

# tempora

journal für moderne arbeitszeiten

februar 2005

## Arbeitszeitberatung in NRW

Arbeitszeitberatung – MWA fördert Unternehmen in NRW

Wettbewerbsfähigkeit stärken

„Flexible Arbeitszeiten machen sich nicht von selbst“

Flexible Modelle rechnen sich

Links, Literatur, Termine, Meldungen

## Arbeitszeitberatung – MWA fördert Unternehmen in NRW

Das Thema „Innovative Arbeitszeitgestaltung“ hat in Nordrhein-Westfalen einen hohen Stellenwert. Bereits seit über einer Dekade werden unter Federführung des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit (MWA) zahlreiche Modellprojekte durchgeführt, die sich mit der Thematik „Arbeitszeit“ beschäftigen und deren positive Ergebnisse vor allem kleinen und mittleren Unternehmen in NRW zu Gute kommen.

Zur Sicherstellung des notwendigen Dialogs werden und wurden vom MWA aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds verschiedene Maßnahmen initiiert und durchgeführt. Dies sind unter anderem die „Arbeitszeitberichte“ des Instituts zur Erforschung sozialer Chancen (seit Januar 2005 bei der Sozialforschungsstelle Dortmund). Dieses Berichtserstattungssystem umfasst repräsentative Beschäftigtenbefragungen zu Arbeitszeitstrukturen und Arbeitszeitwünschen sowie repräsentative Betriebsbefragungen zu Dauer und Flexibilität von Betriebs- und Arbeitszeiten.

Mit dem Internetportal der Landesinitiative „Moderne Arbeitszeiten“ [www.arbeitszeiten.nrw.de](http://www.arbeitszeiten.nrw.de) wird zudem ein umfassendes Kommunikations- und Informationsmedium zur Verfügung gestellt. Vor allem die veröffentlichten Fachpublikationen erzielten im Jahr 2004 fünf- bis sechststellige Downloadzahlen.

Kleine und mittständische Unternehmen in NRW werden bei der Einführung innovativer Arbeitszeiten von der Landesregierung unterstützt. Mit der Zielsetzung die Beschäftigungsfähigkeit zu fördern und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in NRW zu verbessern, wird das Förderinstrument „Arbeitszeitberatung“ angeboten. Mittels Anteilfinanzierungen erhalten Unternehmen einen Zuschuss bis zu 50 Prozent der notwendigen Ausgaben für maximal neun Beratungstage. Der höchst mögliche Zuschuss pro Beratungstag liegt bei 500 Euro. Beantragt werden kann die Förderung in zahlreichen Anlaufstellen in ganz NRW. Die entsprechenden Anträge

stehen seit Kurzem auch im Internet zum Download zur Verfügung. Im Rahmen der Ausweitung des e-Government kann das Unternehmen den Antrag auch bereits im Internet ausfüllen und an eine ausgewählte Anlaufstelle weiterleiten (für nähere Informationen siehe Links auf Seite 4).

Während viele Großunternehmen die Vorteile flexibler Arbeitszeitgestaltung bereits nutzen, fehlen in KMUs hierfür häufig die notwendigen Ressourcen. Die Arbeitszeitpolitik in NRW setzt gerade hier an, informiert und unterstützt, damit auch in mittelständischen Betrieben alle Beteiligten von innovativen Arbeitszeiten profitieren können.

*Andre Marsula, Zeitbüro NRW*

## Wettbewerbsfähigkeit stärken

### Editorial



Liebe Leserin, lieber Leser,

kleine und mittelständische Unternehmen, die sich dem Thema Arbeitszeitgestaltung nähern, fragen schon mal gerne nach Beispielen aus der eigenen Branche oder erkundigen sich, ob es nicht einen ähnlichen Fall aus der Metallverarbeitung gäbe oder vielleicht eine Betriebsvereinbarung aus dem Großhandel zu kopieren sei. Natürlich ist es wichtig und hilfreich, geeignetes „Anschauungsmaterial“ zu sichten und bereits vorhandene Erfahrungen zu nutzen. Und das ein oder andere Beispiel kann sicherlich auch zur Nachahmung anregen.

