Arbeitspapiere 29

April 2018

Materialien zur Förderung der

Arbeitsgestaltung und Fachkräftesicherung

Potentialberatung Nordrhein-Westfalen

Ein Leitfaden für Beratungsstellen

G.I.B. NRW.
Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH

Potentialberatung Nordrhein-Westfalen

Ein Leitfaden für Beratungsstellen

1. Einführung . . . 3

2. Potentialberatung auf einen Blick: Förderziele und Förderkonditionen. . . . 3
2.1 Förderziele . . . 3
2.2 Förderkonditionen . . . 4
2.2.1 Wer kann gefördert werden? . . . 4
2.2.2 Was kann gefördert werden? . . . 4
2.2.3 Wie kann gefördert werden? . . . 4

3. Vom Erstkontakt zum Beratungsscheck . . . 5
3.1 Klärung grundsätzlicher Fragen zur Inanspruchnahme der Potentialberatung . . . 5
3.2 Vorbereitung des Beratungstermins . . . 5
3.3 Durchführung des Beratungstermins. . . . 6
3.3.1 Darstellung und Erörterung der Ausgangssituation des Unternehmens durch das Unternehmen . . . 6
3.3.2 Beschreibung der identifizierten Problemlage . . . 6
3.3.3 Überprüfung der geplanten Inhalte und Ziele der Beratung. . . . 6
3.3.4 Abgleich der geplanten Beratungsmethoden mit den Förderzielen der Potentialberatung . . . 8
3.3.5 Abgleich der geplanten Anzahl der Beratungstage mit der geplanten Beratung . . . 10
3.4 Ausstellung des Beratungsschecks. . . . 11
3.4.1 Hinweise an die Unternehmen für den Abschluss der Potentialberatung . . . 11
3.4.2 Ausstellung des Beratungsschecks für eine zweite Potentialberatung . . . 12
3.4.3 Wann kann ein Unternehmen erneut einen Beratungsscheck zur Potentialberatung erhalten? . . . 13

4. Mit dem Unternehmen in Kontakt bleiben . . . 13

5. Weitere Unterstützungsangebote. . . . 13

1. Einführung

Das Förderinstrument „Potentialberatung" wird jährlich von ca. 800 Unternehmen mit rund 40.000 Beschäftigten in Anspruch genommen. Die Ergebnisse der bisherigen Umsetzung der Potentialberatung zeigen, dass Unternehmen in ihren Modernisierungsbemühungen dann erfolgreich sind, wenn es ihnen gelingt, die Beschäftigten in die anstehenden Modernisierungsprozesse mit einzubeziehen und dabei ein ganzheitliches Modernisierungsverständnis zu entwickeln. Verbesserte Wettbewerbsfähigkeit, neue Arbeitsplätze und hohe Zufriedenheit der Unternehmen und Beschäftigten mit der Beratung belegen den Erfolg für alle Beteiligten.

Ein wesentlicher Bestandteil der Qualitätssicherung für das Förderinstrument Potentialberatung ist die Beratung des Unternehmens durch die Beratungsstelle Potentialberatung.

Mit diesem Leitfaden möchten wir Sie in Ihrer Arbeit als Berater oder Beraterin einer Beratungsstelle Potentialberatung unterstützen. Er soll Ihnen als Orientierungs- und Arbeitshilfe dienen.

2. Potentialberatung auf einen Blick: Förderziele und Förderkonditionen

Kleine und mittelständische Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen: Globalisierung, technologischer Fortschritt, demografischer Wandel, das sind einige der Schlagworte, die den sich beschleunigenden Strukturwandel beschreiben. Unternehmen sind mehr denn je gefordert, sich an Kundenwünschen hinsichtlich Qualität, Flexibilität und Dienstleistungserwartungen zu orientieren und die Produktivität zu verbessern, um die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig sicherzustellen. Beschäftigte müssen in die Lage versetzt werden, die mit diesen Veränderungsprozessen verbundenen Herausforderungen gleichermaßen bewältigen zu können und den sich ständig wandelnden Arbeitsanforderungen 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. Um dies zu unterstützen muss die Arbeit so gestaltet werden, dass sie dem Bedürfnis der Menschen nach Sicherheit, Gesundheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf gerecht wird.

2.1 Förderziele

Zur Stärkung der Wettbewerbs- und Beschäftigungsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen fördert die nordrhein-westfälische Landesregierung mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) die Potentialberatung.

Die Potentialberatung soll mithilfe externer Beratung und unter Beteiligung der Beschäftigten das Unternehmen und die Beschäftigten in die Lage versetzen, identifizierte Problem- und Aufgabenstellungen des Unternehmens aufzunehmen und in einem ganzheitlichen und beteiligungsorientierten Verfahren Lösungswege zu erarbeiten und notwendige Veränderungsschritte einzuleiten. Thematisch orientiert sich die Potentialberatung an mindestens einem der folgenden Punkte:

- Arbeitsorganisation (Strukturen/Prozesse, Arbeitszeit, interne/externe Kommunikation und Kooperation)
- Kompetenzentwicklung (insbesondere Personalentwicklung, Qualifizierung, Stärkung der Ausbildungsfähigkeit)
- Demografischer Wandel (insbesondere Wissensmanagement, alternsgerechte Arbeitsorganisation, Arbeitszeit)
- Gesundheit (insbesondere Einführung eines nachhaltigen betrieblichen Gesundheitsmanagements, Work-Life-Balance)
- Digitalisierung/Arbeit 4.0 (Gestaltung von Arbeit und Technik).

Der letztgenannte Punkt wurde 2015 neu aufgenommen und unterstreicht die Bedeutung der Digitalisierung für die Gestaltung der Arbeit und für die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten.

Eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Potentialberatung ist die aktive Beteiligung von Unternehmensleitung und Beschäftigten am Beratungsprozess.

Zur Sicherung der Ergebnisse erarbeitet das Beratungsunternehmen mit dem Unternehmen und den Beschäftigten im Rahmen der Potentialberatung einen betrieblichen Handlungsplan. Dieses Dokument hält die erzielten Ergebnisse fest und gibt Auskunft über die Vereinbarungen zur Weiterführung der eingeleiteten Veränderungsprozesse im Unternehmen.

