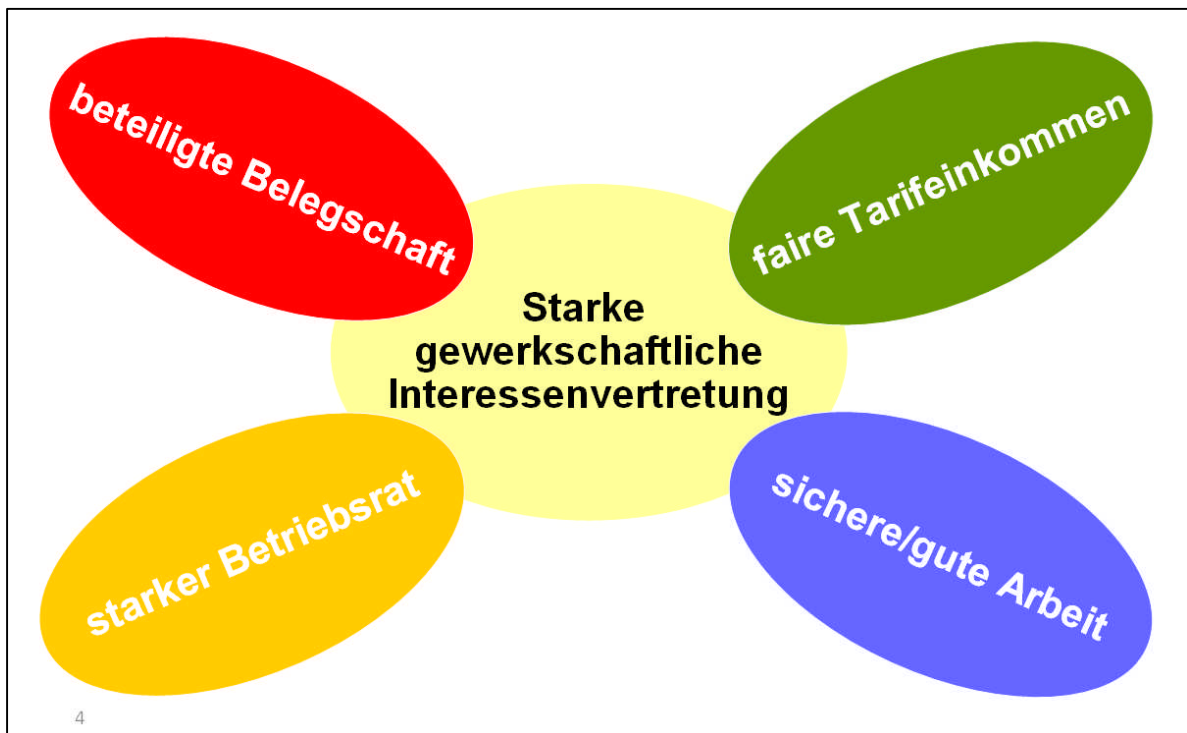


Dokumentation des Workshops „Unternehmensberatung von KMU aus gewerkschaftlicher Sicht“

Ein Workshop der Reihe
„Innovative Ansätze, Methoden und Modelle zur
Beratung von KMU“



gefördert durch:

Veranstaltungsdatum: 13. September 2011

Veranstaltungsort: Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement e.V.
Eupener Str. 70
50933 Köln

1 Vorwort

Die Beratung von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) erfordert spezifische Beratungsansätze. In diesem Workshop wurde ein Beratungsansatz zur Diskussion gestellt, der von der IG Metall NRW im Rahmen des Projektes „**besser: Zukunft!**“ entwickelt worden ist.

Bei dem vorgestellten Beratungsansatz werden

- die Selbsthilfefähigkeiten der Betriebsräte gestärkt (z.B. Kollegiale Beratung),
- betroffene Beschäftigte beteiligt und Lösungskompetenzen vor Ort gefördert,
- Erfolge für die Beschäftigten nachvollziehbar gesichert,
- Konzepte in Abstimmung mit den Beschäftigten entwickelt und umgesetzt,
- „besser-statt-billiger“ – Anforderungen für Zukunftskonzepte entwickelt.

Der Workshop begann mit der Vorstellung des Beratungsverständnisses, das in dem Projekt „**besser: Zukunft!**“ entwickelt worden ist.

Im Anschluss folgte die Präsentation eines Fallbeispiels, das den praktischen Einsatz dieses Beratungsansatzes illustrierte.

Im Mittelpunkt des Workshops stand der Erfahrungsaustausch über Beratungsansätze für KMU vor dem Hintergrund des Praxisbeispiels.

Mit diesem Workshop wendeten wir uns an Beraterinnen und Berater von KMU sowie an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im Bereich der Arbeits- und Wirtschaftswissenschaften.

Beraterinnen und Berater in den unterschiedlichsten Beratungsunternehmen und Transferinstitutionen erhielten Gelegenheit, das eigene Methodeninventar zu überprüfen und weiter zu entwickeln.

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler erhielten die Möglichkeit, ihre aktuellen Erkenntnisse mit Beratern und Beraterinnen auszutauschen und zu diskutieren.

