte man schwärmerischen Bildungsidealismus oder ein Interesse an rein freizeitorientierter Weiterbildung vorwerfen. Gerne wird da der ideologische Kampfbegriff von Arbeitgebern aus den 1970er und 1980er Jahren erneut verwendet, dass man doch nicht den „Töpferkurs in der Toskana“ fördern wolle. Letzteres war und ist schon immer deutlich mehr Klischee und weniger Realität. Bildungsurlaub-/zeit wird in oft eher spröden Bildungsheimen deutlich mehrheitlich beruflich genutzt [14], was man vielleicht nicht für Führungskräfteklausuren in Luxushotels oder Tagungsteilnahmen als Incentives der betrieblichen Personalentwicklung gleichermaßen sagen kann? Letztlich ist es jedoch so oder so antiquiert, Lernen nur in puritanischen Settings zu denken sowie Spaß aus der Weiterbildung verbannen zu wollen.

Ich möchte hier drei Argumente anführen, warum berufliche und allgemeine Weiterbildung nicht stärker separat gesehen werden sollten:

Synthese des Allgemeinen und Beruflichen statt Fokus auf das Berufliche

Die rigide Trennung von beruflicher und allgemeiner (Weiter-)Bildung ist ein überholtes Relikt des 19. Jahrhunderts und war eigentlich überwunden. Es ist kein Zufall, dass die Weiterbildungsgesetze der Länder diese Trennung nicht kennen. In den 1970er Jahren forderten die Gewerkschaften eine Synthese von allgemeiner und beruflicher Weiterbildung, wo eine Humanisierung der Arbeit Ziel war. Es macht Sinn, eine solche Synthese und Humanisierung aktuell neu angesichts der Disruptionen zu denken. Die AfD wählen sicherlich nicht nur Ungebildete und es wird leicht vergessen, welche maßgebliche Rolle (Ökonomie-)Professoren bei ihrer Gründung spielten. Aber gerade männliche Arbeiter zeigen überdurchschnittlich oft Sympathien für AfD-Positionen. Gewerkschaftsmitgliedschaft immunisiert bei weitem nicht gegen die AfD. [15] Insofern kann es bei Weiterbildung nicht nur um Aufstiegsfortbildung und individuelles Anpassen an den ökonomischen Wandel gehen. Weiterbildung muss viel breiter gedacht werden. „Gebildet im Sinne der Erwachsenenbildung wird jeder, der in der ständigen Bemühung lebt, sich selbst, die Gesellschaft und die Welt zu verstehen und diesem Verständnis gemäß zu handeln.“ Dies hat der Deutsche Ausschuss für das Erziehungs- und Bildungswesen schon 1960 über den nationalen Tellerrand hinaus formuliert und es ist aktueller denn je.

Der strategische Zweck, ein Weiterbildungsrecht zu erreichen, kann nicht das Mittel rechtfertigen, Weiterbildung nun so verengt zu denken. Subjektorientierte (Weiter-)Bildung und individualisierte (Weiter-)Bildung sind nicht identisch. Individualisierung wird aktuell häufig gefordert, was jedoch allzu leicht nur das „Strampeln im Hamsterrad“ bedeutet. Subjektorientierte (Weiter-)Bildung ist dagegen viel hochwertiger, weil man dort das eigene Denken und Handeln in größeren Zusammenhängen verfolgt. Es muss um mehr gehen als nur die konkurrenthe Vermarktung des eigenen Selbst, nämlich um eine Entwicklung des eigenen Selbst bei gleichzeitig sozialer Verantwortung. Autonomie heißt, sich mit den Heteronomien der gesellschaftlichen und globalen Verhältnisse auseinanderzusetzen. Gerade heute ist dies umso mehr gefordert, wenn wir nicht regressiv zurückfallen wollen.

Digitalisierung erfordert mehr als Anpassung und neue Formen der Soziabilität

Der aktuelle Weiterbildungshype wird primär mit Digitalisierung begründet. Verkürzt kann man die Wirkung der Annahme beobachten, dass man den digitalen Umbruch bewältigen könne, indem man die Menschen durch Umschulungen und Qualifizierungen auf neue Jobs umsetzt. Die historische Analyse könnte mit Blick auf die Transformation der damals Neuen Bundesländer etwas die Erwartungen bremsen. Wenn es zu Formen massiver Arbeitslosigkeit kommen sollte, kann die Weiterbildung dies nur partiell abfedern. Unrealistische Erwartungen könnten zu einer Weiterbildungskritik wie in den 1990er Jahren führen, wo man statt der Weiterbildungslandschaft mehr die Treuhandpolitik hätte diskutieren oder kritisieren müssen.

Ich befürchte eine Art Déjà-vu mit unrealistischen Zuschreibungen und Erwartungen bezüglich der Wirksamkeit von Weiterbildung in Arbeitsmarktfragen bei der Digitalisierung. Oder ist der Weiterbildungshype hier eher eine Art „Nebelkerze“ zur Ablenkung, weil die Verantwortlichen auch nicht wissen, was auf uns genau zukommt? Weiterbildung wirkt sehr wohl, aber sie ist kein Allheilmittel mit nur durchschlagendem Erfolg. Es fehlt aktuell eine Perspektive, dass Digitalisierung etwas ist, was nach Mitgestaltung der Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung ruft. Entscheiden nur Konzernspitzen, einmal programmierte Algorithmen, Nerds oder die künstliche Intelligenz wie Digitalisierung genau aussieht oder spielen demokratische Entscheidungen am Arbeitsplatz, in der Region, im Land oder weltweit eine Rolle? Wo werden „communities of practice“ eingerichtet, um zu beraten und zu entscheiden, wie wir zusammenarbeiten können? Kann Weiterbildung zum sozialen Zusammenhalt etwas beitragen, der massiv gefährdet erscheint?

Die Heilsversprechen der Digitalbranche sind oft groß, hier braucht es eine kritische Kompetenz, um Anspruch und Realität zeitnah zu hinterfragen und ggf. gegenzusteuern. Die verbleibende Arbeit in einer digitalen Arbeitswelt erfordert viel an Kommunikation und Zusammenarbeit. Sind wir darauf gut vorbereitet? Oder genügt es, wenn wir Resilienzkurse besuchen und lernen, alles sich anpassend zu ertragen? Wenn ja, dann könnte man die Bildung aus der Weiterbildung streichen und konsequenterweise nur noch von Kompetenzentwicklung sprechen, was in der Kohl-Regierung durchaus mal ein Diskurs war, den die Zeit zum Glück überholt hat.

Es gibt deutlich mehr Phänomene des Wandels über die Digitalisierung hinaus

Die Dominanz des Digitalisierungsdiskurses überlagert andere, ähnlich wichtige Diskurse und Entwicklungen. Migration und Integration sind aktuell – z.T. glücklicherweise – aus dem Fokus der Aufmerksamkeit von Medien und Politik gerückt. Die große Zahl der Geflüchteten seit 2015 sind hiergeblieben. Es ist erfreulich, dass rund ein Drittel in Arbeit ist, aber was ist mit den anderen? Wie verhindern wir, dass sie zu Langzeitarbeitslosen werden, wo wir doch wissen sollten, wie schwer dann Arbeitsmarktintegration wird? Wie können Personen mit und ohne Migrationshintergrund zusammenarbeiten und -leben? Die Nationale Weiterbildungsstrategie schweigt weitestgehend zum Integrationsthema. Wahrscheinlich weil das Bundesinnenministerium, wo Migration und Integration primär reguliert werden, nicht an der Strategieentwicklung beteiligt war. Dies zeigt, wie wichtig es ist, dass bei der Strategieentwicklung verschiedene Ministerien, das BMBF und das BMAS, zusammengearbeitet haben, was ein Anfang ist. Eigentlich müsste Weiterbildung viel mehr über interministerielle Arbeitsgruppen verfolgt werden.

Die rechtspopulistische und -extreme Gefahr wurde hier schon angesprochen. Auch dieser Wandel hat mit Digitalisierung zu tun, aber verdient seine eigene Aufmerksamkeit.

Der demographische Wandel ist merkwürdigerweise aktuell kaum noch ein Thema, wengleich der Fachkräftemangel in einigen Branchen groß ist. Die sogenannten Baby-Boomer scheidern bald aus dem Arbeitsmarkt aus und es ist absehbar, was dabei an Wissen und Kompetenzen in Betrieben verloren gehen wird. Das hohe Wachstum der Weiterbildungsbeteiligung bei den Menschen 55+ ist schon jetzt ein Anzeichen dafür, dass Weiterbildungs politik die Älteren mitdenken muss. Dass Weiterbildungsstatistiken mittlerweile auch die Menschen bis 69 – und nicht nur bis 65 Jahren – erfassen, ist eigentlich immer noch zu wenig. Ältere sind schon jetzt viel aktiver und in der Arbeitswelt viel sichtbarer als es noch vor einigen Jahren der Fall war. Der aktuelle „Jugendwahn“ mancher Parteien, die scheinbar

nur Bildung von der Kita bis zur Hochschule fokussieren, ist realitätsfern oder reines Anbieten bei den Jüngeren.

Schließlich darf man die ökologische Krise nicht vergessen, die fundamentales Umlernen von ganzen Kollektiven erfordert. Wir haben hier kaum mehr ein Erkenntnisproblem, aber ein massives Umsetzungsproblem, da wir kaum lernen, wie man theoretisches Wissen in praktisches Handeln übertragen und einen wirklichen Wandel und ein wirkliches Umsteuern erreichen kann. Aber auch zu diesem Thema schweigen sich viele der aktuellen Konzeptpapiere und Entscheidungen – selbst der GRÜNEN – eher aus.

Die Unnützlichkei des Nützlichen – das Nützliche des Unnützlichen

Viele werden es in Weiterbildungen hoffentlich schon erlebt haben, dass so manche kleinteiligen Hinweise oder Anleitungen wenig nachhaltig sind. Gerade Anpassungs- und Anwendungslernen ist oft schnell veraltet und obsolet, weil sich Arbeitswelten so schnell ändern, dass Routinen schnell nicht mehr greifen. Insofern kann Vieles, was auf schnelle Anwendung zielt, entweder sofort enttäuschen oder schnell überholt sein.

Dagegen kann uns ein teilweise schon Monate oder Jahre zurückliegendes Lernereignis nachhaltig prägen, weil wir etwas begriffen oder für uns eine grundlegende Handlungsstrategie angeeignet haben. Solche Lernereignisse entzünden sich nicht immer und oft nicht intendiert vor allem an allgemeinen Inhalten oder vermeintlichen Nebensächlichkeiten. Aus der Kreativitätsforschung weiß man, dass Innovationen selten einem Masterplan folgen. In der Digitalindustrie gibt man bewusst den Beschäftigten viele Frei- und Denkräume, um Ideen zu entwickeln. Eine zu schnelle Nützlichkeit ist hier eher nicht Ziel und davon kann man ein Lernen mit Muße lernen. Allgemeine und nicht sofort verwertungsorientierte, transferfixierte Ansätze sind dafür wichtig. Vergleicht man den politischen Diskurs um die berufliche Weiterbildung mit diesen betrieblichen Lernwelten, dann wird deutlich, dass das Allgemeine und das Berufliche nicht zwei getrennte Hemisphären sind, was auch für viele junge Menschen Teil der gewachsenen Anforderungen an Arbeit ist, die mehr als Broterwerb sein soll. Diese Erkenntnis ist sicherlich nicht neu, aber es lohnt sich, diese wiederzuentdecken.

Anmerkungen:

[1] <https://www.progressives-zentrum.org/lebenslanges-lernen-3-0-oder-wo-ist-die-neue-erzaehlung-und-praxis-der-weiterbildung/>

[2] <http://stab-zukunftderarbeit.de/>

[3] <https://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze/qualifizierungschancengesetz.html>

- [4] https://www.boell.de/sites/default/files/boell.brief_tg8_weiterbildung_4.0.pdf
- [5] <https://www.bmbf.de/de/nationale-weiterbildungsstrategie-8853.html>
- [6] https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Gesetzestexte/Gesetze_Gesetzesvorhaben/Abteilungen/Abteilung_IV/19_Legislaturperiode/Gesetze_Verordnungen/G-E-Mobilitaet/0-Gesetz.html
- [7] https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/LL_Hintergrundstudie_Weiterbildungsfinanzierung1995-2015.pdf
- [8] Nachtwey, O. (2016): Die Abstiegs-gesellschaft. Über das Aufbegehren in der regressiven Moderne. Berlin.
- [9] Loß, U. (2012): Vortrag bei der Abschlusstagung des Projektes Qua-Beratung. Düsseldorf.
- [10] Grotlüschen, A./Haberzeth, E. (2018): Weiterbildungsrecht. In: Tippelt, R./von Hippel, A. (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. 6. Aufl., Wiesbaden, S. 543-563.
- [11] <https://www.die-bonn.de/zeitschrift/32005/kuhlenkamp0501.pdf>
- [12] https://www.kooperation.de/fileadmin/user/Dokumente/2008/schlussbericht_kommission_III.pdf
- [13] <https://www.jmwiarda.de/2019/09/05/absurde-steuerpl%C3%A4ne/>
- [14] Robak, S./Rippien, H./Heidemann, L./Pohlmann, C. (2015): Bildungsurlaub – Planung, Programm und Partizipation. Frankfurt/Main.
- [15] <https://www.morgenpost.de/berlin/article227127177/Soziologe-sieht-wachsenden-AfD-Einfluss-auf-Betriebsraete.html>

Transformation der Arbeit

Wie „agiles Lernen im Unternehmen“ auf die Arbeit der Zukunft vorbereitet

Von: **Prof. Dr.-Ing. Prof. e. h. Wilhelm Bauer** (*Geschäftsführender Institutsleiter Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart*), **Gabriele Korge** (*Wissenschaftliche Mitarbeiterin des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO*)

Der wirtschaftliche und gesellschaftliche Wandel wird zunehmend spürbar

Mehrere Faktoren treiben den Wandel des Wirtschaftshandelns und der Arbeitsbedingungen – und bestärken sich gegenseitig. So fordern technologischer Fortschritt und Globalisierung gleichermaßen weltweite Innovationen und beschleunigen diese. Das Radio benötigte noch 38 Jahre um 50 Millionen Nutzer zu erreichen, dem Fernsehen gelang dies in 13, dem Internet in drei und Facebook in einem Jahr. Nun werden die bedrohliche Umweltsituation und der demografische Wandel ein Übriges tun, um die Dauer von Technologieadaptionen weiter zu reduzieren. Das lässt sich zum Beispiel daran ablesen, in welchem Umfang die Konzerne Forschungs- und Entwicklungsgelder in neue Technologiefelder steuern.

Neue Technologien wie Big Data, Data Analytics, kognitive Systeme und künstliche Intelligenz ermöglichen gänzlich neue, datenbasierte Geschäftsmodelle und revolutionieren unsere Wertschöpfungssysteme. Egal ob Fabrik, Logistik, Pflege oder Büro: Die Automatisierung dringt in immer mehr Bereiche vor und verändert die Aufgaben der Menschen. Regelbasierte und repetitive Tätigkeiten werden zunehmend von Maschinen erledigt, erstmals auch umfassender im Aufgabenbereich der White-Collar-Worker.

Umbrüche sind nichts Neues

Dies führt zu massiven Umbrüchen in der Arbeitswelt. Laut einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zur Entwicklung des Beschäftigungsstandes werden allein in Baden-Württemberg bis 2035 über 210.000 Arbeitsplätze verlorengehen – während zugleich aber auch über 200.000 neue Arbeitsplätze entstehen. Diesen Umbruch, und damit auch den Verlust der Arbeitsplätze, werden wir nicht aufhalten können. Vielmehr sollten wir uns darauf

konzentrieren, den Wandel zu gestalten und die neu entstehenden Arbeitsplätze für den Standort Baden-Württemberg und ganz Deutschland zu erschließen.

Grundsätzlich stellen derartige Umbrüche keine neuen Phänomene dar, sondern sind historische Konstanten. Den letzten größeren Wandel erlebte Deutschland erst vor 25 Jahren. In den 1990er Jahren veränderten sich die Arbeitsbedingungen vieler Menschen grundlegend. Im Westen Deutschlands aufgrund verstärkter Globalisierungstendenzen, technologischen Fortschritts und weltweiter Wirtschaftseinbrüche. Im Osten Deutschlands mussten sich nach der Wiedervereinigung nahezu alle abhängig Beschäftigten innerhalb sehr kurzer Zeit auf ganz neue Wertstrukturen, Arbeitsbedingungen und -anforderungen einstellen.

Veränderlichkeit und Widersprüchlichkeit sind die neuen Herausforderungen

Dennoch weist der aktuelle Wandel eine neue Qualität auf. Nicht nur aufgrund der Geschwindigkeit mit der dieser sich vollzieht. Vielmehr führt er zu einer bislang nicht gekannten, grundlegenden Umwälzung von Strukturen, Prozessen, Aufgabenzuschnitten sowie von Verantwortlichkeiten und Arbeitsanforderungen – und dies in nahezu allen Branchen und Geschäftsbereichen. Vor allem aber wird es erstmalig nicht darum gehen, ein altes System aufzugeben, um in ein neues, Stabilität versprechendes System zu wechseln. Zukünftig ist von den Unternehmen und den Menschen eine neue Flexibilität gefordert, bei der es weniger um zeitlich-räumliche Verfügbarkeit geht, sondern mehr um ein sich Einlassen auf stetig wechselnde Anforderungen, Bedingungen und Situationen.

Schließlich ist die Flexibilisierung von Arbeit ein wesentliches Element für unternehmerische Ambidextrie, also die im heutigen Innovationswettbewerb so wichtige Mischung aus Stabilität und Effizienz auf der einen, sowie Veränderlichkeit und Innovation auf der anderen Seite.

Erneut gehören traditionelle Arbeitsweisen der Vergangenheit an

In einer innovationsgetriebenen Wirtschaft wird die traditionelle Organisationsarchitektur ergänzt durch agile Teams und in der digitalisierten Arbeitswelt wird der Mensch dort gebraucht, wo der Umgang mit unvorhergesehenen Situationen erforderlich ist. Dies ermöglicht den Spagat zwischen Stabilität und Innovation, zwischen Effizienz und Flexibilität, zwischen Expertenwissen und Interdisziplinarität, zwischen Unternehmensvorgaben und Eigeninitiative.

Die Aufgaben vieler Menschen werden damit zunehmend von Vielfalt, Komplexität und Eigenverantwortung geprägt sein. Kollaboration und fachübergreifender Austausch werden noch wichtiger, Arbeitsinhalte und Arbeitsweisen werden vielfältiger und dem stetigen technischen Fortschritt unterliegen.

Klassische Bildungsformate verlieren, betriebliches Lernen gewinnt an Bedeutung

Schon länger ist zu beobachten, dass es immer weniger gelingt, die Menschen im Rahmen der Ausbildung oder von externen Seminaren auf die Arbeit so vorzubereiten, dass sie im Arbeitsalltag umfassend handlungsfähig sind. Zu kurz ist die Halbwertszeit des Wissens, zu spezialisiert sind die Unternehmen, zu situationsabhängig muss gehandelt werden, zu kontinuierlich muss gelernt werden.

Entsprechend bedeutend ist heute schon das Lernen im Unternehmen und in der Arbeit. Hier kann besser an den Arbeitsprozess und an konkrete Arbeitsaufgaben angeknüpft werden, was Voraussetzung ist zum Aufbau von Systemkenntnis und Überblickswissen (über vor-/ nachgelagerte Prozesse, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge u.ä.m.) und erfolgsentscheidend für ein erfolgreiches Arbeitshandeln in einer komplexen Arbeitswelt.

