



Projekt Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb (BiB)

Erfahrungen und Ergebnisse

Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union, des Landes Nordrhein-Westfalen und der Hans Böckler Stiftung.



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



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



Hans Böckler
Stiftung 

Inhalt

1	BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT	3
1.1	Arbeitspolitischer Kontext und Auftrag des Projekts	3
1.2	Aktuelle Herausforderungen.....	3
2	BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT IM BETRIEB	4
2.1	Das Konzept	4
2.2	SelbstCheck und UnternehmensCheck	6
3	BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT IN DER PRAXIS	8
3.1	Projektpartner und -beteiligte.....	8
3.2	Projektvorgehensweise	9
3.3	Good Practice – Produktinnovation und Personalentwicklung	11
3.4	Beschäftigungsfähigkeit als betriebliche Gestaltungsaufgabe	12
4	POTENZIALE UND GRENZEN BETRIEBLICHER BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT	13
4.1	Wirkungszusammenhänge	14
4.2	Betriebliche Handlungsfelder	15
4.3	Grenzen.....	15
5	PERSPEKTIVEN DER BETRIEBLICHEN MITBESTIMMUNG	16
5.1	Beschäftigungsfähigkeit als Aufgabe betrieblicher Interessenvertretung ...	16
5.2	Entwicklungen im Beteiligungsdreieck Interessenvertretung – Beschäftigte – Unternehmensleitung	17
5.2.1	Interessenvertretungen.....	17
5.2.2	Beschäftigte	17
5.2.3	Unternehmensvertreter	18
5.2.4	Gewerkschaftsvertreter	19
6	ERGEBNISTRANSFER	19
7	WEITERFÜHRENDE LITERATUR	21

1 Beschäftigungsfähigkeit

1.1 Arbeitspolitischer Kontext und Auftrag des Projekts

„Beschäftigungsfähigkeit“ ist ein zentraler Begriff der EU-Arbeitsmarktpolitik und steht mit dem Leitmotiv „Beschäftigungsfähigkeit – neues Arbeiten in NRW“ im Zentrum der nordrhein-westfälischen Arbeitspolitik. Beschäftigungsfähigkeit ist bisher eher eine politische Konzeption und, trotz breit vorliegender Literatur, für die Praxis wenig operationalisiert.

Das Projekt „Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb“ (BiB) hatte in seiner Laufzeit vom 1.4.2004 bis 31.5.2006 den Auftrag Konzepte und Handlungsansätze zur Sicherung und Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit im Praxisfeld Betrieb zu entwickeln. Es sollte „Beschäftigungsfähigkeit vom abstrakten Konzept zu einem Leitbild für betriebliche und individuelle Handlungsansätze entwickelt werden“. Hierzu waren die vorliegenden Konzepte zum Thema zu prüfen und praxisgerechte Ansätze zu entwickeln, die eine Anwendung des Ansatzes in der Praxis und durch betriebliche Akteure im Unternehmen ermöglichen.

1.2 Aktuelle Herausforderungen

Unternehmen stehen aktuell vor einer Vielzahl an Herausforderungen. Verschärfter Wettbewerb, Globalisierung und der rasante technologische Wandel umreißen nur einige der Handlungsfelder, auf denen sich heute die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen entscheidet. Neue Anforderungen müssen erkannt und passende Antworten entwickelt werden. Kennzeichnend für diese Prozesse ist, dass Veränderungen und Anpassungen häufiger werden und in kürzeren Fristen umgesetzt werden müssen. Neben den oft hohen fachlichen Anforderungen, die dieser Wandel an Unternehmen und Akteure stellt treten weitere Faktoren, die entscheidend für eine erfolgreiche Gestaltung von Veränderung sind. Die Beschäftigten müssen sowohl in der Lage wie auch bereit sein, Veränderungen mit zu tragen und mit zu gestalten. Hier setzt Beschäftigungsfähigkeit als Konzept zur Sicherung und Schaffung von Zukunftschancen an.

Beschäftigte erleben die aktuellen Veränderungen im Berufsleben sowie auf dem Arbeitsmarkt vielfach als Bedrohung. Die Sicherheit von Beschäftigung schwindet. Stellenabbau und –verlagerung konzentrieren sich nicht länger auf Problembranchen oder Krisenbetriebe. Während im Beruf vielfach die Anforderungen an Flexibilität und Kompetenzen wachsen verändern sich gleichzeitig gesellschaftliche Rahmenbedingungen. Die Lebensarbeitszeit wird verlängert und die Eigenverantwortung für die soziale Absicherung gestärkt. Während die neuen Anforderungen an den Einzelnen immer schärfere Konturen gewinnen, fehlen vielfach Hinweise und Ansätze darauf, wie passende Fähigkeiten entwickelt und gefördert werden können. Im Projekt Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb wurden, ausgehend von unterschiedlichen betrieblichen Fragestellungen, hierzu Lösungen entwickelt. Betriebliche Veränderungsprozesse waren so zu gestalten, dass Unternehmen und Beschäftigte eine bessere Zukunftsfähigkeit gewinnen konnten.

Neue Herausforderungen und Veränderungen können leichter individuell angenommen und bewältigt werden, wenn passende Rahmenbedingungen vorhanden und unmittelbar erfahrbar sind. Erste Schritte hin zu neuen Ufern gelingen leichter, wenn Risiken abgeschätzt und minimiert werden können.

Gleichzeitig braucht Veränderung Motivation. Unter Druck und äußeren Zwängen können in Betrieben Veränderungen hohen Ausmaßes erreicht und Anpassungsleistungen der Beschäftigten erreicht werden. Offensichtlich sind aber die Kosten derartiger Vor-

gehensweisen. Vertrauen wird beschädigt, Beschäftigte demotiviert und damit Initiative und Innovationskraft drastisch eingeschränkt. Die Chancen und Möglichkeiten, die Reorganisationsprozesse auch für Beschäftigte bieten können, geraten aus dem Blick. Potenziale die aus einer Beteiligung und Mitgestaltung entstehen können werden nicht genutzt. Gefordert sind Konzepte, die Veränderungsfähigkeit und –bereitschaft fördern. Motivation für Veränderung entsteht insbesondere aus positiven Veränderungserfahrungen. Diese können gefördert werden, indem im Veränderungsprozess individuelle Gestaltungsspielräume und Chancen eröffnet werden. Viele kleine Schritte und positive Erfahrungen steigern die Veränderungskompetenz von Beschäftigten und sorgen für eine nachhaltige Entwicklung.

Betriebliche Veränderungen und Reorganisationen bieten vielfältige Ansatzpunkte zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit. Die Gestaltung geeigneter Rahmenbedingungen schafft Vertrauen und bildet eine wichtige Grundlage für die Aktivierung der Beschäftigten. Gleichzeitig richtet das Leitbild den Blick auf die individuelle Verantwortung für Beschäftigungsfähigkeit. Beschäftigten können durch handlungsorientierte Impulse, Potenziale und Chancen wahrgenommener Eigenverantwortung verdeutlicht werden. Die Projektpraxis zeigt, dass die systematische Klärung und Benennung individueller und unternehmerischer Verantwortungsbereiche Konfliktpotenziale abbaut. Veränderte Anforderungen an Flexibilität und Sicherheit verbindende und auf Fairness orientierte Lösungen, schaffen Akzeptanz und wirken nachhaltig.

2 Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb

2.1 Das Konzept

Beschäftigungsfähigkeit beschreibt, welche Möglichkeiten zur Teilhabe am wirtschaftlichen und sozialen Leben Menschen haben. Damit ist Beschäftigungsfähigkeit keine absolute Eigenschaft einer Person, sondern immer das Ergebnis eines Verhältnisses zwischen Anforderungen und Möglichkeiten der Rahmenbedingungen und den individuellen Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften von Personen. Die Vielfalt der Anforderungen und Möglichkeiten im beruflichen und sozialen Leben ist hoch. Nur selten kann eine hohe Bandbreite vollständig abgedeckt werden und teilweise stehen Anforderungen und Möglichkeiten sogar in Konflikt miteinander. Konzepte zur Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit haben an diesem Spannungsfeld anzusetzen.

Als betriebliches Ziel hat die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit die Gestaltung von Arbeit in Verbindung mit Stärkung der individuellen Initiative zum Ziel. Es sind Erfolge in diesen beiden Bereichen erforderlich, um Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig zu verbessern. Aus der Beratungspraxis wurde im Rahmen des Projekts BiB ein Konzept der Beschäftigungsfähigkeit mit sechs Dimensionen entwickelt, das individuelle und betriebliche Faktoren systematisch verbindet. Sichtweisen und Bedarfe der verschiedenen betrieblichen Akteure werden dadurch in der Analyse transparent und Handlungsfelder zur Bearbeitung sachlich benannt.

Die Ausarbeitung dieser Grundkonzeption erfolgte gestützt auf Erfahrungen und Rückkopplungen mit betrieblichen Akteuren. In der weiteren Arbeit wurde diese intensive Form der Verzahnung von konzeptionellen Arbeiten mit einer Diskussion und Erprobung im betrieblichen Kontext beibehalten.

