

Reinhard Völzke, Landesinstitut für Qualifizierung NRW

Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmer/innen in NRW durch Elemente von Life/Work Planning (L/WP)?

Ich sehe zwei aktuelle Diskussionszusammenhänge innerhalb der Weiterbildungspolitik der Europäischen Union, an die die Grundannahmen und methodischen Instrumente des Berufs- und Karriereplanungsverfahrens Life/Work Planning (L/WP) unmittelbar anschlussfähig sind:

- *Beschäftigungsfähigkeit* als Leitziel der Beschäftigungs- und Bildungspolitik
- *Lebensbegleitende Beratung* als Weiterentwicklung vorhandener Strukturen, Angebote, Programme und Netzwerke des Bildungssupports

Zu beiden Diskussionszusammenhängen will ich einige Anmerkungen machen, um dann in einem abschließenden dritten Schritt erste Überlegungen zur Adaption von L/WP-Elementen innerhalb von zwei Projekten der NRW-Weiterbildungspolitik anzustellen:

- Landesprojekt *Kompetenzbilanz NRW*¹
- Landesprojekt *Meine Region, meine berufliche Chance*²

Beschäftigungsfähigkeit fördern als politisches Leitziel

Die gegenwärtige Beschäftigungssituation ist gekennzeichnet durch eine verbreitete Unzufriedenheit bei immer mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Neben die schon länger von vielen als Problem benannte Unter- oder Überforderung innerhalb der aktuellen Tätigkeit, tritt in den letzten Jahren die zunehmende Gefährdung des eigenen Arbeitsplatzes. Die Globalisierung ist mittlerweile in den kleinen und mittelständischen Betrieben angekommen. Auch Behörden und andere öffentliche Einrichtungen kommen um massive Sparmaßnahmen nicht herum. Alles in allem eine Reihe von Entwicklungen, die die Sicherheit dauerhafter Arbeitsverhältnisse für immer mehr Menschen in Frage stellen. Daraus resultierend steigt der Wunsch nach der Absicherung der eigenen Stelle, soweit das in den Händen des Einzelnen liegt. Parallel dazu nimmt die Orientierung auf einen beruflichen Aufstieg oder zumindest nach beruflicher Weiterentwicklung zu. Ein Schritt auf der Karriereleiter – so ist jedenfalls die Hoffnung – befreit von der im Zusammenhang mit der gegenwärtigen Tätigkeit erlebten Unzufriedenheit oder Gefährdung.

Mit der Beschäftigungs- und Bildungspolitik der Europäischen Union reagiert die Politik auf diese Entwicklung. Unter dem Label der Förderung und Absicherung der **Beschäftigungsfähigkeit** wird ein komplexes Paket von Maßnahmen verstanden, das erstmals Arbeits- und Bildungspolitik unmittelbar aufeinander bezieht.³ Durch mehr Qualifikation, mehr Bereitschaft zu Kompromissen und eine höhere Flexibilität sollen die einzelnen Arbeitnehmer/innen in ihrer gegenwärtigen Beschäftigung abgesichert und befähigt werden, wenn notwendig eine alternative Anstellung zu finden.

Es haben sich eine Reihe unterschiedlicher Verständnisse von Beschäftigungsfähigkeit herausgebildet, von denen ich hier nur eines herausgreife, weil sich so die Anknüpfungspunkte für den L/WP-Ansatz besonders gut zeigen lassen. Nach diesem Verständnis wird die Sicherung eines Beschäftigungsverhältnisses nicht alleine den Individuen zugeschrieben. Gleichmaßen in der Verantwortung stehen der Betrieb, der Wohlfahrtsstaat und die so genannten „industriellen Bezie-

¹ Weitere Informationen unter www.lfq.nrw.de/themen/kompetenzen_entdecken (02.02.02.2005).

² Weitere Informationen unter www.lfq.nrw.de/services/projektbegleitung/meine_region (02.02.02.2005).