2.2 Förderkonditionen

2.2.1 Wer kann gefördert werden?

Förderfähig sind Unternehmen einschließlich Non-Profit-Organisationen als natürliche und juristische Personen des privaten Rechts sowie juristische Personen des privaten Rechts, an denen Bund, Länder und/oder Gemeinden/Gemeindeverbände zu weniger als 50 % beteiligt sind.

Der Sitz und die Arbeitsstätte des Unternehmens müssen sich in Nordrhein-Westfalen befinden.

Das Unternehmen muss älter als zwei Jahre sein.

Sofern das Unternehmen über eine betriebliche Interessenvertretung verfügt, muss diese der Potentialberatung formlos schriftlich zustimmen.

Die Förderung richtet sich an kleine und mittelständische Unternehmen mit mindestens 10 und höchstens 249 Beschäftigten. Auszubildende werden bei dieser Zählung nicht berücksichtigt, Teilzeitbeschäftigte werden in Vollzeitäquivalente umgerechnet. Außerdem muss das Unternehmen mindestens eine Person sozialversicherungspflichtig in Vollzeit beschäftigen.

Unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten können das Bundesprogramm unternehmensWert:Mensch in Anspruch nehmen: www.unternehmens-wert-mensch.de

Die Abgrenzung von Potentialberatung zu unternehmensWert: Mensch kann der nachfolgenden Tabelle entnommen werden:

2.2.2 Was kann gefördert werden?

Gefördert werden notwendige Ausgaben für 1 bis 10 Beratungstage zu 50 %, höchstens jedoch 500,- EUR pro Beratungstag. Dabei handelt es sich ausschließlich um Beratungstage, die mit Beteiligung von Beschäftigten und in der Regel im Unternehmen durchzuführen sind. Vor- und Nachbereitungszeiten sowie Fahrtkosten des Beratungsunternehmens sind in der Höhe des geförderten Beratungstages enthalten.

Innerhalb von 36 Monaten kann ein Unternehmen bis zu zehn Beratungstage in Anspruch nehmen. Sofern das Kontingent von zehn Beratungstagen noch nicht ausgeschöpft ist, kann dem Unternehmen innerhalb dieses Zeitraums auf Basis der Ergebnisse (Handlungsplan) der ersten Potentialberatung ein zweiter Beratungsscheck ausgegeben werden. Unternehmen, die im Rahmen der ersten Beratung bereits zehn Beratungstage in Anspruch genommen haben, können erst nach Ablauf von 36 Monaten nach der Ausgabe des Beratungsschecks erneut eine Potentialberatung in Anspruch nehmen.

2.2.3 Wie kann gefördert werden?

Voraussetzung für die Inanspruchnahme einer Potentialberatung ist die fachliche Beratung durch Sie als Beratungsstelle Potentialberatung. Bei positivem Verlauf können Sie am Ende dieser Beratung einen Beratungsscheck für die Durchführung einer Potentialberatung ausstellen.

Förderkriterien	Potentialberatung NRW	unternehmensWert:Mensch NRW
Zielgruppe	Unternehmen mit 10 bis 249 MA mind. 2 Jahre	Kleinstunternehmen 1 bis 9 MA Jahresumsatz oder Bilanzsumme < 2 Mio. Alter mind. 2 Jahre
Förderumfang	Max. 10 Beratungstage á 1.000 Euro Für Unternehmen 50 % 2 Antragstellungen möglich	Max. 10 Beratungstage á 1.000 Euro Für Kleinstunternehmen 80 % 2 Antragstellungen möglich
Berater/Beraterinnen	Keine Akkreditierung erforderlich	Nur akkreditierte Prozessberaterinnen und -berater
Beratungsstellen	Beratungsstellen Potentialberatung http://www.gib.nrw.de/service/downloaddatenbank/Beratung.pdf	Erstberatungsstellen unternehmensWert:Mensch http://www.unternehmens-wert-mensch.de/das-programm/unsere-erstberatungsstellen/

3. Vom Erstkontakt zum Beratungsscheck

3.1 Klärung grundsätzlicher Fragen zur Inanspruchnahme der Potentialberatung

Für die Inanspruchnahme des Förderinstruments Potentialberatung nimmt das Unternehmen oder stellvertretend sein Berater oder seine Beraterin mit Ihnen Kontakt auf, um einen Beratungstermin zu vereinbaren.

Für die Klärung grundsätzlicher Fragen zur Inanspruchnahme der Potentialberatung können Sie folgende Checkliste nutzen:

Checkliste 1: Klärung grundsätzlicher Fragen zur Inanspruchnahme der Potentialberatung

	Fördervoraussetzungen	Ja	Nein
1	Ist das Unternehmen älter als zwei Jahre?		
2	Hat das Unternehmen bzw. die Arbeitsstätte zwischen 10 und 249 Beschäftigte?		
3	Hat das Unternehmen bzw. die Arbeitsstätte mindestens einen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten? (nicht nur geringfügig Beschäftigte)		
4	Befindet sich der Sitz der Arbeitsstätte des Unternehmens in Nordrhein-Westfalen?		
5	Hat das Unternehmen in der Vergangenheit bereits eine Potentialberatung in Anspruch genommen?		
5a	Wenn ja, liegt diese mehr als 36 Monate zurück?		
5b	Wenn ja, handelt es sich um eine Folgeberatung?		
6	Will das Unternehmen externe Beratung zu mindestens einem der folgenden Themenbereiche in Anspruch nehmen?		
	• Arbeitsorganisation (Strukturen/Prozesse, Arbeitszeit, interne/externe Kommunikation und Kooperation)	○	○
	• Kompetenzentwicklung (insbesondere Personalentwicklung, Qualifizierung, Stärkung der Ausbildungsfähigkeit)	○	○
	• Demografischer Wandel (insbesondere Wissensmanagement, alternsgerechte Arbeitsorganisation, Arbeitszeit)	○	○
	• Gesundheit (insbesondere Einführung eines nachhaltigen betrieblichen Gesundheitsmanagements, Work-Life-Balance)	○	○
	• Digitalisierung/Arbeit 4.0 (Gestaltung von Arbeit und Technik)	○	○

