

# Erfolgreich Arbeiten: Qualifizierter. Flexibler. Gesünder.

## Das arbeitspolitische Rahmenkonzept zur Entwicklung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit in Nordrhein-Westfalen

Uwe Loß, Roland Matzdorf, Gottfried Richenhagen und Willi Riepert

### Zusammenfassung

Im vorliegenden Beitrag geht es um das arbeitspolitische Rahmenkonzept zur Entwicklung und Förderung von Beschäftigungsfähigkeit, das vom Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen entwickelt wurde. Ausgehend von einer kurzen Darstellung der gesellschaftlichen und vor allem der wirtschaftlichen Bedingungen, die ein Ausgangspunkt für dieses Konzept waren, sowie einer Definition des Begriffes Beschäftigungsfähigkeit werden zunächst Ziel, Adressaten und Handlungsfelder erläutert. Im Anschluss daran findet sich eine kurze Beschreibung der verwendeten Instrumente und Förderangebote. Schließlich werden erste Ergebnisse dargestellt, die die Umsetzung dieses Konzeptes hervorgebracht hat. Das Fazit lautet: Durch das arbeitspolitische Konzept zur Entwicklung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit in Nordrhein-Westfalen werden Aktivitäten und Maßnahmen initiiert, die dazu beitragen, dass Unternehmen und Beschäftigte sich erfolgreich an Standorten und auf Märkten behaupten können. Es leistet somit einen arbeitspolitischen Beitrag zur Standortstärkung und -sicherung der Wirtschaft in NRW.

### Anforderungen und Rahmenbedingungen moderner Arbeitswelten

Wirtschaft und Gesellschaft sind andauernden, tief greifenden Veränderungen unterworfen, die vielfach durch Begriffe wie Globalisierung, technologischer Wandel, Dienstleistungsgesellschaft und anderes beschrieben werden. Sie führen dazu, dass die Anforderungen an Unternehmen und Beschäftigte wachsen, wenn sie sich erfolgreich an Standorten und auf Märkten behaupten wollen.

Unternehmen sind mehr denn je gefordert, sich an sehr differenzierten und hinsichtlich Produktqualität und Liefertreue gewachsenen Anforderungen der nationalen und internationalen Kunden zu orientieren. Dazu müssen sie Produktivität und Flexibilität auf einem hohen Niveau halten und sowohl bei den Produkten (z. B. durch verkürzte Produktzyklen) als auch bei den Prozessen (z. B. durch andauernde Optimierung) innovativ bleiben. Gelingt dies, so wird ein erheblicher Beitrag zur

dauerhaften Sicherung der nationalen und internationalen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens geleistet. Dazu ist es in der Regel erforderlich, die jeweiligen Produktions-, Organisations- und Personalentwicklungskonzepte immer wieder zu überprüfen und ggf. weiterzuentwickeln.

Beschäftigte müssen in die Lage versetzt werden, die mit diesen Veränderungsprozessen verbundenen Herausforderungen gleichermaßen bewältigen zu können. Sie sollten sich auf turbulenten internen und externen Arbeitsmärkten orientieren und behaupten können. Sie müssen in der Lage sein bzw. auch durch Maßnahmen des Unternehmens in die Lage versetzt werden, den sich ständig wandelnden Arbeitsanforderungen (z. B. durch lebensbegleitendes Lernen) gerecht zu werden. Nur wenn auch sie ihren Beitrag dazu leisten können, eine hohe Qualität und Produktivität sicherzustellen und Innovationen voranzutreiben, nur wenn auch sie den betrieblichen Wandel mittragen oder sogar initiieren und ein erhöhtes Verantwortungsbewusstsein entwickeln, bleibt die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhalten.

Ein zentraler Baustein ist in diesem Zusammenhang das Thema Beschäftigungsfähigkeit. Damit ist gemeint, dass es mit zunehmender Dynamik und Flexibilisierung der Arbeitswelt für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer wichtiger wird, ihre eigene Kompetenz, Motivation und Gesundheit mit Blick auf die Veränderungen in der Arbeitswelt zu erhalten und fortzuentwickeln. Mit Stärkung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit erhöhen sich die Chancen, dauerhaft am Arbeitsleben teilzunehmen, sei es innerhalb oder außerhalb des Unternehmens oder der Organisation, in der sie momentan tätig sind.