Eine Patentlösung kann es jedoch auch bei noch so viel Ähnlichkeit gerade bei der Arbeitszeitgestaltung nicht geben. Denn ein erfolgreiches flexibles Arbeitszeitmodell basiert auf den Interessen der Beschäftigten und den betrieblichen Belangen. Und so unterschiedlich die Unternehmen sind, so unterschiedlich sind die betrieblichen Notwendigkeiten. Aber auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Individuen haben meist sehr verschiedene Meinungen und Wünsche hinsichtlich ihrer Zeitspielräume. Vor allem der persönliche Umgang mit Zeit ist hierbei nicht zu vernachlässigen. Manche Menschen legen großen Wert auf einen bestimmten Tagesablauf, andere wünschen oder benötigen Zeiträume für spontane Aktivitäten.

Es ist mit Sicherheit nicht immer einfach diese Vielfalt an Interessen unter einen „Arbeitszeit-Hut“ zu bekommen. Mal gilt es dicke Bretter zu bohren, mal läuft man offene Türen ein. Doch stets lohnt die Mühe zu innovativen Arbeitszeiten und oft ist bereits der Weg das Ziel!

Ihre Dr. Ulrike Hellert

Mit dem Ziel der Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen unterstützt das Ministerium für Wirtschaft und Arbeit in NRW, im Rahmen der Landesinitiative „Moderne Arbeitszeiten“, die Einführung flexibler Arbeitszeiten in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Tempora führte mit Herrn Dr. Willy Schäffer, Leiter der Abteilung Arbeit und Qualifizierung im Ministerium für Wirtschaft und Arbeit NRW, ein Gespräch über das Förderinstrument Arbeitszeitberatung und die Ziele, die damit verbunden sind.

*Tempora: Welche Rolle spielt für das Ministerium für Wirtschaft und Arbeit die Arbeitszeitgestaltung im Rahmen des neuen Konzeptes zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit?*

**Dr. Schäffer:** Beschäftigungsfähigkeit ist ein umfassender und integrierter arbeitspolitischer Ansatz. Zentrale Elemente sind: Arbeitsorganisation, innovative Arbeitszeitmodelle, Schaffung von gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen sowie die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten. Grundlage dafür ist die Tatsache, dass die Ressourcen der Menschen in den Betrieben zunehmend zu einem entscheidenden Faktor werden. Der ökonomische Erfolg wird immer mehr davon abhängen, ob Betriebe in der Lage sind, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern und deren Kompetenzen abzurufen. Bei der Arbeitszeitgestaltung ist hierbei die notwendige Entkopplung und Flexibilisierung von Arbeits- und Betriebszeiten unser Anknüpfungspunkt. Die Kunst einer erfolgreichen Umsetzung eines neuen Arbeitszeitmodells besteht grundsätzlich darin, die unterschiedlichen Interessen abzuwägen und für alle Betriebsparteien faire und akzeptable Lösungen zu entwickeln. Ziel ist es, Beschäftigung zu sichern, Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und Lebensqualität zu verbessern.

*Tempora: Herr Dr. Schäffer, warum hat sich die Landesregierung dazu entschlossen, ein Förderinstrument für die Arbeitszeitberatung zu schaffen?*

**Dr. Schäffer:** Wir haben zunächst mit unserer „Aktion 100 Betriebe“ begonnen. Damit sind rund 400 Arbeitsplätze gesichert und über 600 Arbeitsplätze geschaffen worden. Aufgrund dieser Erfolge haben wir uns entschieden, Arbeitszeitberatung durch ein

flächendeckendes Förderangebot in ganz NRW zu unterstützen. Wir konzentrieren uns dabei insbesondere auf die kleinen und mittleren Unternehmen in Nordrhein-Westfalen. So können die Betriebe gemeinsam mit Beratungsunternehmen maßgeschneiderte Arbeitszeitmodelle entwickeln. Wir wissen aus den bereits abgeschlossenen Beratungen, dass Unternehmen ihre Wirtschaftlichkeit dadurch deutlich verbessern können. Ich kann den Betrieben empfehlen, dieses Angebot zu nutzen. Neben den finanziellen Fördermöglichkeiten haben wir auch das Zeitbüro NRW als Ansprechpartner für alle Fragen zur Arbeitszeitgestaltung eingerichtet. Hier erhalten Firmen, Beratungsunternehmen und Beschäftigte nahezu alle wichtigen Informationen zur Gestaltung von Arbeitszeitmodellen.