Alternativ können Sie auch den Potentialberatung Online-Check nutzen: http://alteinstanz.gib-nrw.de/site/homepage/service/beratertool/potentialberatung-online-check

3.2 Vorbereitung des Beratungstermins

Zur Vorbereitung des Beratungsgespräches sollten Sie sich vorab das Angebot des Beratungsunternehmens für die beabsichtigte Potentialberatung zusenden lassen. Dieses Beratungsangebot sollte u. a. folgende Punkte beinhalten:

- Ausgangssituation des Unternehmens
- identifizierte Problemlage
- geplante Inhalte und Ziele der Beratung
- Angaben zu den geplanten Beratungsmethoden
- Beratungszeitraum und Anzahl der geplanten Beratungstage je Beratungsschwerpunkt
- Angaben zum Honorar

Falls das Unternehmen über eine betriebliche Interessenvertretung verfügt, sollte deren Zustimmung zur Potentialberatung den Unterlagen beigefügt werden.

Damit Sie sich ein besseres Bild vom Unternehmen machen können, kann es sinnvoll sein, zusätzlich eine Darstellung des Unternehmens einschließlich Angaben zu seinem Alter und zur Zahl seiner Beschäftigten anzufordern.

Zur besseren Einschätzung der Beraterin oder des Beraters können Sie sich folgende Angaben zusenden lassen:

- Vita des Beraters oder der Beraterin
- Darstellung der bisherigen Tätigkeitsschwerpunkte
- Angaben zur methodischen Arbeitsweise des Beraters bzw. der Beraterin
- Referenzen

3.3 Durchführung des Beratungstermins

Vereinbaren Sie den Beratungstermin im Unternehmen oder in Ihrem Büro. An dem Gespräch mit Ihnen nimmt in jedem Fall das Unternehmen teil. In aller Regel nimmt auch der Berater oder die Beraterin an dem Gespräch teil. Die Teilnahme des Beraters bzw. der Beraterin ist nicht zwingend, hat sich aber in der Praxis bewährt.

Das Gespräch beinhaltet in der Regel folgende Punkte:

3.3.1 Darstellung und Erörterung der Ausgangssituation des Unternehmens durch das Unternehmen

Lassen Sie sich vom Unternehmen dessen Situation erläutern. Hierzu kann es sinnvoll sein, die Geschichte des Unternehmens Revue passieren zu lassen und die Zusammenhänge zu beleuchten, die zum aktuellen Beratungsanlass geführt haben.

3.3.2 Beschreibung der identifizierten Problemlage

Das Unternehmen sollte Ihnen mit eigenen Worten die aktuelle Problemlage erläutern, die mithilfe der Potentialberatung bearbeitet werden soll.

Als Hilfsmittel können Sie die nachfolgende Checkliste einsetzen.

3.3.3 Überprüfung der geplanten Inhalte und Ziele der Beratung

Abgleich der geplanten Inhalte und Ziele der Beratung zwischen Unternehmen und Beratungsunternehmen !

Was soll Gegenstand der Beratung sein? Welche Themen sollen in der Beratung bearbeitet werden? Mit welcher Zielsetzung soll die Beratung erfolgen? Welches sind die vom Unternehmen gewünschten Ergebnisse der Potentialberatung? Zu diesen Fragen sollte sowohl das Unternehmen als auch das Beratungsunternehmen Auskunft geben. Ihre Aufgabe ist es darauf zu achten, ob die Erwartungen von Unternehmen und Beratungsunternehmen übereinstimmen. Sollten sich hier deutliche Unterschiede zeigen, ist dies ein Hinweis darauf, dass Unternehmen und Beratungsunternehmen möglicherweise nicht gut zusammen arbeiten können.

Abgleich der geplanten Inhalte und Ziele der Beratung mit den Förderzielen der Potentialberatung !

In der praktischen Anwendung der Potentialberatung zeigt sich immer wieder, dass das aktuelle betriebliche Problem nicht auf den ersten Blick auf die Schwerpunktthemen der Potentialberatung

- Arbeitsorganisation (Strukturen/Prozesse, Arbeitszeit, interne/externe Kommunikation und Kooperation),
- Kompetenzentwicklung (insbesondere Personalentwicklung, Qualifizierung, Stärkung der Ausbildungsfähigkeit),

Checkliste 2: Verortung der betrieblichen Bedarfs- und Problemlagen

Bedarfs-/ Problemlage	Vermutete oder festgestellte Ursache	Zuordnung nach Themenbereich	Betroffene Beschäftigungsgruppe	Prioritäten 1: sehr wichtig 2: wichtig 3: weniger wichtig

- Demografischer Wandel (insbesondere Wissensmanagement, alternsgerechte Arbeitsorganisation, Arbeitszeit),
- Gesundheit (insbesondere Einführung eines nachhaltigen betrieblichen Gesundheitsmanagements, Work-Life-Balance) sowie
- Digitalisierung/Arbeit 4.0 (Gestaltung von Arbeit und Technik

bezogen werden kann.

Insofern ist es erforderlich, den jeweils wahrgenommenen Problem- und Handlungsdruck zu hinterfragen, seine jeweiligen möglichen Ursachen zu verstehen, mögliche Interventionen abzuleiten und zu überprüfen, ob diese Beratungsschwerpunkte den Schwerpunktthemen der Potentialberatung zugeordnet werden können.