Beschäftigungsfähigkeit hat aber auch eine wichtige Bedeutung für die Unternehmen. Investitionen in die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind zugleich Investitionen in die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Dauerhaft erfolgreich sind unter den eingangs skizzierten Bedingungen oft Unternehmen, die ihre Beschäftigten durch geeignete Arbeits- und Unternehmensstrukturen unterstützen, sich offen und konstruktiv neuen Herausforderungen zu stellen. Es geht also beim Thema Beschäftigungsfähigkeit immer

um zwei Seiten einer Medaille, um das *Verhalten* der Beschäftigten und um *Verhältnisse* im Unternehmen, die Beschäftigungsfähigkeit erhalten und fördern.

Insbesondere manche kleine und mittlere Betriebe und ihre Beschäftigten verfügen allerdings nicht über die notwendigen Kapazitäten und das erforderliche Know-how, entsprechende Voraussetzungen zu schaffen. Allgemein verfügen sie jedoch über Potentiale (z. B. schlanke und flexible Unternehmensstrukturen, direkte und unbürokratische Kommunikationsmöglichkeiten), deren Stärkung ihnen eigenständige Entwicklungen ermöglichen kann. Zur Sicherung des Wirtschaftsstandortes, zur Erhaltung und zur Schaffung von Arbeitsplätzen sowie zur Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit von Frauen und Männern kommt es darauf an, die Entwicklung dieser Potentiale systematisch und andauernd zu fördern.

Es liegt deshalb im Interesse des Staates, insbesondere kleine und mittlere Unternehmen und ihre Beschäftigten dabei zu unterstützen, die notwendigen betrieblichen und persönlichen Bedingungen eigenständig und nachhaltig zu gestalten und die vorhandenen Handlungsspielräume zu erweitern bzw. zu nutzen. Zur Erreichung dieser Zielsetzung leistet die Politik der Landesregierung Nordrhein-Westfalen mit dem Rahmenkonzept „Erfolgreich Arbeiten: Qualifizierter. Flexibler. Gesünder.“ einen Beitrag.

### Das Konzept

#### Individuelle und organisationale Beschäftigungsfähigkeit

In Anlehnung an die in der Literatur bekannten Begriffsbestimmungen (Blancke/Roth/Schmidt 2000, S. 9 oder Rump/Eilers, 2006, S. 21) wird die folgende Definition von Beschäftigungsfähigkeit zugrunde gelegt: Beschäftigungsfähig zu sein, bedeutet, über ausreichende und aktuelle Qualifikationen, Kompetenzen und Fähigkeiten, Gesundheit, Flexibilität und Mobilität zu verfügen, um die sich ständig ändernden Anforderungen in Beruf und Arbeit, zielgerichtet und eigenverantwortlich bewältigen zu können, und so in der Lage zu sein, auf Basis Existenz sichernder Arbeit am gesellschaftlich-wirtschaftlichen Leben teilzuhaben.

Der Begriff der Beschäftigungsfähigkeit steht in einem engen Zusammenhang mit dem in der Arbeitswissenschaft entwickelten Begriff der Arbeitsfähigkeit (vgl. Ilmarinen und Tuomi 2004; zur genauen Abgrenzung der Begriffe, auch im Verhältnis zum Begriff der Leistungsfähigkeit vgl. Richenhagen 2009; auch Seiler 2009). Beide Begriffe erscheinen zunächst einmal als reine Eigenschaft der Person. Dies ist allerdings nur eine vordergründige Betrachtungsweise. Denn die mit der Beschäftigungsfähigkeit verbundenen zentralen personalen Attribute wie kompetent, gesund, motiviert, flexibel, mobil etc. können sich nur im Arbeitsprozess letztendlich ausbilden, erhalten und weiterentwickeln. Im Rahmen des hier vertretenen Konzeptes von Beschäftigungsfähigkeit geht es also immer um die Förderung von betrieblichen Verhältnissen und beruflichen Verhaltensweisen, die zur Erhaltung und Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit bei der Ausübung von Erwerbsarbeit beitragen. Man spricht daher auch von *individueller* und *organisationaler* Beschäftigungsfähigkeit sowie der gemeinsamen Verantwortung, die Unternehmen und Beschäftigte für die Beschäftigungsfähigkeit tragen. „Erfolgreich Arbeiten: Qualifizierter. Flexibler. Gesünder.“ setzt bei dieser gemeinsamen Verantwortung an und verkürzt Beschäftigungsfähigkeit nicht auf individuelle Faktoren.