*Tempora: Nutzen flexible Arbeitszeitmodelle vorwiegend den Arbeitgebern oder profitieren auch Beschäftigte davon?*

**Dr. Schäffer:** Zunächst einmal ist es auch für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer positiv, dass ein optimiertes Arbeitszeitmodell dazu führt, Arbeitsplätze zu sichern oder sogar neue zu schaffen. Für die Umsetzung der landesgeförderten Arbeitszeitberatung ist die Beteiligung der Beschäftigten an der Entwicklung des neuen Modells eine wichtige Voraussetzung. Ein Arbeitszeitmodell kann nur dann gut funktionieren, wenn auch die Beschäftigten ihre Erfahrungen und Bedürfnisse einbringen. Schließlich geht es darum, dass das entwickelte Modell von allen gelebt und akzeptiert wird. Um beispielsweise Familie und Beruf vereinbaren zu können, sind flexible Arbeitszeiten von großem Vorteil. Die individuell zugeschnittenen Arbeitszeitmodelle eines jeden Unternehmens bieten die Möglichkeit, viele Aspekte zu berücksichtigen. Nur wenn Beschäftigte und Unternehmen an einem Strang ziehen, kann eine Veränderung Erfolg haben und damit Betriebe für den Wettbewerb stark machen.

*Tempora: Herr Dr. Schäffer, wir bedanken uns für dieses Gespräch.*



Dr. Willy Schäffer vom Ministerium für Wirtschaft und Arbeit NRW



## Ein gemeinsamer Prozess von Arbeitgebern und Beschäftigten

**„Flexible Arbeitszeiten machen sich nicht von selbst“**

Die Firma BURG F. W. Lüling KG in Wetter-Volmarstein stellt zwar weiterhin traditionsgemäß Schlösser her, aber Schaltschrankverschlüsse, Hebel- und Vitrinenschlösser bis hin zu den elektronischen Varianten haben das gemeine Vorhängeschloss als Hauptprodukt längst abgelöst. Rund 150 Beschäftigte zählt das mittelständische Unternehmen an seinen zwei Standorten in Wetter.



Die Firma BURG F. W. Lüling KG in Wetter.

Die Auftragslage der BURG F. W. Lüling KG schwankt aufgrund von unterschiedlich großen und terminlichen Kundenwünschen sehr stark. Aus diesen Gründen, aber auch aus Gründen der Wirtschaftlichkeit beschloss die Unternehmensleitung daher, die Betriebszeit der Werke zu erweitern. Somit stellte sich natürlich auch automatisch die Frage nach einem alternativen Arbeitszeitmodell, denn die neuen Betriebszeiten sollten möglichst von der gleichen Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewährleistet werden wie vorher. „Unsere Lieferzeiten hatten sich radikal verkürzt und wir mussten die Produkte wesentlich schneller an unsere Kunden ausliefern. Nur flexible Arbeitszeiten konnten uns in der Situation weiterhelfen“, erinnert sich Eckard Bühne, Personalverantwortlicher bei BURG F. W. Lüling KG.

Die Verwaltung arbeitete bereits mit einem flexiblen Modell. Die betrieblichen Beschäftigten hingegen waren in einem Mehr-Schicht-Modell beschäftigt, das keine flexiblen Möglichkeiten bot. Neben den Vertreterinnen und Vertretern des Betriebsrats waren Beschäftigte, die Geschäftsführung sowie eine Arbeitszeitberaterin in der Arbeitsgruppe vertreten, die ein Modell erarbeiten sollte. „Die Moderation durch eine objektive und neutrale Beraterin war für uns sehr wichtig“, betont Eckard Bühne, „schließlich gab es durchaus kontroverse Ansichten zwischen den Beschäftigten und der Geschäftsführung.“ So wollte die Geschäftsführung unter anderem den Samstag als normalen Werktag und damit ohne Überstundenvergütung einführen. Die heftige Diskussion zog sich bis zu einem Jahr hin, bis am Ende dieses Prozesses dann eine Betriebsvereinbarung stand. Aufgrund der neuen flexiblen Arbeitszeiten konnte auf den Samstag als Regelarbeitstag verzichtet werden. Nur in Ausnahmefällen wird auch samstags mit den entsprechenden Zuschlägen bei der Firma BURG F. W. Lüling KG gearbeitet.