BEISPIEL 1: Qualitätsprobleme

Das Unternehmen meldet Qualitätsprobleme und möchte diese im Rahmen der Potentialberatung bearbeiten. Für Qualitätsprobleme gibt es eine Vielzahl möglicher Ursachen, z. B. können Schnittstellenprobleme die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen erschweren und zu Reibungsverlusten führen. Mögliche Interventionen im Rahmen der Potentialberatung könnten beteiligungsorientierte Neugestaltungen der Aufbau- und Ablauforganisation sein, die Entwicklung und Stärkung gemeinsamer Regeln sowie die Einführung neuer Technologien zur Unterstützung der reibungslosen Zusammenarbeit. Schwerpunktthemen wären hier Arbeitsorganisation und Digitalisierung/Arbeit 4.0.
Eine andere Ursache für Qualitätsprobleme kann im Bereich des Personals liegen. Bei unzureichender Qualifikation sind Investitionen in die Kompetenzentwicklung sowie eine strategische Weiterbildungsplanung erforderlich. Mangelnde Motivation kann möglicherweise durch die Entwicklung gemeinsamer Unternehmenswerte und durch die Gestaltung sinnstiftender Arbeit behoben werden. Gezielte Weiterbildungsprogramme können dazu beitragen, die Fähigkeiten und die Motivation des Personals zu verbessern. Schwerpunktthema wäre hier Kompetenzentwicklung.
Die Ursachen für Qualitätsprobleme können auch veraltete oder miteinander inkompatible Technologien sein. In dem Fall ist die Erarbeitung eines Anforderungsprofils für die Beschaffung aufgabenangemessener und -unterstützender technischer Lösungen erforderlich. Neue Technologien bedürfen in der Regel auch der Überarbeitung der innerbetrieblichen Arbeitsabläufe sowie ggf. der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen in Bezug auf die neuen Technologien. Schwerpunktthemen wären in diesem Fall Digitalisierung/Arbeit 4.0, Arbeitsorganisation und Kompetenzentwicklung.

BEISPIEL 2: Lieferschwierigkeiten

Ein Unternehmen meldet als wahrgenommene Problemlage zunehmende Lieferschwierigkeiten, die im Rahmen der Potentialberatung analysiert und behoben werden soll. Auch in diesem Fall können sehr unterschiedliche Ursachen vorliegen. Ursache könnten hier veraltete innerbetriebliche Strukturen und mangelnde Verbindlichkeit gegenüber vor- und nachgelagerten Abteilungen innerhalb des Unternehmens sein. In diesem Fall wäre die Neugestaltung der Strukturen und Prozesse im Unternehmen erforderlich. Möglicherweise führen auch veraltete Maschinen und Anlagen zu Qualitätsdefiziten, sodass die Fehlerproduktion zu Lieferschwierigkeiten führt. In diesem Falle wäre ein Anforderungsprofil für neue Technologien zu entwickeln, das den Qualitätsanforderungen des Unternehmens entspricht. Diese Technologien wären in die Arbeitsorganisation des Unternehmens einzupassen, damit auch der Arbeitsablauf sowie die Qualität der Produkte und Dienstleistungen verbessert werden. Hier werden die Schwerpunktthemen Arbeitsgestaltung und Digitalisierung/Arbeit 4.0 angesprochen.
Lieferschwierigkeiten können auch wegen Qualifikationsdefiziten auftreten, die dazu führen, dass die nachträgliche Beseitigung von Fehlern regelmäßig zu Zeitverzug führt. In diesem Falle wären eine Bildungsbedarfsanalyse sowie die Planung der Weiterbildung erforderlich. Schwerpunktthema: Kompetenzentwicklung.

BEISPIEL 3: Wegbrechende Märkte

Stagnierende Umsätze können ein weiterer Auslöser für eine Potentialberatung sein. Dahinter kann sich beispielsweise die Ursache verbergen, dass die angebotenen Produkte und Dienstleistungen nicht mehr den Markterwartungen entsprechen. Zusammen mit den Beschäftigten des Vertriebs und der Produktentwicklung gilt es hier zu überlegen, inwieweit die vom Unternehmen angebotenen Produkte und Dienstleistungen an die veränderten Kundenbedürfnisse angepasst werden können. Dafür ist die innerbetriebliche Kommunikation und Zusammenarbeit zu verstärken, möglicherweise muss in neue Produktionstechniken investiert werden und schließlich ergeben sich daraus auch mögliche neue Weiterbildungsbedarfe. Wiederum sind die Schwerpunktthemen Arbeitsgestaltung, Digitalisierung/Arbeit 4.0 und Kompetenzentwicklung angesprochen.
Ursache für stagnierende Umsätze kann auch eine Marktsättigung sein. In diesem Fall besteht möglicherweise ein Lösungsansatz darin, neue Auslandsmärkte zu erschließen. Hier ist zunächst die Innovationskraft der Vertriebsabteilung gefragt, die in die Lage versetzt werden muss, Markterkundungen vorzunehmen, Kontakte zu knüpfen, Messen zu besuchen und ein Gespür für

die Anpassung der angebotenen Produkte und Dienstleistungen für den ins Auge gefassten neuen Markt vorzunehmen. Hier ist interkulturelle Kompetenz erforderlich, es muss Sprachkompetenz für den neuen Zielmarkt entwickelt werden, möglicherweise können auch Beschäftigte mit Migrationshintergrund aus dem Zielmarkt für neue Funktionen im Vertrieb des Unternehmens weitergebildet werden.
Im nächsten Schritt ist die Produktentwicklung gefragt, die in Abstimmung mit dem Vertrieb die Produkte und Dienstleistungen an den neuen Zielmarkt anzupassen hat. Auch in diesem Fall geht es um die Stärkung der innerbetrieblichen Kommunikation und mögliche Investitionen in Technik und Know-how. Schwerpunktthemen: Arbeitsorganisation, Kompetenzentwicklung.

BEISPIEL 4: Personalprobleme
Ein häufiger Anlass für eine Potentialberatung sind Probleme im Personalbereich. Ein Unternehmen klagt über hohe oder steigende Fehlzeiten. Die Ursachen dafür können sehr unterschiedlich sein: überforderte Beschäftigte, schlechtes Betriebsklima, körperlich oder psychisch belastende Arbeitsbedingungen. In diesem Fall handelt es sich um eine diffuse Problemlage; die möglichen Ursachen sind meist miteinander verwoben und müssen im Prozess der Potentialberatung sorgfältig analysiert werden. Je nach Ergebnis dieser Ursachenforschung können sich ganz unterschiedliche Lösungsansätze anbieten: Entwicklung und Kommunikation einer gemeinsam getragenen Unternehmenskultur, Verbesserung der Strukturen und Abläufe, gezielte Bildungsbedarfsanalyse und Investitionen in die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten, Verbesserung der Ergonomie am Arbeitsplatz, Einführungen neuer Technologien zur Unterstützung und Effizienzsteigerung der Arbeitsprozesse, Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements. Schwerpunktthemen: Arbeitsgestaltung, Kompetenzentwicklung, Digitalisierung/ Arbeit 4.0, Gesundheit.