Der Workshop war eine Veranstaltung von KMU-INNOSTRAT, einem Projekt der G.I.B., dem Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement und der Sozialforschungsstelle an der TU Dortmund in Kooperation mit dem Projekt **besser: Zukunft!** der IG Metall Bezirk NRW.

Dieser Workshop war die fünfte Veranstaltung der Reihe „Innovative Beratungsansätze für KMU“. Ziel dieser Workshopreihe ist es, dazu beizutragen, den Know-how-Transfer zwischen allen Beteiligten zu stärken und die Kooperation zu verbessern.

Weitere Informationen zu dem Projekt finden Sie im Internet: www.kmu-innostrat.de.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre

Ihr KMU-INNOSTRAT-Team

2 Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort	3
2	Inhaltsverzeichnis	4
3	Tagesordnung	5
4	Petra Beil, IGM NRW, Düsseldorf, Viktor Steinberger, TBS Düsseldorf: Vorstellung des Konzeptes einer Unternehmensberatung von KMU aus gewerkschaftlicher Sicht	6
5	Ralf Löckener, Sustain Consult, Dortmund: Präsentation eines Beratungsprojektes	16
6	Varianten der Beauftragung einer „besser-Beratung“	21
7	Fotoprotokoll der Eingangsfragen	23
8	Teilnehmerliste	24

3 Tagesordnung

10.00 Uhr	Begrüßung, Einführung und Vorstellung der Teilnehmer/innen
10.30 Uhr	Petra Beil, IGM NRW, Düsseldorf/ Viktor Steinberger, TBS Düsseldorf: Vorstellung des Konzeptes einer Unternehmensberatung von KMU aus gewerkschaftlicher Sicht
11.45 Uhr	Ralf Löckener, Sustain Consult, Dortmund: Präsentation eines Beratungsprojektes - ein Fallbeispiel -
12.45 Uhr	Mittagspause
13.45 Uhr	Vertiefende Diskussion
14.45 Uhr	Abschließende Bemerkungen, Ausblick
15.00 Uhr	Ende der Veranstaltung

4 Petra Beil, IGM NRW, Düsseldorf, Viktor Steinberger, TBS Düsseldorf:

Vorstellung des Konzeptes einer Unternehmensberatung von KMU aus gewerkschaftlicher Sicht

kompetenzzentrum
netzwerkmanagement



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

besser: Zukunft!


Metall
Nordrhein-Westfalen

Projekt *besser: Zukunft!*
IG Metall Bezirksleitung NRW

**Ansätze, Methoden und Modelle zur Beratung von KMU:
Unternehmensberatung von KMU aus gewerkschaftlicher Sicht**

Beratertagung
am 13. September 2011
im Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement e.V. Eupener Str. 70, Köln

Petra Beil, IG Metall Bezirk NRW









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


EUROPAISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds


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

Zum Hintergrund von „besser statt billiger“:

2004/5

- Offensivstrategie für den Erhalt von Tarifbindung und Flächentarif
Modernisierungskonzept zur Standortsicherung von Arbeitsplätzen
- Projekt „Arbeit durch Innovation“ (2005 – 2008)
Handlungshilfen für Betriebsräte – Standorte, Potenziale ...

2007/8

- Projekt „Kompetenz und Innovation“ (2007 – 2011)
Dialog Wissenschaft – Betriebsräte zu „besser – Strategiefragen“
- Projekt „besser:Zukunft“ (2008 – 2011)
Kollegiale Beratung, Beteiligungskonzepte, Beratereinsatz

2008/9 - heute

- Von der Krisenintervention zur Zukunftssicherung

3

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

Ziele:

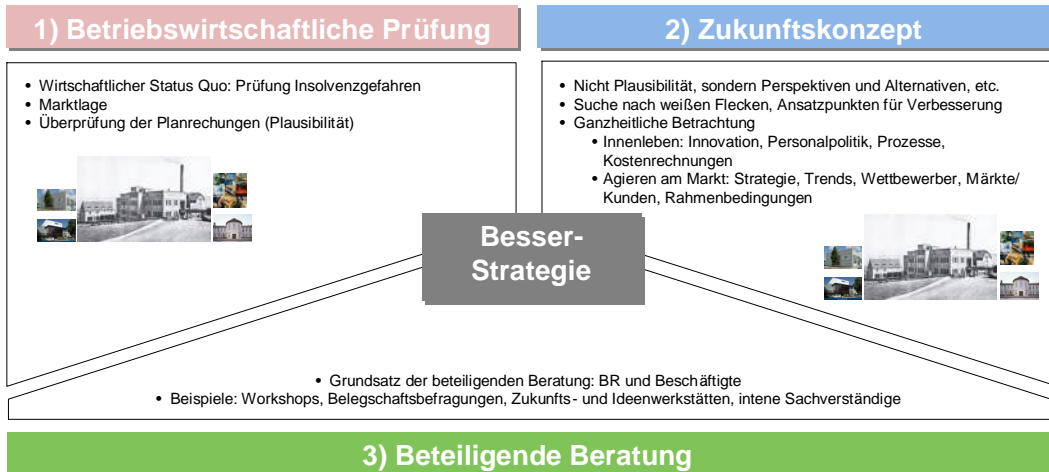


4

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

Die besser- Strategie: Drei zentrale Elemente!