Das war 2002; wenn Eckard Bühne heute zurückdenkt, dann weiß er noch ganz genau,

dass die Änderungen zunächst nicht nur auf Begeisterung innerhalb der Belegschaft stießen. Schließlich fielen mit Einführung eines Ampelkontos mit bis zu 100 Plusstunden etliche Überstundenzuschläge weg, die früher ausgezahlt wurden. Dafür wurden aber auch die sogenannten Minderstunden abgeschafft, die für weniger Lohn am Monatsende sorgten; aufgrund des Gleitzeitkontos wurde eine verstetigte Bezahlung eingeführt. „So ein Flex-Konto ist eben kein Selbstläufer“, berichtet Eckard Bühne, „tatkraftige Unterstützung der Geschäftsführung und der Vorgesetzten war notwendig, um die Beschäftigten im Prozess der neuen Freiheiten und Verantwortlichkeiten zu begleiten.“ Denn heute legen die Abteilungsleiter fest, wie viele Leute in der nächsten Woche zu welcher Zeit benötigt werden. Zu Beginn der Umstellung auf flexible Arbeitszeiten war dafür noch der Fertigungsleiter zuständig. Jetzt reicht es jedoch völlig aus, wenn die Abteilungsleiter nach Einsicht in die Produktionsplanung der kommenden Woche die Arbeitszeiten mit den Beschäftigten absprechen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können so ihre privaten Interessen besser mit den Arbeitszeiten abstimmen. Der Betrieb kann dafür hoch flexibel auf Anfragen von Kunden reagieren.



„Nur flexible Arbeitszeiten konnten uns in unserer Situation weiterhelfen“, erinnert sich Eckard Bühne, Personalverantwortlicher bei BURG F. W. Lüling KG.

Wenn viel zu tun ist, sind die Beschäftigten zur Stelle, wenn wenig zu tun ist, dann kann das Arbeitszeitkonto auch mal in den Minusbereich gehen. Unproduktive Arbeitszeiten werden durch diese Regelung drastisch verkürzt.

„Am Anfang wollte keiner ins Minus“, erinnert sich Eckard Bühne, „aber so langsam hat sich auch das gegeben. Die Einführung eines solchen Arbeitszeitmodells ist eben ein Prozess und wir haben da noch längst nicht alle Möglichkeiten der Flexibilität ausgereizt.“ BURG F. W. Lüling KG hat jedoch das Ziel erreicht, auf betriebsbedingte Kündigungen verzichten zu können. Auch der Krankenstand ist rapide gesunken. Das Unternehmen hat sich einen Wettbewerbsvorteil geschaffen, da es in der Lage ist, wesentlich schneller auf Anfragen zu reagieren. „Zur alten Regelung zurück will heute keiner mehr“, freut sich Eckard Bühne, der zudem viele teure Überstunden einsparen konnte.

Gundula Grzesik, Zeitbüro NRW



Mitarbeiter Willi Schröder kann im Rahmen von betrieblichen Belangen eigenverantwortlich über seine Arbeitszeit verfügen.

## Arbeitszeit als Wirtschaftlichkeitsfaktor

## Flexible Modelle rechnen sich

Basierend auf seiner Studie 2004 zur Arbeitszeitgestaltung empfiehlt der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) den Unternehmen in Deutschland, weiterhin nach kreativen und passgenauen Lösungen zur individuellen Arbeitszeitflexibilisierung zu suchen und ihre Belegschaften in diesen Prozess einzubeziehen. Der DIHK stellt weiterhin fest, dass der Einsatz einer individuell optimalen Arbeitszeitstrategie sich für den Betrieb in Euro und Cent rechnet. Arbeitszeit ist zu einem entscheidenden Wirtschaftlichkeitsfaktor geworden. Durch optimierte Arbeitszeitmodelle können Betriebe sich am Markt besser positionieren.