BEISPIEL 5: Demografischer Wandel
Typische Ausgangssituationen für Potentialberatungen sind häufig auch alternde Belegschaften, Ausscheiden von Leistungsträgern und Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung. Ein Unternehmen hat sich in seiner Situation „eingerichtet": Die Wettbewerbsfähigkeit ist zufriedenstellend, die Abläufe funktionieren mehr oder weniger, die Stammbelegschaft ist mit der Gesamtsituation ebenfalls im Großen und Ganzen zufrieden. Insofern gab es in der Vergangenheit für das Unternehmen keinen ins Auge springenden Grund, sich mit der Zukunft zu befassen. Dies führte zu veralteten, verkrusteten Strukturen, das Unternehmen arbeitete mit veralteter Technik, es wurde unattraktiver für Nachwuchskräfte und die Produktentwicklung stagnierte. Aktuell besteht für das Unternehmen die Gefahr, die Zukunft zu verschlafen. In diesem Fall ist es erforderlich, das Unternehmen insgesamt neu aufzustellen. Dies betrifft die Produktentwicklung, die Ausstattung des Unternehmens mit aktueller Technologie, Modernisierung der Unternehmenskultur und Stärkung der Weiterbildung. Ziel muss es sein, insgesamt ein attraktiver Arbeitgeber für Nachwuchskräfte zu werden und diese aktiv einzuwerben. Bevor Leistungsträger das Unternehmen verlassen, muss dafür gesorgt werden, dass deren Prozess- und Erfahrungswissen auf Nachwuchskräfte übertragen wird und so dem Unternehmen erhalten bleibt. Aktives Wissensmanagement, Patenschaften, die Bildung von Tandems aus erfahrenen und jungen Beschäftigten sind einige der Maßnahmen, mit denen diese Problemlage bewältigt werden kann. Schwerpunktthemen: Demografischer Wandel, Arbeitsgestaltung, Kompetenzentwicklung, Gesundheit, Digitalisierung.

3.3.4 Abgleich der geplanten Beratungsmethoden mit den Förderzielen der Potentialberatung

Der methodische Kern der Potentialberatung ist ein
- ganzheitlicher,
- prozessorientierter und
- beteiligungsorientierter Beratungsansatz.

Ganzheitlich bedeutet, dass grundsätzlich das gesamte Unternehmen in den Blick genommen wird und sich die Beratung nicht auf Einzelaspekte beschränkt. Wenn sich die Beratung auf einzelne Abteilungen oder Unternehmensfunktionen konzentriert, sind die Konsequenzen für vor- und nachgelagerte Bereiche mit in den Prozess einzubeziehen.

BEISPIEL 6: Ein ganzheitlicher Beratungsansatz
Wenn beispielsweise die Vertriebsabteilung eines Unternehmens dabei unterstützt werden soll, neue Märkte zu erschließen, so arbeitet das Beratungsunternehmen zunächst mit den Beschäftigten dieser Abteilung. In diesem Fall führt nicht das Beratungsunternehmen die Marktanalyse für die Vertriebsabteilung des Kundenunternehmens durch, sondern es befähigt sie, diese Marktanalysen selbst durchzuführen. In gemeinsamen Workshops wird erarbeitet, welche Kontakte im Unternehmen vorhanden sind und genutzt werden können, welche Messen vom Unternehmen besucht werden müssen, welche Sprachen erlernt werden müssen, welche interkulturelle Kompetenz insgesamt erforderlich ist, sich einem neuen Markt zu nähern.

Daraus leiten sich Weiterbildungserfordernisse ab, die in eine Weiterbildungsplanung einfließen und zu entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen, die außerhalb der Potentialberatung durchgeführt werden, führen.
Die Markterkundung ergibt, dass die vom Unternehmen angebotenen Produkte und Dienstleistungen nicht 1:1 in den neuen Markt eingeführt werden können, sondern modifiziert werden müssen. Hier unterstützt die Potentialberatung die innerbetriebliche Kommunikation zwischen Betriebs- und Entwicklungsabteilung, um angepasste und auch neue Produkte und Dienstleistungen für den Markt zu entwickeln. Im weiteren Verlauf der Beratung zeigt sich, dass das Rechnungswesen des Unternehmens nicht hinreichend in der Lage ist, den Unternehmenserfolg nach Produktgruppen und -märkten angemessen zu analysieren. Diese Erkenntnis führt dazu, dass im Rahmen der Potentialberatung die Verwaltung des Unternehmens aufgefordert wird, außerhalb der Potentialberatung in Zusammenarbeit mit einem Steuerberater das Rechnungswesen und Controlling anzupassen.

Das Beispiel soll zeigen, dass auch die Arbeit mit einer einzelnen Abteilung, in diesem Fall die Vertriebsabteilung, bei einer ganzheitlichen Herangehensweise die Arbeit weiterer Abteilungen, wie in diesem Fall die Entwicklungsabteilung und das Rechnungswesen, tangiert. Die Beratung führt zu einer Reihe von Aktivitäten, wie Verbesserung der Betriebsabläufe, gezielte Weiterbildungsplanung und deren Umsetzung, möglicherweise eine Investition in aktuelle Technologien zur Effizienzsteigerung von Produktion und Verwaltung und vieles andere mehr.

Prozessorientiert heißt, dass das Beratungsunternehmen dem Unternehmen keine fertigen Lösungen verkauft, sondern in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen und den Beschäftigten maßgeschneiderte Lösungen entwickelt und umsetzt.

Beteiligungsorientiert heißt, dass die betroffenen Beschäftigten in den Beratungsprozess einbezogen werden.