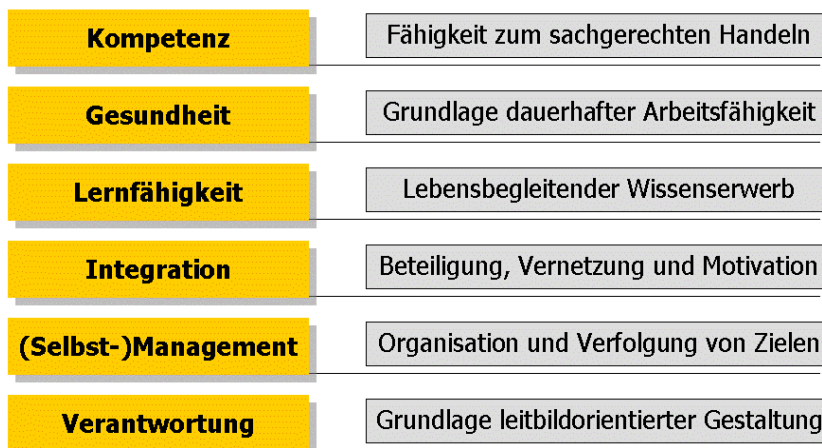


Abbildung 1: Sechs Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit

Das im Rahmen des Projekts BiB entwickelte Konzept integriert betriebliche und individuelle Inhalte der Beschäftigungsfähigkeit und greift deren Wirkungszusammenhänge als Grundlage für eine aktivierende Handlungsstrategie als Basis von gemeinsamer Verantwortung auf. Die sechs Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit *Kompetenz – Gesundheit – Lernfähigkeit – (Selbst-)Management – Integration – Verantwortung* bieten den betrieblichen Akteuren eine konzeptionelle Plattform, mit der zentrale Handlungsfelder zukunftsorientierter Arbeitsgestaltung und individueller Orientierungen zielorientiert evaluiert und handlungsorientiert bearbeitet werden können.

Im Mittelpunkt der Betrachtung steht dabei der Mensch. Jeder verfügt mit seinen Kompetenzen, Qualifikationen, Einstellungen und sozialen Bindungen über vielfältige Potenziale. Die Auseinandersetzung mit dem Thema Beschäftigungsfähigkeit hilft Unternehmen und Beschäftigten, Stärken und Schwächen systematisch zu erkennen und einzuschätzen. Damit wird deutlich, welche Potenziale genutzt und welche Fähigkeiten noch ausgebaut werden müssen, um aktuelle und zukünftige Anforderungen besser und sicherer bewältigen zu können.

So liefert die Zielsetzung Beschäftigungsfähigkeit neue Gestaltungsoptionen: Als Leitbild einer betrieblichen Strategie formuliert sie eine Handlungsmaxime, die konsequent auf die Erarbeitung von Zukunftschancen ausgerichtet ist. Damit ist das Konzept über seine Funktion als Krisenprävention hinaus auch als Strategie zur Krisenbewältigung wirksam. Wo Krisenprozesse Vertrauen erschüttert haben, eröffnen sich mit der Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit neue Quellen der Motivation und des Engagements für Beschäftigte und Unternehmensleitung.

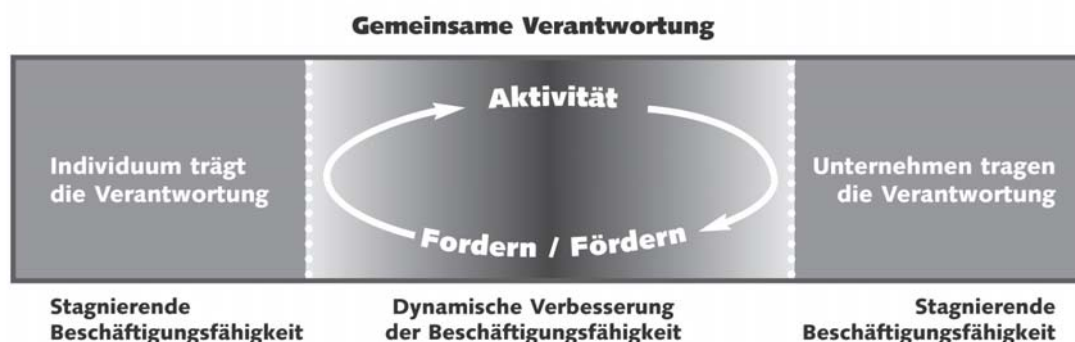


Abbildung 2: Beschäftigungsfähigkeit in gemeinsamer Verantwortung

Eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg betrieblicher Strategien für bessere Beschäftigungsfähigkeit liegt in der fairen Verteilung von Verantwortung zwischen Individuum und Unternehmen. Beschäftigungsfähigkeit wird nachhaltig verbessert, wenn die gemeinsame Verantwortung abgestimmt und in der Praxis mit Leben erfüllt wird. Fördernde und fordernde Bedingungen auf der einen und Aktivität und Engagement auf der anderen Seite sind hierfür entscheidende Voraussetzungen.

2.2 SelbstCheck und UnternehmensCheck

Einer der Schwerpunkte der konzeptionellen Arbeiten des Projekts lag auf der Entwicklung eines operationellen Konzepts der Beschäftigungsfähigkeit sowie der Überführung dieser Konzeption in Instrumente, die durch ein breites Spektrum von Anwendern zu nutzen sein sollten. Vorhandene Instrumente deckten diese Anforderungen nicht hinreichend ab. Gleichzeitig verdeutlichten die Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis den Bedarf an einer das Themenfeld möglichst vollständig abdeckenden Handlungshilfe.

Tabelle 1: Inhalte von Beschäftigungsfähigkeit

Individuelle Beschäftigungsfähigkeit	Dimension	Beschäftigungsfähigkeit des Unternehmens
Kommunikative Kompetenzen Ausdauer und Frustrationstoleranz Organisationsfähigkeit Innovations- und Veränderungsfähigkeit Vernetztes Denken Übereinstimmung von Job und Kompetenz	Kompetenz	Anforderungen der Arbeitsplätze an: <ul style="list-style-type: none"> • allgemeines und fachliches Wissen • Fachkompetenz • soziale Kompetenz • Methodenkompetenz
Physische Belastungen am Arbeitsplatz Psychische Belastungen am Arbeitsplatz Gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit Individuelle Gesundheit und Gesundheitsprävention	Gesundheit	Gesundheitsschädliche Potenziale der Arbeit und der Arbeitsgestaltung Merkmale der Arbeitssicherheit Präventive Konzepte der Gesundheitsförderung und ihre Umsetzung
Lernmotivation Bereitschaft, neue Aufgaben zu übernehmen Fähigkeit, neue Aufgaben zu übernehmen Lernerfahrungen	Lernfähigkeit	Lernförderlichkeit von Arbeitsplätzen und Arbeitsorganisation Innovationsfähigkeit des Unternehmens

Individuelle Beschäftigungsfähigkeit	Dimension	Beschäftigungsfähigkeit des Unternehmens
Soziale Netzwerke Bereitschaft zur Wissensweitergabe Konsensfähigkeit Teamfähigkeit Aufgeschlossenheit für Unterstützung	Integration	Konzepte und Zielsetzungen zur Förderung und Integration benachteiligter Gruppen Horizontale und vertikale Entwicklungsmöglichkeiten für Beschäftigte Konzepte zur Kooperation in der Arbeit
Balance Arbeit und Leben Arbeitsklima Emotionale Stabilität Räumliche Mobilität Aufgeschlossenheit für flexible Arbeitszeiten	(Selbst-) Management	Fordernde und fördernde Arbeitsorganisation Kontinuierliche Verbesserungsprozesse Effiziente Arbeitsorganisation Gute Führungsarbeit
Entscheidungs- und Verantwortungsbereitschaft Verantwortung für Verbesserungen und Unternehmensentwicklung Weiterbildungsbereitschaft	Verantwortung	Wahrgenommene soziale Verantwortung für Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit

Die dem Projekt zugrunde liegende Konzeption der Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit durch eine Stärkung individueller und organisationaler Faktoren bildete den Ausgangspunkt der Entwicklung von Instrumenten zur Sensibilisierung und Aktivierung. UnternehmensCheck und SelbstCheck sind Instrumente, die den Zielgruppen des Projekts ein auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnittenes operatives Angebot bieten. In den Broschüren und weiteren Arbeitsmaterialien des Projekts sind Erfahrungen aus der Praxis und Hinweise zur Umsetzung von Projekten zum Thema Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb umfassend dokumentiert. Die Einsatzmöglichkeiten werden hierdurch illustriert und Hemmschwellen abgebaut.

Mit dem UnternehmensCheck verfügen betriebliche Akteure, d.h. Interessenvertretungen, Unternehmensleitungen, interessierte Beschäftigte aber auch Berater als externe Multiplikatoren über ein Werkzeug zur Evaluierung betrieblicher Potenziale und Erarbeitung von Zielen, das auf der Grundkonzeption der sechs Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit basiert und sich in der betrieblichen Praxis bewährt hat. Im Rahmen der intensiven Nutzung innerhalb wie auch außerhalb des Projektes wurden darüber hinaus weitere, innovative Szenarien zur Anwendung entwickelt und erprobt.

Beschäftigte und Menschen mit Berufserfahrung verfügen mit dem SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit über ein Instrument zur Einschätzung der eigenen Potenziale, das gleichzeitig bei der Entwicklung von Zielen und Maßnahmen unterstützt. In der Praxis individueller Nutzung erweist sich die Ausarbeitung des Konzepts einschließlich der dialogorientiert aufgebauten, handlungsorientierenden Unterstützung der Auswertung und Zielentwicklung als tragfähig.

