

# tempora

Journal für moderne Arbeitszeiten

Juli 2009

**Die Potentialberatung in Nordrhein-Westfalen**

Potentialberatung – eine Chance für Unternehmen

tempora im Gespräch mit Wilhelm Riepert

Das Förderinstrument Potentialberatung im Überblick: Angebot, Bedingungen, Ablauf

Beispiel für ein Beratungsstellengespräch

## Förderinstrument zur Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen

### Potentialberatung – eine Chance für Unternehmen

Die fortschreitende Globalisierung und Flexibilisierung erfordert in den Unternehmen zunehmend einen umfassenden und ganzheitlichen Blick auf die betrieblichen Erfolgsfaktoren, damit Wettbewerbsfähigkeit und Sicherung der Arbeitsplätze gewährleistet bleiben. Die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen hängt dabei in großem Maße davon ab, inwieweit Unternehmen und Beschäftigte auf die Herausforderungen am Markt flexibel und vorausschauend reagieren können.

Dies gelingt den Unternehmen in der Regel dann gut, wenn sie das gesamte Potential betrieblicher Faktoren, das für die Leistungsfähigkeit im Unternehmen relevant ist, optimal nutzen. Es kommt dabei vor allem darauf an, die verschiedenen betrieblichen Erfolgsfaktoren – wie beispielsweise Absatzstruktur, Service, Qualität, Termin-

treue, Prozesssteuerung, aber auch Arbeitsmotivation, Gesundheit und Qualifikation der Beschäftigten – in ihrer Gesamtheit zu optimieren.

Genau hier setzt das Förderinstrument der Potentialberatung an. Im Sinne der präventiven Arbeitspolitik des Landes Nordrhein-Westfalen tragen Unternehmen und Beschäftigte im Beratungsprozess gemeinsam zum Erhalt und zur Förderung von Wettbewerbs- und Beschäftigungsfähigkeit bei, indem sie betriebliche Potentiale in innovative Konzepte integrieren. Für die Unternehmen gilt es daher, kontinuierlich die jeweiligen betrieblichen Erfolgsfaktoren zu überprüfen und flexibel anzupassen. Die Beschäftigten bewältigen neue Herausforderungen am Arbeitsplatz durch bewusstes Verhalten im Betrieb, beispielsweise wenn sie Verantwortung für die eigene Gesundheit überneh-

men, berufliche Weiterbildung wahrnehmen und sich an Gestaltungsmaßnahmen der Arbeit aktiv beteiligen.

Im Beratungsprozess werden durch das Know-How und die Erfahrung der Beraterinnen und Berater in Zusammenarbeit mit den Unternehmen und den Beschäftigten häufig weitere betriebliche Potentiale und notwendige Veränderungsprozesse identifiziert, die im Vorfeld der Beratung für die Beteiligten nicht erkennbar waren. Die Potentialberatung stößt so einen nachhaltigen Prozess betrieblicher Veränderungen an und fördert in diesem Sinne die optimale Nutzung betrieblicher Faktoren mit dem Ziel, die Wettbewerbs- und Beschäftigungsfähigkeit zu fördern und Arbeitsplätze zu sichern und zu schaffen.

Dr. Ulrike Hellert,  
Marc-A. Danlowski, Zeitbüro NRW

## Editorial



Liebe Leserin, lieber Leser,

in der Physik wird ein Potential mit der Fähigkeit eines Kraftfeldes umschrieben, das eine Arbeit verrichtet. Im übertragenen Sinne könnte man auch davon sprechen, dass die Unternehmen manchmal eine Art „Kraftfeld“ benötigen, um anstehende Arbeiten optimal erledigen zu können und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Mit der Potentialberatung steht den kleinen und mittelständischen Unternehmen in Nordrhein-Westfalen ein Förderinstrument zur Verfügung, das im Rahmen der Betriebsberatung entscheidende Verbesserungspotentiale aufdeckt und maßgeschneiderte Maßnahmen aufzeigt, die einzeln oder im Zusammenhang die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe und Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fördern.

Der Fokus in der Beratung liegt dabei auf der ganzheitlichen betrieblichen Betrachtung. So können in verschiedenen Bereichen Veränderungen erfolgen, die dann im Zusammenhang zu einer deutlichen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen und beispielsweise die Kompetenzen und die Gesundheit der Beschäftigten fördern. Hierzu zählen u. a.: optimale Arbeitsabläufe, flexible Arbeitszeitgestaltung, zukunftsfähige Kompetenzentwicklung und betriebliche Gesundheitspolitik.

Unternehmen in Nordrhein-Westfalen, vor allem kleine Betriebe, sollten die Chancen der Potentialberatung nutzen, um gemeinsam mit den Beschäftigten und der Unterstützung von kompetenten Beraterinnen und Beratern ihr Unternehmen für die anstehenden Herausforderungen optimal aufzustellen.