BEISPIEL 7: Beteiligungsorientierte Beratungsmethoden

Ein Kernelement in der Potentialberatung ist die Beteiligungsorientierung. Betroffene Beschäftige sind in eine Potentialberatung einzubeziehen. Untersuchungen zeigen, dass die Analyse der Problemlage, die Erarbeitung von Lösungsperspektiven, die Entwicklung von Umsetzungsstrategien sowie die Implementierung dieser Lösungen zusammen mit Beschäftigten sehr viel effizienter, lösungsorientierter und nachhaltiger erfolgen, als wenn diese Veränderung Top-down angeordnet werden. Methodisch kann diese Beteiligungsorientierung in vielfältiger Weise umgesetzt werden. Zu Beginn einer Potentialberatung hat es sich als sinnvoll erwiesen, die Belegschaft über Ziele und Methoden der Potentialberatung zu informieren. Die Anwesenheit eines Beratungsunternehmens in einem Unternehmen kann Befürchtungen unterschiedlicher Art auslösen. Umso wichtiger ist es, dass die Zielsetzung und die geplanten Vorgehensweisen des Beratungsunternehmens zu Beginn der Beratung allen Beschäftigten mitgeteilt werden. Wichtig ist hierbei insbesondere die Botschaft, dass das Ziel der Beratung nicht die Vorbereitung von Entlassungen bedeutet, sondern dass es um nachhaltige Veränderungen zum Nutzen des Unternehmens und der Beschäftigten geht und dass diese Veränderungen unter Beteiligung der Beschäftigten entwickelt und umgesetzt werden. Diese Botschaften können beispielsweise im Rahmen einer Betriebsversammlung bekannt gemacht werden. Bei kleineren Betrieben eignen sich dazu auch Einzelgespräche, die das Beratungsunternehmen mit den Beschäftigten führt. Solche Einzelinterviews können gleichzeitig als Datenquelle genutzt werden, um die jeweils empfundenen dringlichsten Probleme zu erheben. Dieser zweite Teil des Gesprächs wäre dann bereits ein wichtiger Bestandteil der Problemanalyse. Für die Bearbeitung identifizierter Problembereiche bieten sich Workshops mit den beteiligten Beschäftigten sowie dem jeweils zuständigen Leitungspersonal an. Im Rahmen dieser Workshops können Problembereiche genauer eingegrenzt werden, Lösungsperspektiven entwickelt werden sowie erste Schritte zur Umsetzung dieser Lösungsstrategien erarbeitet werden. Das Beratungsunternehmen hat dabei nicht die Aufgabe, im Auftrag des Unternehmens diese Probleme zu lösen, sondern das Unternehmen, Leitung und Beschäftigte, zu unterstützen und zu befähigen, Lösungsschritte zu entwickeln und umzusetzen. Die Dokumentation des Beratungsprozesses kann dabei vom Beratungsunternehmen übernommen werden. Häufig ist es effektiver, wenn das Unternehmen seine entwickelten Lösungsschritte, die Verantwortlichkeiten und die Umsetzung im Prozess selbst dokumentiert und damit die eigene Verantwortlichkeit deutlich macht.
Ein wesentliches Ziel dieser beteiligungsorientierten Vorgehensweise besteht darin, dass in die Problemanalyse die verschiedenen Erfahrungen und Perspektiven möglichst vieler Beteiligter einfließen, dass die entwickelten Zukunftsperspektiven breit geteilt werden, dass die erarbeiteten Lösungsschritte für die am Prozess Beteiligten nachvollziehbar sind und dass auf dieser Basis die notwendigen Veränderungen von möglichst vielen getragen und unterstützt werden.

3.3.5 Abgleich der geplanten Anzahl der Beratungstage mit der geplanten Beratung

Das Beratungsangebot enthält Angaben zum geplanten Beratungszeitraum und zur geplanten Anzahl der Beratungstage für die Beratungsschwerpunkte.

Bitte überprüfen Sie die Plausibilität des geplanten Beratungsumfangs im Verhältnis zu den Beratungsgegenständen und den jeweiligen methodischen Ansätzen. Förderfähig sind Beratungszeiten nur dann, wenn sie vom Beratungsunternehmen zusammen mit dem Unternehmen und den Beschäftigten in der Regel in den Räumen des Unternehmens erbracht werden. Die Erarbeitung von Analysen oder Gutachten vom Beratungsunternehmen sind nicht förderfähig. Damit soll der interaktive Charakter der Beratung gestärkt werden. Ziel der Potentialberatung ist die Verbesserung der Problemlösungskompetenz („Hilfe zur Selbsthilfe") des Unternehmens und der Beschäftigten im Prozess der Potentialberatung. Berater und Beraterinnen sollen insofern nicht als Fachexperten auftreten, die im Auftrag des Unternehmens bestimmte Fragen klären, sondern vielmehr als Prozessgestalter und -begleiter, die den Unternehmen und Beschäftigten helfen, selbst Lösungsstrategien zu erarbeiten und umzusetzen.

Für den Abgleich der geplanten Beratung mit den Förderzielen der Potentialberatung kann nachfolgende Checkliste verwendet werden.