#### Ziel, Adressaten und Handlungsfelder

Ziel des nordrhein-westfälischen Konzeptes ist es, kleine und mittlere Unternehmen sowie deren Beschäftigte im Hinblick auf den Erhalt und die Förderung von Beschäftigungsfähigkeit zu aktivieren und zu unterstützen. Dabei wird nicht unterstellt, dass sich das Thema bei den angezielten Adressaten in genau dieser Form stellt: Kaum ein Unternehmen, kaum ein Beschäftigter wird abstrakt und direkt den Erhalt oder die Förderung von Beschäftigungsfähigkeit thematisieren. Es tritt jedoch im betrieblichen Alltag eine Vielzahl von Problemen auf, hinter denen neben anderen Herausforderungen auch solche zu vermuten sind, die mit der individuellen und organisationalen Beschäftigungsfähigkeit zu tun haben. Sie machen sich im Allgemeinen durch einen wachsenden Problem- und Handlungsdruck bemerkbar:

- Stagnierende oder sinkende Produktivität,
- Qualitätsprobleme,
- Lieferschwierigkeiten,
- wegbrechende Märkte,
- hohe oder steigende Fehlzeiten,
- Ausscheiden von Leistungsträgern,
- unflexible Arbeits- und Betriebszeiten oder
- Schwierigkeiten bei Personalrekrutierung und Personaleinsatz.

Erst die genauere und ganzheitliche Befassung mit den jeweiligen Problemlagen ergibt (u. U. mit Hilfe der so genannten Potentialberatung, vgl. Abschnitt 2.3), in welchen Themen-

feldern der Beschäftigungsfähigkeit wirksame Lösungsstrategien entwickelt und umgesetzt werden müssen. Die Ursache von Qualitätsproblemen kann z. B. in mangelnder Qualifikation, schlechter Arbeitsablaufgestaltung, unzureichender Ergonomie oder in allen drei Faktoren liegen. Ähnliches gilt für die anderen genannten Problemlagen.

Insgesamt geht das Konzept von drei *Themenfeldern* aus, in denen Maßnahmen erforderlich sein können:

- Kompetenzentwicklung (z. B. vorausschauende Personalentwicklung, flexiblerer Personaleinsatz durch kontinuierliche Weiterbildung, Innovationen durch kompetente Beschäftigte),
- Arbeitsorganisation (z. B. flexible Arbeitszeitmodelle, Einführung innovativer Verfahren zur Orientierung auf neue Märkte, Produkte oder Kunden, Neugestaltung der Ablauforganisation),
- Arbeitsgesundheit (z. B. betriebliche Gesundheitsförderung, erweiterte Handlungsspielräume, Förderung der Arbeitsfähigkeit).

Dabei greifen die Themenfelder in vielfältiger Weise ineinander bzw. beeinflussen sich wechselseitig, wie das folgende Beispiel verdeutlicht.

*Eine Großbäckerei mit 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stellt Brot, Kuchen, Brötchen und andere Teigwaren her, mehr als 25 verschiedene Brot- und Brötchen- sowie 80 Kuchensorten. Jede Nacht verlassen über 7.000 Brote die Produktionshallen und werden vom Produktionsort im Gewerbegebiet in Filialen im gesamten Rheinland transportiert. Obwohl das Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich ist, haben in letzter Zeit die Qualitätsprobleme zugenommen. Außerdem klagen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermehrt über Stress; die Fehlzeiten sind im vergangenen Jahr stark angestiegen.*