Ihre Dr. Ulrike Hellert

## tempora im Gespräch: Neuausrichtung der Potentialberatung

tempora sprach mit Wilhelm Riepert, Leiter des Referats Arbeit und Modernisierung im Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales Nordrhein-Westfalen

**tempora:** Herr Riepert, das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW unterstützte seit mehr als acht Jahren mit Hilfe der Potential- und Arbeitszeitberatung Unternehmen und Beschäftigte bei der Inanspruchnahme qualifizierter Unternehmensberatung. Wie ist Ihre Bilanz?

Aus unserer Sicht ist die Bilanz sehr erfreulich. Mit Bezug auf die arbeitspolitische Zielsetzung, Beschäftigung zu sichern und möglichst auszubauen, sind die Ergebnisse äußerst positiv. Inzwischen nehmen pro Jahr rund 1.700 Betriebe unsere Förderangebote in Anspruch. Diese Betriebe schaffen neue Arbeitsplätze, ihr Beschäftigungszuwachs beträgt durchschnittlich gut zwei Prozent. Selbst in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten standen und stehen sie besser da als vergleichbare Betriebe ohne Potentialberatung.

**tempora:** Seit dem 1. April 2009 ist das Förderangebot Potentialberatung neu aufgestellt. Welche Effekte versprechen Sie sich davon?

Wir wollen erstens noch genauer an den Bedarfs- und Problemlagen ansetzen, die die Unternehmen selbst benennen. So sollen schneller praktische Ergebnisse für die Unternehmen und Beschäftigten erzielt und nachhaltige Entwicklungen angestoßen werden. Zweitens wollen wir durch thematische und zeitliche Erweiterungen insbesondere für die Klein- und Kleinstbetriebe die Hürden senken, externe Beratung zu nutzen. Immerhin stellen sie den weitaus größten Anteil der Unternehmen in Nordrhein-Westfalen. Nicht zuletzt wollen wir durch weiteren Bürokratieabbau den Unternehmen ein kundenfreundliches Verfahren bieten. Mit dem Bera-

tungsscheck reduzieren wir den Verwaltungsaufwand für alle Beteiligten auf ein Minimum.

**tempora:** Welche Aufgabe haben die Beratungsstellen?

Mit unseren Förderungen verfolgen wir arbeitspolitische Ziele. Sie sind folglich an die Bedingung geknüpft, zur Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen beizutragen. Dazu brauchen wir wettbewerbsfähige Betriebe. Wie unsere Ergebnisse bestätigen, entsteht Wettbewerbsfähigkeit durch aufeinander abgestimmte Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsorganisation, Kompetenzentwicklung und Gesundheit bei der Arbeit. In unseren Worten: durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Potentialberatungen müssen diesen Zusammenhang herstellen, indem sie das Unternehmen als Ganzes in den Blick nehmen und die Beschäftigten einbeziehen.

Die Beratungsstellen sollen die Unternehmen in diesem Sinne beraten. Nur die Fördermodalitäten zu erläutern, reicht nicht. Sie sollen vielmehr mit den Unternehmen Problem- und Bedarfslagen abklären, zu beachtende Zusammenhänge aufzeigen und sinnvolle Bearbeitungsschritte erörtern. Damit helfen sie den Unternehmen, einen ökonomisch vorteilhaften, beschäftigungsorientierten Entwicklungsweg einzuschlagen. Deshalb sind diese Beratungen auch eine verpflichtende Voraussetzung für eine Förderung.



# Das Förderinstrument Potentialberatung im Überblick:

## Angebot, Bedingungen, Ablauf

Das Förderangebot Potentialberatung des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales Nordrhein-Westfalen richtet sich an kleine und mittelständische Unternehmen. Sie können einen finanziellen Zuschuss für eine externe Unternehmensberatung erhalten, die mit einem ganzheitlichen, integrativen und partizipativen Beratungsansatz die Stärken und Schwächen des Unternehmens ermittelt, um Arbeitsplätze zu sichern und neu zu schaffen. Dabei stehen die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie das Unternehmen als Ganzes im Mittelpunkt der Betrachtung: Was kann das Unternehmen im Hinblick auf die Arbeitsorganisation, die Qualifikation der Beschäftigten und die Gesundheit am Arbeitsplatz verbessern? Besteht Handlungsbedarf in den Feldern Arbeitszeit, Personalentwicklung, Altersstruktur oder Fachkräftebedarf?

Interessierte Unternehmen wenden sich zunächst an eine von ca. 100 Beratungsstellen in Nordrhein-Westfalen, zum Beispiel an das Zeitbüro NRW. In einem gemeinsamen Gespräch wird die spezifische Problemlage des Unternehmens ganzheitlich unter die Lupe genommen und ermittelt, über welches Themenfeld der Zugang für die Potentialberatung gewählt werden sollte.