Anforderungen an ein Lernen der Zukunft: „Walk the Talk“

„Walk the Talk“ bedeutet im Lernkontext nichts Anderes, als dass bereits in der Bildungsmaßnahme das gelebt wird, was es zu vermitteln gilt. Es geht dabei nicht nur um das Französisch-Sprechen im Französisch-Unterricht, es geht um Haltung und Verhalten: Man stelle sich ein Seminar zum Thema Arbeitssicherheit vor, in dem der Seminarleiter gefährdendes Verhalten an den Tag legt.

Entsprechend braucht es heute Lernangebote, die im Lerngegenstand, im Lernprozess und in der Haltung der Verantwortlichen ein Abbild der Arbeitswelt der Zukunft darstellen. Das flexible Reagieren auf Veränderung ist dann wichtiger als das Festhalten an einem Curriculum oder Lernplan; die Selbststeuerung der Lernenden ist wichtiger als das Schützen vor Misserfolgen; Teamleistung zählt mehr als individuelle Bestleistung; Selbstreflexion und -einschätzung persönlicher Fortschritte sind wichtiger als Fremdbewertungen auf Basis vorgegebener Standards.

Der Ansatz „agiles Lernen im Unternehmen“

Als Antwort auf die neuen Lernherausforderungen entwickelte sich in den letzten Jahren der Ansatz „agiles Lernen im Unternehmen“. Zentral sind die Arbeiten der Forschungsvorhaben „inMEDIASres“ und „MeDiAL-4Q“ (beide gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung BMBF und dem Europäischen Sozialfonds ESF). Der Ansatz orientiert sich – unter Beachtung der Erkenntnisse zu gelingendem Lernen und zur Förderung von reflexiver Handlungsfähigkeit – am Konzept der Lern- und Arbeitsaufgaben zur inhaltlichen Strukturierung und Anleitung des Lernens sowie der agilen Projektmanagementmethode Scrum zur Lernorganisation.

Wie in Scrum gibt es einen Auftraggeber (Product Owner), der den Lernbedarf konkretisiert, den Auftrag zum Lernen erteilt, Ressourcen bereitstellt und Lernergebnisse abnimmt. Die Lernenden verstehen sich als Team und planen eigenverantwortlich, welche Lernaufgaben sie in der nächsten Etappe (Sprint) wie bearbeiten wollen. Zum Abschluss jeder Etappe präsentiert das Lernteam seine Ergebnisse dem Auftraggeber und holt Feedback dazu ein (im Review). Außerdem reflektiert das Team seinen Lernprozess (in der Retrospektive): Ist das Lernen, so wie geplant, gut gelungen oder wurde z. B. zu wenig Zeit eingeplant u. ä. m. Vergleichbar zum Scrum Master gibt es eine methodische Begleitung mit Trainer- bzw. Coaching-Kompetenzen, die den Prozess strukturiert, Meetings moderiert und das Team nach Bedarf unterstützt, z. B. bei der Planung des eigenen Lernens oder in der Prozessreflektion.

Das Lernhandeln selbst wird angeleitet durch Lernaufgaben. Vergleichbar zu Arbeitsaufgaben werden Anweisungen erteilt, was lernend bearbeitet werden soll und es werden Hinweise mitgeliefert, worauf zu achten ist oder wie vorgegangen werden kann. Lernaufgaben sind immer so ausgelegt, dass erfahrungsorientiert sowie in angemessener Weise eigenverantwortlich gelernt wird. Bei Bedarf wird Grundlagenwissen, das zur Bearbeitung benötigt wird, aufgebaut.

Ein Beispiel zu Lernaufgaben aus „inMEDIASres“ zum „Sprintlernen“

Im Vorhaben „inMEDIASres“, das vom Fraunhofer IAO (Stuttgart) geleitet und forschungsseitig vom ZNL TransferZentrum für Neurowissenschaften und Lernen (Ulm) unterstützt wird, wurde das „agile Lernen im Unternehmen“ in der Ausformung „agiles Sprintlernen“ umgesetzt. Im „agilen Sprintlernen“ ist es zunächst nicht vorgesehen, speziell aufbereiteten Lerncontent zur Verfügung zu stellen (Skripte, Expertenvorträge u. ä.). Vielmehr werden Lernaufgaben bereitgestellt, die die Lernenden darin anleiten, Aufgaben oder Probleme aus dem

Arbeitsalltag zu bewältigen. Diese Lernaufgaben bestehen aus vier Komponenten: Hinweisen zur Einordnung der Aufgabe in den größeren Arbeits- und Lernkontext; einer Aufgabenstellung, die beschreibt, was zu tun ist; Akzeptanzkriterien, die die Selbstkontrolle der Lernenden unterstützen; Quellen, die Hinweise geben, wo man weiterführende Informationen z.B. zu Grundlagen- oder Prozesswissen findet.

Die Abbildung zeigt ein vereinfachtes Beispiel einer realen Lernaufgabe aus dem Vorhaben „inMEDIASres“. Zielgruppe sind Auszubildende einer Bank, die das elektronisch unterstützte Kundenberatungsgespräch üben sollen.

Titel: Kundengespräch mit elektronischem Verlaufsbogen	
Thema: Sie kennen das Kundenberatungsgespräch mit Beratungsprospekt. Daneben nutzen wir auch immer häufiger das elektronische Formular.	
Aufgabenstellung:	Akzeptanzkriterien:
<p>Erarbeiten Sie einen Gesprächsleitfaden für ein Kundenberatungsgespräch, in dem das elektronische Formular eingesetzt werden soll.</p> <p>Bringen Sie Ihren Leitfaden in einem Beratungsgespräch zum Einsatz.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Der Leitfaden umfasst alle Gesprächsanteile ✓ Er eignet sich zur Gesprächsvorbereitung ✓ Sie haben sich im Team zu ihren Leitfäden ausgetauscht ✓ Sie haben den Leitfaden in einem simulierten Gespräch erprobt ✓ Sie haben den Verlauf des Erprobungsgesprächs reflektiert
Quellen:	
Handbuch, Regularien, Leitfaden zur Kundenberatung, Kollegen	

Abbildung: Vereinfachtes Beispiel einer realen Lernaufgabe aus dem Vorhaben „inMEDIASres“

Die Vielfalt des Ansatzes „agiles Lernen im Unternehmen“

Das „agile Lernen im Unternehmen“ – und ebenso das „agile Sprintlernen“ als eine Ausprägung davon – ist als didaktisches Rahmenkonzept zu verstehen. D.h., orientiert am Grundkonzept erfolgt jeweils die nach Thema, Zielgruppe und Rahmenbedingungen angepasste didaktische Ausgestaltung eines spezifischen Lernangebotes. Im Beispiel oben sollten Auszubildende Arbeitsprozesswissen aufbauen. Da sie deutschlandweit verteilt an unterschiedlichsten Standorten arbeiten, wurde das agile Lernen als reines Online-Lernen umgesetzt.

Erprobt wurde das „agile Lernen im Unternehmen“ über die Vorhaben „inMEDIASres“ und „MeDiAL-4Q“ in unterschiedlichen Branchen des produzierenden Gewerbes und des Dienstleistungssektors. Zielgruppen waren

neben Auszubildenden auch studentische Auszubildende, Fachkräfte, Akademiker, Führungskräfte. Dabei wiesen die Lernteams oft Heterogenität auf, etwa was das Vorwissen, die formale Qualifikation, die kulturelle Prägung, die Aufgabenstellung in der Arbeit, die hierarchische Stufe, die Muttersprache oder die Standortzugehörigkeit betraf.

Lernziele waren neben dem Aufbau von Arbeitsprozesswissen das Ausfüllen einer neuen Rolle, der Aufbau von Strategie-, Steuerungs-, oder Prozessgestaltungswissen oder die Auseinandersetzung mit Werten zur Stärkung der Identität.

Die Lernorganisation sah meist Etappen selbstgesteuerter Lernzeit von wenigen Wochen Dauer vor, mit Nettolernzeiten von wenigen Stunden pro Woche. Es wurden aber auch Lernvorhaben umgesetzt, bei denen die Arbeitszeit zu 50 Prozent oder sogar vollständig für Lernen verwendet wurde. Meist wurde Blended-Learning eingesetzt, mit Anwesenheit aller zur Planung des Lernens, zum Review und zur Retrospektive sowie arbeitsplatznahe Lernen in der selbstgesteuerten Lernzeit. Zusätzlich gab es auch Varianten von ausschließlichem Online- bzw. Präsenzlernen.

Auswertung des Ansatzes „agiles Lernen im Unternehmen“

Die mittlerweile erfolgte, sehr breite Erprobung des Ansatzes zeigt deutlich, dass die Lernform auf große Akzeptanz bei den Lernenden und den Verantwortlichen stößt. Nicht nur, weil das Lernen bzw. Lehren Spaß macht, sondern auch, weil es durch die besondere Kombination der beiden Ansätze Lern- und Arbeitsaufgaben und agile (Lern-)Projektorganisation gelingt, die Menschen auf die Herausforderungen im Arbeitsalltag vorzubereiten. Mit Lernaufgaben wie im Beispiel oben wird das erfahrungsorientierte Lernen im realen Kontext der Arbeit unterstützt und so die berufliche Handlungsfähigkeit gestärkt. Durch die Abbildung ganzheitlicher Aufgaben – von der Arbeitsvorbereitung über die Umsetzung bis zur Bewertung sowie die strikte, an agilen Projektmethoden orientierte, sequenzielle Vorgehensweise zur Lernplanung mit anschließender Lernhandlung und Reflektionen von Lernergebnis und Lernprozess – wird die reflexive Handlungsfähigkeit zudem in ihrer doppelten Bedeutung gefördert: dem Nachdenken über das Handeln im beruflichen Alltag und dem Nachdenken über die eigene Berufsfähigkeit und das eigene Lernen. So gelingt es, die Menschen auf die Arbeit der Zukunft umfassend vorzubereiten.

Einschränkend ist anzufügen, dass für das „agile Lernen im Unternehmen“ seitens der Organisation und aller Beteiligten grundlegende Voraussetzungen zu erfüllen sind. Für Lernende, die die Selbststeuerung im Lernen bzw. in der Arbeit seither nicht gewohnt sind, stellt die Herangehensweise eine besondere Herausforderung

dar. Auch von der Lernbegleitung wird eine neue Haltung gefordert: diese muss sich auf eine lernenden-zentrierte Gestaltung einlassen, den Lernenden Raum zur Selbststeuerung ihres Lernens geben und Versuche der Lernenden, Verantwortung am eigenen Lernen abzugeben, abwehren. Schließlich braucht es im organisatorischen Umfeld ein Minimum an Zutrauen in das eigenverantwortliche Handeln aller sowie an Freiraum zum Machen eigener Erfahrungen.

Zudem lohnt sich der Mehraufwand, der im agilen Lernen mit den Meetings zur eigenständigen Planung des Lernens, zur Reflektion über Lernergebnisse (im Review) und über den Lernprozess (in der Retrospektive) getrieben wird, nur, wenn tatsächlich Kompetenzen im Verständnis reflexiver Handlungsfähigkeit aufgebaut werden sollen. Geht es dagegen um das Aneignen von Grundlagenwissen oder auch den Erwerb einfacher beruflicher Handlungsfähigkeiten zum planmäßigen Handeln in einem stabilen, definierten Umfeld, sind einfachere Maßnahmen zielführender und zeitsparender.

Zusammenfassung und Fazit

Schon immer war das Lernen im Unternehmen und in der Arbeit ein entscheidender Faktor, um die Arbeitsfähigkeit der Menschen zu erhalten. Längst geht es aber um mehr als die berufliche Handlungsfähigkeit. Ist reflexive Handlungsfähigkeit gefordert, also das Nachdenken über das eigene Handeln und Lernen in und für die Arbeit, greifen viele Lernkonzepte zu kurz. Aus Vorführen und Nachmachen (z.B. klassisches Einlernen), Teilnehmen (z.B. klassisches Seminar, MOOC) und Mitmachen (z.B. einfacher Qualitätszirkel, KVP-Workshop) erwächst noch keine Selbstreflektion. Dazu braucht es Anleitung, Beratung und Prozessbegleitung und ein Lernen, das eigene Erfahrungen in einem realen Kontext ermöglicht sowie Raum zu umfassender Reflektion gibt.

Die Vorhaben „inMEDIASres“ und „MeDiAL-4Q“, in welchen der Ansatz „agiles Lernen im Unternehmen“ breit erforscht wird, werden im Frühjahr 2020 abgeschlossen und es werden dann weitere Ergebnisse aus den Erprobungen und der projektbegleitenden Evaluation vorgestellt. Weitere Informationen zu den Vorhaben sind zu finden unter:

inMEDIASres: <https://www.dlpm.iao.fraunhofer.de/de/themen/industrie40/sprintlernen.html>

MeDiAL-4Q: <https://agile-learning.eu/medial-4q/>

Gewerkschaftliche Weiterbildungsmentoren in der Praxis

Gespräch mit Bernd Lösche und Thomas Steinhäuser

Von: **Bernd Lösche** (*Betriebsratsvorsitzender des Opel-Werks in Eisenach und ehrenamtliches Vorstandsmitglied der IG Metall*), **Thomas Steinhäuser** (*Bevollmächtigter der IG Metall Suhl-Sonneberg und stellvertr. Bevollmächtigter der IG Metall Eisenach*)

Bernd Lösche und Thomas Steinhäuser stellten sich in der IG Metall – Geschäftsstelle in Eisenach den Fragen von ddm. Es ging um das in Eisenach in den Werken von Opel und Bosch mit Unterstützung des IG Metall – Vorstands durchgeführten Projekts zu den gewerkschaftlichen Weiterbildungsmentoren und den Erfahrungen in diesem Projekt. Siehe dazu auch den in diesem Heft veröffentlichten Beitrag von Jörg Ferrando und Lutz Ewald. Beide, Bernd Lösche und Thomas Steinhäuser, hatten bereits auf der Tagung in Tutzing in der Akademie für Politische Bildung zu dem Projekt gesprochen. Bernd Lösche ist Betriebsratsvorsitzender des Opel-Werkes in Eisenach und im Vorstand der IG Metall. Thomas Steinhäuser ist 1. Bevollmächtigter in der IG Metall Suhl-Sonneberg und 2. Bevollmächtigter in der IG Metall Eisenach und in vielen Gremien zur Arbeitsmarkt- und Berufsbildungspolitik. Das Gespräch führten für ddm Jörg Ferrando und Bernd Käßbaum, beide Mitarbeiter der ddm-Redaktion.

ddm: Aus heutiger Sicht: Bereut ihr die Teilnahme an dem Projekt? Mit welchen Erwartungen seid ihr seinerzeit eingestiegen? Welche Erwartungen hatte der Betriebsrat, welche Erwartungen hatte die IG Metall?

Bernd Lösche: Zunächst wurde der Bildungsausschuss des Betriebsrates mit der Frage der Teilnahme am Projekt konfrontiert. Ich als Betriebsratsvorsitzender spielte gewissermaßen zunächst die Begleitmusik. Aus meiner Funktion heraus habe ich gesagt, ja, wir machen das Projekt. Das werde ich unterstützen. Und ich habe zugesagt, die sich aus diesem Projekt ergebenden Anforderungen an den Betriebsrat, an die Vertrauensleutearbeit bei Opel und an die Bildungsarbeit, also die Rahmenbedingungen für das Projekt, die bin ich bereit, mit zu gestalten, zu verhandeln oder mit zu erstellen.

Ich finde es gut, dass wir so was bei Opel machen. Weil ich glaube, dass die Automobilindustrie in den nächsten Jahren einen starken Wandel vollziehen wird. Mary Barra, unsere Chefin, als Opel noch zu General Motors gehörte, hat gesagt, dass die Automobilindustrie sich in den nächsten fünf Jahren stärker wandeln wird als in den 50 Jahren davor. Und das merkt man deutlich. Wenn es so einen Wandel gibt und sich mit diesem Wandel auch Gefahren für die Beschäftigten ergeben, dann ist eine gute Aus- und Weiterbildung wichtig, um auf dem Arbeitsmarkt gut

aufgestellt zu sein. Darüber hinaus sind gut ausgebildete Facharbeiterinnen und Facharbeiter nicht nur für den nächsten Arbeitgeber und für die Kapitalseite, sondern auch für die Gesellschaft wichtig. Wichtig ist mir ebenso, dass gut ausgebildete Fachkräfte auch Anschlussarbeit finden. Deswegen ist das Projekt gut und wichtig. Und deswegen habe ich von Anfang an gesagt, das Projekt muss auch in Eisenach und bei uns im Werk gemacht werden.

ddm: Bernd, du hast eingangs gesagt, der Bildungsausschuss war eurer Entscheidung vorgeschaltet. Wie war dazu die Diskussion?

Bernd Lösche: Ich hatte schon in Tutzing gesagt, dadurch, dass wir aus einem Vorprojekt gekommen sind, nämlich Bildungsberater zu installieren, welche die Mitglieder der IG Metall in Bezug auf die gewerkschaftlichen Bildungsangebote beraten sollen, hatten wir schon eine gute Basis für die Weiterbildungsmentoren. Diese Bildungsberater sind über den Bezirk in dem IG Metall-Bildungszentrum in Bad Orb ausgebildet worden. Mit dem Thüringer Bildungsfreistellungsgesetz wurde eine direkte Ansprache der Mitglieder möglich, sie über Seminarangebote zu informieren, sie zu motivieren und bei der Administration zu unterstützen. Und da war es fast schon naheliegend, dass man auch in das andere Projekt einsteigt. Deswegen war gar nicht die Frage ob, sondern nur wie und wie schnell so ein Projekt gemacht wird. Man hat Vorkenntnisse, man hat schon Arbeit gemacht. Und die Erweiterung in diese Richtung der Weiterbildungsmentoren passte ganz einfach. Das hat der Bildungsausschuss übrigens auch genauso gesehen.

ddm: Thomas, wie sieht der Entscheidungsprozess aus Sicht der IG Metall aus?

Thomas Steinhäuser: Für uns Hauptamtliche in der IG Metall in Eisenach fing der Prozess kritischer an. Das will ich offen gestehen. Als wir angesprochen wurden, ob wir Interesse haben, an dem Projekt mitzuarbeiten, war der erste Reflex: Wir haben unsere Prioritäten eher in der Bildungsarbeit der IG Metall und dazu haben wir genau die von Bernd genannten Bildungsberater in den Betrieben. Unsere Fragen waren, was ist jetzt mit Lernmentoren neu und anders, warum brauchen wir dafür noch mal diesen Aufwand? Relativ schnell war dann aber klar, dass es in diesem Projekt um etwas Anderes geht als um unsere interne, klassische Bildungsarbeit. Es geht darum, dass wir nicht abwarten können und wollen, bis Arbeitgeber merken, dass im Betrieb, in der Belegschaft Veränderungen in der Qualifizierungsstruktur erfolgen müssen. Sondern, dass wir als Betriebsräte und Vertrauensleute uns selber wachsam vorbereiten müssen. Dazu brauchen wir im Betrieb über die Spezialisten im Betriebsrat und auch über das Hauptamt der IG Metall hinaus Unterstützung. Wir brauchen Kolleginnen und Kollegen, die sich um solche Fragen kümmern. Kolleginnen und Kollegen, welche die Bestandsaufnahmen machen, die fragen, in welche Richtung wir im Betrieb Qualifikationen brauchen, wo wir Qualifikationen haben, die möglicherweise nicht genutzt werden und wie wir beides, Nachfrage und Weiterbildungsinteresse

zusammenführen können. Wie können wir zudem Arbeitgeber initial ansprechen und was gibt es dafür für Wege, Instrumente und Unterstützung?

Und deswegen haben wir gesagt, das ist wichtig ist, dass wir uns im Betrieb zum ersten einen gewissen Überblick verschaffen und dass wir zweitens mit den Leuten ins Gespräch kommen wollen und ihnen „von Kollege zu Kollege“ Mut machen und sie über die Qualifikationsangebote informieren und ihnen helfen wollen, den Schritt zu gehen. Das Besondere ist ja, dass unsere Mentoren die Kolleginnen und Kollegen auf Augenhöhe ansprechen. Sie sprechen damit auch innere Widerstände anders an als der Arbeitgeber das per Anweisung probiert.