*Nach einer eingehenden Analyse der Arbeitsplätze in der Bäckerei unter Beteiligung der Beschäftigten steht fest, dass zum einen einige technische Veränderungen notwendig sind. Konkret: Verbesserung der Beleuchtungssituation, Einziehen einer Lärmschutzdecke und Anschaffung von Öfen, bei denen sich die Höhe der Backbleche individuell auf die Körpergröße der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einstellen lässt. Zum anderen zeigt sich, dass Stresssituationen vor allem durch Termindruck und mangelnde Handlungsspielräume auf Grund zu enger Vorgaben der Vorgesetzten entstehen. Es werden daher ein Terminplaner eingestellt und die Führungskräfte geschult bzw. neue Teams gebildet. Die Teams gestalten die Arbeitsabläufe weitgehend in eigener Regie.*

#### Instrumente und Förderangebote

Zur Herstellung, Erhaltung und Weiterentwicklung der Beschäftigungsfähigkeit stellt die Landesregierung einerseits flächenwirksame Instrumente für kleine und mittlere Betriebe und ihre Beschäftigten im Wege der anteiligen Förderung zur Verfügung. Andererseits werden neue Instrumente und Verfahren im Rahmen von innovativen Projekten entwickelt, erprobt und transferiert. Alle Förderangebote zielen auf Breitenwirkung und Verallgemeinerung. Ziel ist es, Anstöße zu geben, auch ohne öffentliche Förderung im Betrieb aktiv zu werden, „gute Praxis“ zu entwickeln und zu transferieren sowie geeignete Strukturen herzustellen und zu verankern.

*Flächenwirksame Angebote*, sind vor allem

- die Potentialberatung,
- der Bildungsscheck „Nordrhein-Westfalen“ sowie
- das Informations- und Servicemanagement.

Die genannten Instrumente werden im Handlungsfeld „Gesundheit bei Arbeit“ durch Unterstützungsmaßnahmen der Krankenkassen ergänzt, die diese nach § 20 SGB V, insbesondere § 20 a SGB V anbieten. Die Entscheidung über die Nutzung aller dieser Angebote erfolgt allein durch die Betriebe.

*Potentialberatung* heißt: Unter Beteiligung der Beschäftigten ermittelt eine vom Betrieb ausgewählte Unternehmensberatung dessen Stärken und Schwächen. Es wird gemeinsam ein verbindlicher Handlungsplan zur Verbesserung der betrieblichen Praxis entwickelt und – so weit wie möglich – umgesetzt. Dabei geht es nicht um traditionelle Sanierungs- oder Rationalisierungsberatung mit dem Ziel des Personalabbaus oder der Unternehmensverlagerung, sondern um eine Analyse auf Basis des Konzeptes der Beschäftigungsfähigkeit. Dieses Angebot des Landes richtet sich an kleine und mittlere Betriebe in Nordrhein-Westfalen, die älter als fünf Jahre sind und weniger als 250 Beschäftigte haben. Sie können sich für bis zu 15 Beratungstage – aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds – 50 Prozent der Kosten bis maximal 500 Euro pro Beratungstag bezuschussen lassen. Dazu erhalten sie in einer von rund 100 Beratungsstellen in Nordrhein-Westfalen nach einer obligatorischen Beratung einen Beratungsscheck (zu den Details vgl. [www.potentialberatung.nrw.de](http://www.potentialberatung.nrw.de)).

In ähnlicher Weise funktioniert der „*Bildungsscheck Nordrhein-Westfalen*“, der sowohl an Unternehmen für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (betrieblicher Zugang) als auch direkt an einzelne Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (individueller Zugang) ausgegeben wird. Mit ihm fördert die nordrhein-westfälische Landesregierung die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung. Zielgruppe sind Beschäftigte, die sich bisher wenig oder gar nicht an Weiter-

## Zur Person



**Uwe Loß**

Leiter des Referates „Berufliche Weiterbildung“ in der Gruppe „Beschäftigungsfähigkeit und berufliche Bildung“

## Zur Person



**Roland Matzdorf**

Leiter der Gruppe „Beschäftigungsfähigkeit und berufliche Bildung“

## Zur Person



**Dr. Gottfried Richenhagen**

Stellvertretender Leiter der Gruppe „Beschäftigungsfähigkeit und berufliche Bildung“ und Leiter des Referates „Arbeit und Gesundheit“

## Zur Person



**Wilhelm Riepert**

Leiter des Referates „Arbeit und Modernisierung“

bildung beteiligt haben. Erhalten können den Bildungsscheck Unternehmen mit maximal 250 Beschäftigten und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine kostenlose Beratung ist verpflichtend. Übernommen werden anfallende Kursgebühren bis zur Hälfte, höchstens jedoch 500 Euro pro Bildungsscheck. Die finanziellen Mittel stammen ebenfalls aus dem Europäischen Sozialfonds (weitere Informationen siehe [www.bildungsscheck.nrw.de](http://www.bildungsscheck.nrw.de)).