Grundlagen der Zusammenarbeit: IG Metall - Berater - Betriebsrat - GF



5

Thematisch komplexe Anforderungen von Betriebsräten bei Kriseninterventionen wie Zukunftssicherung



6

Innovation: Es geht um die besseren Alternativen:



Wie wirken sich Innovationen auf Arbeitsplätze aus? - Projekt Kompetenz und Innovation 2011
(Quelle: FhG ISI und eigene Darstellung)

7



Abbildung aus: „Industriepolitiches Memorandum
Innovation – Interessenpolitik für bessere Alternativen“
Projekt Kompetenz und Innovation

8

Handlungsfähigkeit mit Druck und Konzept - das Doppelpassspiel des Betriebsrats!

Gute Befähigungen dafür gibt es mit:

- Kollegialer Beratung
- Beteiligung der Beschäftigten
- besser - Standards externer Beratung

9

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



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

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



Kollegiale Beratung - lösungs- und handlungsorientiert

- Sie bietet die Möglichkeit zur Selbststeuerung ohne externe Moderation.
- Es gibt eine klare Aufgaben- und Rollenverteilung:
 - Fallgeber/in: Spontane Fallschilderung, Fallgeber ist autonom
 - Berater/innen: auch Berater/innen lernen daraus
 - Moderation: erfahrene Moderation
- Die Beratung erfolgt nach einem strukturierten Ablauf -> Vorgehensweise ist transparent



10



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

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



Beteiligung - Teil guter Kommunikation: Was bringt Beteiligung?

- das persönliche Gespräch ist immer noch die beste Kommunikation
- die Mitgliederversammlung, Betriebsversammlung
- die Befragung - bereits beteiligungsorientiert vorbereitet
- die Aktion
- das Mail / die SMS
- das Aktionsvideo



11

Die richtige Auswahl der „besser - Berater“ lohnt: Er/sie...

- ➡ prüft, erkennt und bewertet Relevanz des Themas
- ➡ beherrscht Analyse- wie auch Beteiligungsmethoden
- ➡ bringt zum Thema besondere „Zukunfts“-Kompetenz ein
- ➡ liefert strategisch orientierende Ergebnisse
- ➡ stärkt den Betriebsrat argumentativ und kommunikativ
- ➡ stimmt sich mit der IG Metall strategisch/fachlich ab
- ➡ spricht und schreibt verständlich für Betriebsrat/Beschäftigte
- ➡ unterstützt die Sprechfähigkeit des Betriebsrats
- ➡ zielt auf nachhaltige Wirkungen für gute/sichere Arbeit

12

„besser-Beratung“ ist darauf gerichtet

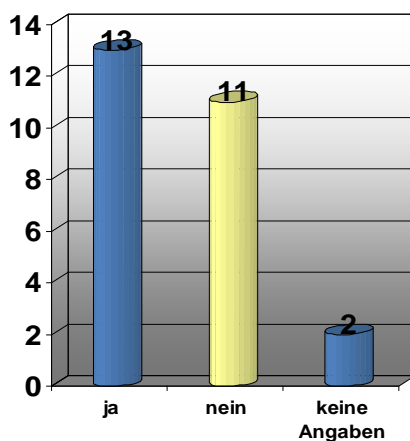
- die Relevanz des Themas zu prüfen und zu bewerten
- die Zukunft guter und sicherer Arbeit zu hinterfragen
- Analyse- und Beteiligungskonzepte zu beherrschen
- strategisch orientierende Ergebnisse zu erarbeiten
- den Betriebsrat argumentativ/kommunikativ zu stärken
- strategische Entscheidung mit der IG Metall abzustimmen
- verständlich für Betriebsrat/Beschäftigte zu sein
- die Sprechfähigkeit des Betriebsrats zu unterstützen
- nachhaltige Wirkungen für gute/sichere Arbeit zu entfalten

13

Haben die Prüfungs-/Beratungsbeiträge
 im Rahmen der Task-Force Einsätze in NRW ... :

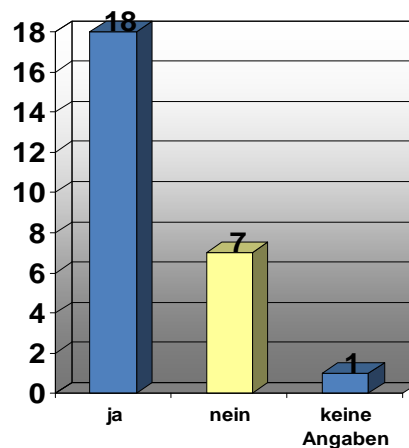
ARBEIT+INNOVATION

... die Umsetzung von Innovations- statt
 Verzichtslösungen im Betrieb angeregt?



Aus 26 Rückmeldung von 51 Fällen in NRW

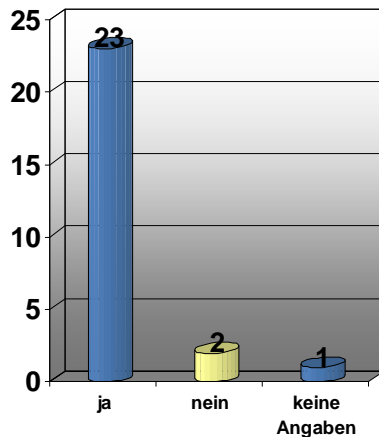
... zur Änderung der Arbeitgeberplanungen im
 Interesse der Beschäftigten beigetragen?