³ Europäische Union: Die beschäftigungspolitischen Leitlinien für 1998, 1998, http://europa.eu.int/comm/employment_social/employment_strategy/98_guidelines_de.htm (02.02.2005).

hungen“.⁴ Dennoch ist klar, dass vom Einzelnen eine besondere Anpassungsbereitschaft im Beruf gefordert ist. Letztlich muss jede und jeder Beschäftigte mehr Unsicherheit akzeptieren, um dauerhaft in Arbeit zu bleiben. Das, was einmal die berufliche Perspektive, der erlernte Beruf oder auch die scheinbar sichere Stelle war, wird abgelöst durch die steigende Anforderung, sich um die eigene berufliche Entwicklung persönlich zu kümmern und Verantwortung für etwas zu übernehmen, was noch bis vor einiger Zeit vor allem dem Betrieb oder dem Wohlfahrtsstaat zugeschrieben wurde.

Der Staat reagiert natürlich auch. Er bietet Unterstützung bei der Vermittlung in andere Beschäftigungsverhältnisse, er fördert die Aufnahme von beruflichen Weiterqualifikationen und sorgt für einen effektiven Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. Angesichts der beschriebenen Situation stellt sich aber die Frage, wie die Eigenaktivität des Einzelnen gestärkt und für die berufliche Weiterentwicklung fruchtbar gemacht werden kann. Ein Antwortversuch besteht darin, das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit als Chance zu begreifen, die eigene **berufsbiographische Gestaltungskompetenz** (neu) zu entdecken und gezielt zu entwickeln. Was könnte das bedeuten?

Ein wesentliches Moment der Aneignung und Verstetigung berufsbiographischer Gestaltungskompetenz ist die mehr oder weniger systematische, stetige Reflexion der eigenen (berufs)biographischen Erfahrungen (Wissen) und der daraus resultierenden Fähigkeiten (Können). Zu dieser permanenten „biographischen Arbeit“ kommt die Notwendigkeit, eigene und fremde Interessen zu erkennen und – wenn angemessen und notwendig – zu artikulieren. Vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen in der Berufswelt ist dies nur möglich, wenn die Strukturen und Phänomene der modernen Arbeitsbeziehungen verstanden werden und sich die jeweilige Person als Teil eines ständigen Aushandlungsprozesses erkennt, in dem nicht von vorneherein bestimmte „schicksalsbestimmte“ Setzungen vorgenommen wurden. Vielmehr kann die berufliche Tätigkeit als etwas Sinnvolles und das eigene Wissen und die eigenen Fähigkeiten als gewollt angesehen werden.

Das Verständnis von Beschäftigungsfähigkeit als berufsbiographischer Gestaltungskompetenz setzt also dem verbreiteten Denken in kurzfristigen Schritten eine mittel- bis langfristige Perspektive entgegen. Denn die Entwicklung von berufsbiographischer Gestaltungskompetenz ist ein Prozess, der letztlich die Stärkung der ganzen Persönlichkeit zum Ziel hat.

Lebensbegleitende Beratung soll ausgebaut werden

Im Mai 2004 hat der Rat der Europäischen Union eine Entschließung über den „Ausbau der Politiken, Systeme und Praktiken auf dem Gebiet der lebensbegleitenden Beratung in Europa“⁵ verabschiedet. Ich zitiere aus dem Text einige zentrale Passagen, um wiederum Anschlussmöglichkeiten für das L/WP-Verfahren zu demonstrieren.

„Vor dem Hintergrund des lebensbegleitenden Lernens erstreckt sich Beratung auf eine Vielzahl von Tätigkeiten, die Bürger jeden Alters in jedem Lebensabschnitt dazu befähigen, sich Aufschluss über ihre Fähigkeiten, Kompetenzen und Interessen zu verschaffen, Bildungs-, Ausbildungs- und Berufsentscheidungen zu treffen sowie ihren persönlichen Werdegang bei der Ausbildung, im Beruf und in anderen Situationen, in denen diese Fähigkeiten und Kompetenzen erworben und/oder eingesetzt werden, selbst in die Hand zu nehmen.“ (S. 2)

„Das Beratungsangebot muss flexibel und vielfältig gestaltet werden; dazu gehört der Einsatz innovativer Methoden und Technologien sowie aufsuchender und damit verbundener Dienste, um einen breiteren Zugang zu diesen Diensten, insbesondere hinsichtlich des Angebots für schwer erreichbare Jugendliche und Erwachsene zu eröffnen, und um wirtschaftliche und geografische Nachteile auszugleichen.“ (S. 7)

⁴ Vgl. Blancke, Susanne/Roth, Christian/Schmid Josef: Employability - Herausforderung für den Arbeitsmarkt - Auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft, <http://elib.uni-stuttgart.de/opus/volltexte/2004/1797/pdf/KIEmployability.pdf> (02.02.2005).