Die Umsetzung des Konzepts der sechs Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit im SelbstCheck ermöglicht, zusätzlich zu der systematischen Potenzialanalyse, die Anschlussfähigkeit an die Evaluierungs- und Ergebnismatrix des UnternehmensChecks. Betrieblichen Akteuren wie Interessenvertretungen und Geschäftsleitungen, aber auch Beratern und weiteren Handelnden im Praxisfeld Arbeit, steht mit dem SelbstCheck sowohl eine umfassend ausgerichtete Operationalisierung der Inhalte individueller Beschäftigungsfähigkeit, wie auch ein leicht zu handhabendes Instrument zur Durchführung und Auswertung betrieblicher Befragungen zur Verfügung. Die Kompatibilität der Konzeption von UnternehmensCheck und SelbstCheck ermöglicht in der Praxis des betrieblichen Einsatzes verschiedene, im Rahmen des Projekts erprobte Anwendungsszenarien.

Im Mittelpunkt dieser Interventionen stehen die Aufdeckung von Potenzialen und die Handlungsorientierung bei gleichzeitiger Sicherung einer hohen Transparenz. Selbst-Check und UnternehmensCheck bieten den Nutzern Unterstützung bei der Erhebung und Aufarbeitung von Informationen. Dadurch leisten die Instrumente einen bedeutenden Beitrag zur stärkeren Beteiligung und Entwicklung von Eigenverantwortung von Beschäftigten und betrieblichen Akteuren in Veränderungsprozessen. Die Beratungspraxis des Projekts unterstreicht, dass in der Beteiligung ein entscheidender Schlüssel zur Aktivierung liegt. Durch eine in der betrieblichen Anwendung des SelbstCheck umsetzbare Kombination von individueller und betrieblicher Beratung kann die Wirkung betrieblicher Interventionen verstärkt werden. Hierzu sind im Rahmen des Projekts erste Ansätze und Erfahrungen entwickelt worden, deren Ausbau und Vertiefung Erfolg versprechend erscheint.

Zu beiden Instrumenten hat sich eine sehr positive Nachfrage und ein öffentliches Interesse entwickelt. Dieser Erfolg ist das Ergebnis einer Reihe von Faktoren. Die von den Nutzern der Instrumente unterstrichene hohe Qualität und Praxistauglichkeit ist das Ergebnis sowohl sorgfältiger konzeptioneller Arbeiten, als auch intensiver Erprobung und Überarbeitung. Für die praktische Nutzung ist die einfache Handhabung der PC-kompatiblen Anwendungen entscheidend. Durch eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit konnte ein breites Publikum über die Materialien informiert und der Transfer gestärkt werden.

Im Zuge dieser Entwicklung ist es bereits zu ersten Erweiterungen der ursprünglich geplanten Anwendungsszenarien gekommen. Beispielsweise findet der SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit im Bereich von Maßnahmen zur beruflichen Orientierung und Wiedereingliederung Beachtung und soll dort erprobt werden.

3 Beschäftigungsfähigkeit in der Praxis

Mit 32 betrieblichen Kontakten, darunter 18 Beratungsprojekte in Partnerunternehmen verfügt das Projekt BiB über einen breiten Erfahrungsschatz betrieblicher Erfahrungen und Einschätzungen zum Konzept Beschäftigungsfähigkeit. Eckpunkte der betrieblichen Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit skizzieren das Beispiel einer Good Practice sowie eine Bestandsaufnahme der Praxis von Beschäftigungsfähigkeit als betrieblicher Gestaltungsaufgabe.

3.1 Projektpartner und -beteiligte

In sechzehn der achtzehn Partnerunternehmen fand die Projektbearbeitung unter Beteiligung von Interessenvertretung und Geschäftsführung statt. In einem Fall existierte im Unternehmen kein Betriebsrat. Hier wurde die Beteiligung der Beschäftigten über Arbeitsformen gesichert, die eine direkte Beteiligung der Beschäftigten herstellten. In

einem weiteren Beratungsfall beschränkte sich aufgrund von Zeitrestriktionen die Beratung auf den Betriebsrat. Ein Interesse von Seiten des Unternehmens an der Fortführung der Thematik besteht. Eine Übersicht über die am Projekt beteiligten Partnerunternehmen und deren Branche gibt die Übersicht in Tabelle 2. Die Anzahl der Beschäftigten in den Partnerunternehmen variierte von 15 bis 4200. Der Schwerpunkt lag bei kleinen und mittelständischen Unternehmen bzw. öffentlichen Arbeitgebern mit weniger als 250 Beschäftigten.

Tabelle 2: Struktur der Partnerunternehmen

Nr.	Branche	Anzahl
1.	Bauhandwerk	1
2.	Metallhandwerk	1
3.	Kunststoffverarbeitung	1
4.	Gesundheitsdienstleistungen	4
5.	Metall verarbeitende Industrie	2
6.	Chemische Industrie	2
7.	Öffentlicher Dienst (Rechenzentrum, Stadtverwaltung, Kindertagesstätten, Bauhof)	4
8.	Automobilzulieferindustrie	2
9.	Bergbauzulieferindustrie	1

3.2 Projektvorgehensweise

Der Zugang zu den Unternehmen erfolgte schwerpunktmäßig über die betriebliche Interessenvertretung, d.h. Betriebsrat, Personalrat, Mitarbeitervertretung. Dabei wurden sowohl bestehende Kontakte der TBS genutzt als auch Unternehmen angesprochen, die bislang noch nicht Kunde der TBS waren. Hervorzuheben ist, dass in mehreren Fällen Interessenvertretungen durch die Öffentlichkeitsarbeit auf das Projekt aufmerksam wurden und Beratungsanfragen formulierten. In geringerem Umfang erfolgte die Kontaktaufnahme des Projekts zu den Unternehmen auch über die Geschäftsleitung. Hierbei wurden, wie bei allen Kontaktaufnahmen u. a. bestehende persönliche Kontakte der Projektmitarbeiter wie auch von Beratern der TBS genutzt. Weitere Kontakte zu Unternehmen wurden durch Sekretäre der Einzelgewerkschaften vermittelt.

Nach einer Vorklärung möglicher Projektthemen und –interessen seitens der Unternehmen, erfolgten vertiefende Vorgespräche mit allen an einer Entscheidung über eine Projektaufnahme beteiligten Akteuren in den Unternehmen. Ziel dieser Gespräche war die Abstimmung eines Beratungsauftrags zur Verbesserung der betrieblichen Beschäftigungsfähigkeit.

Eine Teilnahme von Unternehmen am Projekt baute auf mehreren Voraussetzungen auf. Neben der Abstimmung eines Beratungsauftrags war hierzu Einvernehmen zwischen der betrieblichen Interessenvertretung und der Unternehmensleitung herzustellen und in einer schriftlichen Vereinbarung zu dokumentieren.

Im Falle des Unternehmens ohne Interessenvertretung wurde die Vereinbarung direkt mit der Geschäftsleitung geschlossen. Bestandteil dieser Vereinbarung war die Vorklä-

rung des Projektauftrags einschließlich einer beteiligungsorientierten Vorgehensweise zur Bearbeitung. Im Beratungsverlauf wurden Betriebsversammlungen zur Beteiligung und Abstimmung der Projektinhalte mit den Beschäftigten sowie mit Vertretern der Beschäftigten (Freiwilligkeitsprinzip) und der Geschäftsleitung besetzte Projektgruppen durchgeführt. Während der Projektarbeit entstand auf Seiten der Beschäftigten und der Geschäftsleitung der Wunsch nach einer verbesserten Kommunikationsstruktur zwischen Beschäftigten und Geschäftsleitung. Dies führte zur Wahl von Vertretern der Mitarbeiter durch die Beschäftigten.

Die Aufgabe, Beschäftigte aus drei Krankenhäusern in der Mitgestaltung einer anstehenden und in der Umsetzung befindlichen Fusion zu unterstützen, erforderte ein spezifisches Projektdesign. Darin war sowohl der Verschiedenheit der Ausgangsbedingungen der drei Häuser, wie der auf die Unterstützung der Vereinigung zum EvKB ausgerichteten Zielsetzung des Projekts Rechnung zu tragen. Die Anforderungen wurden erfüllt, indem unterhalb einer einheitlichen operationalen Einheit (Kernteam) drei parallel laufende Teilprojekte mit Beschäftigten aus den drei Häusern und drei verschiedenen Funktions- und Tätigkeitsbereichen durchgeführt wurden (Bereiche: Technische Dienste, Physiotherapie, Gynäkologie/Geburtshilfe). Im Rahmen dieser Teilprojekte wurden jeweils die Ausgangsbedingungen in den Ursprungshäusern evaluiert, aktuelle Veränderungstendenzen identifiziert und mit bestehenden Veränderungsanforderungen aus Sicht der Beschäftigten abgeglichen.

Eine weitere Bedingung für eine Teilnahme am Projekt waren eine klare Motivation der betrieblichen Akteure an der Entwicklung betrieblicher Konzepte für eine Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit mitzuwirken, d.h. die explorativen Ansätze des Projektes mit zu tragen und ihre Erprobung zu unterstützen. Schließlich waren die Projektpartner angehalten sich am Transfer der Projektergebnisse zu beteiligen.