Die Geschäftsstelle macht unsere betrieblichen Kolleginnen und Kollegen für ihre Arbeit fit, z.B. werden sie darüber qualifiziert, was es für Qualifizierungswege gibt, was es für Instrumente der Unterstützung gibt, was es aber auch möglicherweise an Schwierigkeiten gibt, was steht im Tarifvertrag dazu etc.. Und in dieser Überlegung haben wir uns in der Geschäftsstelle gefragt, ob wir das auch betrieblich stemmen können. Denn dazu braucht es ja auch eine betriebliche Basisstruktur. Und da sind wir eben genau auf zwei Betriebe in der Geschäftsstelle gekommen, über die wir gesagt haben, da ist der Bedarf mit großer Wahrscheinlichkeit mit am höchsten in unserer Region, nämlich bei Opel und Bosch in Eisenach. Und sie sind zugleich unsere beiden größten Betriebe im Metallbereich. Zudem gibt es dort aus dem Betriebsrat heraus und flankiert durch die Vertrauensleutearbeit eine betriebliche Anknüpfungsstruktur, die uns zu dem Schluss kommen ließ, dort lässt sich das Projekt sicherlich gut verankern.

ddm: Könnt ihr noch einmal zugespitzt sagen, was für euch der Kern des Projektes ist?

Thomas Steinhäuser: Ich glaube, der Kern des Projektes liegt in der Sensibilisierung dafür, dass lebensbegleitendes Lernen gewollt sein und auch vermittelt werden muss. Das kann entweder der Arbeitgeber durch betriebliche Veränderungen erzwingen. Oder aber es gelingt, die Menschen mitzunehmen und darauf einzustimmen, dass das auch ein Gewinn sein kann, wenn Weiterbildung nicht nur an den Arbeitsplatz und den Arbeitgeber gekoppelt ist, sondern auch ein Pluspunkt für die persönliche und berufliche Karriere sein kann. Möglicherweise auch mit Brüchen, die heute noch keiner kennt. Mich spricht in diesem Projekt an, dass es uns gelingt, die Menschen einzuladen und darauf einzustimmen, mitzumachen.

Bernd Lösche: Ich möchte noch einmal auf die Veränderungen in der Automobilindustrie zurückkommen. Dort, in den Unternehmen der Automobilindustrie, aber auch der Zulieferer, passiert aus meiner Sicht folgendes. Die Personalabteilungen werden in ihrer Einstellungspolitik immer restriktiver. Sie wissen nicht, was auf sie zukommt. Teilweise müssen sie auch schon Personal abbauen. Wenn aber die Einstellungspolitik restriktiver wird, dann ist klar, dass man das vorhandene Bildungsniveau nutzen muss, um zukünftige Stellen im Betrieb zu besetzen. Dann merken die Personalabteilungen schnell, dass da noch Qualifizierungsbedarf vorhanden ist. Die Personalabteilung – und das ist meine

Kritik – reagiert meistens erst dann, wenn der Veränderungsprozess unmittelbar bevorsteht.

Die Weiterbildungsmentoren, auch die Betriebsräte können dagegen viel früher auf den Qualifizierungsprozess einwirken. Entscheidend ist für mich, dass der Impuls aus der betrieblichen Praxis kommt, also nicht daraus, was sein könnte, sondern was tatsächlich ist. Wenn z.B. im Zuge der Übernahme von Opel zu PSA mit Ausnahme der Azubis keine Einstellungen getätigt werden, dann weiß man, dass irgendwann Wissen, Bildung und Qualifizierung verloren gehen. Personalpolitik muss vorausschauend gemacht werden, sie muss in Halbdekaden denken, wenn im Durchschnitt eine Hochschulausbildung fünf Jahre dauert. Aber ich glaube nicht, dass es in den nächsten Jahren zu vielen Einstellungen kommt. Meine Meinung ist, dass wir viel mehr aus unserem „eigenen Saft“ leben müssen. Und da spielt die Frage, wen qualifiziere ich wohin, und gelingt es mir, die Kolleginnen und Kollegen mitzunehmen, eine immer größere Rolle.

Bernd Lösche: Noch eine Ergänzung: Thomas sagte bereits, dass die Sensibilisierung für lebenslanges Lernen ganz wichtig ist. Das ist auch für mich ein Kern des Projektes. Jetzt ist es aber so, dass wir schon seit 15 Jahren immer mal wieder in ganz verschiedenen Projekten neue Sachen probiert haben. Aus unserer Sicht war deswegen das Besondere an diesem Projekt, zu sagen, es reicht nicht für Weiterbildung zu sensibilisieren, sondern auch zu sagen: „Leute ihr müsst“. Und genauso wichtig ist, wie ich die Leute anspreche, nämlich auf Augenhöhe unter Kollegen. Das war für uns das Neue. Das sehe ich wie Thomas.

Thomas Steinhäuser: Das möchte ich noch einmal unterstreichen: Das ist etwas anderes, wenn der Vertrauensmann, der sonst mit mir zusammen in der Schicht arbeitet, mir während der Arbeit ein paar Sätze zuruft. Was viel wichtiger ist, natürlich haben wir das auf Betriebsversammlungen, in IG Metall-Veranstaltungen und bei anderen Gelegenheiten immer gesagt, wir haben auf das lebensbegleitende Lernen hingewiesen. Du kommst mit dem Wissensstand am Anfang des Berufslebens nach Abschluss einer Erstqualifizierung nicht durch das Arbeitsleben. Und die Kolleginnen und Kollegen fragen zurück: „Was heißt das für mich? Was könnte ich machen? Was gibt es für Wege? Wie werde ich bezahlt?“ Deswegen ist es wichtig, auch konkret Antworten parat zu haben, z.B. was gibt es denn momentan für Instrumente, für Akteure, für Hilfestellungen, wo kann ich mich hinwenden, wie wird die Maßnahme bezahlt. Also die ganzen wichtigen Detailfragen.

ddm: Also die Vertrauensleute müssen auch entsprechend vorbereitet sein, wenn sie zu Weiterbildungsmentoren werden?

Thomas Steinhäuser: Genauso ist es. Und dafür muss die IG Metall bereit sein, das ist ihre Aufgabe.

ddm: Nachdem ihr sehr anschaulich die Ziele des Projektes beschrieben habt, stellt sich die Frage, ob die Ziele aus eurer Sicht erreicht worden sind.

Thomas Steinhäuser: Ich fange mal mit einem salomonischen Satz an. Wir sind mitten im Prozess. Die Ziele erreichen wir quasi jeden Tag neu und sind dennoch nicht ganz am Ziel. Insofern würde ich eher eine Prozessveränderung beschreiben wollen. Es ist schon feststellbar, dass wir in den beiden projektbeteiligten Betrieben eine höhere Sensibilisierung für die Frage haben, was da auf uns zukommt und wie wir dem begegnen können. Also ein bisschen stärker weg von der Ohnmacht. Wir sind auch schon bei ganz konkreten betrieblichen Ansätzen, wo von Betriebsrat oder von Vertrauensleuten Vorschläge an den Arbeitgeber herangetragen und von diesem dann Maßnahmen auf den Weg gebracht worden sind, in denen Qualifizierung, und zwar individuelle Qualifizierung, eine Rolle spielte. Dabei wurden auf Initiative des Betriebsrates und der Vertrauensleute die Agentur für Arbeit, die Industrie- und Handelskammer und noch andere Akteure einbezogen. Die man durch die Schulungen der IG Metall auch kannte als Betriebsrat, als Vertrauensmann oder Vertrauensfrau. Es ist eine gute Erfahrung sagen zu können, guck mal, mein Kollege, der hat sich hier noch mal angestrengt, hat eine Weiterbildung gemacht oder hat einen Abschluss nachgeholt. Es gibt eine ganz andere Öffentlichkeit für das Thema im Betrieb als zuvor.

ddm: Hat sich denn auch für die IG Metall am Ort etwas verändert?

Thomas Steinhäuser: Die Wirkung war eher andersherum. Da ich gewissermaßen als Person Gesicht und Stimme der Aus- und Weiterbildung der IG Metall in Thüringen bin, werde ich von externen Akteuren verstärkt auf das Projekt angesprochen. Und in der Regel sind die Kommentare ausgesprochen positiv. Dass sich betriebliche Kollegen als Mentoren um Weiterbildung kümmern, wird sehr wohl wahrgenommen.

ddm: Wie stellt sich die Frage aus Sicht des Betriebsratsvorsitzenden?

Bernd Lösche: Aus meiner Sicht wird man davon ausgehen müssen, dass das Projekt noch lange laufen muss, bis es im Alltag angekommen ist. Es muss solange laufen, bis wir dazu eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen haben, in der das Prozedere, das Vorgehen miteinander, und zwar zwischen Arbeitgeber und Mentoren, festgeschrieben ist. Davon sind wir noch weit entfernt. Und solange wir das nicht haben, wird der Projektcharakter bleiben.

Zum Beispiel ist es wichtig, die Mentoren auch immer weiter zu qualifizieren, weil sich die Bildungsangebote ständig verändern. Wir müssen vor allen Dingen ihren Werkzeugkoffer immer nachjustieren. Und da gibt es ja immer wieder neue Möglichkeiten und Anforderungen. Ein Beispiel: Das Werk ist wegen des Umbaus in die Kurzarbeit gegangen. Da sind die Weiterbildungsmentoren losgegangen und

haben gesagt: „Lasst uns die Kurzarbeit nutzen. Wir haben viele Menschen, die im Lager- und Logistikbereich arbeiten, die industriefremde Berufe haben und keine Lageristen etc. sind. Lasst uns doch ein Projekt nach dem Qualifizierungs-Chancengesetz auflegen und dort die Leute qualifizieren.“ Der Arbeitgeber käme ja niemals auf die Idee, das zu machen. Die Ausbildung hat hier keine 300 Meter Luftlinie von der Geschäftsstelle entfernt stattgefunden und zwar während der Kurzarbeit. Die Teilnehmer haben uns eine positive Rückmeldung gegeben. Ein paar Kollegen haben auch die Ausbildereignung gemacht. Der Arbeitgeber übernimmt übrigens seinen Teil. Er übernimmt die Prüfungsgebühren und hat die Lernmittel bezahlt. Am Anfang gab es noch Probleme mit der Frage der Finanzierung der Abschlussprüfung. Das ist jetzt geklärt. Und zwar gibt es da jetzt einen Kompromiss. Alle, die die Abschlussprüfung bestehen, kriegen die Kosten vom Unternehmen bezahlt.

ddm: Aus eurer Erfahrung braucht das Projekt auch ein Umfeld von Institutionen?

Thomas Steinhäuser: Wenn wir über abschlussorientierte Weiterbildungen reden und das wollen wir, dann geht das gar nicht im eigenen Saft. Dann brauchst du externe Stellen. Dann müssen wir gucken, dass wir die Kontakte herstellen. Deswegen haben wir z.B. die zuständigen Verantwortlichen aus der IHK eingeladen, wir waren im Betrieb beim Bildungsausschuss und bei den Mentoren. Wir haben auch die Fachleute der Agentur für Arbeit, nämlich die, die dort die entsprechenden Qualifizierungsförderungen bearbeiten, eingeladen. Unser Ziel ist, dass man auch als Mentor zum Hörer greifen kann, ohne dass die IG Metall eingreifen muss und dass direkt vom Betrieb aus mit den Fachleuten gesprochen wird. Das entlastet übrigens auch die Geschäftsstelle.

Bernd Lösche: Ohne, dass die IG Metall diese Vernetzungsstruktur zwischen Betrieb, IG Metall, der Arbeitsagentur und den anderen Institutionen geschaffen hätte, wäre das nie etwas geworden. Da sieht man ganz klar, dass es eine ganz enge Verzahnung geben muss zwischen IG Metall und den betrieblichen Kollegen. Und die IG Metall bleibt auch in Zukunft ganz wichtig für das Projekt, denn bis du freihändig laufen kannst, das ist ein irrer, langer Prozess. Es scheiden mal Leute aus oder neue kommen dazu. Jemand muss sich um die regelmäßigen Treffen der Bildungsmentoren kümmern oder den Werkzeugkoffer aktuell halten. Am Anfang hatten wir uns im Betrieb mit dem Bildungsberater wirklich nur auf gewerkschaftliche Bildung eingelassen. Jetzt ist das ganze Spielfeld berufliche Bildung dazu gekommen. Das macht das Projekt so interessant. Denn wir haben jetzt die berufliche Bildung, und die Betriebsvereinbarung dazu sowie den Tarifvertrag besser im Blick. Und die gewerkschaftliche Bildungsberatung findet ja parallel auch noch statt. Bis dahin, dass auch die IG Metall-Betriebsräte von den Mentoren über die Betriebsratsqualifizierungen beraten und administrativ unterstützt werden.

ddm: Du hast gesagt, dass die Mentoren noch Unterstützung von der IG Metall brauchen. Kürzlich hat der Gewerkschaftstag beschlossen, dass die Mentoren eine Aufgabe der IG Metall werden sollen. Das heißt, wir haben jetzt guten Grund uns zu überlegen, wie das Konzept dazu konkret aussehen soll. Wie könntet ihr euch die Zukunft der Mentoren in der IG Metall vorstellen?

Thomas Steinhäuser: Wir haben dazu in der Geschäftsstelle eine Diskussion. Möglicherweise braucht man über die individuelle betriebliche Rolle hinaus Angebote und Vernetzungen. Das heißt, wir müssen überlegen, ob wir auf der Geschäftsstellenebene eine Art Arbeitskreis oder ein Austauschtreffen einrichten sollten. Das muss nicht so streng formalisiert, abschreckend klingen. Sondern unsere Idee ist eine Art kollegiales Coaching, Feedback, also, dass man sich trifft und darüber spricht, an was man gerade arbeitet, wie man Lösungen angegangen ist.

Zudem – und das hat Bernd gerade schon angesprochen – müssen wir auch stärker eine regelmäßige Auffrischung mit Fakten in den Blick nehmen. Da ändern sich die gesetzlichen Bestimmungen regelmäßig. Es geht um Teilhabechancen-Gesetz, um das Qualifizierungs-Chancen-Gesetz. Es gibt ganz neue Instrumente, die man natürlich auch den Akteuren vor Ort, die dann die Gespräche und Beratungen durchführen, nahebringen muss. Das macht die Geschäftsstelle in aller Regel für Betriebsräte im Rahmen von Betriebsratsschulungen auf der Basis des Betriebsverfassungsgesetzes. Da können aber Mentoren nicht teilnehmen, die als Vertrauensleute in der Regel nicht Betriebsratsmitglieder sind. Das heißt, es müsste möglicherweise entweder eine Überlegung geben, wie wir die Kolleginnen und Kollegen mit einbeziehen können, vielleicht indem wir mit dem Arbeitgeber eine Verabredung treffen. Oder aber, dass man unabhängig davon auch ein zentrales Bildungsangebot entwickelt, z.B. könnte die IG Metall einmal im Jahr in einem Seminar ein Update zu den gesetzlichen Veränderungen für Bildungsmentoren anbieten. Möglicherweise gelingt es auch, eine Art Mentoren-Grundausbildung, so nenne ich sie jetzt mal, zu verstetigen. Denn für eine Geschäftsstelle ist die Anzahl derer, die angesprochen werden können, überschaubar.

ddm: Über drei Jahre hat ein Kollege, Lutz Ewald, das Anschieben der Arbeit übernommen. Wie schätzt ihr das ein, kann das von der IG Metall in Eisenach auch in anderen Betrieben übernommen werden? Kann das eine Geschäftsstelle schultern?

Thomas Steinhäuser: Ich finde, das ist nicht Aufgabe der Geschäftsstelle. Da braucht es ein zentrales Angebot für eine Art Grundausbildung. Das kann aus meiner Sicht fünf Tage sein, wie wir das in dem Projekt auch hatten. In der

Übersetzung in die Praxis ist die Geschäftsstelle gefragt. Das kann nicht dem Zufall überlassen bleiben. Da muss ein Qualitätsanspruch eingelöst werden. Vor Ort müssen wir sehen, wie wir mit Unterstützung der Geschäftsstelle die Übersetzung in Betrieb A, B und C und die Vernetzung zwischen den Betrieben in der Region hinbekommen.

Bernd Lösche: Ich würde die Verknüpfung zur Referentenausbildung der IG Metall machen. Das leistet die Geschäftsstelle nicht, sondern da gibt es zentrale Angebote vom Bezirk beziehungsweise sogar auch noch darüber hinaus. Ich glaube, es muss ein zentrales Angebot geben. Und wenn ich mal von der Bezirkssicht ausgehe, der Bezirk hat ja immer einen Ausbildungsgang zur Bildungsberater-Ausbildung gemacht, dann muss man sich überlegen, ob ich das eben als Mentoren-Ausbildung stricke und um das Feld der beruflichen Qualifizierung erweitere und vielleicht auch noch den Instrumentenkoffer weiterentwickle. Der Instrumentenkoffer, der ist ja dahingehend schwierig zentral zu machen, weil die einzelnen Bundesländer auch ihre eigenen Fördermöglichkeiten haben. Der Geschäftsstelle kommt wiederum die Bedeutung zu, zu gucken, ob der Instrumentenkoffer in Hessen anders aussehen muss als der z.B. in Thüringen.

Und ein zweiter Gedanke. Man muss die erfreulichen Beschlüsse des Gewerkschaftstages bewerten und die Diskussion jetzt auch in den Tarifkommissionen führen. Es muss eventuell mit den Beschlüssen des Gewerkschaftstages auch andere Anforderungen an den Qualifizierungstarifvertrag geben.

ddm: In dem hinter uns liegenden Projekt war der größte Schritt, die Kollegen davon zu überzeugen, dass sie genau die richtigen sind, um solche Mentoren zu werden. Kann das die Geschäftsstelle leisten?

Thomas Steinhäuser: Ja, ausdrücklich. Aber das ist mit jedem Bildungsangebot so. Egal, wen ich zu einem Seminar der IG Metall einlade, der Kollege oder die Kollegin wird sagen: „Fünf Tage von Zuhause weg, wie soll das bitte gehen?“. Also ich muss unabhängig vom Inhalt diese Erstüberwindung zur Weiterbildung vor Ort klären. Und das klappt, glaube ich, dann gut, wenn Kolleginnen und Kollegen begeistert wiederkommen und anderen erzählen, was es für sie gebracht hat. Für die Geschäftsstelle ist die Frage, wie man die Kommunikation zwischen denen organisiert, die Interesse haben könnten, es aber noch nicht wissen, und jenen, die diesen Schritt schon gemacht haben.

Bernd Lösche: Das Kollegen auf dich zu kommen, ist nach meiner Erfahrung eher eine seltene Ausnahme. In der Regel gehst du auf Leute zu und fragst. Dann muss man noch mal sagen, dass das Bildungsangebot doch etwas für dich sein könnte. Und im Prozess entpuppen sich dann ganz viele als Liebhaber dieses Prozesses. Das wissen wir aber am Anfang nicht. Das ist aber auch nicht schlimm. Das ist eine ganz normale menschliche Reaktion.

ddm: Spürt ihr, dass die positive Ausstrahlung des Projektes eine Auswirkung hat?

Bernd Lösche: Ja. Man merkt das jetzt zum Beispiel bei der Lager- und Logistik-Ausbildung. Die Kollegen haben davon berichtet. Da sagt mir mein Kollege, der im Betrieb für die Lernmentoren verantwortlich ist, dass er mittlerweile von interessierten Kollegen angesprochen wird, dass es Kollegen gibt, die auch mitmachen wollen. Das wird natürlich jetzt immer schwieriger. Weil, wir sind aktuell im Anlauf eines neuen Modells. Wir brauchen nun Personal. Wir können momentan keinen freistellen. Aber es gibt Nachfragen.