Außerdem erfahren die Unternehmen auch, welche Modalitäten für eine Förderung bestehen und welchen Umfang diese haben kann. Grundsätzlich steht die Potentialberatung kleinen und mittelständischen Unternehmen offen, die mindestens einen und unter 250 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte haben. Gefördert werden die Kosten der externen Unternehmensberatung mit einem Zuschuss von 50%, maximal mit 500 Euro pro Beratungstag. Insgesamt werden höchstens 15 Beratungstage, die auch in zwei Schritten in Anspruch genommen werden können, unterstützt. Es kann aber auch nur ein Beratungstag sein, was besonders die Hürden für Kleinstunternehmen senken soll, externe Beratung zu nutzen.

Welche externe Unternehmensberatung das Unternehmen beauftragt, entscheidet es selbst. Wenn die Beratungsstelle das Beratungsvorhaben für förderfähig hält, kann sie einen Beratungsscheck ausstellen und das Unternehmen mit der Potentialberatung beginnen.

Die Potentialberatung findet direkt im Unternehmen statt. Die externe Unternehmensberatung erstellt unter Beteiligung der Beschäftigten und ausgehend von dem mit der Beratungsstelle identifizierten Bedarf eine Stärken-Schwächen-Analyse des Unternehmens. Da der Beratungsansatz ganzheitlich und integrativ ist, können die Handlungsfelder Arbeitsorganisation, Qualifizierung sowie Arbeit und Gesundheit nicht isoliert voneinander betrachtet werden. Ähnlich wie bei einem Zahnrad greifen sie ineinander, so dass eine Betrachtung des einen Feldes die anderen nicht außer Acht lassen kann.



Die Ergebnisse der Stärken-Schwächen-Analyse münden in einen verbindlichen Handlungsplan. Darin werden die gemeinsam erarbeiteten Lösungswege festgehalten und es wird vereinbart, wie der mit der Potentialberatung begonnene Weg zu mehr Wettbewerbs- durch Beschäftigungsfähigkeit fortgesetzt werden soll. Neben der Dokumentation der Arbeit der externen Unternehmensberatung enthält der Handlungsplan insoweit auch Anstöße zur weiteren, selbstständigen Bearbeitung der Handlungsfelder mit den im Beratungsprozess erworbenen Sensibilisierungen und Kompetenzen. Soweit möglich, werden die abgesprochenen Maßnahmen innerhalb der Potentialberatung bereits umgesetzt.

Im Handlungsplan besteht auch die Möglichkeit, weiteren Beratungsbedarf in den Handlungsfeldern festzulegen. Nicht selten werfen Veränderungen in einem Themengebiet weitere Fragen auf. Denn – um im Bild des Zahnrades zu bleiben – beim Drehen des einen Rades muss sich auch das andere Rad mitdrehen. So haben beispielsweise Änderungen der Arbeitszeitgestaltung Auswirkungen auch auf die Arbeitsorganisation. Hier könnte eine zweite Potentialberatung (als zweiter Schritt innerhalb der insgesamt zur Verfügung stehenden 15 Tage) ansetzen, um auch diese Fragestellungen im Sinne der Beschäftigungsfähigkeit zu lösen.

Ähnlich wie bei der ersten sucht das Unternehmen zunächst das Gespräch in der Beratungsstelle. Hier werden der Handlungsplan und der weitere Beratungsbedarf analysiert. Ein zweiter Beratungsscheck kann ausgestellt werden, mit dem das Unternehmen die zweite Potentialberatung beginnen kann. Dabei ist jede der beiden Potentialberatungen sowohl vom Beratungsprozess wie auch vom Handlungsplan und der nach Beratungsabschluss folgenden Beantragung der Fördergelder her eine in sich abgeschlossene Einheit.

## Beispiel für ein Beratungsstellengespräch

**Der integrative Ansatz der Potentialberatung sieht für das Gespräch in der Beratungsstelle vor, dass durch einen ganzheitlichen Blick auf das Unternehmen gemeinsam herausgearbeitet wird, von welcher Aufgabenstellung aus mit Hilfe der Potentialberatung effektiv Optimierungsprozesse eingeleitet werden können. Wie könnte ein solches Beratungsgespräch beispielsweise aussehen?**

Ein mittelständisches Unternehmen aus Nordrhein-Westfalen hat ein Problem mit der Produktivität. Ausgehend von den Informationen über das Unternehmen wie z. B. Branche und Anzahl der Beschäftigten wird gemeinsam erörtert, welche verschiedenen Ursachen für eine Produktivitätsminderung in Frage kommen können. In diesem Fall ist der erhöhte Krankenstand ein entscheidender Ansatzpunkt. Im weiteren Verlauf des Gesprächs werden gemeinsam Gründe ermittelt, die den

erhöhten Krankenstand ausmachen. Die Beratungsstelle fragt z. B. nach der betrieblichen Gesundheitsförderung, der Gestaltung des Arbeitsumfeldes und den Arbeitsbedingungen. Ein erhöhter Krankenstand könnte z. B. aus einem nicht optimal ausgestalteten Arbeitsumfeld resultieren.