Gegenstände der projektgebundenen Beratungen:

- Eine Bestandsaufnahme betrieblicher Verbesserungspotenziale und vorhandener Ansatzpunkte zur betrieblichen Gestaltung der Sicherung und Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit.
- Die Entwicklung einer auf die Bedarfe und Potenziale von Unternehmen und Beschäftigten zugeschnittenen Konzeption zur Sicherung und Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit. Dabei wurden bekannte Beratungskonzepte weiterentwickelt und innovative Ansätze entwickelt.
- Die Dokumentation der Ausgangssituation sowie der konzipierten und realisierten Maßnahmen.
- Eine Auswertung der Erfahrungen.

In sechs der am Projekt beteiligten Unternehmen fand eine vertiefende, auf umfassende Umsetzung und Erprobung der Projektkonzeption ausgerichtete Beratung statt. Kennzeichnend für diese Beratungen ist eine erweiterte Tiefe der Beratung. Neben der Konzeption eines betrieblichen Ansatzes für die Sicherung und Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit hinaus wurden die gestaltenden Akteure bei Abstimmungs- und Umsetzungsprozessen begleitet. Durch den verlängerten zeitlichen Rahmen der Beratungen konnten eine besonders intensive Kooperation mit den Partnerunternehmen realisiert und Potenziale und Wirkungen der realisierten Maßnahmen verstärkt analysiert werden.

3.3 Good Practice – Produktinnovation und Personalentwicklung

Ein Beispiel aus der Beratungspraxis des Projekts illustriert, wie Beschäftigungsfähigkeit in gemeinsamer Verantwortung als Leitbild Beschäftigte aktiviert und zur zukunftsorientierten Gestaltung betrieblicher Veränderungen beiträgt. In einem Unternehmen der Automobilzulieferindustrie konnte erfolgreich ein neues, innovatives Produkt mit einem hohen Potenzial für Folgeaufträge entwickelt werden. Die Schwierigkeit für das Unternehmen bestand, neben der Bewältigung zahlreicher technischer Fragen, in der Gewinnung und Qualifizierung geeigneter Mitarbeiter für die Tätigkeit im Bereich der neuen Produktionslinie. Neben erweiterten und vertieften fachlichen Fähigkeiten waren auch weitere Kompetenzen, wie Team- und Konfliktfähigkeit gefordert.

Unternehmensleitung und Betriebsrat entschieden sich in dieser Situation für ein gemeinsames Vorgehen zur Bewältigung der Herausforderungen. Interessierte Beschäftigte sollten durch Möglichkeiten zum Wechsel in den neuen Fertigungsbereich eine Chance zur beruflichen Weiterentwicklung und Qualifizierung im Unternehmen erhalten. Interner Mobilität sollte Vorrang vor der Neueinstellung hoch qualifizierter Spezialisten für die zukunftsträchtigsten Arbeitsplätze gegeben werden. Entgegen den Erwartungen stieß dieses Angebot jedoch nur auf eine geringe Resonanz der Beschäftigten. Durch die Beteiligungsorientierung im Beratungsprozess wurde deutlich, dass die Beschäftigten zwar die Chancen eines Wechsels in den neuen Produktionsbereich durchaus erkannten, damit aber gleichzeitig individuell zu hohe Risiken verbanden.

Im Beratungsprozess wurde von Vertretern der Geschäftsleitung und des Betriebsrats als Lösung ein transparentes internes Bewerbungsverfahren entwickelt. Dessen Nutzen für Unternehmen und Beschäftigte wurde direkt kommuniziert. Bedenken gegenüber dem mit einem Verfahren verbundenen Mehraufwand sowie Vorstellungen, dass in Wirklichkeit bereits alle Stellen vergeben wären, sollten ernst genommen und sachlich ausgeräumt werden. Im Verfahren wurde Wert auf eine passende Balance von Anforderungen und Unterstützungsangeboten gelegt. Neben einer klaren Beschreibung der fachlichen und persönlichen Anforderungen der zu besetzenden Stellen wurde definiert, welche Unterstützungsangebote Bewerbern zur Verfügung gestellt werden sollten. Hierzu gehörten Informationsveranstaltungen zu den erforderlichen Qualifikationen und Kompetenzen, zum Bewerbungsverfahren und den Auswahlkriterien. Darüber hinaus gab es Informationen über Schulungsangebote, Verfahren zur Einarbeitung von Nachrückern auf freiwerdende Arbeitsplätze in der bestehenden Produktion, aber auch Hinweise auf „Rückkehrmöglichkeiten“ an den bisherigen Arbeitsplatz für den Fall, dass Beschäftigte sich den neuen Anforderungen nicht gewachsen fühlen.

Ein weiteres Element der Lösung bestand in der Verpflichtung, Bewerbungen schriftlich vorzunehmen. Wichtig war dieser Bruch mit der bisherigen Handhabung interner Stellenbesetzungen, um die Transparenz des Verfahrens zu sichern und die Eigenverantwortung der Beschäftigten zu verdeutlichen. Neben Unterstützungsangeboten zur Erstellung der Bewerbungsschreiben wurden für alle Bewerber verbindliche Feedbackgespräche zur weiteren Orientierung und Förderung vereinbart.

Mit der Transparenz des Verfahrens wuchs dessen Verbindlichkeit und auch die Akzeptanz auf Seiten der Beschäftigten. Auf Seiten des Unternehmens führte die Klärung der Anforderungen an die Mitarbeiter im neuen Produktionsbereich zu einer verstärkten Orientierung auf deren Potenziale als Team. Standen zu Beginn der Beratung einzelne fachliche Qualifikationen, die von nur wenigen Mitarbeitern im Unternehmen erfüllt werden konnten, im Zentrum der Bewertung, veränderte sich im Verlauf der Projektarbeit die Bewertungsmatrix. Ins Zentrum der Auswahlkriterien rückte die Abdeckung

grundlegender Anforderungen durch das Team sowie die Potenziale der Bewerber in Hinblick auf fachliche Weiterqualifikation und Teamarbeit.

Weitere Good Practice Dokumentationen finden sich in den Broschüren und im Internetauftritt des Projekts (www.bib-nrw.de). Sie geben einen Überblick über die Vielfalt der Ziele und Ergebnisse betrieblicher Projekte zum Thema.

3.4 Beschäftigungsfähigkeit als betriebliche Gestaltungsaufgabe

Das Leitbild „Beschäftigungsfähigkeit in gemeinsamer Verantwortung“ zielt darauf, Inhalte und Ergebnisse betrieblicher Gestaltungsprozesse zu beeinflussen. In der Projektarbeit wurden hierzu die Lösungserarbeitung zu betrieblichen Fragestellungen mit unterschiedlicher Charakteristik systematisch an den Anforderungen einer Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit ausgerichtet.

Die Analyse der Inhalte und Vorgehensweisen in den Beratungsprojekten verdeutlicht eine Dichotomie in der Charakteristik der Beratungszielsetzungen. Explorativ potenzialorientierte Beratungsaufträge kontrastieren dabei mit Aufträgen zur Bearbeitung klar umrissener betrieblicher Probleme. Die Bearbeitung und Lösungsentwicklung erfolgte entlang den Prämissen der Zielsetzungen und entfaltete dementsprechend unterschiedliche Wirkungen. Eingangs unscharfe Beschreibungen betrieblicher Problem- und Handlungsbedarfe konnten entsprechend den Kategorien der Beschäftigungsfähigkeit eingegrenzt und nach den Bedarfen und Nutzenpotenzialen der Unternehmen und Beschäftigten priorisiert werden. Der durch das Leitbild und Konzept vorgegebene Rahmen zur Bearbeitung und Bewertung der betrieblichen Thematik verbesserte die Möglichkeit zur Kommunikation von Entscheidungen im Rahmen der Lösung betrieblicher Fragestellungen und bildet damit eine wichtige Voraussetzung verbesserter Transparenz und Kommunikation.

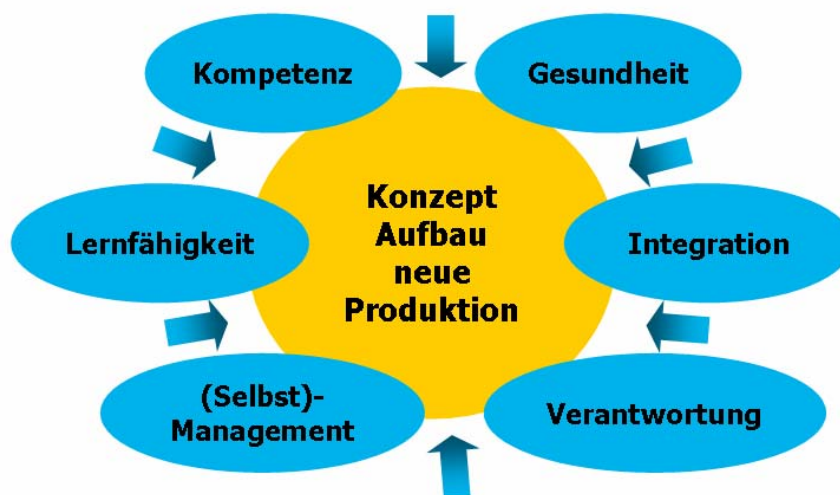


Abbildung 3: Anreicherung spezifischer Problemlösungen

Analog wirkte sich die Grundkonzeption des Projekts in Beratungsfällen aus, die stärker auf punktuelle Probleme und Fragestellungen ausgerichtet waren. In diesem Kontext führte die Einbettung der Lösungserarbeitung in das übergreifende Konzept betrieblicher Beschäftigungsfähigkeit zu signifikanten Erweiterungen der Inhalte der betrieblichen Projekte. Durch die systematische Prüfung der Handlungsbedarfe in den Dimensi-

onen der Beschäftigungsfähigkeit wurden die Themenstellungen und Lösungsansätze so erweitert, dass die Interessen und Bedarfe aller Beteiligten berücksichtigt und die Beteiligung, insbesondere der Beschäftigten, an der Ergebniserarbeitung gestärkt wurde.