Flächenwirksam ist auch das ausgeprägte und sich ständig weiterentwickelnde *Informations- und Servicemanagement* zum Thema Beschäftigungsfähigkeit. Ziel ist es dabei, Unternehmen und Beschäftigte als Kunden zu betrachten, die je nach ihren Bedarfen unterschiedlich, vor allem unterschiedlich intensiv unterstützt werden wollen. Am Anfang stehen dabei neben Printmedien Informationen im Netz ([www.mais.nrw.de](http://www.mais.nrw.de), Stichwort „Erfolgreich arbeiten“), die um interaktive Unterstützungskomponenten erweitert wurden und werden. So sichert z. B. KomNet NRW ([www.komnet.nrw.de](http://www.komnet.nrw.de)), dass das Fachwissen und die Erfahrung von Experten den Unternehmen und Beschäftigten schnell, bequem und kostenlos zur Verfügung steht (direkte Fragen online oder Recherche in einer Datenbank mit redaktionell bearbeiteten Dialogen aus früheren Anfragen). Hotlines (z. B. zum Bildungsscheck oder zu Möglichkeiten des beruflichen Wiedereinstieges) ermöglichen eine direkte Kontaktaufnahme, was insbesondere in persönlichen Krisen (z. B. in Folge von Mobbing) oder bei

Unternehmenskrisen wichtig ist. In Vorbereitung sind weitere Beratungsmodule, die immer aktivierend und ggf. hinführend zu einer persönlichen Beratung gestaltet werden.

Neben den flächenwirksamen Instrumenten werden *Modellprojekte* initiiert, die durch arbeitspolitische Innovation nachhaltige Strukturveränderungen hervorbringen sollen. So wurden z. B. in den Projekten „Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb (BiB)“ und „Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel (demoBiB)“, vgl. zu beiden [www.demobib.de](http://www.demobib.de)) Online-Checks entwickelt, die Unternehmen und Beschäftigten ermöglichen, Handlungsbedarfe einzuschätzen. Andere Projekte entwickelten Instrumente zum gesunden Führen ([www.gefuege-nrw.de](http://www.gefuege-nrw.de)), zur systematischen Förderung von Arbeitsfähigkeit ([www.hawai4u.de](http://www.hawai4u.de)) oder erprobten Strategien, wie die Beschäftigungsfähigkeit in einzelnen Branchen länger erhalten werden kann (vgl. z. B. [www.innova-projekt.de](http://www.innova-projekt.de) oder [www.projekt-pegasus.de](http://www.projekt-pegasus.de)). Weitere Beispiele finden sich im Netz (z. B. [www.arbeit-demografie.nrw.de](http://www.arbeit-demografie.nrw.de), Stichwort: Projekte und Initiativen).

### Beteiligung und europäische Einbindung

Die *Beteiligung* der Beschäftigten ist essentieller Bestandteil des arbeitspolitischen Konzeptes der Beschäftigungsfähigkeit in Nordrhein-Westfalen. Dies kommt z. B. dadurch zum Ausdruck, dass die Einverständniserklärung der betrieblichen Interessenvertretung (soweit vorhanden) Fördervoraussetzung für

die Potentialberatung ist. Die bisherigen Erfahrungen mit der Potentialberatung zeigen auch, dass die Beratung umso erfolgreicher war, je mehr Beschäftigte im Beratungsprozess beteiligt waren. Insgesamt wird davon ausgegangen, dass ohne eine Beteiligung der Beschäftigten Beschäftigungsfähigkeit nicht erhalten und gefördert werden kann.