14

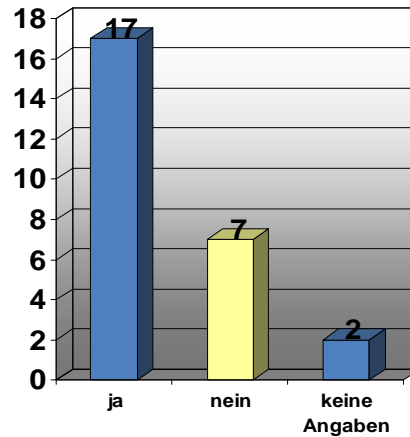
Haben die Prüfungs-/Beratungsbeiträge
im Rahmen der Task-Force Einsätze in NRW... :

... Alternativen zum Erhalt von Arbeitsplätzen/
Einkommen in der Durchsetzung gestützt?



Aus 26 Rückmeldung von 51 Fällen in NRW

... Ansätze für „besser-statt-billiger-Strategien“
geliefert?



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

Orientierungsberatungen – Das Konzept

- **Verfügbarkeit:**
 - + Anlass: Krisenbetroffenheit
 - + Kurzfristig verfügbar
 - + Arbeitgeberunabhängig finanziert
- **Ziele:**
 - + Eigene Situationsbewertung durch BR mit Beratung erarbeiten
 - + Lösungsideen zur Beschäftigungssicherung entwickeln
- **Ablauf**
 - + 2 Tage, standardisierter Ablauf
 - + Drei Arbeitsschritte:
 - ++ Situationserhebung: Aufarbeitung Situation
 - ++ Orientierungsphase: Bewertung, Ziele, Handlungsmöglichkeiten
 - ++ Klärung Handlungsperspektive: Strategie und Arbeitsplanung

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

Orientierungsberatung - Ergebnisse

Verteilung nach Unternehmensgröße (insg. 110)		
Bis 100 MA	43	(39%)
101 – 200 MA	32	(29%)
201 – 250 MA	9	(8%)
251 – 300 MA	7	(6%)
301 – 400 MA	12	(11%)
401 – 500 MA	3	(3%)
> 500 MA	4	(4%)

Handlungsfähigkeit des BR gestärkt:

- Gemeinsames Bild der Unternehmenssituation entstanden im BR
- Orientierung für Initiativen des BR
- Klarheit über die eigenen Handlungsmöglichkeiten
- Sprachfähig gegenüber dem Arbeitgeber
- ...

Quelle: Rückmeldungen aus 40 Telefoninterviews

17

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



Kontakt und AnsprechpartnerInnen:

IG Metall Bezirksleitung NRW

Wolfgang Nettelstroh

0211 / 45484 – 127

wolfgang.nettelstroh@igmetall.de

Petra Beil

0211 / 45484 – 147

petra.beil@igmetall.de

TBS NRW

Viktor Steinberger

0211 / 17 93 10 – 13

viktor.steinberger@tbs-nrw.de

SUSTAIN CONSULT GmbH

Birgit Timmer

0231 / 981 295 – 12

timmer@sustain-consult.de

Inger Korflür

0231 / 981 295 – 16

korfluer@sustain-consult.de

Projektbüro

Achim Gehrke

DGB-Bildungswerk

0211 / 45484 – 152

achim.gehrke@igmetall.de

Inge Blume

0211/45484 – 148

Inge.Blume@igmetall.de

IG Metall Bildungszentrum Sprockhövel

Stephan Vetter

02324-706-360

stephan.vetter@igmetall.de

Rolf Kulas

02324-706-364

rolf.kulas@igmetall.de

TBS NRW /

Orientierungsberatungen

Friedrich Weddige

0173-209 7764

friedrich.weddige@tbs-nrw.de



besser: Zukunft!



Recht
Nordrhein-Westfalen

18

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



Vorgehen kollegiale Beratung - Ablaufschema



Phasen	Fallgeberin/Fallgeber	Beraterinnen/Berater
Spontane Fallschilderung/ Beratungsanliegen	<ul style="list-style-type: none"> • schildert den Fall • formuliert die Schlüsselfrage 	<ul style="list-style-type: none"> • hören zu • machen sich Notizen
Informationsphase	hört zu	stellen Fragen zum Verständnis der Problemlage
Phantasiephase	<ul style="list-style-type: none"> • beantwortet Fragen 	hören zu
Beratung: „Rat & Tat“	<ul style="list-style-type: none"> • hört zu • macht sich Notizen 	äußern Hypothesen, Bilder, Gefühle, Assoziationen
Feedback der Beraterinnen/Berater	<ul style="list-style-type: none"> • am Ende Stellungnahme 	hören zu
	<ul style="list-style-type: none"> • hört zu • macht sich Notizen 	Brainstorming verschiedener Handlungsmöglichkeiten
	<ul style="list-style-type: none"> • am Ende Stellungnahme 	hören zu
	<ul style="list-style-type: none"> • hört zu • ohne Kommentar 	geben Rückmeldung über Lerneffekt aus dem Fall

besser: Zukunft!