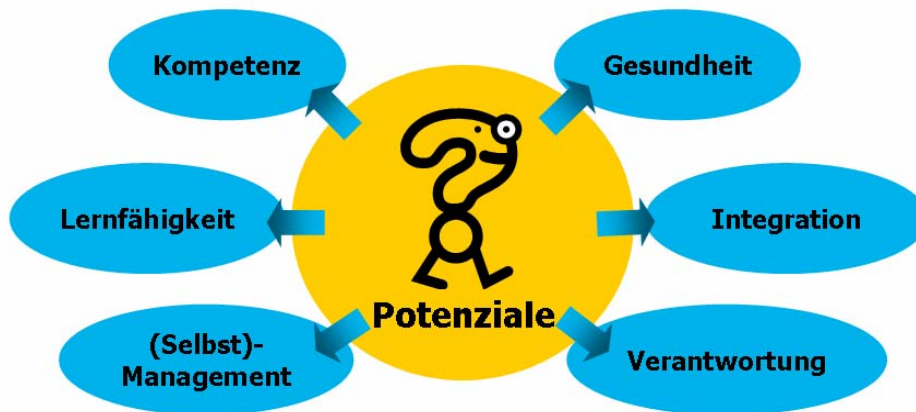


Abbildung 4: Handlungsfeldorientierte Potenzialerschließung

Die Praxis der betrieblichen Projekte zeigt, dass Beschäftigungsfähigkeit in gemeinsamer Verantwortung ein Leitbild ist, das motiviert und orientiert. Es unterstützt Unternehmen und Beschäftigte bei der Evaluierung der eigenen Potenziale und der Erarbeitung von Zielen, die Zukunftsfähigkeit nachhaltig stärken. Gleichzeitig erweist sich das Konzept auch in stark divergierenden Problemkontexten als sinnvoll einsetzbar. Ausschlaggebend hierfür ist das Potenzial des Ansatzes sowohl die Identifikation und Priorisierung einzelner Handlungsbedarfe, wie auch die sinnvolle Ergänzung und Erweiterung betrieblicher Veränderungsprozesse zu unterstützen. Dies bewirkt eine verbesserte Qualität der betrieblichen Lösungsbearbeitung, eine erhöhte Nachhaltigkeit und eine Stärkung der Beteiligung.

4 Potenziale und Grenzen betrieblicher Beschäftigungsfähigkeit

Die Erfahrungen des Projekts aus der betrieblichen Praxis sowie aus zahlreichen Diskussionen und Veranstaltungen mit Vertretern des Fachpublikums und der betrieblichen Praxis zeigen eine starke, positive Resonanz auf den Begriff „Beschäftigungsfähigkeit“. Die durch das Projekt entwickelte Operationalisierung verstärkt diese Einschätzung. Interessenvertretungen, Geschäftsleitungen und Beschäftigte beurteilen dabei das Konzept gleichermaßen als geeignet zur Identifizierung betrieblicher und individueller Herausforderungen.

Entscheidende Fragen zur Einschätzung des Konzepts von Vertretern der Unternehmensseite zielten auf die Nutzenpotenziale des Konzepts sowie die Relation von Aufwand und Ertrag. Die Vertiefung der Erfahrungen ermöglichte im Projektverlauf prägnante Antworten zu entwickeln. Dennoch konnten nicht alle Unternehmensleitungen überzeugt werden. Gründe, die gegen eine Projektbeteiligung wirkten, waren insbesondere starke zeitliche Beschränkungen bzw. die Konzentration von Ressourcen auf andere Themen und Vorhaben. Darüber hinaus bestanden in einigen Fällen Vorbehalte gegenüber dem potenzialorientierten Beratungskonzept, der intensiven Beteiligung von

Beschäftigten sowie der Orientierung auf „weiche Faktoren“ zur Verbesserung von Beschäftigungs- und Wettbewerbsfähigkeit. Eine schwach entwickelte Beteiligungskultur begrenzte, unabhängig von der formalen Struktur der Interessenvertretung, die Tragweite der Projektergebnisse.

Von Seiten der Interessenvertretungen wurde das Thema und die Projektkonzeption vorwiegend als eine Möglichkeit wahrgenommen, Fragen der zukunftsorientierten Gestaltung von Arbeitsbedingungen, wie auch der Sicherheit der Beschäftigung am Standort, unter Einbeziehung der Sichtweisen und Interessen der Beschäftigten voran zu treiben und Initiativen zu entwickeln.

Fragen von Interessenvertretungen bezüglich möglicher Konflikte zwischen einer Kooperation mit den Geschäftsleitungen im Projekt und der zeitgleichen Bearbeitung konfliktbehafteter Themen, konnten im Verlauf der Beratungen erfolgreich gelöst werden. In diesen Fällen trug die Projektarbeit über den Rahmen der originären Zielsetzungen zu einer Versachlichung der betrieblichen Konflikte und damit zu deren Lösung bei. Interessenvertretungen schätzten diesen Effekt der Projektarbeit als positiv und die eigenen Handlungsmöglichkeiten erweiternd ein.

4.1 Wirkungszusammenhänge

Die Ergebnisse der Auswertung der betrieblichen Projekte verdeutlichen, dass durch den Beratungsansatz des Projekts die durch die Unternehmensakteure definierten, initialen Beratungsinhalte im Projektverlauf verändert wurden. Beratungsaufträge mit stark betriebsspezifischen Inhalten konnten um Themenfelder angereichert werden, die für die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit, wie auch für eine Nachhaltigkeit der erarbeiteten betriebsspezifischen Lösungsansätze, bedeutend sind. In Beratungsprozessen, die auf eine Evaluierung von Potenzialen ausgerichtet waren, unterstützte das Konzept Beschäftigungsfähigkeit bei der Evaluierung und Bewertung von Handlungsbedarfen (vgl. Abschnitt 3.4).

Die im Konzept der sechs Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit enthaltene und in den Instrumenten UnternehmensCheck und SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit realisierte Systematik, schafft dabei neue Möglichkeiten der Evaluierung von Handlungsbedarfen und Stärkung von Transparenz bei der Themen- und Zielentwicklung.

Beschäftigungsfähigkeit erweist sich damit als ein die unterschiedlichen Handlungsfelder der arbeitsorientierten Modernisierung integrierendes Konzept. Als solches ergänzt es die bestehenden Unterstützungsangebote und Instrumente des Landes für Unternehmen und Beschäftigte wie z. B. Potenzialberatung, Arbeitszeitberatung, Bildungschecks etc.

Das Konzept Beschäftigungsfähigkeit unterstützt die Akteure der Gestaltung betrieblicher Veränderungen aufgrund der folgenden Eigenschaften:

- Das Konzept Beschäftigungsfähigkeit ermöglicht den Zugang zu einer breiten Palette spezifischer betrieblicher Themen, es erfolgt keine Einengung auf einzelne Handlungsfelder oder Leitthemen
- In der Bearbeitung betrieblicher Problemlagen bietet das Konzept Beschäftigungsfähigkeit den Akteuren Unterstützung, indem es Leitfragen und Hinweise zur Orientierung und Entscheidungsfindung bereitstellt
- Beschäftigungsfähigkeit steht nicht in Konkurrenz zu bestehenden, erfolgreichen Beratungsansätzen aus dem Kontext der arbeitsorientierten Modernisierung sowie den arbeitspolitischen Programmen des MAGS NRW – es ergänzt und integriert sie

Beschäftigungsfähigkeit in gemeinsamer Verantwortung ist ein Leitbild betrieblicher Gestaltung, das gleichermaßen an den Bedarfen von Unternehmen und Beschäftigten ansetzt. Die Bearbeitungs- und Lösungskonzepte stoßen auf breite Akzeptanz, da sie Nutzen für beide Seiten – die Beschäftigten und das Unternehmen – bieten und diese Zielsetzung für alle Beteiligten transparent machen.

4.2 Betriebliche Handlungsfelder

Die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit erweist sich in der betrieblichen Praxis als ein Querschnittsthema. Die Auswertung der im Rahmen des Projekts realisierten Beratungsinhalte- und -ziele zeigt Schwerpunkte in den nachfolgenden Handlungsfeldern:

- Verbesserung der Personalentwicklung
- Verbesserungen der Arbeitsorganisation
- Erschließung und Entwicklung individueller Potenziale
- Positionierung im Wettbewerb
- Maßnahmen zur Gesundheitsprävention und -förderung
- Potenziale und Maßnahmen zur erhöhten Flexibilität unternehmensinterner Arbeitsmärkte
- Unternehmenskultur und Leitbildentwicklung

Beschäftigungsfähigkeit als betriebliches Gestaltungskonzept steht dabei in der Wahrnehmung durch betriebliche Akteure nicht für ein klar umrissenes Konzept. Dies erweist sich – anders als zunächst angenommen – weniger als Nachteil denn als Vorteil. Durch seine Vielschichtigkeit ist der Begriff der Beschäftigungsfähigkeit anschlussfähig für unterschiedliche Inhalte. Dieser Vorteil bleibt als zentrales Element in dem durch das Projekt entwickelten Konzept der gemeinsamen Verantwortung Beschäftigungsfähigkeit erhalten. Dessen operative Ausrichtung auf zentrale betriebliche Handlungsfelder verbindet Flexibilität mit Sachorientierung.