Mit dem Rahmenkonzept Beschäftigungsfähigkeit leistet die nordrhein-westfälische Arbeitspolitik auch einen wesentlichen Beitrag zur Realisierung der verbindlichen europäischen Beschäftigungsziele. Dabei stehen vor allem die Förderung

- der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen und Beschäftigten,
- von Investitionen in das Humankapital,
- des Unternehmergeistes,
- der beruflichen Mobilität,
- des aktiven Alterns sowie
- des Gender Mainstreams im Mittelpunkt.

### Erste Ergebnisse

„Erfolgreich Arbeiten: Qualifizierter. Flexibler. Gesünder.“ ist kein starres, in allen Einzelheiten festgeschriebenes Konzept, sondern es entwickelt sich beginnend seit 2004 (in einzelnen Elementen wie z. B. der Potentialberatung schon früher, nämlich seit 2001) ständig weiter. Es setzt auf langfristige Entwicklungen bei Unternehmen und Beschäftigten und wirkt ergänzend zu den Ansätzen, Konzepten und Strategien anderer Akteure und Organisationen, im

Handlungsfeld Gesundheit z. B. zu den Fördermöglichkeiten der Krankenkassen. Aus diesen Gründen fällt eine Überprüfung des *Output* schwer: Was ist auf Wirkungen des Konzeptes zurückzuführen, was auf andere, parallel wirkende Konzepte, was ist allgemeinen Entwicklungstrends geschuldet...? Daher bleibt zunächst nur, den *Output* zu überprüfen, und der zeigt, dass nachhaltige Wirkungen eingetreten sind bzw. noch eintreten werden:

- Von 2001 bis zum Jahre 2008 haben fast 13.000 Unternehmen mit mehr als 400.000 Beschäftigten eine Potentialberatung in Nordrhein-Westfalen in Anspruch genommen, ca. 83% davon mit weniger als 50 Beschäftigten. In diesen Unternehmen konnte dabei im genannten Zeitraum ein überdurchschnittlicher Zuwachs an Arbeitsplätzen erreicht werden: Während nämlich in Nordrhein-Westfalen zwischen 2001 und 2008 die Zahl der Arbeitsplätze um 4,5% zurückging, wurde sie in den Unternehmen mit Potentialberatung um 1,8% gesteigert.

- Von Anfang 2006 bis zum 1. Quartal 2008 wurden ca. 109.000 Bildungsschecks eingelöst, ca. 83.000 Beschäftigte von KMU haben an einer durch den Bildungsscheck geförderten beruflichen Weiterbildung teilgenommen und dazu wurden von den Beratungsstellen ca. 25.000 Beratungsgespräche geführt. Dabei ist der „Netto-Mitahmeeffekt“ gering: So sagen zwar 50 Prozent der geförderten Betriebe, dass die durch den Bildungsscheck mitfinanzierte Weiterbildung auch ohne Zuschüsse stattgefunden hätte, aber die Hälfte dieser Unternehmen sagt zugleich, dass sie durch die finanzielle Förderung und die damit verbundene Beratung zu weitergehenden Aktivitäten im Bereich der Weiterbildung veranlasst wurden. Das heißt, nur etwa jedes vierte Unternehmen hat die Förderung in Anspruch genommen, ohne das hierdurch zusätzliche Weiterbildungsaktivitäten stimuliert worden wären.

- Von 2004 bis 2008 sind rund 12.000 Anfragen bei KomNet eingegangen, bei den Ant-

worten wurde eine sehr hohe Kundenzufriedenheit erreicht. Die Dialogdatenbank enthält fast 6.000 Dialoge, die in den beiden letzten Jahren von über 1 Mio. Kunden genutzt wurden, jeder Dialog wird im Durchschnitt von über 400 Personen gelesen.

Insgesamt lässt sich festhalten: Durch das arbeitspolitische Konzept zur Entwicklung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit in Nordrhein-Westfalen werden Aktivitäten und Maßnahmen initiiert, die dazu beitragen, dass Unternehmen und Beschäftigte sich erfolgreich an Standorten und auf Märkten behaupten können. Es leistet somit einen „arbeitspolitischen Beitrag zur Standortstärkung und -sicherung der Wirtschaft in NRW“ (Schäffer 2008). Dabei ist es bei ca. 400.000 kleinen und mittleren Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl unter 250 und ca. 3,6 Mio. Beschäftigten in Nordrhein-Westfalen nicht das Ziel, ein flächendeckendes Förderangebot zu gewährleisten, wohl aber in der Fläche subsidiär zu wirken: Dort, wo ohne eine arbeitspolitische Aktivierung die Gefahr besteht, dass die Wettbewerbsfähigkeit leidet und Innovationen ausbleiben, soll Hilfe zur Selbsthilfe geleistet werden.