Beitrag
Nordrhein-Westfalen

„Expertinnen und Experten in eigener Sache“

19



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



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



**Danke
für die anregende
Beteiligung**

**Guten
Heimweg !**

20

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



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



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



20

5 Ralf Löckener, Sustain Consult, Dortmund: Präsentation eines Beratungsprojektes

SUSTAIN | CONSULT

Happich GmbH – ein Phönix aus der Asche
Management von Betriebsrat und Beschäftigten

19. September 2011

SUSTAIN CONSULT
Beratungsgesellschaft
für nachhaltige
Wirtschaftsentwicklung mbH

Kaiserstraße 24
44135 Dortmund
Germany

T +49 (0) 231 - 981 285 0
F +49 (0) 231 - 981 285 29
www.sustain-consult.de

Geschäftsführung
Ralf Löckener
Birgit Timmer

Amtsgericht Dortmund
HRB 15147
USt-IdNr. DE220389727

Gliederung

- ▶ **Das Unternehmen Happich – damals und heute**
- ▶ **Die Form der Beteiligung im Zuge der Insolvenz und Sanierung**
 - Interessen und Ziele
 - Methoden und Wege
- ▶ **Bewertung und Einordnung**

Das Unternehmen Happich: Damals (2009) ...

- **210 Beschäftigte, 60 Mio. € Umsatz**
- **Eigentümer: Konzern aus Italien**
- **Beschäftigtenstruktur**
 - Ganz überwiegend Angestellte
 - Größter Teil der Beschäftigte identifiziert sich stark mit dem Unternehmen
 - Organisationsgrad der IG Metall ca. 90%
- **Im Unternehmen bestanden schon längere Zeit Probleme:**
 - Organisationsstruktur passte nicht zur Aufgabe und war in vielfältiger Weise intransparent
 - Allgemeine Führungsschwäche (Steuerung durch die Konzernmutter, Geschäftsführung der Tochter)
 - Keine klare Positionierung hinsichtlich F&E, Produktion und Handel
 - Strategie beim Umgang mit OEM und Handelskunden nicht klar
- **Vorlaufende Schritte zur Bearbeitung der Probleme:**
 - Top-Down-Reorganisationsprozess durch Konzernmutter
 - ➔ Gescheitert (neue Organisation wird nicht gelebt – zum Wohle des Unternehmens)
 - Initiative des Betriebsrates zu einer breit getragenen Organisationsentwicklung (→ erste Beratung)
 - ➔ Ergebnis war ein allseits getragenes Organisationsmodell (Konzernmutter, GF, Beschäftigte)
 - ➔ Wurde auch aufgrund deutlicher finanzieller Probleme nicht umgesetzt
 - Von der Strategie- zur Liquiditätskrise: BR und IG Metall organisieren Bürgschaftsmodell
 - ➔ Landesbürgschaft wurde erteilt, aber der Lieferantendarlehn zurückgezogen
- **Unternehmen war (schließlich) in der Insolvenz**

Beteiligung, Bsp. Happich - 2011-02-22

3 / 8

HAPPICH
A Pelzer Family Company



SUSTAIN | CONSULT

Das Unternehmen Happich: ... und heute

- **2010 durch Pelzer Acoustic Products GmbH übernommen**
 - Mutter mit Schwerpunkt im Bereich Akustikbauteile in den Märkten Luftfahrt, Schiffsmotorenbau, dem Spezialfahrzeugbau und der Bauindustrie
 - Nutzung von Vertriebs- und Entwicklungssynergien
- **110 Beschäftigte, 40 Mio. € Umsatz**
- **Weitere Entwicklungsperspektiven**
 - Strategisch orientiertes, familiengeführtes Unternehmen
 - Erschließung der wachsenden Märkte in Amerika und Asien
 - 2015: realistisches Umsatzziel von 100 Mio. € geplant



Beteiligung, Bsp. Happich - 2011-02-22

4 / 8

HAPPICH
A Pelzer Family Company



SUSTAIN | CONSULT

Beteiligung des Betriebsrates: Interessen und Ziele

- **Ansatz des Insolvenzverwalters:**
 - Fortführung durch Verkauf
 - Dazu (1) Lösung des Unternehmens von Konzernmutter
 - Dazu (2) Abbau von 110 Arbeitsplätzen

- **Der Betriebsrat hat dem Insolvenzverwalter klar gemacht, dass eine Fortführung mit anschließendem Verkauf des Unternehmens nur unter vier Voraussetzungen gelingen kann:**
 - Lösung der internen Probleme, insbesondere bei Organisation und Personal
 - Zukunftsorientierte Schritte ausdrücklich ohne bisherige Führung (diskreditierte Geschäftsführer)
 - Intensive Beteiligung des Betriebsrates, weil er die Unternehmenssituation am besten einschätzen kann
 - Externe Beratung des Betriebsrates bei den anstehenden untypischen Aufgaben

- **Wichtige Ziele des Betriebsrats – und damit der Beratung:**
 - Lösung der unmittelbaren Organisations- und Personalprobleme
 - Dauerhafte Stabilisierung und Fortführung des Unternehmens
 - Reduzierung der geplanten Entlassungen