Die Frage, ob das Projekt in der Fläche wahrnehmbar Erfolg hat, hängt von vielen Faktoren ab. Ich will das an dem Beispiel der Bildungsberater-Ausbildung machen. Ob dort die Seminare belegt worden sind oder nicht, hat damit zu tun gehabt, wie die Seminare beworben worden sind. Dann haben wir in den Betrieben, unterschiedliche Voraussetzungen. Wir haben Betriebe, da gibt es Leute, die sind bildungsaffin, die kümmern sich um Bildung. Die nehmen die Bildungsprogramme, gehen an die Leute heran und machen das quasi ohne Ausbildung. Dann gibt es Betriebe, da gibt es das überhaupt nicht. Da fällt es in die Rolle der betrieblichen Betreuer der IG Metall zu sagen, um mir vielleicht auch zukünftig Arbeit zu ersparen, brauche ich gut ausgebildete Leute, die wenigstens erstmal diesen Teil der Bildung und Qualifizierung übernehmen. Das war in der Vergangenheit so und ich glaube, das wird in der Zukunft auch so sein. Ob das Projekt dann nicht zum Rohrkrepierer wird und anhält, hat was damit zu tun, wie die Leute, die ausgebildet werden, das Erlernte in die Praxis umsetzen. Darauf hat die Geschäftsstelle nur wenig Einfluss. Da wird es bestimmt am Ende Betriebe geben, da wird das funktionieren. Dann wird es andere Betriebe geben, wo das nicht funktioniert. Meine Wahrnehmung ist, dass hier in der Region eine Insolvenz nach der anderen angemeldet wird. Was man doch irgendwann mal hinkriegen muss, ist, dass wir nicht erst im Insolvenzfall anfangen uns zu überlegen, wie und was denn qualifiziert wird, sondern in dem laufenden Prozess, also dann, wenn Kurzarbeit angemeldet wird. Wo auch die Arbeitsagentur proaktiv mit einsteigen kann. Und zwar bevor es in die Transfergesellschaft geht. Und wenn es doch in die Transfergesellschaft gehen muss, dann wäre es schön, wenn wir dort schon Orientierungen hätten, wohin wir denn qualifizieren könnten.

ddm: Vielen Dank für das Gespräch!

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 Projektes 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

„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“ handele, 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 erfolgversprechender 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 capability, 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.

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 Forschungsprojekts 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.

Anmerkungen:

[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-](https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/gewerkschaften-imbetrieb-22-gewerkschaftliche-vertrauensleute_idesk_PI42323_HI2419406.html)

[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-](https://www.unionlearn.org.uk/sites/default/files/Unionlearn%20Annual%20Report%202013-14.pdf)

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

[instrument/union-learning-fund-ulf](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=, 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=, 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.fuberlin.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

Eine neue Lernkultur in Unternehmen – lernförderliche Gestaltung von Arbeit

Von: **Prof. Dr. Fritz Böhle** (*Professor an der Universität Augsburg / ISF München*)

Schul- und Universitätsabschlüssen dokumentieren das erworbene Wissen der Lernenden. Doch können sie im Betrieb ihr Wissen anwenden? Reicht das formal erworbene Wissen für den betrieblichen Alltag? Wird das Lernen im Betrieb schon ausreichend wahrgenommen und anerkannt? Dazu fragte Gerhard Endres, Mitglied der Redaktion von ddm, Professor Dr. Fritz Böhle, der schon während der Tagung in Tutzing einige Diskussionsbeiträge zu diesem Thema lieferte.

Fritz Böhle: Es gibt unterschiedliche Formen und Ziele der Weiterbildung. Alle sind zukünftig wichtig. Da ist zum ersten die Weiterbildung als allgemeine Bildung – vom Sprachkurs bis hin zur Diskussion philosophischer Fragen und Themen. Dies ist nicht nur eine Basis der Persönlichkeitsentwicklung, sondern auch Grundlage der kulturellen und politischen Teilhabe. Wir leben in einer immer turbulenteren Welt. Weiterbildung hat die Aufgabe die Menschen dazu zu befähigen, sich zu orientieren. Eine lebendige Demokratie braucht den mündigen Menschen. Als weiteres – ohne, dass damit eine hierarchische Rangfolge gemeint ist – kommt die berufliche Weiterbildung als beruflicher Aufstieg oder Wechsel des Berufs. Dies eröffnet die Möglichkeit sich individuelle beruflich weiterzuentwickeln und ist auch eine Voraussetzung für die Sicherung von Fachkräften und die Anpassung an Umbrüchen in der Wirtschafts- und Beschäftigungsstruktur. Und schließlich gibt es die Weiterbildung zur Bewältigung von kontinuierlichen technischen und organisatorischen Veränderungen im Beruf und am Arbeitsplatz. Dies beinhaltet auch die Befähigung zur aktiven Beteiligung an Veränderungen und ihre Mitgestaltung. Ich möchte vor allem die Aufmerksamkeit hierauf richten.

ddm: Was meinen Sie damit? Ist es nicht so, dass eher die Gefahr besteht, die Weiterbildung nur auf eine rein zweckbezogene, kurzfristig ausgerichtete berufliche Anpassung zu beschränken?

Fritz Böhle: Man sollte die unterschiedlichen Formen und Ziele der Weiterbildung nicht gegeneinander ausspielen. Deshalb habe ich sie genannt. Aus meiner Sicht ist es notwendig, gerade auch die Bewältigung von laufende Veränderungen im Beruf und am Arbeitsplatz zu beachten, da sie in der Praxis eine sehr wichtige Rolle

spielt, aber in der Bildungsdiskussion und Bildungspolitik unzureichend erfasst wird. Sie wird auf ein bloßes ‚learning by doing‘ oder das Training und die Schulung bestimmter Kompetenzen reduziert. Es geht hier nicht um eine bloße reaktive Anpassung, sondern um die Befähigung mit neue Anforderungen souverän umzugehen und – wie schon erwähnt — sich aktiv in deren Gestaltung einzubringen. Gerade bei der Digitalisierung ist dies wichtig, im Sinne einer partizipativen Technikgestaltung und ‚Digitalisierung von unten‘.

ddm: Müssten also vor allem die Unternehmen ihre Weiterbildungsangebote darauf ausrichten?

Fritz Böhle: Ja, aber zugleich reicht das nicht aus. Hier kommt eine weitere Besonderheit dieser Weiterbildung ins Spiel. Eigentlich müsste es nicht Weiterbildung, sondern vor allem Weiterlernen heißen. Es geht um das Zusammenspiel von formeller Bildung und informellen Lernen in der Arbeit. Schulungen in Form von Kursen, Seminaren bis hin zu e-Learning-Programmen reichen nicht aus. Notwendig ist vor allem ein Lernen in der Arbeit und durch Arbeit. Man kann bei neuen Anforderungen nicht immer warten bis ein entsprechender Kurs entwickelt und angeboten wird. Des Weiteren ist für den souveränen Umgang mit neuen technischen Systemen Erfahrungswissen notwendig, das in Kursen und Schulungen weder vermittelt noch erworben werden kann. Das Erfahrungswissen ist wichtig um bei der Digitalisierung Unstimmigkeiten zwischen der ‚virtuellen Welt‘ und der ‚realen Welt‘ zu erkennen und Unwägbarkeiten in technischen und organisatorischen Abläufen zu ‚meistern‘. Voraussetzung für den Erwerb dieses Erfahrungswissen ist eine lernförderliche Gestaltung von Arbeit.

ddm: Die Chancen hierfür scheinen doch recht gut. In vielen Bereichen – so heißt es – sind die Zeiten des Taylorismus mit seinen einseitigen und monotonen Tätigkeiten vorbei. Menschen können und sollen sich mit ihren Fähigkeiten in der Arbeit einbringen und sie weiterentwickeln.

Fritz Böhle: Ja, aber es wird durchaus auch die Gefahr des digitalen Taylorismus gesehen. Also der Standardisierung und Beschränkung von Handlungsspielräumen in der Arbeit und damit auch des Lernens in der Arbeit. Doch unabhängig davon stellen wir fest, dass auch qualifizierte, selbstverantwortliche Arbeit keineswegs per se lernförderlich ist. Bei qualifizierten, selbstverantwortlichen Tätigkeiten wächst der Leistungsdruck enorm. Dies begünstigt einen Rückzug auf das Gewohnte, die Routine und die Scheu sich Neuem zu öffnen. Man hat gar keine Zeit, sich mit neuen Anforderungen eigenständig auseinanderzusetzen, sondern muss versuchen mit möglichst wenig Lern – Aufwand zurechtzukommen.

ddm: Gibt es noch weitere Lernhemmnisse bei qualifizierter Arbeit?

Fritz Böhle: Durchaus. Mit der Digitalisierung entsteht eine immer größere Vernetzung der eigenen Tätigkeit mit anderen Bereichen. Die eigene Arbeit wird damit immer mehr von Informationen und Anforderungen aus anderen Arbeitsbereichen in Unternehmen wie auch unternehmensübergreifend beeinflusst. Und umgekehrt steht man selbst in Kontakt mit anderen Bereichen, gibt Informationen weiter und fragt nach Informationen. Wir stellen dabei fest, dass der digitale Informationsfluss in der Praxis nur dann gelingt, wenn nicht nur die virtuelle, sondern auch die reale Welt in anderen Arbeitsbereichen bekannt ist. Nur dann kann man einschätzen, wie virtuelle Informationen aufgenommen, benötigt sowie be- und verarbeitet werden. Eine Voraussetzung hierfür ist nicht nur der virtuelle, sondern auch der reale Kontakt mit anderen Arbeitsbereichen, um ein über die eigene Arbeit hinausgehendes, erfahrungsbezogenes Kontextwissen zu erwerben. Meetings und Round-Table Gespräche reichen hierfür nicht aus; notwendig sind unmittelbare Kontakte und die Kommunikation ‚vor Ort‘. Doch zumeist ist es – vor allem in größeren Unternehmen – kaum möglich, bei der laufenden Arbeit in andere Bereiche zu gehen und ‚vor Ort‘ Erfahrungen zu machen, Probleme zu besprechen und zu klären.

ddm: Welche Folgen ergeben sich hieraus für die Weiterbildung?

Fritz Böhle: Wir brauchen eine Verbindung von Weiterbildung und Arbeitsgestaltung, Bildungspolitik und Arbeitspolitik. Die lernförderliche Arbeitsgestaltung ist im Bereich der Bildung ebenso wichtig wie die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit im Gesundheitsbereich. Dies gilt nicht nur für die Bewältigung neuer Anforderungen, sondern letztlich auch bereits beim Einstieg in das Berufsleben. Die formale Bildung in Schulen und Hochschulen muss bzw. müsste grundsätzlich durch eine berufsbezogene Weiterbildung und ein Weiterlernen in der Arbeit und durch Arbeit ergänzt werden. Die lernförderliche Gestaltung von Arbeit muss zu einem grundlegenden Bestandteil sowohl der Arbeitspolitik als auch der Bildungspolitik werden. Auf allen Ebenen in Unternehmen ist es wichtig zu erkennen, dass Menschen im Prozess der Arbeit lernen. Management und Führungskräfte sollten dies wahrnehmen und positiv bewerten. Die Arbeitsgestaltung, der Personaleinsatz und die Leistungsbeurteilung müssen dazu beitragen werden, dass beim Arbeiten immer auch die Möglichkeit des Weiterlernens und der Erwerb von Erfahrungswissens möglich ist. Auf dieser Grundlage sind dann ergänzend und unterstützend formelle Weiterbildungsangebote partizipativ zu entwickeln und anzubieten. Um es etwas überspitzt auszudrücken: formelle Bildung läuft hinsichtlich ihrer praktischen Anwendung ins Leere, wenn sie nicht durch ein unmittelbares Lernen in der Praxis ergänzt sowie auch vorbereitet wird. Beim praktischen Tun wird Wissen nicht nur angewendet, sondern immer auch weiterentwickelt und ergänzt. Und umgekehrt ergeben sich erst durch das Lernen in der Praxis auch Anstöße für die formelle

Bildung. Dies gilt ganz besonders im Arbeitsbereich, letztlich aber für alle Lebensbereiche. Die lernförderliche Gestaltung der Arbeit sowie aller Lebensbereiche müsste daher ein Schwerpunkt der Bildungspolitik des Staates, der Länder, der Verbände wie auch der Unternehmen sein. Bisher allerdings wird dies gar nicht als eine besondere Aufgabe der Bildungspolitik gesehen. So werden auch selbst dort, wo eine arbeitsnahe, arbeitsbegleitende und arbeitsintegrierte Weiterbildung gefördert wird, die lernförderliche Gestaltung der Arbeit selbst und die Bedeutung des erfahrungsgeleitenden Lernens in der Arbeit und durch Arbeit ausgeblendet. Dies müsste sich grundlegend ändern.

ddm: Vielen Dank für das Gespräch!

Nationale Weiterbildungsstrategie:

Für eine neue Weiterbildungskultur im digitalen Wandel

Von: **Dr. Sven Rahner** (*Leiter der Geschäftsstelle „Nationale Weiterbildungsstrategie“ im Bundesministerium für Arbeit und Soziales*)

Der digitale und demografische Strukturwandel verändert die Arbeitswelt massiv. Im Zuge dessen steigt der Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, die in einem Beruf mit hohem Substituierungspotenzial arbeiten. Jeder vierte Beschäftigte in Deutschland kann in den kommenden Jahren von Automatisierung betroffen sein und wird sich beruflich neu orientieren müssen.^[1] Auch für Beschäftigte in Berufen, die bestehen bleiben, sind tiefgreifende Veränderungen zu erwarten. Die OECD geht davon aus, dass sich mehr als 35 Prozent aller Berufe bis 2030 grundlegend wandeln werden.^[2] Komplexer werdende Qualifikationsprofile erfordern zudem die Aneignung neuer Kompetenzen: Sozial-kommunikative Kompetenzen, systemisches Denken, Abstraktionsfähigkeit und die Fähigkeit zur schnellen Informationsverarbeitung und Datenselektion werden zentraler. Kreativität, interdisziplinäres Denken, und Veränderungsfähigkeit sind gefragt.

Kurzum: Die Digitalisierung verändert unser Leben und wie wir arbeiten. Sie eröffnet damit eine Vielzahl an Chancen zur Ausgestaltung der zukünftigen Arbeitswelt, birgt gleichzeitig aber auch Risiken. Deshalb müssen wir dafür sorgen, dass die Beschäftigten von heute auch die Arbeit von morgen machen können – nicht zuletzt um Fachkräfteengpässen, die sich bereits heute in einigen Branchen und Regionen abzeichnen, entgegenzuwirken.

Weiterbildung als Antwort auf den digitalen Strukturwandel

Weiterbildung ist die zentrale Antwort auf diesen vor allem digital getriebenen Strukturwandel. Für die Weiterbildungspolitik kommt es mehr denn je darauf an, frühzeitig und präventiv zu agieren, Kompetenzen über den gesamten Erwerbsverlauf zu stärken und Talente zur Entfaltung zu bringen. Im Kern geht es darum, durch gezielte Investitionen in Weiterbildung Produktivitätsfortschritte der Digitalisierung so zu nutzen, dass die individuelle Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig gesichert und Erwerbsbiografien stabilisiert werden. Dabei muss die Weiterbildungspolitik sowohl an den Bedarfen der Arbeitgeber als auch der Beschäftigten ausgerichtet werden: Weiterbildung und Qualifizierung sind mehr denn je Voraussetzung, um das Berufsleben in die eigene Hand zu nehmen. Jeder soll dabei ausreichende Wahlmöglichkeiten für unkomplizierte Einstiege, gelingende Umstiege und mögliche Aufstiege in seiner Berufsbiografie haben.

Bereits in der vergangenen Legislaturperiode wurde daher die Ausweitung und Absicherung beruflicher Weiterbildung und Qualifizierung im Zuge des Dialogprozesses „Arbeiten 4.0“ des Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) diskutiert und die Forderung nach einer „umfassenden, langfristig ausgerichteten Qualifizierungs- und Weiterbildungsstrategie“ laut.[3] Entsprechend entstand der Auftrag im Koalitionsvertrag, dass „gemeinsam mit den Sozialpartnern und in enger Abstimmung mit den Ländern (und allen anderen Akteuren) eine Nationale Weiterbildungsstrategie“ entwickelt werden soll mit dem Ziel, „alle Weiterbildungsprogramme des Bundes und der Länder zu bündeln, sie entlang der Bedarfe der Beschäftigten und der Unternehmen auszurichten und eine neue Weiterbildungskultur zu etablieren“.[4]

Veränderungen gemeinsam gestalten

Weiterbildungsbeteiligung und Qualifizierungschancen in Deutschland auszubauen, gelingt jedoch nur, wenn alle an einem Strang ziehen – dies ist mit der Nationalen Weiterbildungsstrategie gelungen. Für deren Entwicklung wurde ein Gremium aus einer Vielzahl an unterschiedlichen Akteuren vollständig neu eingerichtet. Die Federführung obliegt dem BMAS und dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Weitere 15 Partner aus Politik, Gewerkschaften, Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbänden, den Bundesländern sowie die Bundesagentur für Arbeit sind aktiv beteiligt. Bereits am 12. Juni 2019 – und damit nur sieben Monate nach der ersten Auftaktsitzung – konnte das gemeinsam erarbeitete Strategiepapier durch die Partner erstmals der Öffentlichkeit vorgestellt werden. Damit gibt es zum ersten Mal in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland eine in gemeinsamer Federführung der Bundesministerien für Arbeit sowie für Bildung ressortübergreifend vorbereitete Nationale Weiterbildungsstrategie, deren grundlegendes Ziel die Reformierung, Systematisierung und Stärkung einer Weiterbildungspolitik ist, die lebensbegleitendes (Weiter-)Lernen unterstützt. Im Mittelpunkt stehen Qualifizierung und Kompetenzentwicklung sowie die nachhaltige Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit. Hierbei liegt der Fokus auf beruflicher Weiterbildung.

Von der Strategie zur verlässlichen Umsetzung

Das Strategiepapier beinhaltet zehn Handlungsziele, unter denen von allen Partnern konkrete Maßnahmen und Commitments, Vorhaben und Prüfaufträge aufgeführt und benannt werden.[5] Das BMAS wirkt unter anderem darauf hin, dass ein zentrales Online-Eingangsportal zukünftig einen besseren Überblick über Möglichkeiten zur Förderung individueller beruflicher Weiterbildung bietet und die diesbezügliche Antragstellung vereinfacht. Als Antwort auf die umfassenden Transformationsprozesse im Zuge der Digitalisierung wird das BMAS unterschiedliche sich gegenseitig ergänzende kollektive und individuelle Maßnahmen der Weiterbildungsförderung prüfen, um die Beschäftigungsfähigkeit von Erwerbspersonen nachhaltig zu verbessern. Für den Transformationsprozess

hin zu einer digitalen und dekarbonisierten Wirtschaft sollen flankierende strukturpolitische Instrumente für den Fall von disruptiven Entwicklungen geprüft werden, z.B. die Weiterentwicklung des Kurzarbeitergeldes in Verbindung mit Weiterbildungsmaßnahmen. Darüber hinaus werden die Bedarfe nach individueller beruflicher Weiterbildungsförderung für Entwicklungsqualifizierungen und Umschulungen, auch über Branchen- und Berufswechsel hinweg, deutlich zunehmen. Das BMAS wird daher zusätzlich staatlich geförderte Bildungszeiten und Bildungsteilzeiten prüfen, die Beschäftigte dabei unterstützen, ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten selbstbestimmt wahrzunehmen.[6] Weiterhin werden Arbeitgeber mit Modellprojekten dabei unterstützt, Weiterbildung im Verbund auf regionaler Ebene zu organisieren.