In der Praxis betrieblicher Akteure wirkt diese Grundkonzeption integrativ. Handlungsfelder, die Nutzenpotenziale für Beschäftigte und Unternehmen bieten, werden transparent und können gegenüber konfliktbehafteten Themen abgegrenzt werden. Gleichzeitig sammeln die betrieblichen Akteure praktische Erfahrungen mit einer sach- und konsensorientierten Bearbeitung betrieblicher Herausforderungen. Hierdurch verbreitert sich das Spektrum der Handlungsoptionen, sowie das Wissen um sinnvolle Initiativen und Aktivitäten bei allen betrieblichen Parteien.

4.3 Grenzen

Grenzen für eine betriebliche Verankerung und Umsetzung des Konzepts wurden im Projektverlauf durch verschiedene Faktoren gebildet. An erster Stelle zu nennen sind Unternehmen, in denen die Aufgeschlossenheit für die Aufgabe der gemeinsamen Zielbestimmung und Erarbeitung von Lösungen durch die betrieblichen Akteure schwach ausgeprägt war. Zu nennen sind hier u. a. Unternehmen mit einem hierarchiebetonten Führungsstil, schwacher Beteiligungskultur und zugespitzten Konflikten.

Unterschiedliche Bewertungen der Nutzenpotenziale der Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit führen ebenfalls zu divergierenden betrieblichen Prioritätensetzungen. Da die Potenziale in diesem Bereich abhängig von den betrieblichen Rahmenbedingungen sowie innerbetrieblichen Faktoren verschieden sind, können hierzu keine allge-

meingültigen Aussagen getroffen werden. Betriebliche Entscheidungen für Prioritäten jenseits der Projektthematik können für Unternehmen, wie betriebliche Akteure abhängig von der jeweiligen Situation sinnvoll sein. Dies gilt insbesondere angesichts knapper zeitlicher wie personeller Ressourcen. Die Erfahrungen der Projektarbeit zeigen jedoch, dass bereits geringe Mehraufwände für eine Bearbeitung betrieblicher Fragestellungen unter dem Leitbild Beschäftigungsfähigkeit verbesserte Arbeitsergebnisse zur Folge haben. Letztere sind nachhaltiger, da sie wichtige Einflussfaktoren aus dem Umfeld integrieren und auf eine deutlich höhere Akzeptanz seitens der Beschäftigten aufbauen.

Entscheidend für die Tragweite von Maßnahmen zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit ist die Substanz der im Unternehmen in gemeinsamer Verantwortung verorteten Themenfelder. Gute Bedingungen vorausgesetzt können im Rahmen der Zielsetzung Beschäftigungsfähigkeit auf der Grundlage aktueller Potenziale neben kurz- und mittelfristigen Zielen auch strategische Vorhaben konzipiert und realisiert werden.

5 Perspektiven der betrieblichen Mitbestimmung

Das Projekt konnte im Verlauf der betrieblichen Beratungen umfassende Erfahrungen zu den Standpunkten und Sichtweisen betrieblicher Interessenvertretungen sowie von Beschäftigten zum Konzept Beschäftigungsfähigkeit als Element einer aktivierenden Arbeits- und Beschäftigungspolitik sammeln. In einem eigenen Arbeitsschwerpunkt wurden hierzu eigene Projektmaterialien erarbeitet und eine Kooperation mit einer wissenschaftlichen Forschungseinrichtung realisiert. Die Ergebnisse des Projekts zu diesem Arbeitsschwerpunkt sind im Internetauftritt des Projekts dokumentiert. In der Perspektive der verschiedenen betrieblichen Gruppen lassen sich die Ergebnisse wie folgt charakterisieren:

5.1 Beschäftigungsfähigkeit als Aufgabe betrieblicher Interessenvertretung

Das Konzept Beschäftigungsfähigkeit wird von Vertretern betrieblicher Interessenvertretungen als hilfreiches Angebot zur Ausrichtung der eigenen Arbeit auf aktuelle Anforderungen. Dabei wird positiv hervorgehoben, dass „Beschäftigungsfähigkeit in gemeinsamer Verantwortung“ auf präventives Handeln im Unternehmen orientiert. Die Interessenvertretungen sehen ihre Bedarfe insbesondere in der Orientierung und Unterstützung bei der Entwicklung von Argumentationen und Handlungsvorschlägen, die geeignet sind sowohl Zukunftsfähigkeit und Sicherheit von Beschäftigung zu stärken als auch anschlussfähig an Zielsetzungen und Nutzenpotenziale des Unternehmens sind. Die Aufgeschlossenheit der betrieblichen Interessenvertretungen dokumentieren die zahlreichen positiven Rückmeldungen an das Projekt.

Interessenvertretungen bewerten die Zielsetzung des Konzepts „Beschäftigungsfähigkeit“, Beschäftigte zu aktivieren und für eine verstärkte Wahrnehmung der Eigenverantwortung zu sensibilisieren, positiv. Verschiedene Faktoren begründen diese Einschätzung. In den aktuellen Arbeitszusammenhängen entstehen vielfach stark individualisierte Unterstützungsbedarfe auf Seiten der Beschäftigten. Die Handlungsmöglichkeiten der Interessenvertretung sind in dieser Hinsicht oftmals begrenzt. Dies gilt sowohl in Hinblick auf begrenzte Ressourcen als auch begrenzte Kenntnisse und Einsichten in die spezifischen Probleme.

Eine gestärkte Handlungskompetenz der Beschäftigten zur Vertretung der eigenen Interessen liegt damit auch im Interesse der Interessenvertretung. Dies gilt umso mehr,

wenn die Entwicklung dieser Handlungskompetenz die Wirkungsmöglichkeiten der organisierten betrieblichen Interessenvertretung verdeutlicht und direkte Zugänge zu betroffenen Beschäftigten aufzeigt. Ebenso können Interessenvertretungen durch die Mitarbeit in beteiligungsorientierten Projekten ihre Kenntnisse über spezifische Interessen- und Problemlagen auf Seiten der Beschäftigten vertiefen und für die Optimierung der eigenen Arbeit nutzen. Letzteres war in einigen der betrieblichen Projekte im Rahmen von BiB ein explizites Ziel der Interessenvertretungen und konnte von diesen erfolgreich umgesetzt werden.

5.2 Entwicklungen im Beteiligungsdreieck Interessenvertretung – Beschäftigte – Unternehmensleitung

5.2.1 Interessenvertretungen

Die Erfahrungen des Projekts zeigen, dass Interessenvertretungen gegenüber den skizzierten Veränderungen im Gefüge des „Beteiligungsdreiecks“ von betrieblicher Interessenvertretung, Unternehmensleitungen und Beschäftigten aufgeschlossen sind und vielfach darin Chancen für die eigene Arbeit sehen.

Das Konzept Beschäftigungsfähigkeit in gemeinsamer Verantwortung ermöglicht den Interessenvertretungen, die Lösung konkreter und aktueller betrieblicher Probleme mit der Stärkung individueller Entwicklungsmöglichkeiten von Beschäftigten zu verbinden. Mit diesem Vorgehen und auf der Grundlage einer gestärkten konstruktiven Zusammenarbeit mit der jeweiligen Unternehmensleitung gelingt es den Interessenvertretungen vielfach deutlich zu machen, dass sie in der Lage sind, betriebliche Angebote für die Beschäftigten zu initiieren und mitzugestalten. Indem sie Chancen und Möglichkeiten der Beschäftigten vergrößern und für eine Sicherung der zu ihrer Wahrnehmung erforderlichen Handlungsspielräume Sorge tragen, stärken die Interessenvertretungen die Position der Beschäftigten in Fragen betrieblicher Gestaltung.

Die Erfahrung der Beratungsprojekte zeigt, dass individuelle Lernprozesse hinsichtlich der eigenen Fähigkeiten zur Mitgestaltung, wie auch der damit verbundenen Prozesse, eine Eigendynamik entfalten können und durch Nachhaltigkeit geprägt sind. Sofern die betriebliche Interessenvertretung an der Entwicklung dieser Dynamik beteiligt ist und an den Gestaltungsprozessen mitwirkt, profitiert sie von diesen Entwicklungen. Beschäftigte, die die betriebliche Interessenvertretung in ihren individuellen Lernerfahrungen als wichtige gestaltende Kraft erlebt haben, verzichten im Falle eigener, kollektiver oder individueller Anliegen nicht auf diese Unterstützung.

Zu berücksichtigen ist auch, dass dieses Vorgehen und Verständnis der eigenen Arbeit hohe Anforderungen an die Interessenvertretungen selbst stellt. Nur ein Teil der Interessenvertretungen in den Partnerunternehmen nahm diese Aufgabe bereits vor Beginn der Projektmitarbeit eigenständig und aktiv wahr. Ungeachtet dessen bestand bei einer Vielzahl von Interessenvertretungen der Wunsch, Aktivitäten in Richtung einer umfassenderen Mitgestaltung zu entwickeln. Das Konzept Beschäftigungsfähigkeit wurde hierfür überwiegend als hilfreiches Angebot für die eigene Arbeit und die Auseinandersetzung mit der jeweiligen Unternehmensleitung eingeschätzt.