Beteiligung des Betriebsrates: Methoden und Wege

- **Schritt 1: Workshop zur Strukturierung der Handlungsfelder – Organisation und Personal (Auswahl auf Führungsebene) erhalten höchste Priorität**

- **Schritt 2: Insolvenzverwalter gibt dem Drängen / den Argumenten nach – Betriebsrat und dessen Berater erhalten die Aufgabe zur Entwicklung der neuen Organisation**
 - Zunächst wurden Fachgespräche mit dem gesamten Führungspersonal geführt
 - Auf dieser Basis hat Berater Aufbauorganisation erarbeitet und mit Betriebsrat in Workshops diskutiert
 - Dann wurde Organisation in Workshop mit den 13 Führungskräften („Firstliner“) diskutiert und konkretisiert
 - Ergebnis: Insolvenzverwalter übernimmt den Organisationsvorschlag vollständig und „1:1“

- **Schritt 3: Der Insolvenzverwalter überträgt dem Betriebsrat die Aufgabe, für die neue Organisation das notwendige Personal aus dem bisherigen oberen Management („Firstliner“) auszuwählen**
 - Reduzierungsbedarf durch eingebrochenes Geschäft und weggefallene Konzerneinbindung
 - Der Berater des Betriebsrats führte mit den vorhandenen Firstlinern Recruitinggespräche
 - Zusammen mit Betriebsrat (unter Einbeziehung weiterer Beschäftigter) wurde Personalkonzept erarbeitet
 - Ergebnis: Das vorgeschlagene Personalkonzept inkl. neuem ‚Geschäftsführer‘ wurde vollständig umgesetzt; der Insolvenzverwalter gibt zudem den ursprünglichen Plan zum Arbeitsplatzabbau auf

- **Nachlauf-Prozess**
 - Zusammen mit Betriebsrat und IG Metall wurde die Liste der von Abbau betroffenen Arbeitsplätze von 28 auf 17 reduziert – u.a. durch Anpassung der Gehälter der Firstliner auf der Grundlage der Reorganisation
 - Die Ergebnisse des Prozesses wurden auf einer Betriebsversammlung vorgestellt
 - Ein Modell für Belegschaftsbeteiligung wurde geprüft (Prämisse: verbesserte Verkaufsbedingungen)

Bewertung und Einordnung des Beratungsfalles

Bewertung hinsichtlich unmittelbarer Projektziele

- **Überwindung der Krise (Punktuelle Intervention):**
 - Erfolgreiche Rettung und Stabilisierung
 - Verbesserung der Situation bei Arbeit / Beschäftigung
 - Entwicklung der IGM-Mitgliedschaft (ca. 90%)
- **Sicherung der Zukunft (Daueraufgabe):**
 - Weichen sind nach / durch den Verkauf erfolgreich gestellt
 - Probleme bei Organisation und Führung
 - Rückzug des Betriebsrates aus operativer Tätigkeit
 - Weiterhin: Einfordern einer nachhaltigen Innovationsstrategie zur Standortsicherung

Einordnung hinsichtlich der Beteiligung des Betriebsrates

- **Situation des Unternehmens**
 - Kein betrieblicher Alltag
 - Aber auch kein extremer Sonderfall (es gibt durchaus vergleichbare ‚entwickelbare‘ Handlungssituationen)
- **Situation des Betriebsrates**
 - Generell stark („Druck“) und kompetent („Konzept“) – auch durch Vorlaufprozess
 - In dieser Lage auf Unterstützung angewiesen
 - bei „Druck“: durch die IG Metall („Tarifbegleitung“)
 - bei „Konzept“: durch Beratung (Sortierung und Fachwissen)
- Insgesamt schon ein **Sonderfall**: mit maximalen Handlungsmöglichkeiten für den Betriebsrat, der aber die Potenziale von Beteiligung für eine wertorientierte Innovationsstrategie (Zukunftssicherung für Beschäftigte/Mitglieder) verdeutlicht

Beteiligung, Bsp. Happich - 2011-02-22

7 / 8

 **HAPPICH**
A Pilsner Family Company



 **SUSTAIN | CONSULT**

Beteiligung des Betriebsrates: Einige wichtige Voraussetzungen

- **Der Betriebsrat war das einzige geeignete originäre Organ im Unternehmen**
 - Glaubhaftes Fortführungsinteresse
 - Besonders wichtig: Exklusive Fähigkeiten, die für Fortführung unabdingbar sind – zusammen mit externer Beratung
- **Betriebsrat konnte wichtige Funktionen und Fähigkeiten einbringen, die für das Gelingen einer Fortführung generell wichtig sind:**
 - Wissen über Personal, Organisation, Zahlungsströme, Intentionen wichtiger Akteure, ...
 - Vertrauen stiften bei Beschäftigten, Kunden (Abwanderungstendenzen), Insolvenzverwalter, IG Metall
 - Organisation des Prozesses / Fäden zusammenhalten
- **Beteiligung war vor diesem Hintergrund kein Add-on sondern notwendig**
- **Das Vorgehen fußte auf einer hohen Transparenz der Aktivitäten von Betriebsrat und IG Metall (bereits seit Beginn der Unternehmenskrise)**
 - Folge: die Beschäftigten haben Vertrauen („denn sie wissen, was sie tun“)