Checkliste 3: Orientierungsfragen für das Beratungsgespräch

- Wird das Unternehmen als Ganzes in den Blick genommen oder beschränkt sich die Beratung nur auf einen bestimmten betrieblichen Bereich? Wenn Letzteres, welche Konsequenzen hat dies für die vor- und nachgelagerten Bereiche im Unternehmen (ganzheitliche Sicht auf das Unternehmen)?
- Welche konkreten Wirkungen will das Unternehmen erreichen? Gibt es konkret definierte Erfolgskriterien zur Beurteilung der einzuleitenden Maßnahmen (ganzheitliche Sicht auf das Unternehmen)?
- Sind Änderungen in der betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation vorgesehen, um den Prozess umzusetzen (Arbeitsgestaltung)?
- Sind neue Formen der Arbeitszeitorganisation erforderlich (Arbeitsgestaltung)?
- Ergeben sich neue Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten (Kompetenzentwicklung)?
- Wie werden die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen sichergestellt? Kann hierzu auch der Bildungsscheck verwendet werden? Siehe dazu auch: https://www.weiterbildungsberatung.nrw/foerderung/bildungsscheck
- Haben diese neuen Anforderungen Auswirkungen auf die Arbeitsbelastungen und die Motivation der Beschäftigten (Gesundheit bei der Arbeit)?
- Gibt es im Unternehmen Ansätze einer strategischen Personalentwicklung zur Klärung dieser Fragestellungen (Arbeitsgestaltung)?
- Ist die Einführung neuer Technologien geplant und soll die Arbeit im Kontext neuer Technologien gestaltet werden? Ergeben sich daraus neue Anforderungen an die Kompetenzen der Beschäftigten (Digitalisierung/Arbeit 4.0)?
- Wie werden die Beschäftigten und die evtl. vorhandene betriebliche Interessenvertretung über die anstehenden Maßnahmen informiert und wie wurden sie bisher in die Entscheidungsprozesse einbezogen (Grundsatz der Beteiligungsorientierung)?
- Wie und in welcher Form sollen die Beschäftigten mit ihrem Fachwissen in diesen Prozess einbezogen werden (Grundsatz der Beteiligungsorientierung)?

Falls die geplante Beratung nicht den Förderzielen der Potentialberatung entspricht, ist mit dem Unternehmen und dem Beratungsunternehmen zu erörtern, ob und wie das Beratungsangebot nachgebessert werden kann. Andernfalls kann der Beratungsscheck nicht ausgestellt werden.

3.4 Ausstellung des Beratungsschecks

Sind alle Voraussetzungen erfüllt, können Sie dem Unternehmen den Beratungsscheck ausstellen. Dies erfolgt online über die Seite https://www.esf.nrw.de/potentialberatung/authenticate.do.

Nun werden Sie aufgefordert, Ihre Benutzerkennung und Ihr Passwort einzugeben.

Nach Eingabe Ihrer Zugangsdaten gelangen Sie zum „Onlineverfahren im Rahmen der arbeitspolitischen Förderprogramme". Unter „Beratungsscheck Potentialberatung" finden Sie sowohl eine Kurzanleitung als auch eine ausführliche Anleitung, die Ihnen das Online-Tool zum Erstellen von Beratungsschecks für die Potentialberatung erläutern.

Am Ende dieses Prozesses stellen Sie dem Unternehmen die Beratungsunterlagen aus. Wichtig ist zu beachten, dass mit der Ausstellung des Beratungsschecks keine formelle Bewilligung der Potentialberatung verbunden ist. Auf diesen Tatbestand wird auf dem Beratungsscheck ausdrücklich hingewiesen. Dort heißt es „Ein Anspruch auf Förderung besteht nicht." Mit der Ausstellung des Beratungsschecks kommt lediglich zum Ausdruck, dass Sie die Förderung einer Potentialberatung aus inhaltlicher Sicht befürworten. Die erstellten Unterlagen benötigt das Unternehmen für die Beantragung der Förderung nach Abschluss der Potentialberatung.

Die Beratungsunterlagen beinhalten im Einzelnen:
- Beratungsprotokoll zur Potentialberatung
- Beratungsscheck Potentialberatung
- Antrag auf Gewährung einer Zuwendung aus Fördermitteln des ESF aus der Förderphase 2014 – 2020
- De-minimis-Erklärung des Antragstellers (Damit erklärt das Unternehmen, im laufenden Jahr sowie in den beiden vorausgegangenen Jahren nicht mehr als 200.000 € Subventionen von der EU erhalten zu haben.)
- Anlage – Liste der durchgeführten Beratungstage
- Tagesprotokoll der Beratung
- Merkblatt Elektronischer Fragebogen zum Abschluss der Potentialberatung
- Merkblatt zu den „De-minimis"-Beihilfen.

3.4.1 Hinweise an die Unternehmen für den Abschluss der Potentialberatung

Antragstellung !

Mit der Ausstellung des Beratungsschecks haben Sie die geplante Potentialberatung aus fachlicher Sicht als dem Grundsatz nach förderungswürdig eingestuft. Der Beratungsscheck ist eine fachliche Förderempfehlung, eine formelle Förderzusage bedeutet er nicht. Über die Förderung kann nur die zuständige Bewilligungsbehörde (Bezirksregierung) entscheiden. Nach Durchführung der Potentialberatung müssen die Unternehmen dort ihren Förderantrag einreichen. Ein Rechtsanspruch auf Förderung besteht nicht. Der Antrag auf Förderung sollte innerhalb von neun Monaten nach der Beratung in der Beratungsstelle für Potentialberatung bei der zuständigen Bewilligungsbehörde (Bezirksregierung) vorliegen.

Folgende Unterlagen sind einzureichen:
- Antrag auf Gewährung einer Zuwendung aus Fördermitteln des ESF aus der Förderphase 2014 – 2020,
- De-minimis-Erklärung,
- Anlage – Liste der durchgeführten Beratungstage,
- Beratungsprotokoll und ggf. Ergänzungsprotokoll,
- vom Beratungsunternehmen unterschriebene Tagesprotokolle,
- Beratungsscheck im Original,
- abschließender Handlungsplan, gegengezeichnet von
  - dem Unternehmensberater oder der Unternehmensberaterin
  - dem Antragstellenden oder dessen vertretungsberechtigte Person
  - sofern vorhanden: von der Personalvertretung
- Originalrechnung des Beratungsunternehmens über die durchgeführte Beratung, aus der sich auch die Anzahl der durchgeführten Beratungstage ersehen lässt (Rückgabe an das Unternehmen erfolgt nach Überprüfung),
- Nachweis der Zahlung des Rechnungsbetrages durch das Unternehmen (z. B. Kontoauszug, Bankbestätigung, Auszug aus dem Onlinebanking),
- bei privaten Unternehmen: aktueller Handelsregistereintrag

- bei nicht eingetragenen Unternehmen: Gesellschaftsvertrag [falls keine Gesellschaft: Gewerbeanmeldung (Ausnahme: freie Berufe)],
- bei Vereinen: aktueller Auszug aus dem Vereinsregister, Satzung.

Projektauswertung durch die G.I.B. !