Den Partnern der Nationalen Weiterbildungsstrategie war es bei der Erarbeitung des Strategiepapiers ein besonderes Anliegen, keine bloßen Absichtserklärungen zu formulieren, sondern mit starken Impulsen, konkreten Maßnahmen und klaren Prüfaufträgen die Grundlage für eine veränderte Weiterbildungskultur in Deutschland zu schaffen. Ein besonderes Anliegen ist es, Geringqualifizierte für Weiterbildung zu motivieren. Denn ihre Arbeitsplätze sind in der Tendenz am meisten vom Wandel durch die Digitalisierung betroffen. Zugleich ist deren Teilnahmequote in Weiterbildungsmaßnahmen verhältnismäßig geringer. Deshalb wird das BMAS – neben den bisher existierenden Möglichkeiten der Weiterbildungsförderung – einen Rechtsanspruch auf Förderung des Nachholens eines Berufsabschlusses entsprechend der persönlichen Eignung und der Arbeitsmarktorientierung gesetzlich ausgestalten. Das Gesetzesvorhaben soll auch die Fortführung der Weiterbildungsprämien bei erfolgreichen Zwischen- und Abschlussprüfungen im Rahmen einer Umschulung beinhalten, das seit 2016 erprobt wird.

Fokussiert und engagiert bis 2021 – und darüber hinaus

Die Partner der Nationalen Weiterbildungsstrategie verfolgen das Ziel, die Strategie im kontinuierlichen Austausch weiter umsetzen. In einem Gremium das halbjährlich tagt, werden die Umsetzungsaktivitäten koordiniert und vernetzt. Zur vertieften Bearbeitung einzelner Handlungsziele werden zudem Themenlabore durchgeführt. In ihnen werden durch die inhaltlich zuständigen Partner der Nationalen Weiterbildungsstrategie einzelne thematische Schwerpunkte näher betrachtet, um Lösungsvorschläge zur weiteren Umsetzung zu erarbeiten. Unter anderem werden Schwerpunkte wie Grundkompetenzen und Alphabetisierung, Qualitätssicherung in der Weiterbildung, die Weiterentwicklung der Beratungsstrukturen sowie die Erarbeitung der strategischen Vorausschau und von Analyseinstrumenten hinsichtlich der Kompetenzentwicklung in den Themenlaboren diskutiert. Durch die Themenlabore wird der Prozess der Nationalen Weiterbildungsstrategie noch stärker gegenüber weiteren gesellschaftlichen, betrieblichen und wissenschaftlichen Akteuren geöffnet. Mitte 2021 soll dann ein erster Bericht zum Stand der Umsetzung vorliegen. Die OECD

wird den Umsetzungsprozess der Strategie mit einem Länderbericht zur beruflichen Weiterbildung in Deutschland fachlich begleiten. Fokussiert und engagiert arbeiten die Partner der Nationalen Weiterbildungsstrategie bis dahin an der Umsetzung der Maßnahmen und an den Rahmenbedingungen für eine Weiterbildungskultur in Deutschland, die Weiterbildung nicht als notwendiges Übel, sondern als selbstverständlichen Teil der Erwerbsbiografie versteht. Eine vorsorgende und befähigende Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, die kollektive und individuelle Ansätze in der Weiterbildungsförderung gezielt miteinander verbindet, kann den Ausschlag dafür geben, dass aus technologischem auch sozialer Fortschritt werden kann. Digitalisierung kann so auch als Möglichkeit erlebt werden, dass individuelle Freiheitsräume erschlossen werden und neue persönliche Chancen auf Qualifizierung, Beschäftigung und Entfaltung entstehen können.

[1] Dengler, Katharina; Matthes, Britta (2018): IAB-Kurzbericht 04/2018, S. 7.

[2] Nedelkoska, Ljubica; Glenda, Quintini (2018): Automation, skills use and training, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 202, OECD Publishing, Paris, S.49.

[3] BMAS (2016): Weißbuch Arbeiten 4.0, S. 106.

[4] CDU/CSU/SPD (2018): Koalitionsvertrag für die 19. Legislaturperiode, S. 50.

[5] BMAS/BMBF (2019): Nationale Weiterbildungsstrategie, Strategiepapier, Berlin, S. 6 ff.

[6] Vgl. BMAS (2019): Zukunftsdialog, Ergebnisbericht, Handlungsempfehlungen, Berlin, S. 39.

Von der Suche nach einem neuen Narrativ, oder die Frage: Wie macht lebensbegleitende Weiterbildung in Zukunft Sinn?

Von: **Sabrina Mohr** (Erwachsenenbildnerin M.A. und zertifizierte Mediatorin)

„Arbeitswelt 4.0“, Digitalisierung, Globalisierung sind Aspekte, die das zukünftige Lernen beeinflussen. In dem Workshop „Lebensbegleitendes Lernen: Wir brauchen ein neues Narrativ“ an der Akademie für Politische Bildung in Tutzing tauschten sich die Teilnehmenden und Referierenden vom 24.-26. Juni 2019 über die Frage aus, wie denn nun ein solches neues Narrativ aussehen könnte. Darauf möchte auch dieser Beitrag eine Antwort geben.

Der Workshop wurde im Rahmen der Reihe „Denken am See“ an der Politischen Akademie in Kooperation mit der IG Metall und KAB Bildungswerk durchgeführt. Dementsprechend fand ich mich zum großen Teil unter Gewerkschaftern sowie Betriebsräten wieder, die die wenigen „Externen“ wie mich warmherzig aufnahmen. Als Erwachsenenbildnerin, die sich bislang mit bildungspolitischen Fragen rund um das lebenslange, handlungsorientierte Lernen, altersdiskriminierenden Regelungen wie Altersobergrenzen sowie das Lernfeldkonzept der Kultusministerkonferenz beschäftigt hat, bot der Workshop die Möglichkeit, das Spektrum um die tatsächliche Umsetzung in Betrieben und das gewerkschaftliche Engagement in diesem Zusammenhang zu erweitern.

Was bitte ist ein Narrativ?

Auf der Suche nach einer Antwort auf die Frage nach einem neuen Narrativ wurde mir bereits während des Workshops bewusst, wie komplex sich dieses Thema darstellt. Und es wurde mir auch bewusst, dass die Frage, was denn bitte ein Narrativ sein soll, nicht gänzlich klar war. Bevor ich also mit der Idee einer Antwort auf diese Frage beginne, möchte ich erst einmal aufzeigen, was ich darunter verstehe. Ausgehend von seiner lateinischen Herkunft hat Narrativ mit Erzählung zu tun. Im soziologischen Kontext unterliegt die Erzählung dem zeitlichen Wandel, soll sinnstiftend sein und Werte sowie Emotionen transportieren. Damit erhält sie ihre Legitimität.[1] Plakativ könnte ich auch die Frage stellen: **Wie macht lebensbegleitende Weiterbildung in Zukunft Sinn?**

Im Bewerbungstext des Workshops finden sich die Fragen: Brauchen wir nicht eine völlig andere Erzählung zum lebensbegleitenden Lernen? Oder ist gar das Qualifizierungschancengesetz oder der Hype ums digitale Lernen schon der Beginn des neuen Narrativs?[2] Damit zeigen sich bereits Schwerpunkte, die im Workshop als Auswirkungen der neuen „Arbeitswelt 4.0“ thematisiert wurden. Wo wir bei

dem nächsten Punkt sind, dessen Klärung mir wichtig erscheint, um den Weg zu der Antwort nachvollziehbar mit allen Leserinnen und Leser gehen zu können:

„Arbeitswelt 4.0“: Zukunft oder schon mittendrin?

Der Begriff „Arbeitswelt 4.0“ geht einher mit der sog. vierten industriellen Revolution „Industrie 4.0“ und berücksichtigt dabei die gesamte, also nicht nur die industrielle Arbeitswelt in ihren unterschiedlichen Formen und Verhältnissen. Nach der beginnenden Industriegesellschaft am Ende des 18. Jahrhunderts mit ersten Arbeiterorganisationen als „Arbeit 1.0“ folgte etwa 100 Jahre später als „Arbeiten 2.0“ die anfängliche Massenproduktion sowie der Wohlfahrtsstaat. Grundlagen für Sozialversicherungen wurden im Deutschen Reich eingeführt als Reaktion auf den zunehmenden Druck der organisierten Arbeiterschaft. Die Zeit der sozialen Marktwirtschaft und des Sozialstaats spiegelt das „Arbeiten 3.0“ wider.

Das „Arbeiten 4.0“ ist gekennzeichnet von Vernetzung, Digitalisierung und Flexibilität. Arbeitsprozesse werden immer abstrakter und komplexer. Digitale Plattformen, platziert zwischen dem arbeitenden Menschen und dem Produkt, steuern die Abläufe. Als Folge werden die Arbeitsschritte für den Menschen immer weniger nachvollziehbar, der direkte Bezug zum Produkt wird erschwert.

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) schlussfolgert in ihrem digitalen Glossar auf der Website www.arbeitenviernull.de: „Wie die zukünftige Arbeitswelt im Einzelnen aussehen wird, ist noch offen.“[3] Wirklich? In Umrissen ist die neue Arbeitswelt bereits erkennbar. Und es genügt, sich die Auswirkungen durch die Entwicklung, die bereits begonnen hat, für die Zukunft auszumalen. Welf Schröter vom Forum Soziale Technikgestaltung beim Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) konstatiert: „Die Zukunft der Arbeit wird im virtuellen Raum entschieden.“[4] Arbeits- und Geschäftsprozesse werden digitalisiert. Sie basieren zunehmend auf netzbasierten Analysen großer Datenbestände. Mit der globalen und digitalen Anpassung der Geschäftsprozesse lösen sich Unternehmen „von der geographischen, vertraglichen, zeitlichen, stofflichen und personellen Bindung menschlicher Arbeit“[5]. Hier wird deutlich, was sich auch in der Definition des BMAS wiederfindet: Die zunehmend komplexen digitalisierten Arbeitsprozesse lassen sich für den Menschen nur noch schwer erschließen, werden immer weniger konkret erfassbar und nachvollziehbar. In der Folge wird das Erfahrungslernen eingeschränkt.

In Zukunft steht die Innovationsfähigkeit des Menschen im Vordergrund, um weniger die Anwendung des Digitalen selbst realisieren zu können als vielmehr in der Lage zu sein, dem permanenten Gestaltungsprozess der Arbeitsabläufe gewachsen zu sein.[6]

Die „Arbeitswelt 4.0“ entwickelt sich auf uns zu und fordert dem Menschen Kompetenzen ab, die bislang nicht im Vordergrund standen.

In der „Arbeitswelt 4.0“ bestehen

Jede Medaille hat bekanntlich zwei Seiten, so auch die der neuen Arbeitswelt. Zeitlich flexibel arbeiten zu können, schwere körperliche oder besonders komplizierte Arbeitsschritte zunehmend an programmierte Maschinen abgeben zu können, Arbeitserleichterung, zunehmende Schnelligkeit, Genauigkeit und Produktivität spiegeln die eine Seite wider.

Die andere zeigt die Herausforderung, auf dem immer rasanter werdenden Arbeitsmarkt dauerhaft zu bestehen und sich den Entwicklungen immer wieder neu zu stellen.

Dass die Zeiten vorbei sind, in dem Arbeitsbiografien linear verlaufen, ist nicht neu. Das Mantra des lebenslangen Lernens wird von allen Akteuren seit Jahren gesungen. Die Umsetzung darf auf politischer wie auch auf der Bildungsebene als unbefriedigend bezeichnet werden, ganz zu schweigen von der Haltung dazu. Es erscheint nach wie vor als „folgenloses Schlagwort“, deren „Umsetzungsnotwendigkeit zunehmend deutlich“[7] wird. Was die einen dazu skeptisch zu bemerken haben, stellen die anderen als besonderes Verdienst heraus. Und jetzt rollt eine Arbeitswelt auf uns zu, die eine Diskussion, ob und wie der Mensch lebenslang lernen soll, kann und will, ad absurdum führt. Positiv gesehen zwingt sie geradezu zum Handeln und die Voraussetzungen, lebenslang lernen zu können, ja sogar zu dürfen, endlich vollständig zu schaffen, Hindernisse wie z.B. gesetzlich und innerbetrieblich festgelegte Altersobergrenzen[8] zu beseitigen. Uns allen bleibt keine andere Wahl. Um sich dem neuen Narrativ weiter zu nähern, erscheint es zielführend, die Kompetenzen und Anpassungsleistungen in den Fokus zu rücken, die zur Bewältigung der Arbeit 4.0 notwendig erscheinen.

Politisches Rüstzeug für die „Arbeitswelt 4.0“

Damit der Übergang in die neue digitale Arbeitswelt gelingt, sind Kompetenzen und institutionale Voraussetzungen notwendig, die diese Transformation möglich machen und die Arbeitswelt weiterhin human gestalten.

Der digitale Wandel bringt Veränderungen der Berufsbilder, Qualifikationsprofile und Arbeitswelten mit sich. Weiterbildung soll „als selbstverständliche[r] Teil des Lebens“ verstanden werden, wofür die Politik „den Rahmen setzen und Weiterbildungsmaßnahmen unterstützen“[9] kann. So steht es in der Nationalen Weiterbildungsstrategie. Passend zu der Frage, ob diese Ziele eigentlich nicht schon längst selbstverständlich sein sollten, finden sich konkrete Antworten auf unsere Frage hier nicht. Wie denn nun die Bildungs- und Lernberatung, die Vereinbarkeit von Lernen und Berufstätigkeit, digitale Lernräume und das frühzeitige Erkennen von Qualifikationsbedarfen von der Politik unterstützt werden, wird nur abstrakt behandelt.

Dass Betriebsparteien zukünftig notwendige Kompetenzen kennen und die Qualifikationsbedarfe frühzeitig erkennen sollen, wirkt auf dem ersten Blick optimistisch. Dass eine Qualifizierungsinitiative Digitaler Wandel „Q 4.0“ des BMBF erst geplant ist, um das Berufsbildungspersonal für die „die Digitalisierung einhergehenden Veränderungen zu unterstützen und sie dafür zu qualifizieren“, „ihre Medien- und IT-Kompetenz sowie ihre Fähigkeit zur inhaltlichen Anpassung des Ausbildungsprozesses an den digitalen Wandel gesteigert“ werden soll durch „innovative Aus- und Weiterbildungsformate“[10], lässt vermuten, dass man erst am Anfang steht.

Es ist erstaunlich, dass Betriebsparteien allein das Erkennen zukünftiger Qualifizierungsbedarfe zugetraut wird, weil es ihnen zugleich auch zugemutet wird. Betriebe, Gewerkschaften, Personalplanung, Führungskräfte, erst recht die Arbeitnehmerschaft sowie das Weiterbildungspersonal werden auf noch unbekanntem Terrain auf die Probe gestellt.

Gewerkschaften und Verbände beispielsweise haben diese Herausforderung schon längst angenommen und schaffen Tatsachen. Es ist daher gut, dass der Bund, die Länder, Gewerkschaften, Wirtschaft und die Bundesagentur für Arbeit gemeinsam die Weiterbildungsstrategie erarbeitet haben.

Es bleibt jedoch nicht mehr viel Zeit, die „Arbeitswelt 4.0“ steht schon vor der Tür. Bis 2025 sollen laut BMAS rund 1,3 Mio Arbeitsplätze in Deutschland verloren gehen, gleichzeitig kommen etwa 2,1 Mio neu hinzu. Diese Zahlen drücken den Transformationsprozess quantitativ aus. Folgende Beispiele zeigen, mit welchen Initiativen Gewerkschaften, Betriebsräte und Verbände bereits ihren Beitrag zur Gestaltung dieses Transformationsprozesses leisten:

- Nach Ansicht der IG Metall fehlt es trotz des Qualifizierungschancengesetzes an der Möglichkeit, Fachkräfte eines Betriebes oder Betriebsteile im kollektiven Rahmen zu qualifizieren[11] Die Gewerkschaft schlägt als Lösung das **Transformationskurzarbeitergeld** Weitere Informationen finden Sie im Internet (siehe Fußnote 11).
- Die IG Metall unterstreicht mit ihrem Transformationsatlas die Annahme, dass die Betriebe zum jetzigen Zeitpunkt mit der Ermittlung ihrer Qualifizierungsbedarfe überfordert sein dürften: Nur in 45 % der Betriebe erfolgt eine solche systematisch. Die Hälfte hat keine systematische Personalplanung und -bedarfsermittlung.[12] Auch die Transparenz lässt zu wünschen übrig: „72% der Beschäftigten sind nicht ausreichend über die zukünftigen Änderungen in ihrem Betrieb informiert. Nur 6% sind gut informiert.“[13] Folgerichtig werden „**betriebliche Zukunftsvereinbarungen** [gefordert], die mittel- und langfristige

Investitionsentscheidungen, Standortsicherung, Kündigungsschutz und Personalentwicklung beinhalten.“[14]

- Das offene und ehrenamtliche „Forum Soziale Technikgestaltung“ beim Deutschen Gewerkschaftsbund beschäftigt sich eingehend mit den Erfordernissen des neuen Prozessdenkens, das für den Wandel ermutigt. Die Führung sollte es wagen, ein transparentes Experimentieren auf gleicher Augenhöhe zu wagen. Betriebsräte brauchen den Mut, auf diesem hohem Niveau mitzudiskutieren, meint Welf Schröter.[15] Betriebsräte benötigen zukünftig die Fähigkeit vorausschauender Arbeitsgestaltung. Neben der Ausgestaltung von Dienstvereinbarungen müssen sie seiner Ansicht nach in Zukunft „Technikgestaltungsprozesse einleiten und umsetzen, bevor die Technik in die Anwendung geht.“ Dafür erarbeitet das „Forum Soziale Technikgestaltung“ Qualifizierungsbausteine für Betriebsräte, so z.B. BABBSY – Betriebsratsarbeit auf Basis autonomer Softwaresysteme, als Prototyp für ein Planspiel. Weiterhin hat man für den Konzernbeirat der GASAG AG ein „**agiles, kooperatives Changemanagement**“ entwickelt, das ein gegenseitiges transparentes Fehlermachen und gemeinsames Auswerten ermöglicht.

Um die Prozesse des digitalen Wandels so zu gestalten, dass die Technologien zu einer Humanisierung der Arbeitswelt beitragen, bedarf es nach Ansicht von Schröter der „**Gestaltungskompetenz**“.

- Auf die Anpassung von Berufsbildern wird bereits reagiert. Mit der **Novellierung der Ausbildungsordnung im Elektrohandwerk** im August 2019 wurden z.B. die Ausbildungsberufe neu geordnet. Um der Digitalisierung Rechnung zu tragen, soll zudem der neue Beruf „Elektroniker/in Gebäudesystemintegration“ geschaffen werden. Der Zentralverband der Deutschen Elektro- und Informationstechnischen Handwerke (ZVEH) rechnet damit, dass das zuständige Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) dem Antrag auf Neuordnung zustimmt und dessen Umsetzung 2021 beginnen kann.[16]

Welcher Akteur übernimmt nun die Aufgabe, die bereits laufenden Entwicklungen der Praxis beispielsweise mit der Wissenschaft zu koppeln und umgekehrt? Wo bleibt der Aufruf der Politik an die (interdisziplinär aufgestellte und für diese Frage zuständige) Erwachsenenbildung, zukünftige Kompetenzen, notwendige Rahmenbedingungen, organisationale und pädagogische Gelingensbedingungen, digitale Lern- und Lehrräume, Tools für das Prozess- und Organisationsmanagement etc. für die digitale „Arbeitswelt 4.0“ konkret zu erforschen und für die Praxis zu entwickeln?

Selbstverständlich ist man auf diesen Feldern bereits vereinzelt tätig. Angesichts der Handlungsziele in der Weiterbildungsstrategie kommt der Gedanke auf, dass auf der politischen Ebene davon entweder nicht viel bekannt ist oder nicht umsetzbar erscheint. Anders lässt sich nicht erklären, warum vorhandene Beispiele im Sinne des best practise nicht aufgegriffen werden und notwendige Maßnahmen erst in Planung sind.