Beteiligung, Bsp. Happich - 2011-02-22

8 / 8

 **HAPPICH**
A Pilsner Family Company



 **SUSTAIN | CONSULT**

Beteiligte

Betriebsrat Happich (Auswahl)

Sascha Papies (Tel.: 01520 - 930 32 91, sascha.papies@happich.de)

Nadine Arglebe (Tel.: 01520 - 930 32 61, nadine.arglebe@happich.de)

SUSTAIN CONSULT

Dr. Torsten Sundmacher (Projektleitung, Mobil: 0171 - 745 27 87, sundmacher@sustain-consult.de)

Ralf Löckener (Mobil: 0172 - 286 22 78, loeckener@sustain-consult.de)

Unter Beteiligung von

Georg Schulze (freier Berater)

IG Metall Vwst. Wuppertal

Knut Giesler (Tel.: 0202 - 2824120, knut.giesler@igmetall.de)

SUSTAIN CONSULT
Beratungsgesellschaft
für nachhaltige
Wirtschaftsentwicklung mbH

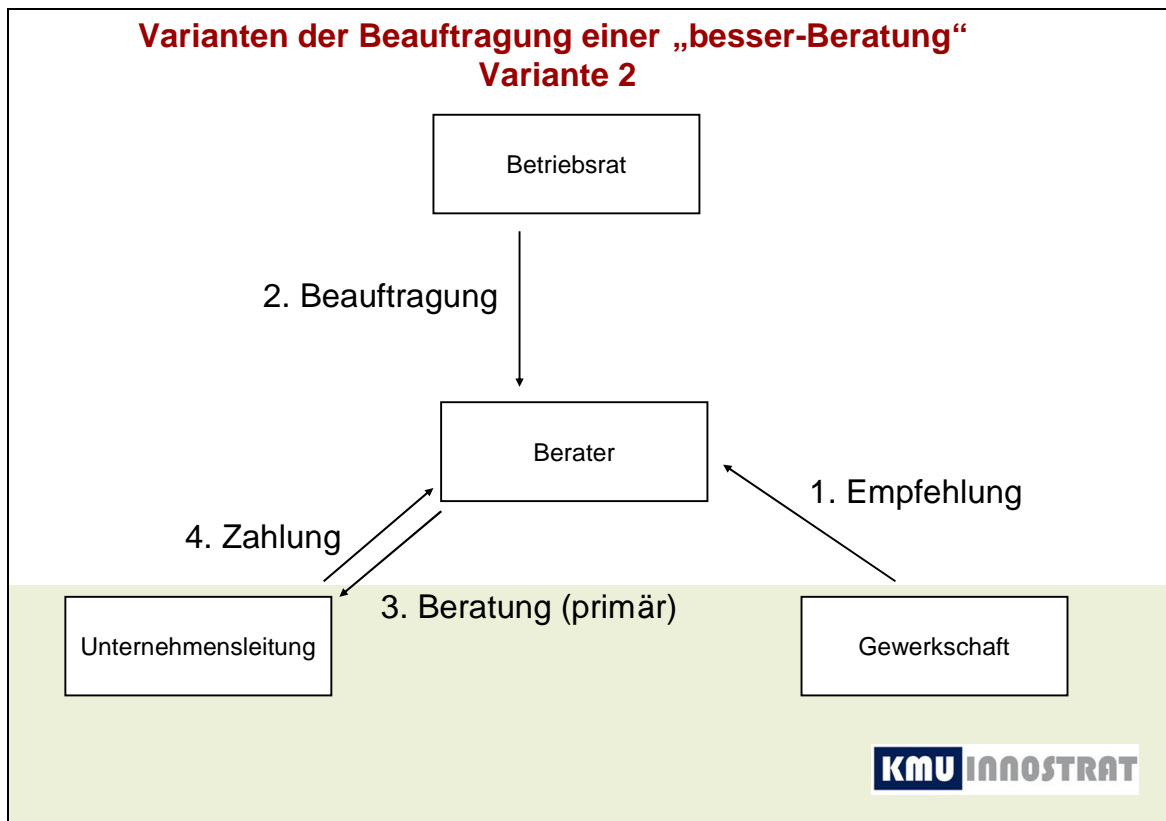
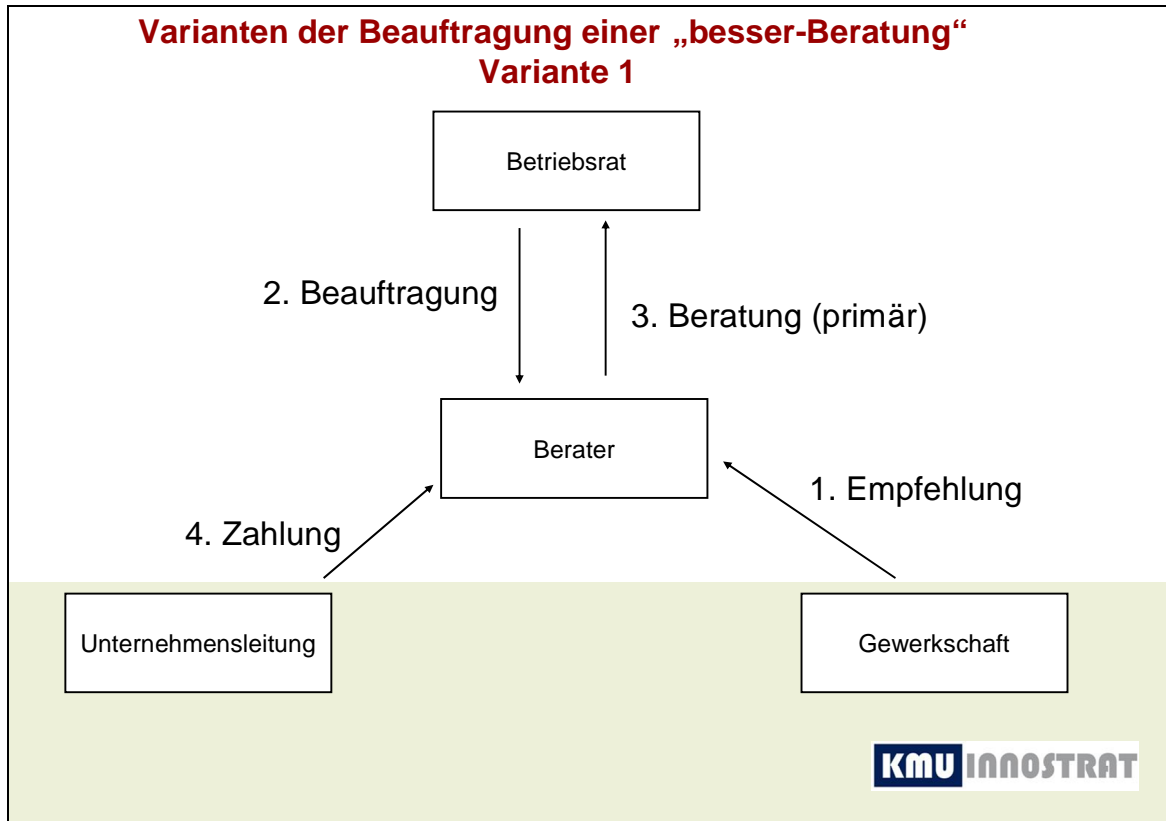
Kaiserstraße 24
44135 Dortmund
Germany