Praxisberichten zufolge bewirken flexible Arbeitszeitlösungen eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit und -motivation, eine Erweiterung des unternehmerischen Handlungsspielraums sowie effektive Kosteneinsparungen. Im Ergebnis können flexible Arbeitszeitmodelle einen Beitrag dazu leisten, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen nachhaltig zu verbessern.

Auch die Umsetzung von familienfreundlichen Arbeitszeiten kann Vorteile für Unternehmen bringen. Eine vom Bundesministerium für Familie 2003 in Auftrag gegebene Studie<sup>1</sup> hat bewiesen, dass familienfreundliche Arbeitszeitmodelle zu einer positiven Kosten-Nutzen-Relation führen. Einsparpotenziale durch familienfreundliche Maßnahmen liegen in den Wiederbeschaffungs- bzw. Fluktuationskosten, den Überbrückungskosten z.B. bei Elternzeit, den Wiedereingliederungskosten z.B. nach der Elternzeit und den Kosten für Fehlzeiten. Durch geeignete Betreuungsangebote, aber vor allem durch flexible Arbeitszeitmodelle lassen sich diese Kosten in einen positiven Betrag umkehren.

In Anbetracht der demographischen Entwicklung, kann ein Unternehmen so auch sein Personalvermögen sichern und vergrößern. Das zeigten auch die Ergebnisse einer Studie im Handwerk 2004<sup>2</sup>, ebenfalls vom Bundesministerium für Familie initiiert. Vorbehalte gegenüber Einsatzmöglichkeiten

von familienfreundlichen Maßnahmen in Handwerksbetrieben mit eher geringer Mitarbeiterzahl konnten eindrucksvoll widerlegt werden. Kleine Betriebsgrößen sind sogar im Vorteil, da flexibler und schneller auf die Bedürfnisse der Beschäftigten und des Betriebs reagiert werden kann. In den untersuchten Unternehmen konnten auf diese Weise zwischen 10.000 bis 100.000 Euro eingespart werden.

Moderne Arbeitszeitmodelle machen also in monetärer Hinsicht Sinn und liefern zählbare Ergebnisse.

Christian Biehler/Gundula Grzesik,  
Zeitbüro NRW

**<sup>1</sup> Betriebswirtschaftliche Effekte****familienfreundlicher Maßnahmen**

[www.bmfsfj.de/Kategorien/Publikationen/Publikationen,did=11386.htm](http://www.bmfsfj.de/Kategorien/Publikationen/Publikationen,did=11386.htm)

**<sup>2</sup> Familienfreundliche Maßnahmen im Handwerk**

[www.bmfsfj.de/Kategorien/Publikationen/Publikationen,did=21500.htm](http://www.bmfsfj.de/Kategorien/Publikationen/Publikationen,did=21500.htm)

## Links, Literatur, Termine, Meldungen

## Links

[www.arbeitszeiten.nrw.de/b2-3-3f\\_Arbeitszeitberichte.htm](http://www.arbeitszeiten.nrw.de/b2-3-3f_Arbeitszeitberichte.htm)

In der Rubrik „Publikationen“ auf den Internetseiten der Landesinitiative Moderne Arbeitszeiten finden sich die im Auftrag des MWA NRW vom Institut zur Erforschung sozialer Chancen erstellten Arbeitszeitberichte.

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

Internet-Service der ESF-Fondsverwaltung im Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen. Download der Anträge für die Förderprogramme des MWA sowie Möglichkeit der elektronischen Antragstellung.

[www.gib.nrw.de/de/download/data/VerzeichnisBeratungsprog.pdf](http://www.gib.nrw.de/de/download/data/VerzeichnisBeratungsprog.pdf)

Verzeichnis der Anlaufstellen für die Beratungsförderprogramme des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit in NRW.

## Literatur

**Deutscher Industrie- und Handelskammertag: Individuell und Flexibel – Wettbewerbsfaktor Arbeitszeitflexibilisierung.**

Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensbefragung aus dem Herbst 2004.