⁵ Rat der Europäischen Union: Entwurf einer Entschließung des Rates und der im Rat vereinigten Vertreter der Regierungen der Mitgliedstaaten über den Ausbau der Politiken, Systeme und Praktiken auf dem Gebiet der lebensbegleitenden Beratung in Europa, Mai 2004, http://www.na-bibb.de/uploads/leo/ftbb_eu_entschliessung.pdf (02.02.2005).

Der Rat der EU fordert die Mitgliedstaaten auf, „Schulen, Einrichtungen der weiterführenden und Hochschulbildung sowie Anbieter von Berufsbildung zu ermutigen, Methoden des reflexiven Lernens und autonomes Lernen zu fördern, damit Jugendliche und Erwachsene ihre Bildungs- und Berufswege effizient selbst in die Hand nehmen können.“ (S. 9)

Diese EU-Entscheidung bildet keine Einzelinitiative. Sie reiht sich vielmehr in einen größeren Arbeitsprozess ein, zu dem die gezielte Vergabe von EU-Fördergeldern für die Entwicklung von Systemen und Verfahren zur lebensbegleitenden Beratung ebenso zählt, wie eine Expertengruppe der Europäischen Kommission zu diesem Thema und umfangreiche Forschungsarbeiten beispielsweise der OECD.

Ein Blick in die Ausgestaltung der Weiterbildung in Deutschland zeigt einige Ansätze zur lebensbegleitenden Beratung vor allem in dreierlei Hinsicht: als Kompetenzentwicklungsberatung, als Qualifizierungsberatung für Betriebe und als Beratung im Kontext der Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen.⁶

Kompetenzentwicklungsberatung findet vor allem als Orientierungshilfe im Vorfeld der Teilnahme an Weiterbildung statt. Sie ist stark an der persönlichen Weiterentwicklung der Weiterbildungsinteressierten orientiert. Qualifizierungsberatung für Betriebe versteht sich als Unterstützung der Betriebe bei der Ermittlung ihres Qualifizierungsbedarfs und der Ausgestaltung eines spezifischen Weiterbildungsangebots. Sie ist vor allem an betrieblichen Interessenslagen orientiert. Beratung im Kontext der Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen ist in erster Linie ein Angebot der Arbeitsagenturen zur Unterstützung von Arbeitsuchenden. Sie zielt auf die Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt.

Wenn wir uns die zentralen Beratungsanliegen der betroffenen Personen vor Augen führen, werden spätestens hier unterschiedliche Anknüpfungsmöglichkeiten für das L/WP-Verfahren deutlich:

- Anpassung und Erweiterung beruflicher Kenntnisse und Fähigkeiten
- Wunsch nach beruflichem Aufstieg
- Nachholen von Bildungs-/Berufsabschlüssen
- Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt nach Arbeitslosigkeit
- Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt nach Elternzeit
- Wunsch/Notwendigkeit zur beruflichen Neuorientierung

Was kann Life/Work Planning tun?

Welche Schlussfolgerungen ergeben sich, wenn der Grundansatz und die zentralen Verfahrensschritte von Life/Work Planning in den Diskussionszusammenhang von Beschäftigungsfähigkeit und lebensbegleitender Beratung gestellt werden? Was könnte dies innerhalb der beiden NRW-Weiterbildungsprojekte „Kompetenzbilanz NRW“ (Kobi) und „Meine Region – meine berufliche Chance“, (Meine Region) bedeuten? Die folgenden Aspekte können für beide Projekte auf je eigene Art relevant werden.