Dies lässt sich gut am Förderprogramm „Bildungsscheck Nordrhein-Westfalen“ verdeutlichen: Trotz dieses Angebotes bleibt berufliche Weiterbildung auch weiterhin überwiegend eine Aufgabe für Unternehmen und Beschäftigte, die privat zu initiieren und zu finanzieren ist. Der Staat hilft nur dort, wo der Bedarf am größten ist. Ziel der staatlichen Hilfe ist deswegen immer auch, Eigeninitiative und private Investitionen in Weiterbildung zu stärken. Dies leistet der Bildungsscheck, weil er zusätzliche Weiterbildungsaktivitäten stimuliert.

Viele Unternehmen behaupten sich an Standorten und auf Märkten jedoch auch ohne jegliche Förderung und ohne, dass es der Aktivierung durch den Staat bedarf. Viele Beschäftigte pflegen und erhalten ihre individuelle Beschäftigungsfähigkeit in Eigenverant-

wortung und nutzen dazu die Möglichkeiten, die ihnen Arbeitgeber, Gewerkschaften, Weiterbildungseinrichtungen oder Krankenkassen auch ohne staatliche Förderung bieten.

## Literatur

Blancke, S., Roth, C., Schmid, J.: „Employability (‘Beschäftigungsfähigkeit’) als Herausforderung für den Arbeitsmarkt - Auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft - Eine Konzept- und Literaturstudie“. Arbeitsbericht 157 der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg. Stuttgart: 2000.

Ilmarinen J., Tuomi K.: „Past, Present and Future of Work Ability“. In: Ilmarinen, J., Lehtinen, S.: Past, Present and Future of Work Ability. People and Work - Research Reports 65, Finnish Institute of Occupational Health 2004.

Richenhagen, G.: „Leistungsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und ihre Bedeutung für das Age Management“. In: Initiative Neue Qualität der Arbeit/Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Abschlussbericht des PFIFF-Projektes (www.pfiif-online.de): 2009, S. 73 - 88, in Druck.

Rump, J, Eilers, S.: „Managing Employability“ und „Employability im Zuge des demografischen Wandels“. In: Rump, J., Sattelberger, T., Fischer, H. (Hrsg.): Employability Management - Grundlagen, Konzepte, Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, 2006, S. 13 - 73 und S. 129 - 148.

Sailer, K.: „Beschäftigungsfähigkeit als Indikator für unternehmerische Flexibilität. In: Badura, B, Schröder, H, Vetter, C.: Fehlzeiten-Report 2008. Heidelberg (Springer): 2009, S. 3 - 13.

Schäffer, W.: „Wir wollen besser werden“. Interview in: Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH - G.I.B. (Hrsg.): G.I.B.INFO 4/2008

The image shows a screenshot of the BSAFB website. On the left, there is a navigation menu with the following items: Verband, Arbeitsmedizin-Newsletter, Arbeitsmedizin aktuell, Praktische Arbeitsmedizin, Betriebsärztetag 2010, Arbeitsmedizinforum, Betriebsarztsuche, Betriebliches Gesundheitsmanagement, and Kooperationen. In the center, there is a search bar and a section titled 'Arbeitsmedizinforum' dated 26.06.2010. Below this, there is a text snippet: 'In unserem öffentlichen Arbeitsmedizinforum sind Sie herzlich dazu eingeladen, Fragen zu stellen, Statements abzugeben, Diskussionen zu eröffnen, Stellen auszuschreiben, arbeitsmedizinische Fortbildungen anzukündigen und auf interessante Webseiten und'. On the right, there is a red banner with the text 'www.bsafb.de Das Internetportal für Arbeitsmedizin'. The background of the website features a photo of a female doctor in a white coat and a book cover titled 'Praktische Arbeitsmedizin'.