Handlungs- und kompetenzorientiertes Lernen und Lehren ermöglichen

Was wird nun von den Menschen abverlangt, um fit zu bleiben in dem Transformationsprozess? Die Anpassungsleistung richtet sich nicht allein nach der Fähigkeit, digitale Arbeitsgänge bedienen und verstehen zu können. Vielmehr stellt sich die Frage, ob jedes Individuum in der Lage ist, sich „selbst im verändernden Arbeitsprozess als Teil dieser Arbeit zu erkennen“[17].

Ausgehend von den Ergebnissen des Transformationsatlas' der IG Metall ist festzuhalten, dass derzeit auf Seiten der Führung kaum Orientierung vermittelt und diese selbst zum großen Teil als überfordert bezeichnet werden kann. Vielerorts ist von dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit oder der „Employability“ die Rede, was nichts anderes bedeutet, als dass von den Beschäftigten in der „Arbeitswelt 4.0“ erwartet wird, in den schnell sich verändernden Arbeitsmärkten und -plätzen einsetzbar zu bleiben und entsprechende Qualifikationen zu erwerben.[18] Es geht im Grund darum, seine eigene **Innovationsfähigkeit** einzusetzen, um die dauernd neu gestalteten Arbeitsabläufe und auch Aufgaben zu meistern. Die **Kompetenz zur Selbstorganisation** wird immer notwendiger für die Beschäftigten, die in „Arbeits- und Lernsystemen sozialisiert wurden, die durch Fremdsteuerung geprägt sind“[19]. Diese Aspekte gehören allgemein zur Selbstkompetenz als Teil der **Handlungskompetenz**, also der Kompetenz, handlungsfähig zu sein. Sie beinhaltet die **Fach-, Selbst- und Sozialkompetenz**, darüber hinaus die **Lern-, Methoden- und kommunikative Kompetenz**. [20] Hinzu kommt noch die **Medienkompetenz** hinzu.

Ich wähle an dieser Stelle nicht ohne Grund Kompetenzen, die bereits bekannt und zu Genüge erforscht sind. Ihre Gewichtung verschiebt sich lediglich. Personale, selbstreferenzielle Kompetenzen setzen sich vor die Fachkompetenz, die in Aus- und Weiterbildung immer noch dominiert. Einfach weil sie die Garantie dafür sein werden, damit die Fachlichkeit erhalten bleibt bzw. „mit der Zeit geht“.

Und hierin liegt die Herausforderung, für die ein ebenso bekanntes Fachwort die Lösung sein kann: die **Ermöglichungsdidaktik** als Voraussetzung für die Selbstorganisation und Personalisierung der Bildung. Nicht mehr das lernende Individuum passt sich dem Lernsystem an, sondern umgekehrt. [21] In der Konsequenz müssen dafür Voraussetzungen geschaffen werden – institutionell, gesetzlich, organisatorisch, letzten Endes auch persönlich im Hinblick auf die

Haltung aller durch reflexives Hinterfragen. **Lernberatung und -begleitung** in einem professionellen Rahmen, **digitale Lernsettings** werden unabdingbar. Es wäre beruhigend, wenn diese genannten Punkte nicht nur bekannt, sondern auch bereits selbstverständlich realisiert wären. In der Berufsbildung wird seit Jahren ein **Perspektivwechsel vom fächerorientierten hin zu handlungsorientiertem Unterricht** in berufsbezogenen Lernsituationen diskutiert. Hierfür hat die Kultusministerkonferenz (KMK) bereits 1996 mit dem Lernfeldkonzept ein „Unterrichtskonzept mit einer methodischen Leitlinie“ [22] geschaffen, das „bis heute institutionell unvollständig umgesetzt ist, weil die pädagogischen Bedingungen die Auswirkungen auf die Organisation ausklammern und der Prozess nicht professionell begleitet wird“[23].

Wie professionell wird das Lehrpersonal in und außerhalb der Betriebe darauf vorbereitet?

Jeder und jede von uns kann sich selbst die Frage stellen, wie selbstverständlich ihm oder ihr statt Fächern beispielsweise Handlungs- oder Lernfelder, statt Fachbereiche beispielsweise Lernteams, oder auch Begriffe wie Bildungsmanagement wie auch lehrbegleitende Beratung als institutionelle Einrichtungen begegnet sind, und ob klar ist, was sich dahinter eigentlich verbirgt.[24] Sie sind Realität, in skandinavischen Ländern zumindest.**Berufsbezogene Lernsituationen** werden zukünftig in den Lernsettings in Betrieben, in digitalen Lernräumen und in Berufsschulen eine immer größere Rolle spielen.

Auch Lehren will ermöglicht und begleitet werden!

Auch diejenigen, die das handlungsorientierte, selbstorganisierte Lernen ermöglichen und begleiten sowie darüber hinaus beraten sollen, stehen vor Herausforderungen. Es ist leicht zu fordern, was für Lernende, also Beschäftigte in der „Arbeitswelt 4.0“ bereitgestellt werden soll. Was braucht es, um vom belehrenden zum begleitenden Lehrpersonal zu werden? Neben der selbstkritischen Frage, welches Selbstverständnis für die Rolle vonnöten ist, sind ebenso das Möglichen und Begleiten notwendig, um professionell zu bleiben und zu beraten. Allein dieses Feld wäre eine eigene Untersuchung wert. Deshalb möchte es an diese Sicht lediglich hervorheben, damit es überhaupt in Erscheinung tritt. Die Aufgabe von Lernbegleitern ist es, den Rahmen für das selbstorganisierte Lernen zu schaffen, sie der Ermittlung des Kompetenzbedarfs und der -ziele zu beraten, den Weg des personalisierten Lernprozesses gemeinsam mit dem Lernenden zu steuern und individuelle Lernziele reflexiv anzuregen.[25] Dafür müssen auch die Lehrenden müssen fit gemacht werden für die „Lehr- und Lernwelt 4.0“. Denn: Professionalität erfordert Professionalisierung.

Neue Lernwelten

Weg vom Frontalunterricht rein in beispielweise den Virtuell Classroom oder direkt an den Arbeitsplatz des Lernenden. Das sind die Lernwelten der Zukunft, und auch schon der Gegenwart. Hinzu kommen E-Learning und Blended Learning. Sie sind Bestandteile des Social Workplace Learning.[26] Abgesehen von der Frage der Ausstattung ist auch für diesen Bereich Professionalität gefragt. Lernen im Netz sowie im Arbeitsprozess findet dann selbstorganisiert statt, wenn sich der Bedarf z.B. in Form einer Herausforderung zur Bewältigung einer (neuen) Aufgabe stellt. Lernen und Arbeiten gehen ineinander über.[27]

Fazit:

Lebensbegleitendes Lernen in der Zukunft macht dann Sinn, wenn die „Lernformen, Sozialformen, Kommunikationsmöglichkeiten und Medien dem aktuellen Umfeld entsprechen“[28]. Um sich der Herausforderung der sich ständig ändernden Arbeitsprozesse im Rahmen der Digitalisierung und Globalisierung zu stellen, bedarf es der Selbstorganisation, die einerseits ermöglicht und andererseits professionell begleitet werden muss. Hierzu sind auf allen Ebenen Weichen zu stellen, die aktuelle Weiterbildungsstrategie ist eine davon.

Um die Veränderungsprozesse hin zur „Arbeitswelt 4.0“ in all ihren Facetten nachhaltig und professionell zu gestalten, müssen die selbstorganisierten Bildungsprozesse mit den notwendigen Rahmenbedingungen und einer professionellen Begleitung von allen ermöglicht werden, für Lernende und Lehrende. Aufgabe der Forschung ist, diesen Prozess wissenschaftlich zu begleiten und zu entwickeln.

Daher bedeutet ein neues Narrativ im Grunde eine Neuordnung dessen, was bekannt ist, sowie die konsequente Umsetzung des lebenslangen Lernens. Die kommende „Arbeitswelt 4.0“ zwingt Lehrende, Lernende, Betriebe, ihre Führung, Betriebsräte, Gewerkschaften, die Wissenschaft und die Politik dazu, endlich alle bereits bekannten Aspekte des lebenslangen, handlungsorientierten Lernens und Lehrens in den Fokus zu setzen, ihre Haltung dazu zu hinterfragen, um es am Ende zu ermöglichen. Die Kompetenzentwicklung wird im Arbeitsprozess und im Netz stattfinden. Die Lernberatung ist von großer Bedeutung, um den unterschiedlichen Lernbedürfnissen mit Berücksichtigung der bisherigen Lernerfahrungen und -fähigkeiten individuell gerecht werden zu können. Nicht für jeden stellen sich ändernde oder sogar neue Arbeitsprozesse eine Herausforderung dar. So manche scheuen sich davor und lehnen diese sogar ab. Damit wären Lernwiderstände vorprogrammiert. Der Grad der Herausforderung ist ebenfalls individuell zu berücksichtigen: Was den einen unterfordert, überfordert andere.[29]

Anmerkungen:

- [1] vgl. Kniebe, Tobias (2017): Erzähl!. Modewort „Narrativ“ in: Süddeutsche Zeitung vom 25.08.2018, online im Internet: <https://www.sueddeutsche.de/kultur/modewort-narrativ-erzaehl-1.3640669> (zugegriffen am 27.10.19)
- [2] <https://wap.igmetall.de/18511.htm> (zugegriffen am 1.10.2019)
- [3] online im Internet unter dem Punkt „Arbeiten 4.0“: <http://www.arbeitenviernull.de/glossar.html#c4314> (zugegriffen am 26.10.19)
- [4] Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE) – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e.V. (2019): Digitale Arbeitswelten aus Sicht der Gewerkschaften, auf dem Portal wb-web, online im Internet: <https://wb-web.de/aktuelles/digitale-arbeitswelten-aus-sicht-der-gewerkschaften.html> (zugegriffen am 26.10.19)
- [5] Wissenschaftlicher Beraterkreis der Gewerkschaften IG Metall und ver.di (2017): Berufsbildungs-Perspektiven 2017. Gute Arbeit braucht gute Weiterbildung, Berlin/ Frankfurt am Main, online im Internet: https://wissenschaftlicher-beraterkreis.de/wp-content/uploads/2018/11/Berufs-Bildungs-Perspektiven_2017.pdf (zugegriffen am 26.10.19), S. 21
- [6] vgl. ebd. S. 23
- [7] Faulstich, Peter (2008): Altern und Bildung. Vortrag Ringvorlesung „Altern und Alter in unserer Gesellschaft“ Universität Hamburg 16.12.2008, Hamburg, S. 17
- [8] vgl. Kolbe, Sabrina (2016): Auswirkungen von Altersobergrenzen im Kontext des Lebenslangen Lernens als Zugang und Aufstiegskriterium am Beispiel der Polizei Berlin, in: Polizei & Wissenschaft, Ausgabe 4/2016, Frankfurt/ Main, S. 9-20
- [9] BMAS und BMBF (Hrsg.) 2019: Nationale Weiterbildungsstrategie, S. 2
- [10] ebd., S. 20
- [11] IG Metall (Hrsg.) 2019: Das Transformationskurzarbeitergeld. Ein Vorschlag der IG Metall zur Beschäftigungssicherung und Stärkung von Qualifizierung im Betrieb. Faktenblatt, Frankfurt am Main, online im Internet: https://www.igmetall.de/download/20190605_Faktenblatt_Transformation_skurzarbeitergeld__ad5c79ba937cc7628d88a0ddeb62b5fe65bb89f.pdf (zugegriffen am 26.10.2019), S. 3
- [12] vgl. IG Metall (2019): Transformationsatlas. Wesentliche Ergebnisse Pressekonferenz der IG Metall, Frankfurt am Main, 5.6.2019, online im Internet: https://www.igmetall.de/download/20190605_20190605_Transformationsatlas_Pressekonferenz_f2c85bceec886a59301dbebab85f136f36061cced.pdf (zugegriffen am 26.10.2019), Folie 18
- [13] ebd., Folie 22
- [14] ebd., Folie 24
- [15] Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE) – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e.V. (2019): Digitale Arbeitswelten aus Sicht der Gewerkschaften. Welf Schröter im Interview, online im Internet:

<https://wb-web.de/aktuelles/digitale-arbeitswelten-aus-sicht-der-gewerkschaften.html> (zugegriffen am 26.10.19)

[16] vgl. ZVEH (2019): Weichenstellung für die Zukunft: Neuordnung der Ausbildungsberufe. Novellierung der Ausbildungsverordnung im E-Handwerk, online im Internet: <https://www.zveh.de/news/detailansicht/news/6986-weichenstellung-fuer-die-zukunft-neuordnung-der-ausbildungsberufe.html> (zugegriffen am 27.10.19)

[17] ebd.

[18] vgl. Wissenschaftlicher Beraterkreis der Gewerkschaften IG Metall und ver.di (2017), S. 16

[19] Sauter, Prof. Dr. Werner (2018): Die Zukunft des Lernens Selbstorganisierter Kompetenzerwerb durch personalisiertes Lernen, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, Download im Internet: <https://www.bertelsmannstiftung.de/de/publikationen/publikation/did/die-zukunft-des-lernens/> (zugegriffen am 20.10.2019), S. 6

[20] vgl. Kolbe, Sabrina (2017): Pädagogische und organisationale Erfolgsfaktoren für die Implementierung des Lernfeldkonzepts der Kultusministerkonferenz am Beispiel der Polizeiausbildung Berlin, Wissenschaftlicher Verlag Berlin, S. 12f.

[21] vgl. Sauter, Prof. Dr. Werner (2018), S. 13

[22] Riedl, Alfred/ Schelten, Andreas (2006): Handlungsorientiertes Lernen. Aktuelle Entwicklungen aus der LehrLern-Forschung und deren Anwendung im Unterricht: Unterlagen für Teilnehmer der Fortbildung für Lehrerinnen und Lehrer an beruflichen Schulen am 14.02.2006, Lehrstuhl für Pädagogik, TU München Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, München, S. 34

[23] Kolbe, Sabrina (2017), S. 112

[24] vgl. Kolbe, Sabrina (2017):

[25] vgl. Sauter, Prof. Dr. Werner (2018), S. 13

[26] vgl. ebd., S. 20

[27] vgl. ebd.

[28] ebd., S 20

[29] An dieser Stelle sei auf das Riemann-Thomann-Modell und den Flow-Effekt nach Csikszentmihalyi verwiesen: <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-riemann-thomann-modell> sowie <https://www.flowskills.com/die-8-elemente-des-flow.html>

An dieser Stelle sei auf das Riemann-Thomann-Modell und den Flow-Effekt nach Csikszentmihalyi verwiesen:

Literatur:

- BMAS und BMBF (Hrsg.) 2019: Nationale Weiterbildungsstrategie
- Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE) – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e.V. (2019): Digitale Arbeitswelten aus Sicht der Gewerkschaften, auf dem Portal wb-web, online im Internet: <https://wb-web.de/aktuelles/digitale-arbeitswelten-aus-sicht-der-gewerkschaften.html> (zugegriffen am 26.10.19)

- Faulstich, Peter (2008): Altern und Bildung. Vortrag Ringvorlesung „Altern und Alter in unserer Gesellschaft“ Universität Hamburg 16.12.2008, Hamburg
- IG Metall (Hrsg.) 2019: Das Transformationskurzarbeitergeld. Ein Vorschlag der IG Metall zur Beschäftigungssicherung und Stärkung von Qualifizierung im Betrieb. Faktenblatt, Frankfurt am Main, online im Internet: https://www.igmetall.de/download/20190605_Faktenblatt_Transformationskurzarbeitergeld_ad5c79ba937cc7628d88a0ddebe62b5fe65bb89f.pdf (zugegriffen am 26.10.2019)
- IG Metall (2019): Transformationsatlas. Wesentliche Ergebnisse Pressekonferenz der IG Metall, Frankfurt am Main, 5.6.2019, online im Internet: https://www.igmetall.de/download/20190605_20190605_Transformationsatlas_Pressekonferenz_f2c85bcec886a59301dbebab85f136f36061cced.pdf (zugegriffen am 26.10.2019)
- Kniebe, Tobias (2017): Erzähl!. Modewort „Narrativ“ in: Süddeutsche Zeitung vom 25.08.2018, online im Internet: <https://www.sueddeutsche.de/kultur/modewort-narrativ-erzaehl-1.3640669> (zugegriffen am 27.10.19)
- Kolbe, Sabrina (2016): Auswirkungen von Altersobergrenzen im Kontext des Lebenslangen Lernens als Zugang und Aufstiegskriterium am Beispiel der Polizei Berlin, in: Polizei & Wissenschaft, Ausgabe 4/2016, Frankfurt/ Main, S. 9-20
- Kolbe, Sabrina (2017): Pädagogische und organisationale Erfolgsfaktoren für die Implementierung des Lernfeldkonzepts der Kultusministerkonferenz am Beispiel der Polizeiausbildung Berlin, Wissenschaftlicher Verlag Berlin
- Riedl, Alfred/ Schelten, Andreas (2006): Handlungsorientiertes Lernen. Aktuelle Entwicklungen aus der LehrLern-Forschung und deren Anwendung im Unterricht: Unterlagen für Teilnehmer der Fortbildung für Lehrerinnen und Lehrer an beruflichen Schulen am 14.02.2006, Lehrstuhl für Pädagogik, TU München Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, München
- Sauter, Prof. Dr. Werner (2018): Die Zukunft des Lernens Selbstorganisierter Kompetenzerwerb durch personalisiertes Lernen, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, Download im Internet: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/die-zukunft-des-lernens/> (zugegriffen am 20.10.2019)
- Wissenschaftlicher Beraterkreis der Gewerkschaften IG Metall und ver.di (2017): Berufsbildungsperspektiven 2017. Gute Arbeit braucht gute Weiterbildung, Berlin/ Frankfurt am Main, online im Internet: https://wissenschaftlicher-beraterkreis.de/wp-content/uploads/2018/11/Berufs-Bildungsperspektiven_2017.pdf (zugegriffen am 26.10.19)
- ZVEH (2019): Weichenstellung für die Zukunft: Neuordnung der Ausbildungsberufe. Novellierung der Ausbildungsverordnung im E-Handwerk, online im Internet: <https://www.zveh.de/news/detailansicht/news/6986-weichenstellung-fuer-die-zukunft-neuordnung-der-ausbildungsberufe.html> (zugegriffen am 27.10.19)

Das Gutachten der Heinrich-Böll-Stiftung

Von: **Mechthild Bayer** (*Bereichsleiterin für Weiterbildungspolitik in der ver.di Bundesverwaltung in Berlin*)

Die Heinrich-Böll-Stiftung hat 2018 den Expert/innenkreis Weiterbildung: Brigitte Pothmer (Bündnis 90/Die Grünen), Philipp Antony und Ute Brümmer (Heinrich-Böll-Stiftung), Mechthild Bayer (verdi), Prof. Dr. Michael Heister (Bundesinstitut für Berufsbildung), Dr. Thomas Kruppe (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung) und Prof. Dr. Wolfgang Schroeder (Universität Kassel) beauftragt, Vorschläge für die zukünftige Gestaltung des Weiterbildungssystems in Deutschland zu erarbeiten.

Im vorliegenden Abschlussbericht „Weiterbildung 4.0 – Solidarische Lösungen für das lebenslange Lernen im digitalen Zeitalter“ vom Februar 2019 stellen die Autorinnen und Autoren fest, dass in den letzten Jahren auf dem Feld der Weiterbildungspolitik einiges in Bewegung gekommen ist, dass aber gleichwohl der Durchbruch zu einer belastbaren Institutionen- und Anreizstruktur in der Weiterbildung nicht erreicht ist.