L/WP verfolgt das Ziel: **Passung statt Anpassung**. Beschäftigte und Arbeitssuchende sollen befähigt werden, die für sie selbst passende Tätigkeit in dem für sie angemessenen Umfeld zu finden. Die individuelle Beschäftigungsfähigkeit wird u. a. gestützt, wenn genau diese Faktoren erfüllt sind. Es ist nicht sehr nützlich, sich einseitig den in Zeitung und Internet ausgeschriebenen Stellen des offenen Arbeitsmarktes „anzupassen“, weil so keine – für die Seite der Arbeitgeber wie die Seite der Beschäftigten – letztlich befriedigende Situation erreicht werden kann. L/WP stellt Instrumente zur Verfügung für das Aushandeln einer wechselseitigen Passung zwischen den individuell berufsbiographischen Vorstellungen und Möglichkeiten des Einzelnen und den Anforderungen des Arbeitsmarktes bzw. der konkreten Stelle (Meine Region).

⁶ Vgl hierzu und zum Folgenden Schiersmann, Christiane: Strukturen, Aufgaben und Anlässe von Beratung in der Weiterbildung, http://www.na-bibb.de/uploads/leo/ftbb_beitraege_workshop_3.pdf (02.02.2004).

L/WP kann im Hinblick auf **die eigenen Fähigkeiten und Interessen** in mindestens zweierlei Weise hilfreich sein. In einem ersten Schritt kann das Verfahren dabei helfen, durch biographische Arbeit die eigenen Kompetenzen zu erschließen. In einem zweiten Schritt können Kombinationen der bilanzierten Fähigkeiten auf (möglicherweise) neue persönliche „Interessengebiete“ übertragen werden. In entsprechend konzipierten Beratungssettings könnten Elemente von L/WP Beratungssuchende dabei unterstützen, auf diese Weise neue Ideen für die eigene Berufswege-Planung zu entwerfen. L/WP stärkt so die Veränderungskompetenz von Beschäftigten (Kobi/Meine Region).

L/WP kann dabei helfen, durch **Arbeit am eigenen Selbstbild** bisher verborgene Persönlichkeitsanteile zu entdecken. Der im Zentrum von L/WP stehende Aspekt der Gruppenarbeit bietet für die Teilnehmenden die Chance, bisher eher wenig beachtete oder auch ganz neue Seiten an sich selbst wahrzunehmen. Das Verfahren geht sogar noch einen Schritt weiter, indem die einzelne Person im Gruppenprozess dazu ermutigt wird, die neu- bzw. wiederentdeckten Fähigkeiten auch anzunehmen und überzeugend davon zu reden. Dieser Zusammenhang spricht dafür, Beratungsprozesse mit entsprechend darauf abgestimmten Weiterbildungsangeboten zu verknüpfen, in denen andere Personen mit vergleichbaren Anliegen in einer Gruppe zusammen kommen und gemeinsam mit den Instrumenten von L/WP arbeiten (Meine Region).

Insofern unterstützt L/WP dabei, **Potentiale für die Kompetenzentwicklung von Personen aufzudecken**. Durch das Verfahren rücken die bereits vorhandenen Stärken in den Vordergrund. Das bekannte Motto „Die eigenen Stärken stärken“ ist auch der Leitgedanke von L/WP. In den drei Hauptteilen des Verfahrens findet es konkreten Niederschlag. Eine Anregung kann dann sein, bisher brachliegende Fähigkeiten für die gegenwärtige berufliche Tätigkeit zielgerichtet einzusetzen und so eine neue, befriedigende Situation zu schaffen. Eine andere Wirkung kann sein, durch die Arbeit mit Elementen von L/WP die eigenen Bildungs- und Qualifizierungsbedarfe realistischer einzuschätzen. Eingebettet in die angeleitete, aber dennoch auch selbst gesteuerte Arbeitsform des L/WP wächst so die Wahrscheinlichkeit, neue Motivation zur Teilnahme an Weiterbildung und Qualifizierung zu entwickeln (Kobi/Meine Region).

Im Kern hilft L/WP dabei, **persönliche Stärken zu identifizieren, ohne die eigenen Defizite zu verbergen oder schönzureden**. Das Verfahren macht artikulationsfähig gegenüber potentiellen Arbeitgebern, ohne beschönigendes Selbstmarketing zu befördern. Letztlich setzt L/WP dabei auf die Gleichwertigkeit der Erwartungen des (potentiellen) Arbeitgebers bzw. den Anforderungen der Stelle und dem persönlichen Profil der veränderungswilligen Person.