Die G.I.B. unterstützt das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales bei der Umsetzung und Weiterentwicklung der arbeitspolitischen Förderprogramme und begleitet Einzelprojekte. Hierfür ist es wichtig zu erfahren, wie die Beratung in der betrieblichen Praxis erfolgt. Ein entsprechender Fragebogen wird den Unternehmen auf elektronischem Wege zur Verfügung gestellt. Er ist formaler Bestandteil des Antragsverfahrens und muss am Ende der Potentialberatung vor der Beantragung elektronisch ausgefüllt und der zuständigen Bewilligungsbehörde übermittelt werden.

Bitte weisen Sie die Unternehmen darauf hin, dass am Ende die folgenden Beratungsunterlagen an die G.I.B. zu übermitteln sind:
- das Angebot Ihres Beratungsunternehmens,
- die Tagesprotokolle und
- der betriebliche Handlungsplan.

Jede Datei soll mit der Schecknummer des Beratungsschecks versehen werden.

Die E-Mail Adresse für die Übermittlung lautet: potentialberatung@gib.nrw.de

Der Fragebogen sowie die Beratungsunterlagen werden von der G.I.B. zum Zweck der Programmoptimierung ausgewertet.

3.4.2 Ausstellung des Beratungsschecks für eine zweite Potentialberatung

Innerhalb von 36 Monaten kann ein Unternehmen bis zu zehn Beratungstage in Anspruch nehmen. Sofern das Kontingent von zehn Beratungstagen nach der ersten Potentialberatung noch nicht ausgeschöpft ist, kann ein Unternehmen innerhalb von 36 Monaten eine zweite Potentialberatung in Anspruch nehmen.

Die Durchführung einer zweiten Potentialberatung im Anschluss an die erste soll Unternehmen die Möglichkeit geben, sich auch mit neu entstandenen Fragestellungen nach der ersten Potentialberatung auseinanderzusetzen. Deshalb muss der Handlungsplan der ersten Potentialberatung vorliegen, da in der Regel erst auf dieser Grundlage die in der ersten Potentialberatung gewonnenen Erkenntnisse im Hinblick auf die zu bearbeitende Problemstellung deutlich und für die Beratungsstelle nachvollziehbar werden. Ein Beratungsscheck für eine zweite Potentialberatung kann frühestens ausgestellt werden, wenn nach Ende der ersten Potentialberatung diese bei der Bewilligungsbehörde beantragt worden ist. Die zweite Potentialberatung muss in derselben Beratungsstelle beraten werden wie die erste Potentialberatung.

Sollte das Unternehmen bereits bei der Durchführung der ersten Potentialberatung alle zehn Beratungstage in Anspruch genommen haben, so entfällt die Möglichkeit einer zweiten Potentialberatung.

Für die zweite Potentialberatung muss ein neues Beratungsprotokoll angelegt werden. In diesem Protokoll ist die Frage „Das Unternehmen hat in den vergangenen drei Jahren einen Beratungsscheck erhalten und einen Antrag auf Förderung gestellt?“ mit „JA“ zu beantworten.

In dem dann angezeigten Punkt „A. Folgeberatung: Daten aus der vorangegangenen Potentialberatung“ sind zwei Angaben zur ersten Potentialberatung erforderlich:
- Unter „2.1) Nr. des Beratungsprotokolls:“ ist das Protokoll der ersten Beratung auszuwählen
- Unter „2.2) Anzahl abgerechneter Beratungstage:“ sind die tatsächlich bei der Bewilligungsbehörde zur Abrechnung eingereichten Beratungstage anzugeben. Diese können geringer sein als die ursprünglich befürworteten Beratungstage der ersten Beratung.

Die meisten Stammdaten des Unternehmens aus der ersten Beratung werden automatisch übernommen. Zur Sicherheit wird aber die Bestätigung der Betriebsnummer noch einmal gefordert.

Das weitere Vorgehen im Onlineverfahren ist dann das wie bei der ersten Beratung übliche.

3.4.3 Wann kann ein Unternehmen erneut einen Beratungsscheck zur Potentialberatung erhalten?

Frühestens 36 Monaten nach Ausstellung des ersten Beratungsschecks kann ein Unternehmen erneut einen Beratungsscheck für eine Potentialberatung mit bis zu zehn Beratungstagen erhalten.

4. Mit dem Unternehmen in Kontakt bleiben

Nach Abschluss des Beratungsgespräches kann es empfehlenswert sein, mit dem Unternehmen in Kontakt zu bleiben. Sie können den Kontakt aufrechterhalten, indem Sie sich nach dem Fortschritt der Potentialberatung erkundigen. Dies gibt Ihnen auch die Möglichkeit, weitere Serviceangebote Ihres Hauses zu bewerben. Außerdem erhalten Sie einen Eindruck vom Beratungsunternehmen, mit dem Sie vielleicht in Zukunft noch öfter zu tun haben werden. Schließlich sind Sie vorinformiert, falls das Unternehmen eine zweite Potentialberatung wünscht.

5. Weitere Unterstützungsangebote

Wir hoffen, dass Ihnen der vorliegende Leitfaden Tipps und Anregungen liefert, um Ihr Beratungsangebot erfolgreich umzusetzen. Für weitere Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Andreas Bendig ..... Telefon: 02041 767-206
Dr. Friedhelm Keuken ..... Telefon: 02041 767-272
Walter Siepe ..... Telefon: 02041 767-275

Ihr G.I.B.-Team

Impressum

Herausgeber
G.I.B.
Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH
Im Blankenfeld 4
46238 Bottrop
Telefon: +49 2041 767-0
Telefax: +49 2041 767-299
E-Mail: mail@gib.nrw.de
Internet: www.gib.nrw.de

Autor
Dr. Friedhelm Keuken

Redaktion
Manfred Keuler

Gestaltung
Andrea Bosch

April 2018

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds

EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

ESF in Nordrhein-Westfalen

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

G.I.B.
Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH
Im Blankenfeld 4
46238 Bottrop
Telefon: 02041 767-0
Telefax: 02041 767-299
E-Mail: mail@gib.nrw.de
Internet: www.gib.nrw.de