Daher plädieren sie angesichts der Herausforderungen der neuen Arbeitsgesellschaft für eine sichtbare Umsteuerung, für eine neue Weiterbildungskultur, für Weiterbildung als individuelles Bürgerrecht, für Weiterbildung als anerkannte vierte Säule des Bildungssystems, die der Relevanz der beruflichen Erstausbildung nicht nachsteht, für ein Bundesweiterbildungsgesetz und für solidarische Lösungen in allen Fragen. Nur durch Rechtsansprüche, ausreichende Finanzierung, mehr Zeit zum Lernen, bessere Qualitätsstandards, professionelle Beratung, hochwertige, für alle zugängliche Angebote und durch klare Regelungen und Verantwortlichkeiten kann die Bereitschaft zur Weiterbildung gefördert und können Transparenz und Wirksamkeit deutlich erhöht werden.

Die Autorinnen und Autoren stellen Gestaltungsansätze für ein Weiterbildungssystem vor, das den die Risiken einer vertieften gesellschaftlichen Spaltung entgegenwirkt und das vor allem Vertrauen schafft und Sicherheit gibt. Die mit der digitalen Transformation einhergehenden Verunsicherungen, oft auch Zukunftsängste und Abstiegsängste sind ein mentaler Resonanzboden für Rechtspopulismus und bergen sozialen und politischen Sprengstoff. Die Menschen müssen sich darauf verlassen können, dass sie den Umbrüchen nicht schutzlos ausgeliefert sind, sondern dass die Gesellschaft sie durch ein solidarisches und gerechtes Weiterbildungssystem unterstützt, mit den technischen und sozialen

Veränderungen Schritt zu halten und gleichzeitig den dynamischen Wandel in der Arbeitswelt auch erfolgreich und mitbestimmt gestalten zu können.

Auf der Basis der Analyse des vorhandenen Weiterbildungssystems, das als fragmentiert und zersplittert beschrieben wird mit hoher sozialer Selektivität, intransparenter Angebotsstruktur und fragiler Institutionalisierung, haben die die Autoren Lösungsansätze entwickelt mit dem Ziel des Aus- und Umbaus zu einem kohärenten Weiterbildungssystem. Viel mehr als bisher soll Weiterbildung Teil öffentlicher Verantwortung werden, wobei öffentliche Verantwortung nicht Verstaatlichung heißt, sondern heißt, dass der Staat Spielregeln formuliert und dafür sorgt, dass Aufgaben erfüllt und Rahmenbedingungen für die unterschiedlichen Akteure gesetzt werden. Im Sinne einer nachholenden Systembildung, die seit den 60er Jahren immer wieder angemahnt und versäumt worden ist, soll ein mitbestimmtes partizipatives System entstehen, das Weiterbildung nicht immer mehr dem Markt überlässt, sondern in Anlehnung an die duale Ausbildung als eine gemeinsame Aufgabe der Politik, der Arbeitgeber, Gewerkschaften und der sonstigen Weiterbildungsakteure organisiert.

Im Einzelnen fordern die Autorinnen und Autoren:

1. ein Parlament der beruflichen Weiterbildung, das in Zusammensetzung und Arbeitsweise anknüpft an den Hauptausschuss des BIBB für die duale Erstausbildung, ohne eine „Eins zu Eins“ Übertragung zu sein und den Besonderheiten der Weiterbildung Rechnung trägt. Hauptaufgabe wäre es, sich mithilfe wissenschaftlichen Expertisen und von Fachleuten aus der betrieblichen Praxis darüber zu verständigen, welche Kompetenzen und Qualifikationen in der digitalen Arbeitswelt zukünftig in den unterschiedlichen Branchen gebraucht werden und dafür Erfassungsinstrumente zu entwickeln. Auf Grundlage dieser prognostizierten Anforderungsprofile sollten Weiterbildungsmodule konzipiert werden, mit denen grundlegende Kompetenzen vermittelt werden, die über konkrete Arbeitskontexte hinausgehen. Für betriebliche Anpassungsqualifizierungen würden weiterhin die ArbeitgeberInnen zuständig bleiben. Sichergestellt werden soll, dass die Weiterbildungsmodule so flexibel gestaltet sind, dass sie den schnellen Veränderungen der Berufe und Tätigkeitsfelder Rechnung tragen. Damit hätten Fortbildungsinteressierte, aber auch Arbeitgeber in Zukunft eine Orientierung, welche Weiterbildungen relevant und bundesweit anerkannt sind. Auch und die fragwürdige Grenzziehung zwischen Aus- und Weiterbildung würde durchlässiger gestaltet.

Als Herzstück für die neue Kooperation und Koordination sehen die Autoren das Parlament der Weiterbildung auf Grund seiner Zusammensetzung als besonders geeignet, um weitere Probleme in der Weiterbildung zu bearbeiten. Es könnte darauf hinwirken

- Qualitätsstandards für öffentlich geförderte Weiterbildung zu entwickeln
- Zertifikatssysteme für bessere Vergleichbarkeit zu entwickeln
- gegenseitige Anerkennung von Kammerabschlüssen herzustellen
- Fortbildungsabschlüsse bundesweit übertragbar zu machen
- soziale Selektivität im Weiterbildungssystem zu reduzieren
- prekäre Arbeitsbedingungen abzubauen
- Vernetzung von Weiterbildung mit anderen Bildungssystemen zu verbessern

2. den Ausbau der Weiterbildungsberatung als zentrales Element, das Menschen bei der Systematisierung ihrer Lernanstrengungen unterstützt. Dazu gehört:

- ein Rechtsanspruch auf Beratung
- eine flächendeckende, qualitativ hochwertige und unabhängige Beratungsinfrastruktur
- angesiedelt sein könnte sie an die Berufsberatung der BA, weil diese quasi in jedem Ort präsent ist und am ehesten der Forderung nach einer lebensbegleitenden beruflichen Beratung gerecht wird. Voraussetzung ist allerdings Unabhängigkeit und Kooperation mit bereits bestehenden Beratungsstrukturen.
- eine umfassende hochwertige und flächendeckende Weiterbildungsinfrastruktur, in der das Angebot der privaten Träger, die nach dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit arbeiten, ergänzt wird durch Angebote öffentlicher Träger. Nur so können die erheblichen weißen Flecken reduziert werden, wie sie im deutschen Weiterbildungsatlas 2018 der Bertelmann-Stiftung sowohl regional als auch inhaltlich zu sehen sind.

Besonders anschlussfähig hierfür könnten die Institutionen der Erstausbildung sein wie

- Berufsschulen
- überbetriebliche Ausbildungsstätten
- Fachschulen
- Hochschulen

Insbesondere halten die Autoren Berufsschulen aufgrund ihrer Präsenz auch in ländlichen Regionen für geeignet, für eine wohnortnahe Versorgung mit Weiterbildungsangeboten zu sorgen. Sie könnten eine Schlüsselrolle einnehmen, wenn es darum geht Mittelstand und Handwerk nicht zu den Verlierern der

Digitalisierung werden zu lassen. Denn nach wie vor gilt: je kleiner der Betrieb, desto größer sein Defizit beim „digitalen Reifegrad“ und desto geringer das Angebot an betrieblicher Weiterbildung. Verschiedene Bundesländer reagieren bereits mit der Einrichtung dezentraler Lernwerkstätten an Berufsschulen (Niedersachsen: Smart Factories, Baden-Württemberg: Lernfabriken 4.0) In einigen Regionen fungieren sie heute bereits als regionale Kompetenzzentren.

An den Hochschulen sollte die Weiterbildung zu einer Kernaufgabe werden. Obwohl sie als solche in den Hochschulgesetzen bereits verankert ist spielt quartäre Bildung – also wissenschaftliche Weiterbildung – immer noch eine marginale Rolle. Dabei wächst der Anteil der Akademiker/innen kontinuierlich und damit der Bedarf an wissenschaftlicher Weiterbildung. Außerdem bietet wissenschaftliche Weiterbildung die Chance, auch Nichtakademiker/innen für Hochschulbildung zu gewinnen und damit einen Beitrag zu mehr Bildungsgerechtigkeit zu leisten.

Die Autoren fordern deshalb, dass entsprechende Rahmenbedingungen gesetzt und Anreize geschaffen werden. Dazu gehört:

- Weiterbildung muss zum Gegenstand von Zielvereinbarungen werden – sowohl innerhalb der Hochschulen, also zwischen den Fakultäten, Fachbereichen und Instituten, als auch zwischen Hochschulen und Land
- Weiterbildung muss auf das Lehrdeputat angerechnet werden
- Weiterbildung muss im Rahmen der Mittelvergabe berücksichtigt werden.

4. eine neue Finanzierungstruktur durch die Förderung individueller Weiterbildung im Rahmen einer Arbeitsversicherung, die als eigenständiges Sozialgesetzbuch institutionalisiert werden soll und die gesamtgesellschaftliche Verantwortung unterstreicht.

Bei einer 1% Finanzierung durch die Bruttolöhne, paritätisch aufgebracht von den ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen, und einem 1% Steuerzuschuss stünden ca. 16 Mrd. € zur Verfügung. Anspruchsberechtigte wären sozialversicherungspflichtige Erwerbstätige, Anspruchsberechtigte nach SGB II und SGB III, Soloselbstständige, Geringfügig Beschäftigte und Nichterwerbstätige, deren Eintritt in den Arbeitsmarkt zu erwarten ist. Gefördert werden sollen nur die Weiterbildungen, mit denen arbeitsmarktrelevante Zertifikate, ggf. auch neue Berufsabschlüsse erreicht werden und die Zertifikate müssen bundesweit anerkannt sein. Andere unterhalb dieser Schwelle liegende Weiterbildungen sollten weiterhin in der Verantwortung der Betriebe, der Erwerbstätigen oder der anderweitig bestehenden Förderungen finanziert werden. Die Autoren erwarten, dass so auch ein Anreiz gesetzt wird, landesspezifische Regelungen oder an Kammergrenzen gebundene Abschlüsse zu vereinheitlichen und sehen die Möglichkeit, der

Intransparenz und Zersplitterung des Weiterbildungssektors entgegen zu wirken. Die Inanspruchnahme und damit die Weiterbildungsbeteiligung sollte grundsätzlich durch keine Rahmenfrist gebremst werden. Allerdings wäre eine Frist zwischen Erstausbildung und Inanspruchnahme der Arbeitsversicherung sinnvoll, um eine Verlagerung der Kosten zu vermeiden. Obligatorisch soll die Inanspruchnahme einer Weiterbildungsberatung sein.

5. eine bessere Finanzierung der betrieblichen Weiterbildung als einem wichtigen Segment des Dafür schlagen die Autoren freiwillige Branchenfonds vor, um den bekannten Defiziten entgegenzusteuern: ein Drittel der betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen sind kürzer als ein Tag, je kleiner der Betrieb und je prekärer die Beschäftigungsform, desto geringer ist die Weiterbildungsbeteiligung und es gilt das „Matthäus Prinzip“. Freiwillige Branchenfonds können betriebliche Weiterbildungsleistungen von der Finanzierung durch den betreffenden Betrieb entkoppeln, ermöglichen Kontinuität betrieblicher Weiterbildung von konjunkturellen Schwankungen, können Ressourcen zur Bewältigung der Probleme bündeln, die den einzelnen Betrieb überfordern, und stehen auch in Krisenzeiten zur Verfügung

Die Autoren wollen die Reformen in einem Bundesweiterbildungsgesetz verankern, das ein dem Berufsbildungsgesetz vergleichbaren rechtlichen Rahmen für das lebenslange Lernen schaffen soll. Mit einem Bundesweiterbildungsgesetz würde den einzelnen Reformvorschlägen ein gemeinsames Dach gegeben. Neben der Sicherung eines Rechts auf Weiterbildung würde der Rahmen geschaffen für ein konsistentes Weiterbildungssystem, das Verantwortlichkeiten festlegt und ein «Parlament der beruflichen Weiterbildung» verankert, Weiterbildungsberatung ausbaut, Lernzeitanprüche neu regelt und ausweitet, Qualität sichert und Mindeststandards formuliert, Qualifikationen und Abschlüsse transparent macht und die Finanzierung gerechter gestaltet.

Die Autoren betonen das Ziel ihrer strukturellen Reformvorschläge. Sie müssen sich letztlich daran messen lassen, ob sie geeignet sind mehr und bessere Weiterbildung für alle möglich zu machen.

Ein Recht auf Weiterbildung ist nämlich nur so viel wert, wie die realen Chancen dieses Recht auch tatsächlich wahrnehmen zu können.

Literaturangabe / Quelle: www.boell.de/de/boellbrief , Februar 2019

Buchhinweis:

Christoph Butterwegge: "Die zerrissene Republik"

Wirtschaftliche, soziale und politische Ungleichheit in Deutschland, Weinheim, Basel 2019 | Preis: 24,95 €

Von: **Dr. Bernd Kaßebaum** (Mitglied der Redaktionsgruppe von DENK-doch-MAL)

Christoph Butterwegge, bis zu seiner Pensionierung im Jahr 2016 Professor für Politikwissenschaften in der Universität zu Köln, einer der profiliertesten Armutsforscher und unter vielen Aktivitäten auch Autor von DENK-doch-MAL, hat ein neues Buch über die wirtschaftliche, soziale und politische Ungleichheit in Deutschland geschrieben. Das Thema ist hochaktuell. Seit der Jahrtausendwende nimmt die soziale Ungleichheit in dieser Gesellschaft zu. Ausgrenzung, Prekarisierung, weit verbreitete Armut auf der einen Seite – zunehmender ein in immer kleineren gesellschaftlichen Gruppen konzentrierter Reichtum auf der anderen Seite – der gesellschaftliche Zusammenhalt zerbröselt immer mehr.

Das neue Buch ist wichtig, weil es diese Entwicklungen mit neuen und aktuellen Zahlen unterlegt. Es ist aber auch quasi ein Handbuch, um die wissenschaftliche und politische Auseinandersetzung um die Deutungen von Armut und sozialer Ungleichheit zu verstehen. So werden die klassischen Theorien sozialer Ungleichheit erläutert, historische und aktuelle Untersuchungen von Schelsky bis Reckwitz dargestellt. Erscheinungsformen der sozialen Ungleichheit bis hin zur „Produktion und Reproduktion“ sozialer Ungleichheit durch das Bildungssystem diskutiert. Am Ende spitzt er die Befunde in den Konturen und Perspektiven einer „zerrissenen Republik“ zu. Aber auch mögliche Perspektiven einer an Alternativen orientierten Politik werden angesprochen. Hier ragen die Weiterentwicklung des Mindestlohns zu einem „Lebenslohn“, die solidarische Bürgerversicherung und neue Initiativen der Umverteilung „von oben nach unten“ heraus.

In der „Gegenblende“, dem Online-Magazin des DGB, hat Christoph Butterwegge ein paar dieser Gedanken zusammen gefasst

(vgl. <https://gegenblende.dgb.de/artikel/++co++1ec5a470-0ab1-11ea-9c03-52540088cada>).

Nationale Weiterbildungsstrategie

Gesamteinschätzung, zentrale Ergebnisse und Ausblick auf den Umsetzungsprozess

Der DGB hat ddm den nachfolgenden Text zur Veröffentlichung frei gegeben:

Am 12. Juni wurde das Strategiepapier der Nationalen Weiterbildungsstrategie (NWS) verabschiedet. Es ist das Ergebnis eines seit November 2018 intensiv und zum Teil stark kontrovers geführten Diskussionsprozesses zwischen Bund, Ländern, Wirtschafts- und Sozialpartnern und der Bundesagentur für Arbeit mit dem Ziel, breiten Bevölkerungsteilen einen beruflichen Aufstieg zu erleichtern, die Fachkräftebasis zu stärken und die Beschäftigungsfähigkeit in einer sich wandelnden Arbeitswelt nachhaltig zu fördern.

1. Was ist die Nationale Weiterbildungsstrategie?

„Die Weiterbildungsstrategie formuliert Antworten auf den digitalen Wandel der Arbeitswelt und gibt Impulse für eine neue Weiterbildungskultur in Deutschland, die die selbstbestimmte Gestaltung individueller Bildungs- und Erwerbsbiografien und die gestiegene Verantwortung der Weiterbildungsakteure unterstreicht.“ – Auszug aus der Nationalen Weiterbildungsstrategie –

Mit der Nationalen Weiterbildungsstrategie wollen Bund, Länder, Wirtschaft, Gewerkschaften und die Bundesagentur für Arbeit ihre Programme und Maßnahmen für Weiterbildung und Qualifizierung bündeln und weiterentwickeln. Dazu sollen die Weiterbildungspolitiken von Bund und Ländern besser miteinander verzahnt und unter Einbezug der weiteren Partner Weiterbildungsangebote sowie Fördermöglichkeiten für alle transparenter und leichter zugänglich gemacht und wo Förderlücken bestehen, diese geschlossen werden. Klar ist dabei jedoch, dass die Weiterbildung ihrer Beschäftigten die zentrale Aufgabe für jedes Unternehmen ist und bleibt. Arbeitgeber sollen nicht aus ihrer Verantwortung entlassen werden, aber kleine und mittlere Unternehmen besser unterstützt werden, um Weiterbildungskonzepte zu entwickeln. Dabei soll Weiterbildung so ausgerichtet werden, dass der Strukturwandel für alle gelingt.

Hierzu haben sich die Partner der NWS auf 10 Handlungsziele (siehe Tabelle 4) geeinigt, zu deren Umsetzung Commitments zu konkreten Aktivitäten und Vorhaben der jeweiligen Akteure hinterlegt sind.

2. Wie soll der Umsetzungsprozess aussehen?

Die Strategie soll im kontinuierlichen Austausch der Partner umgesetzt werden. In einem Gremium, das ab November 2019 halbjährlich tagt, werden die Umsetzungsaktivitäten koordiniert und vernetzt; zur vertieften Bearbeitung einzelner Handlungsziele werden bei Bedarf zum Beispiel Themenlabore eingerichtet. Ein Umsetzungsplan soll noch diesen Herbst vorgelegt werden. Gesetzesverfahren wird durch die NWS jedoch nicht vorgegriffen. Im Jahr 2021 wird ein gemeinsamer Bericht vorgelegt werden, mit dem der Umsetzungsstand und die Handlungsziele der Nationalen Weiterbildungsstrategie überprüft und ggf. weiterentwickelt werden. Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) wird von BMAS und BMBF beauftragt, den Umsetzungsprozess der Strategie mit einem Bericht zur beruflichen Weiterbildung in Deutschland fachlich zu begleiten.

3. Gesamteinschätzung der zentralen Ergebnisse und Hintergrundinformationen zur Strategie

Wir begrüßen das Ergebnis. Schon lange fordern die Gewerkschaften mehr Kooperation und Vernetzung zwischen den verschiedenen Akteuren der beruflichen Weiterbildung. Ziel ist für uns, durch die richtigen Weichenstellungen den Wandel in der Arbeitswelt solidarisch zu gestalten. Hierfür brauchen wir die richtigen Instrumente, aber auch deutlich mehr Investitionen als bislang. Der DGB hat in die Verhandlungen der Nationalen Weiterbildungsstrategie hierzu ein 10-Punkte-Papier eingebracht, von dem viele Ideen aufgegriffen wurden. Zentrales Anliegen der Gewerkschaften ist, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sich darauf verlassen können, dass sie den anstehenden Transformationsprozessen nicht schutzlos ausgeliefert sind, sondern diese selbstbestimmt bewältigen können. Die Ergebnisse der Nationalen Weiterbildungsstrategie sind daher als erster und richtiger Schritt zu werten.