5.2.2 Beschäftigte

Die Beschäftigten in den Partnerunternehmen des Projekts verfügten über sehr unterschiedliche Erfahrungen mit beteiligungsorientierten Strukturen. Soweit vorhanden, bauten diese auf unterschiedlich stark formalisierten Verfahren auf. Die Spanne reichte

von einem intensiven informellen Austausch über alle Hierarchieebenen hinweg bis zu einem an eine stringente Projektsystematik angebundenen Verfahren. Gleichzeitig verfügten mehrere Unternehmen nur über geringe Erfahrung mit der Beteiligung von Beschäftigten.

Ungeachtet des sehr unterschiedlichen Ausgangsniveaus, verweisen die Erfahrungen des Projekts auf gemeinsame Erfolgsfaktoren einer organisierten Beteiligung von Beschäftigten an Gestaltungsprozessen. Die Motivation von Beschäftigten zur Teilnahme an Veranstaltungen hängt entscheidend von einer klaren Formulierung der Zielsetzungen und des Handlungsrahmens ab. Dies gilt gleichermaßen für Beschäftigte, die schlechte Erfahrungen mit Beteiligung gemacht haben („viel geredet aber nachher nichts passiert“) wie auch für Beschäftigte, die noch keinerlei Erfahrungen mit Arbeitsgruppen etc. gemacht haben. Stellenweise wirkte gerade die Begrenzung der Zielsetzung und der Handlungsmöglichkeiten motivierend. Sie wirkte quasi als ein Indiz dafür, dass diese „bescheidenen“ Ziele auch tatsächlich erreicht werden können und sich ein Engagement lohnt.

Aus Sicht der Beschäftigten erfordert ein erfolgreiches Konzept zur Beteiligung eine hohe Sorgfalt in der Vorbereitung der Ziele und der genutzten Verfahren. Angebote zur Beteiligung ohne eine im Vorfeld abgestimmte Zielsetzung, Bearbeitungs- und Entscheidungsstruktur sowie Vereinbarungen zum organisierten Informationsfluss laufen ins Leere und führen im Zweifelsfall zu Enttäuschungen und zu einem Rückgang des Engagements der Beschäftigten. Eine weitere Motivation liegt oft in der Schaffung passender Rahmenbedingungen, z. B. Arbeitsgruppen ohne Beteiligung von höheren Hierarchiestufen.

5.2.3 Unternehmensvertreter

Unternehmensvertreter können durch eine organisierte Beteiligung der Beschäftigten neue Sichtweisen auf betriebliche Situationen, Problemzusammenhänge und Lösungskonzepte gewinnen. Entscheidendes Kriterium hierfür ist das Gewähren von Freiräumen für die Beschäftigten. Dies ist nur zu erreichen, wenn direkter Kontrolle und Steuerung verringert und eine sachorientierte, auf Augenhöhe angelegte Auseinandersetzung mit den Positionen der Beschäftigten gestärkt wird. Dieser Prozess ist mit hohen persönlichen und auch methodischen Anforderungen verbunden. Die Ergebnisse dieses Vorgehens sind erst nach einem, insbesondere in der Anfangsphase liegenden Aufwand zu erzielen. Hierdurch wird die Einschätzung des Nutzenpotenzials im Vorfeld erschwert. Gleichzeitig hängt der Erfolg entscheidend von der glaubwürdigen und konsequenten Umsetzung der Beteiligung durch die Führungskräfte ab.

Beispiele erfolgreicher Beteiligungsstrategien zeigen, dass in diesen Strukturen erhebliche und auch betriebswirtschaftlich relevante Potenziale liegen. Ebenso deutlich wird dabei auch, dass diese Vorteile nur durch Investitionen in anderen Bereichen, z. B. Zeit für organisierte Kommunikation, Fortbildungen zur Umsetzung der Beteiligungssystematiken etc., zu erzielen sind.

Beteiligungsstrukturen, die auf Grundlage des Konzepts Beschäftigungsfähigkeit in gemeinsamer Verantwortung aufgebaut werden, kennzeichnen sich durch eine sowohl die Interessen der Beschäftigten wie des Unternehmens berücksichtigende Zielsetzung und Vorgehensweise (beispielsweise Kombination von betriebswirtschaftlichen Prozessoptimierungen mit einem Abbau gesundheitlicher Belastungen). Hierdurch können einseitige Ausrichtungen von Beteiligungsstrukturen vermieden werden, die in der Perspektive die Nachhaltigkeit und Effektivität beeinträchtigen könnten.

5.2.4 Gewerkschaftsvertreter

Im Rahmen eines Werkvertrages wurden Sichtweisen von Gewerkschaftsvertretern zum Themenfeld Beschäftigungsfähigkeit und der Projektkonzeption erhoben und analysiert. Die erhobenen Einschätzungen verdeutlichen, dass in einer Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb große Potenziale gesehen werden. Wichtige Voraussetzung einer erfolgreichen Verbreitung und Umsetzung sehen die Gewerkschaftsvertreter in einem Leitbild, das Verantwortung für Beschäftigungsfähigkeit nicht einseitig den Beschäftigten zuordnet sowie in einer für die betriebliche Praxis geeigneten Operationalisierung. Die Ergebnisse stehen auf der Website des Projekts www.bib-nrw.de zum Download zur Verfügung.

6 Ergebnistransfer

Zentrale Elemente des Transfers der Projektergebnisse bildeten die Veröffentlichungen des Projekts sowie Veranstaltungen für Zielgruppen und das Fachpublikum. Die Identifizierung relevanter Zielgruppen sowie die Erstellung und Verbreitung von auf die jeweiligen Bedarfe zugeschnittenen Informationen, unterstützte die Außenwirksamkeit des Projekts. Dies belegt insbesondere die Resonanz auf gezielte Einladungs- bzw. Versandaktionen z. B. zum Erscheinen der Projektbroschüren und zu branchenspezifischen Workshops. Ebenfalls ein Erfolg der Öffentlichkeitskampagnen ist die schnell ansteigende Bekanntheit der Projektmaterialien und Instrumente. Anfragen und Bestellungen setzten kurz nach den Kampagnen ein und nahmen im Umfang zu. Schwerpunkte der Nachfrage lagen bei betrieblichen Akteuren und nicht zuletzt Beratern und Beratungseinrichtungen.

Weitere Erfolgsfaktoren der Kommunikationsarbeit bestanden in einem markanten, Inhalte des Konzepts Beschäftigungsfähigkeit illustrierenden Design der verschiedenen Öffentlichkeitsmaterialien des Projekts. Hierdurch wurde ein hoher Grad an Differenzierung bei gleichzeitig hohem Wiedererkennungswert erreicht.

Wirksame Foren zur Kommunikation des Projektansatzes und der Projektmaterialien bildeten die Internet-Portale www.arbeitsmarkt.nrw.de, www.fast4ward.de und www.boeckler.de. Durch verschiedene Veröffentlichungen in diesem Rahmen konnten insbesondere Multiplikatoren angesprochen und informiert werden. Die Verweise auf das Projekt und seine Materialien durch den Internetauftritt des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW und die Hans Böckler Stiftung unterstreichen für interessierte Besuchern dieser Seiten positiv die Qualität der Inhalte der Instrumente und Materialien des Projekts. Dies ist ein wichtiger Beitrag zur Etablierung von Beschäftigungsfähigkeit als Ansatz betrieblicher Gestaltung.

Das Internet-Portal www.bib-nrw.de ist ein wichtige Plattform zur Kommunikation der Projekthalte und -ergebnisse. Diese werden im Rahmen einer klaren und übersichtlichen Struktur bei gleichzeitig hoher Tiefe des inhaltlichen Angebots präsentiert. Wesentliche Angebote der Internet-Seiten sind Informationen zum Projekt und zum Konzept Beschäftigungsfähigkeit für die Zielgruppen Unternehmen und Beschäftigte. Begrifflichkeiten werden erläutert und der Nutzen von Beschäftigungsfähigkeit anschaulich demonstriert. Darstellungen zu den Partnerbetrieben ermöglichen einen praxisorientierten Einblick in die betrieblichen Fragestellungen und Vorgehensweisen und regen dazu an, eigene Potenziale und Chancen im Unternehmen aufzudecken.

Zur umfassenden Verbreitung des Konzepts Beschäftigungsfähigkeit in gemeinsamer Verantwortung werden Downloadmöglichkeiten aller Projektmaterialien bereitgestellt.

So können Flyer und Präsentationsfolien, aber auch die Broschüren und der UnternehmensCheck und SelbstCheck als voll funktionsfähige Versionen kostenlos herunter geladen werden. Ergänzt wird das Angebot durch eine frei verfügbare kommentierte Literatursammlung zum Themenfeld „Beschäftigungsfähigkeit / employability“. Diese steht in verschiedenen Datenformaten aufbereitet auf den Internetseiten des Projekts zum Download.

Die hohe Nachfrage nach dem Webauftritt des Projekts hat zur Folge, dass die Seite www.bib-nrw.de bei Anfragen zum Thema „Beschäftigungsfähigkeit“ in den Suchmaschinen (z.B. google) unter den ersten genannten Seiten erscheint. Die Internetanfragen konnten während der Projektlaufzeit kontinuierlich gesteigert werden und erreichten im Januar 2006 mit 966 Seitenanfragen einen Höhepunkt. Seither liegen sie bei ca. 700-800 Seitenanfragen im Monat. Das stärkste Interesse gilt dabei den Informationen zum SelbstCheck und UnternehmensCheck.