Unter demografischen Aspekten wird die Altersstruktur der Beschäftigten beleuchtet. Eine erhöhte Anzahl älterer Beschäftigter könnte ein Hinweis darauf sein, dass das Unternehmen in naher Zukunft mit dem Verlust von betriebswichtigen Erfahrungen und Kompetenzen rechnen muss. Die Beratungsstelle erkundigt sich daher auch nach dem Qualifikationsprofil der Beschäftigten und erörtert Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung. Beschäftigte, die an Weiterbildungen teilnehmen, sind den Anforderungen des beruflichen Alltags oft besser gewachsen, motivierter

und weniger krank durch Überforderung als Beschäftigte, die sich kaum oder nur selten weiterbilden.

Auch nach der Arbeitsorganisation im Betrieb wird gefragt, hier z. B. nach der Personaleinsatzplanung sowie der Gestaltung und Steuerung von Arbeitsabläufen. In diesem Fall könnten starre Arbeitszeiten ein Problem sein, denn fehlende Flexibilität kann bei den Beschäftigten zu mangelnder Motivation bis hin zu Absentismus führen.

So wird von der Beratungsstelle und dem Unternehmen das Handlungsfeld Arbeitsorganisation, speziell die Arbeitszeitgestaltung, als Ansatzpunkt für eine Potentialberatung herausgearbeitet. Im Verlauf der Potentialberatung wird dann auf die enge Verzahnung der unterschiedlichen Themenbereiche durch den Berater oder die Beraterin vor Ort weiter eingegangen.

Katja Sträde, Zeitbüro NRW

## Links, Termine, Meldungen

### Links

[www.potentialberatung.nrw.de](http://www.potentialberatung.nrw.de)

Auf der Seite des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales Nordrhein-Westfalen finden Sie weitere Informationen, Downloads und Links zur Potentialberatung, u.a. Hilfe bei der Suche nach einem Beratungsunternehmen sowie eine Liste der Beratungsstellen.

[www.gib.nrw.de](http://www.gib.nrw.de)

Unter Service/Online Checks finden Sie einen Fragebogen, mit dem Sie online überprüfen können, ob Ihr Unternehmen grundsätzlich eine Potentialberatung in Anspruch nehmen kann.

### Termine

#### Know-how-Transfer 2. Halbjahr 2009

Seminarreihe zu Themen moderner und flexibler Arbeitszeitgestaltung sowie zum betrieblichen Gesundheitsmanagement.

- 24.9.2009: Arbeitszeitrecht. Gesetzgebung – aktuelle Rechtsprechung – Praxisbeispiele
- 28.10.2009: Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten in der betrieblichen Praxis

Einrichtung – Steuerung – Umsetzung des „Flexi-II-Gesetzes“

- 11.11.2009: Potenziale nutzen – erfolgreich arbeiten im Demografischen Wandel
- 24.11.2009: Arbeitszeitorganisation im Gesundheitswesen. Gesetzeskonforme Arbeitszeiten bei der Dienstplangestaltung – gesundheitliche und tarifliche Aspekte

Alle Seminare finden von 13 bis 17 Uhr im Rathaus Dortmund statt, Preis pro Seminar 75 Euro zzgl. MwSt.

### Meldungen

#### Zeitbüro NRW ist umgezogen

Im Frühjahr haben wir ein neues Büro im Herzen Dortmunds bezogen. Unsere neue Adresse lautet: Kleppingstr. 20, 44135 Dortmund.

#### Zeitbüro NRW ist Beratungsstelle für die Potentialberatung

Seit der Neuausrichtung des Förderinstruments ist das Zeitbüro NRW auch Beratungsstelle für die Potentialberatung.

## Impressum

**Herausgeber:** Zeitbüro NRW

**Redaktion:**

Nicola Berkhoff (verantw. Redakteurin),  
Marc-A. Danlowski, Katja Sträde,  
Dr. Ulrike Hellert

**Foto- und Grafiknachweis:**

Zeitbüro NRW, Dr. Ulrike Hellert

**Redaktionsanschrift:**

Zeitbüro NRW  
Kleppingstr. 20  
44135 Dortmund

Telefon 0231/58 97 63-0

**Online-Abo:** tempora@zeitbuero.nrw.de

**Gestaltung:** Hilbig Strübbe Partner



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,  
Gesundheit und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen  
NAHER AM MENSCHEN



[www.mags.nrw.de](http://www.mags.nrw.de)

[www.zeitbuero.nrw.de](http://www.zeitbuero.nrw.de)