10-Punkte-Plan des DGB zur Nationalen Weiterbildungsstrategie für mehr Investitionen in eine solidarische Gestaltung des Wandels der Arbeitswelt

Der DGB hat zusammen mit der IG BCE, IGM, GEW und ver.di folgende 10 Punkte in die Verhandlungen der Nationalen Weiterbildungsstrategie eingebracht:

- Bessere Rechte für Betriebsräte: Einführung eines generellen Initiativ- und Mitbestimmungsrechts bei Personalplanung, Beschäftigungssicherung und Qualifizierung
- Implementierung betrieblicher Weiterbildungsmentoren
- Fortführung der ESF Sozialpartner-Richtlinie in der neuen Förderperiode

- Förderung von tariflichen Weiterbildungsvereinbarungen durch Steuerbefreiung bei Freistellungsansprüchen mit einer Zuschusszahlung
- Einführung eines Transformationskurzarbeitergeldes
- Verstärkte Nutzung von Transfermaßnahmen für Weiterbildung
- Recht auf Weiterbildungsförderung durch Qualifizierungsversprechen in beiden Rechtskreisen sowie bessere Unterstützungsleistungen bei Weiterbildung
- Neuregelung und Ausweitung von Lernzeitansprüchen
- Ausbau des Aufstiegs-BAföGs
- Weiterentwicklung der ESF-Bildungsprämien

Die DGB-Forderung nach einem Anspruch auf Nachqualifizierungsförderung konnten wir ebenso erfolgreich einbringen wie die verbesserte Unterstützung von Hartz-IV-Empfängerinnen und Empfängern bei Weiterbildung. Dies sind langjährige arbeitsmarkt- und bildungspolitische Anliegen des DGB, die zum ersten Mal in einem gemeinsamen Papier aufgegriffen wurden. Hiermit versprechen sich die Gewerkschaften perspektivisch deutliche Verbesserungen bei der Qualifizierung Bildungsbenachteiligter, insbesondere auch mit der Kombination mit verbesserten Maßnahmen zur Grundbildung und der Flexibilisierung der Umschuldauer. Für Geringqualifizierte sollen künftig Betriebsräte und Vertrauensleute zu betrieblichen Mentoren ausgebildet, die insbesondere bildungsferne und gering-qualifizierte Kolleginnen und Kollegen für Weiterbildungsangebote gewinnen sollen. Hierzu wurde eine Förderrichtlinie verabredet.

Im Mittelpunkt gewerkschaftlicher Aktivitäten steht dabei der Betrieb. Hier wollen sich die Gewerkschaften vielfältig einbringen und insbesondere die betriebliche Weiterbildung für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Verbindung mit einer strategischen Personalplanung stärken. Betriebsräte sollen besonders mit Blick auf die Digitalisierung einen noch besseren Beitrag dazu leisten können, um im Betrieb benötigte Kompetenzen aufzubauen und zu erhalten. Das geht aber nur mit besseren Beteiligungsrechten. Doch bei der Frage eines generellen Initiativ- und Mitbestimmungsrechts für Betriebsräte bei Weiterbildung konnte mit den Arbeitgebern kein Konsens erzielt werden. Außerhalb der Weiterbildungstrategie wurde dazu aber durch das BMAS ein Gesetzgebungsverfahren ab Herbst angekündigt. Für den DGB ist dabei wichtig, dass es sich hierbei um ein „echtes“ Mitbestimmungsrecht handelt, es also einigungsstellenfest ist und somit über die Formulierung des Koalitionsvertrags hinaus geht.

Um die anstehenden Strukturumbrüche besser arbeitsmarktpolitisch abzufedern, haben sich die Partner der NWS auf die Prüfung neuer arbeitsmarktpolitischer Instrumente verständigt, wie bspw. auf die Weiterentwicklung des

Kurzarbeitergeldes in Verbindung mit Weiterbildung (die Idee des Transformations-Kug ist ein wesentlicher Impuls der IG Metall) und die Prüfung geförderter Bildungszeiten und Bildungsteilzeiten. Perspektivisch will der DGB aber ein Recht auf Weiterbildung. Doch auch beim Recht auf Weiterbildung haben die Arbeitgeber massiv gebremst. Neben dem Ausbau der Mitbestimmung war dies die zweite große Konfliktlinie innerhalb der NWS.

Aus bildungspolitischer Sicht ist hervorzuheben, dass sich alle Partner der Nationalen Weiterbildungsstrategie einig darin sind, dass zukünftig berufsrelevante, non-formal und informell erworbene Kompetenzen sichtbar gemacht werden sollen und das Projekt „Valikom Transfer“ das Pilotprojekt hierfür sein soll. Damit wurden auch mögliche Konkurrenzen zum BA-Instrument „MySkills“ ausgeräumt und letzteres auf seine eigentliche Bestimmung als Instrument für den Beratungs- und Vermittlungsprozess in Arbeitsagenturen und Jobcentern fokussiert. Darüber hinaus konnten die Gewerkschaften erreichen, dass das BMAS und die BA zugesagt haben, die Akkreditierung und Zulassung von Trägern und Maßnahmen der Arbeitsmarktdienstleistungen (AZAV) mit den Sozialpartnern zu überprüfen.

Wenig Herausragendes wurde im Hinblick auf die Weiterentwicklung von Fortbildungsabschlüssen und Weiterbildungsangeboten vereinbart. Neben einem bereits laufenden Innovationswettbewerb des BMBF und der Verpflichtung aller, Fortbildungsabschlüsse und Meisterprüfungsverordnungen modernisieren zu wollen, gab es von Seiten der Ministerien mehrere ernsthafte Versuche, Teilqualifikationen über Anrechnung zur Berufsabschlussprüfung oder über deren Integration in Neuordnungsverfahren von Berufen zu formalisieren und damit Schritte hin zu einer Modularisierung der Berufsausbildung zu machen. Dies konnten wir erfolgreich verhindern.

Positiv ist dagegen eine weitere Verabredung: Bund und Länder haben sich verpflichtet, unter Beteiligung der Sozialpartner auch die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der Beschäftigten in der Weiterbildungsbranche selbst in den Fokus zu nehmen.

Insgesamt bietet die NWS mit ihren Commitments (das sind Selbstverpflichtungen der beteiligten Akteure) viele gute Ansatzpunkte. Ob es mit Hilfe der Nationalen Weiterbildungsstrategie gelingt, die Transformationsprozesse am Arbeitsmarkt für alle Menschen gewinnbringend zu gestalten, wird der eigentliche Gradmesser des Erfolgs sein. Wichtig ist, dass nun die zahlreichen Commitments der Nationalen Weiterbildungsstrategie jetzt zügig umgesetzt werden.

4. Übersicht: Die wichtigsten Ergebnisse im Detail

Handlungsziel 1: Transparenz von Weiterbildungsmöglichkeiten und -angeboten stützen

- Erhöhung der Transparenz von Weiterbildungsmöglichkeiten und -angeboten durch Verzahnung bestehender und Entwicklung neuer, auch interaktiver (Lern-), Plattformstrukturen; Entwicklung und Erprobung durch einen Innovationswettbewerb.
- Entwicklung eines zentralen Eingangsportals, das über Möglichkeiten zur Förderung informiert und diesbezüglich die Antragsstellung vereinfacht.
- Bund und Länder stimmen ihre Förder- und Beratungsangebote besser ab und prüfen, ob sich „Bildungskettenverfahren“ auch auf den Weiterbildungsbereich übertragen lassen.
- *Die Gewerkschaften haben sich erfolgreich dafür eingesetzt, dass die Sozialpartner bei der Entwicklung neuer Plattformstrukturen einbezogen werden, um der Wahrung von Transparenzkriterien und Verbraucherschutzrechten bei der Entwicklung neuer Plattformstrukturen gewahrt werden. Andererseits besteht das Risiko, dass solche Plattformstrukturen zu Investitionsruinen werden. Es wird also sehr auf die Ausrichtung des Innovationswettbewerbs ankommen.*

Handlungsziel 2: Förderlücke schließen, neue Anreize setzen, bestehende Fördersysteme anpassen

- Novellierung des Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz (AFBG) mit dem die Förderleistungen zu verbessern und u.a. künftig einen Förderanspruch auf jeder der im BBiG und der HwO zu verankernden drei Fortbildungsstufen zu gewähren.
- BMAS prüft Förderung Beschäftigter durch staatlich geförderte Bildungszeiten und Bildungsteilzeiten, zur Ausweitung der Förderung von Umschulungen und Zusatzqualifizierungen.
- Grundsätzlich soll Anspruch auf berufliche Nachqualifizierung nach SGB II und SGB III bei fehlendem Berufsabschluss bestehen -> Relativierung des Vermittlungsvorrangs im SGB II.
- Prüfung neuer flankierender strukturpolitischer Instrumente, wie bspw. der Weiterentwicklung des Kurzarbeitergeldes in Verbindung mit Weiterbildungsmaßnahmen (Transformations-KuG)
- nach drei Monaten bei Arbeitslosigkeit künftig Maßnahmenangebot

- Verbesserung der Nutzung von Bildungsurlaub
- Überprüfung der derzeitigen Weiterbildungsprämien → Verlängerung und Weiterentwicklung zu monatlichem Bonus
- Verbesserungen bei der Alphabetisierung und dem Erwerb von Grundkompetenzen
- *In diesem Kapitel haben zentrale Forderungen der Gewerkschaften Eingang gefunden: Einführung eines Transformations-Kug, Verbesserungen bei der Nutzung von Weiterbildung bei Strukturumbrüchen, Stärkung des Rechts auf Weiterbildung durch ein Recht auf das Nachholen von Berufsabschlüssen sowie einem monatlichen Weiterbildungsbonus, Förderung einer Weiterbildungs-Teilzeit, aber auch die Ausweitung von Lernzeitansprüchen und dem Ausbau des AFBG.*
- *Allerdings konnten sich die Partner nicht auf einen Rechtsanspruch auf Weiterbildung verständigen.*
- *Bei verbesserten Maßnahmen zur Alphabetisierung und Grundbildung wollen sich die Gewerkschaften verstärkt mit der Fortsetzung ihrer Projekte Mento und BasisKomPlus einbringen.*

Handlungsziel 3: Lebensbegleitende Weiterbildungsberatung flächendeckend vernetzen und Qualifizierungsberatung insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stärken

- Bessere Vernetzung der verschiedenen Beratungsangebote
- Ausbau der Beratungsangebote der BA
- Förderung von Weiterbildungsmentoren, damit in den Betrieben die Begleitung von insbesondere geringqualifizierten Beschäftigten durch Betriebs- und Personalräte sowie Vertrauensleute erfolgen kann
- die Sozialpartner der Chemiebranche prüfen ein branchenspezifisches Weiterbildungsberatungsangebot
- *Hier werden insbesondere Beratungsangebote aufgelistet, die so und so auf verschiedenen Ebenen laufen bzw. angeschoben werden. Neu ist, dass die verbesserte Kooperation im Mittelpunkt steht.*
- *Ein Erfolg sind die gewerkschaftlichen Weiterbildungsmentoren. Hier wird ein erfolgreiches Projekt der IGM aufgegriffen und eine größere Förderung durch das BMBF in Aussicht gestellt, damit das Projekt in die Breite gebracht werden kann. Auch die Chemiesozialpartner wollen Weiterbildungsmentoren ausbilden.*

Handlungsfeld 4: Die Verantwortung der Sozialpartner stärken

- Gewerkschaften tragen dazu bei, den Beschäftigten auf der Grundlage des Qualifizierungschancengesetzes sinnvolle Weiterbildung zu eröffnen.
- Gewerkschaften werden gemeinsam mit Betriebsräten und Vertrauensleuten sowie den Arbeitgebern den Stand der Transformation und die Auswirkungen auf die Beschäftigten systematisch erfassen; die IG Metall hat mit dem Transformationsatlas bereits Schritte in diese Richtung unternommen.
- Gewerkschaften wollen Weiterbildung stärker zum Gegenstand der Tarifpolitik machen
- Fortführung der ESF-Sozialpartnerrichtlinie in der neuen Förderperiode
- die Sozialpartner der Chemie IG BCE und BAVC werden ihre tariflichen Regelungen zum Thema Qualifizierung noch in diesem Jahr weiterentwickeln, eine Sozialpartnervereinbarung „Zielbild Weiterbildung 4.0“ verabschieden, in einem paritätisch besetzten Bildungsrat über geeignete weitere Maßnahmen und Kampagnen beraten, um die betrieblichen Akteure bei der Fortentwicklung ihres Weiterbildungsangebotes zu unterstützen
- *Die Einführung verbesserter Beteiligungsrechte für Betriebsräte ist neben dem Ausbau der arbeitsmarktpolitischen Instrumente eine Kernforderung der Gewerkschaften. Für die Arbeitgeber stellen alle Verbesserungen, die zu einer Stärkung der Betriebsräte führt, eine rote Linie dar. Dieser Konflikt konnte in der NWS nicht gelöst werden. Außerhalb der Weiterbildungsstrategie wurde dazu aber durch das BMAS ein Gesetzgebungsverfahren ab Herbst in Aussicht gestellt. Für den DGB ist dabei wichtig, dass es sich hierbei um ein „echtes“ Mitbestimmungsrecht handelt (siehe Kap. 3).*
- *BAVC und IG BCE haben ihre Chance genutzt, sich hier im Sinne der Sozialpartnerschaft gemeinsam einzubringen.*
- *Positiv ist die Fortführung der ESF-Sozialpartnerrichtlinie in der neuen Förderperiode, damit wird eine weitere Forderung des DGB aufgegriffen.*

Handlungsziel 5: Die Qualität und Qualitätsbewertung von Weiterbildungsangeboten überprüfen und stärken

- Überprüfung und ggf. Anpassung der Akkreditierungs- und Zulassungsverfahren (AZAV) für Träger und Maßnahmen von Arbeitsmarktdienstleistungen im Rahmen der Arbeitsförderung
- im Bereich der Arbeitsmarktdienstleistungen, die als Vergabemaßnahmen ausgeschrieben werden, soll die BA qualitativ gut und erfolgreich arbeitende Träger künftig stärken
- Möglichkeiten für barrierefreie Weiterbildung werden geprüft

- Themenlabor zu internen und externen Qualitätssicherungsprozesse von Weiterbildungen, die nicht in irgendeiner Weise staatliche reguliert sind
- *Die Gewerkschaften konnten das Thema Qualität im Zusammenhang der AZAV-Evaluation einbringen, ebenso bei der Vergabe von Arbeitsmarktdienstleistungen.*
- *Wie interne und externe Qualitätssicherungsprozesse von Weiterbildungen, die nicht staatlich reguliert sind, aus der Perspektive von Nutzerinnen und Nutzern zu verbessern sind, soll Gegenstand eines Themenlabors sein.*

Handlungsziel 6: Erworbene Kompetenzen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in der beruflichen Bildung sichtbar machen und anerkennen

- Sichtbarmachung von Kompetenzen durch ein bundesweit standardisiertes Verfahren Erfassung, Bewertung und Zertifizierung non-formal und informell erworbener beruflicher Kompetenzen
- Pilotprojekt ist und bleibt ValiKom
- Themenlabor zu internen und externen Qualitätssicherungsprozessen von Weiterbildungen, die nicht in irgendeiner Weise staatliche reguliert sind
- *Der grundsätzliche Konsens bei der Anerkennung / Validierung von beruflichen Kompetenzen ist sehr zu begrüßen. Aus unserer Sicht ebenfalls positiv zu bewerten ist die hervorgehobene Bedeutung von Valikom als Pilotprojekt für Validierung, auch wenn wir noch Veränderungsbedarfe bei Valikom selbst sehen. Unter dem Strich ist damit die faktische Konkurrenzsituation zwischen Valikom und MySkills zugunsten des ersteren entschieden.*

Handlungsziel 7: Fortbildungsabschlüsse und Weiterbildungsangebote weiterentwickeln

- Bundesregierung wird weiterhin gemeinsam mit Wirtschafts- und Sozialpartnern in den bewährten Verfahren Fortbildungsabschlüsse und Meisterprüfungsverordnungen modernisiere und prüfen, wie diese sukzessive an die Herausforderungen der Digitalisierung angepasst werden können
- BMBF fördert Innovations-Cluste (Förderrichtlinie InnoVET)r, in denen regionale und branchenspezifische Akteure gemeinsam innovative Aus- und Weiterbildungsangebote entwickeln und erproben
- BMBF fördert in Kooperation mit DIHK und BDA die Entwicklung und bundesweit standardisierte Umsetzung von Teilqualifikationen in besonders nachgefragten Berufen.
- Motivation soll erhöht werden, damit bei modularer Nachqualifizierung die Abschlussprüfung absolviert wird

- Verbesserungen bei betrieblichen Einzelumschulungen (amp. Maßnahmen)
- Flexibilisierung der Umschulungsdauer für lernentwöhnte Erwachsene und Geringqualifizierte
- *In diesem Handlungsziel bemühten sich beide beteiligten Ministerien, eine Aufwertung von Teilqualifikationen hineinzuformulieren: einmal über die Schaffung der Möglichkeit einer Anrechnung auf die Berufsabschlussprüfung, dann über die Integration in Neuordnungsverfahren (Berufe und TQs sollten gleichzeitig geordnet werden). Beides hätte den Weg in Richtung Modularisierung der Berufsausbildung geebnet und wurde von uns strikt abgelehnt. Letzten Endes konnten wir erreichen, dass entsprechende Formulierungen aus dem Text herausgenommen wurden.*
- *Ein weiterer Erfolg ist die Flexibilisierung der Ausbildungsdauer; hier wurde ebenfalls eine Forderung der Gewerkschaften mit dem Ziel aufgegriffen, die Hürde beim Nachholen von Berufsabschlüssen zu senken; gleichzeitig ist es gelungen, einer generellen Öffnung der Finanzierung des dritten Ausbildungsjahres durch die Beitragsgemeinschaft eine Absage zu erteilen.*

Handlungsziel 8: Bildungseinrichtungen als Kompetenzzentren für berufliche Weiterbildung strategisch weiterentwickeln

- Prüfung von Aufbau bzw. Ausbau bereits vorhandener Netzwerke in den Regionen mit dem Ziel ist, innovative Maßnahmen im Bereich des lebensbegleitenden Lernens anzuregen und abzusprechen
- Förderung von dezentralen Weiterbildungsverbänden, insbesondere zwischen KMU
- Prüfung der Förderung von Hochschulprojekten, die Weiterbildung mit außerhochschulischen Kooperationspartnern anbieten
- *Prüfung von Aufbau bzw. Ausbau bereits vorhandener Netzwerke in den Regionen: die Idee basiert auf dem Konzept „Lernende Regionen“; hat zum Ziel, die öffentlichen Institutionen stärker zu Knotenpunkten in der Weiterbildung zu machen.*

Handlungsziel 9: Das Personal in der Weiterbildung stärken und für den digitalen Wandel qualifizieren

- Bund und Länder prüfen unter Einbeziehung der Sozialpartner die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der Erwerbstätigen in der öffentlich finanzierten beruflichen Weiterbildung
- Qualifizierungsinitiative zur Unterstützung des Weiterbildungspersonals

- *Dass auch die Arbeitsbedingungen der Weiterbildner selbst in den Fokus genommen werden, war bis zum Schluss umstritten. Die Einschränkung auf den öffentlich finanzierten beruflichen Weiterbildungsbereich hat den Hintergrund, dass die Arbeitgeber für die Beschäftigten in ihren Trägern keinen Handlungsbedarf sehen.*
- *Eine mögliche Novellierung der AEVO ist angedeutet.*

Handlungsziel 10: Die strategische Vorausschau stärken und die Weiterbildungsstatistik optimieren

- Verbesserung der öffentlichen Weiterbildungsstatistik
- Die Partner der Nationalen Weiterbildungsstrategie werden eine Bestandsaufnahme und Begleitung der vielfältigen bestehenden Analyseinstrumente initiieren.
- *Die Verbesserung der Weiterbildungsstatistik ist ebenfalls eine Forderung, die die Gewerkschaften eingebracht haben.*
- *Darüber hinaus werden die Gewerkschaften selbst einen Beitrag zur Klarheit beim Thema Qualifizierungs- und Weiterbildungsanforderungen in der digitalen Arbeitswelt leisten, bspw. im Rahmen der HBS-Forschungsförderung*
-

Das Strategiepapier der Nationalen Weiterbildungsstrategie kann hier eingesehen werden: www.dgb.de/-/ZK5