7 Weiterführende Literatur

Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V.; ABWF Projekt Qualifikations Entwicklungs Management QUEM, (2003): *Zwei Jahre "Lernkultur Kompetenzentwicklung" Inhalte - Ergebnisse - Perspektiven*, in: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V.; ABWF Projekt Qualifikations Entwicklungs Management QUEM.

Badura, Bernhard / Hehlmann, Thomas (2003): *Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation.* Berlin u. a.: Springer.

Baethge, Martin / Baethge-Kinsky, Volker (2002): *Plenum V Aktivierender Staat und das Konzept der 'Employability' - ein Beispiel entstaatlichter Beschäftigungspolitik?*, in Allmendinger, Jutta, (Hg.) *Entstaatlichung und Soziale Sicherheit*. Opladen: Leske & Budrich S. 323-464.

Bekemeier, Bernd / Busch, Bodo / Hanke, Jens / Ruf, Urs Peter / Wallbruch, Stefanie (2005): *UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit. Betriebliche Potenziale erheben und einschätzen.* Oberhausen TBS NRW (<http://www.bib-nrw.de/bib-nrw/unternehmenscheck/ucheckdownload.shtml>).

Bekemeier, Bernd / Busch, Bodo / Hanke, Jens / Ruf, Urs Peter / Wallbruch, Stefanie (2006): *SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit. Eigene Potenziale einschätzen und Ziele entwickeln.* Oberhausen TBS NRW (http://www.bib-nrw.de/bib-nrw/selbstcheck/download_selbst_check.shtml).

Bergmann, Bärbel / Richter, Falk (2003): *Berufliche Kompetenzentwicklung in der veränderten Arbeitswelt.* In *Wirtschaftspsychologie* Nr. 1, 2003.

Bernard, Heike / Müller, Rudolf F. (2004): *Lernen im Prozess der Arbeit - Neue Wege der betrieblichen Weiterbildung.* Institut für Arbeitswissenschaft und BMB+B (Hg.), Universität Kassel Institut f. Arbeitswissenschaft Kassel.

Bertelsman-Stiftung (Hg.) (2003): *Unternehmenskultur und Führungsverhalten als Erfolgsfaktoren.* Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung.

Blancke, Susanne / Roth, Christian / Schmid, Josef (1999): *Employability als Herausforderung für Politik, Wirtschaft und Individuum: Konzept- und Literaturstudie.* Universität Tübingen.

Blancke, Susanne / Roth, Christian / Schmid, Josef (2000): *Employability als Herausforderung für den Arbeitsmarkt - Auf dem Weg zu einer flexiblen Erwerbsgesellschaft.* In *Akademie für Technikfolgenabschätzung* Nr. 157, 2000.

Bosch, Gerhard (2004): *Qualifizierung und Beschäftigungsfähigkeit.* Bildungskonferenz in Düsseldorf/Neuss vom 14.-15-20. 2004.

Damme, Nora (2002): *Work-Life Balance: Der neue Vertrag zwischen Mitarbeitern und Unternehmen.* BerlinPolis-Ideenrunde Sommer 2002.

Dehnbostel, Peter / Elsholz, Uwe / Meister, Jörg / Meyer-Menk, Julia (2002): *Vernetzte Kompetenzentwicklung.* Alternative Positionen zur Weiterbildung. Berlin: Ed. Sigma.

Dietzen, Agnes / Selle, Bernd (2003): *Qualifikationsentwicklung in betrieblichen Veränderungsprozessen.* In *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*. bwp Band 32 Nr. 3, 2003.

Dobischat, Rolf / Seifert, Hartmut / Ahlene, Eva (2003): *Integration von Arbeit und Lernen Erfahrungen aus der Praxis des lebenslangen Lernens.* Berlin: Ed. Sigma.

Erpenbeck, John / Heyse, Volker (1999): *Die Kompetenzbiographie - ein Verfahren zur retropektiven und perspektiven Beurteilung.* in Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungsmanagement, (Hg.) Die Kompetenzbiographie. Berlin S. 224-369.

Finke, Michael (2001): *Fallstudien 'Lernendes Unternehmen' - Zur betrieblichen Umsetzung von Reorganisationen mit dem Ziel 'Lernendes Unternehmen'.* ifb - Institut für Praxisorientierte Forschung und Bildung e. V.; bfw - Berufsbildungswerk Gemeinnützige Bildungseinrichtung des DGB GmbH (Hg.),.

Franzpötter, Reiner (2003): *Die Disponiblen und die Überflüssigen über die abgedunkelte Kehrseite der Employabilitygesellschaft.* In Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik Band 12 Nr. 2, 2003.

Frieling, Ekkehart / Kauffeld, Simone / Grote, Sven / Bernard, Heike (2000): *Flexibilität und Kompetenz: schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter?. QUEM.* Münster u. a.: Waxmann.

Hägele, Helmut (2000): *Wirkungen der arbeitsmarktpolitischen Programme QUATRO/ADAPT auf die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer und bezüglich der Beschäftigungswirksamkeit in Nordrhein-Westfalen, Endbericht.* In ISG (Hg.) Köln: ISG.

Hardwig, Thomas (2004): *Der Prozess des Organisationslernens bei Vorhaben zur betrieblichen Kompetenzentwicklung.* In SOFI-Mitteilungen Nr. 32, 2004.

Heidemann, Winfried (2000): *Lifelong Learning and Employability - is the European Model of Vocational Training in Crisis?.* Universität Darmstadt.

Heyse, Volker / Erpenbeck, John (2004): *Kompetenztraining.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Hübner, Werner / Kühl, Alexander / Putzing, Monika (2003): *Kompetenzerhalt und Kompetenzentwicklung älterer Mitarbeiter in Unternehmen.* Berlin: QUEM-Report 84 : Schriften zur beruflichen Weiterbildung.

Ilmarinen, Juhani / Tempel, Jürgen (2002): *Arbeitsfähigkeit 2010: Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben.* Hamburg: VSA.

Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Kassel (2000): *Lernförderlichkeitsindex - Lernförderlichkeitsinventar Produktion (LFI-P).* Leitfaden für ein Beobachtungsinterview zu Bestimmung lernförderlicher Merkmale von Arbeitsplätzen - Version Produktion-.Kassel: Universität Kassel.

Klammer, Ute / Tillmann, Katja (2001): *Flexicurity: Soziale Sicherung und Flexibilisierung der Arbeits- und Lebensverhältnisse.* Forschungsprojekt im Auftrag des Ministeriums für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes NRW. WSI in der Hans-Böckler-Stiftung und MWA (Hg.),.

Kok, Wim (2003): *Jobs, Jobs, Jobs: Mehr Beschäftigung in Europa schaffen. Bericht der Taskforce Beschäftigung.* Luxembourg: Amt für Amtl. Veröffentlichung der EU.

Lombriser, Roman / Uepping, Heinz (Hg.) (2001): *Employability statt Jobsicherheit: Personalmanagement für eine neue Partnerschaft zwischen Unternehmen und Mitarbeitern.* Neuwied: Luchterhand.

Pongratz, Hans J. / Voß, Günter G. (2004): *Typisch Arbeitskraftunternehmer?.* Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Raeder, Sabine / Grote, Gudela (2001): *Flexibilität ersetzt Kontinuität veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität.* In Arbeit, Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik Band 10 Nr. 4, 2001.

Rump, Jutta / Sattelberger, Thomas / Fischer, Heinz (2006): *Employability Management. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven.* Wiesbaden, Gabler.

Schmauder, Martin / Paritschkow, Silke / Rudolph, Clarissa / Scheele, Alexandra / Pfeiffer, Sabine / Lißner, Bianca / Thönnessen, Kerstin / Moldaschl, Manfred et al. (2005): *Zukunftsfähige Arbeitsforschung. Arbeit neu denken, erforschen, gestalten.* Dresden: Verbund "Zukunftsfähige Arbeitsforschung".

Seifert, Hartmut / Mauer, Andreas (2004): *Investive Arbeitszeitpolitik - Zum Zusammenhang von Arbeitszeit und Weiterbildung.* In WSI Mitteilungen Band 57 Nr. 4, 2004.

Speck, Peter (2004): *Steps of Employability: Wegweisende Konzepte für eine neue Sicht der Personalentwicklung.* Neuwied: Luchterhand.

Voß, Günter / Pongratz, Hans J. (1998): *Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeit ?* In Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Band 50.

Wegener, Jutta / Schröder, Olaf / Mick, Reimar / Herz, Bruno (2001): *Handlungshilfe 'Lernendes Unternehmen' - Für Betriebsräte und andere betriebliche Akteure.* ifb - Institut für Praxisorientierte Forschung und Bildung e. V. - bfw - Berufsbildungswerk Gemeinnützige Bildungseinrichtung des DGB GmbH (Hg.).

Wieland, Rainer (2004): *Arbeitsgestaltung, Selbstkompetenz und berufliche Kompetenzentwicklung.* in Wiese, B., (Hg.) *Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung. Kernkompetenzen in der modernen Arbeitswelt.* Frankfurt /M.: Campus S. 170-197.