[www.dihk.de/inhalt/download/arbeitszeitgestaltung.pdf](http://www.dihk.de/inhalt/download/arbeitszeitgestaltung.pdf)

**Landesinitiative „Moderne Arbeitszeiten“: Aktiv in NRW. Arbeits- und Betriebszeiten flexibel gestalten.** Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes NRW (Hrsg.), Düsseldorf, 2004. Neuauflage des Leitfadens „Moderne Arbeitszeiten“. Vorgestellt werden Beispiele aus verschiedenen Branchen, die Rahmenbedingungen, Arbeitszeitmodelle und die Vorgehensweise bei der Einführung eines neuen Modells. Kostenlos zu bestellen ist der Leitfaden beim MWA NRW unter der Veröffentlichungsnummer 1008. [www.mwa.nrw.de/service/broschueren/broschueren.html](http://www.mwa.nrw.de/service/broschueren/broschueren.html) Per Download unter [www.arbeitszeiten.nrw.de/pdf/Leitfaden\\_Arbeits-\\_und\\_Betriebszeiten\\_flexibel\\_gestalten.PDF](http://www.arbeitszeiten.nrw.de/pdf/Leitfaden_Arbeits-_und_Betriebszeiten_flexibel_gestalten.PDF)

Tempora veröffentlicht ausschließlich Literaturhinweise für Schriften von Bund, Land, öffentlichen Institutionen sowie Interessenverbänden.

## Termine

**Know-how-Transfer**

Im März 2005 startet das Zeitbüro NRW wieder seine Seminarreihe für Beraterinnen und Berater sowie regionale Akteure zu aktuellen Themen der Arbeitszeitgestaltung:

**– 17. März 2005**

Schicht- und Dienstplangestaltung, 13-17 Uhr, IHK Dortmund, Kostenbeitrag: 30 Euro

**– 14. April 2005**

Arbeitszeitkonten, 13-17 Uhr, IHK Dortmund, Kostenbeitrag: 30 Euro

**– 19. Mai 2005**

Management der Ergebnisorientierung bei hochflexiblen Arbeitszeiten, 13-17 Uhr, IHK Dortmund, Kostenbeitrag: 30 Euro

**– 16. Juni 2005**

Grundlagen der Arbeitszeitberatung, 13-17 Uhr, IHK Dortmund, Kostenbeitrag 30 Euro

Bitte melden Sie sich schriftlich an. Den Veranstaltungsflyer erhalten Sie direkt im Zeitbüro NRW oder auf unseren Internetseiten unter [www.zeitbuero.nrw.de](http://www.zeitbuero.nrw.de) in der Rubrik „Termine“.

## Meldungen

Die Inhalte des Internetportals „Best-Zeit“, einem abgeschlossenen Projekt des MWA, sind sukzessiv überarbeitet und auf die Internetseiten der Landesinitiative integriert worden. Neu angeboten werden u.a. die Rubrik „Recht“, ein Glossar sowie thematisch sortierte Literaturhinweise.

## Impressum

**Herausgeber:**  
Zeitbüro NRW

**Redaktion:**  
Gundula Grzesik  
(verantwort. Redakteurin)  
Dr. Ulrike Hellert  
Andre Marsula

**An dieser Ausgabe hat mitgewirkt:**  
Christian Biehler  
**Fotonachweis:**

Ministerium für Wirtschaft und Arbeit NRW  
Firma BURG  
F. W. Lüling KG  
Dr. Ulrike Hellert  
Zeitbüro NRW

**Redaktionsanschrift und Bezugsadresse:**  
Zeitbüro NRW  
Im Wasserturm  
Heiliger Weg 60  
44135 Dortmund  
Tel. 0231/58 97 63-0  
Online-Abo unter:  
[info@zeitbuero.nrw.de](mailto:info@zeitbuero.nrw.de)  
**Gestaltung:**  
Hilbig | Strübbe Partner



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds



Ministerium für  
Wirtschaft und Arbeit  
des Landes  
Nordrhein-Westfalen

**NRW.**