T +49 (0) 231 - 981 285 0
F +49 (0) 231 - 981 285 29
www.sustain-consult.de

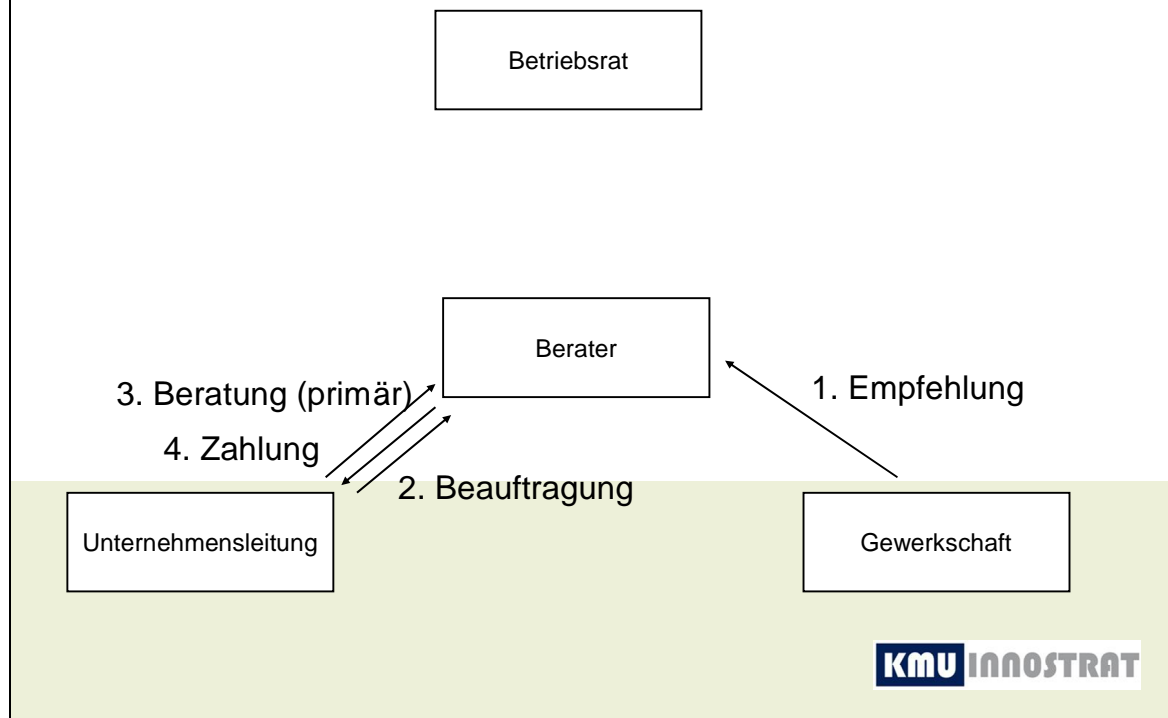
Geschäftsführung
Ralf Löckener
Birgit Timmer

Amtsgericht Dortmund
HRB 15147
USt-IdNr. DE220389727

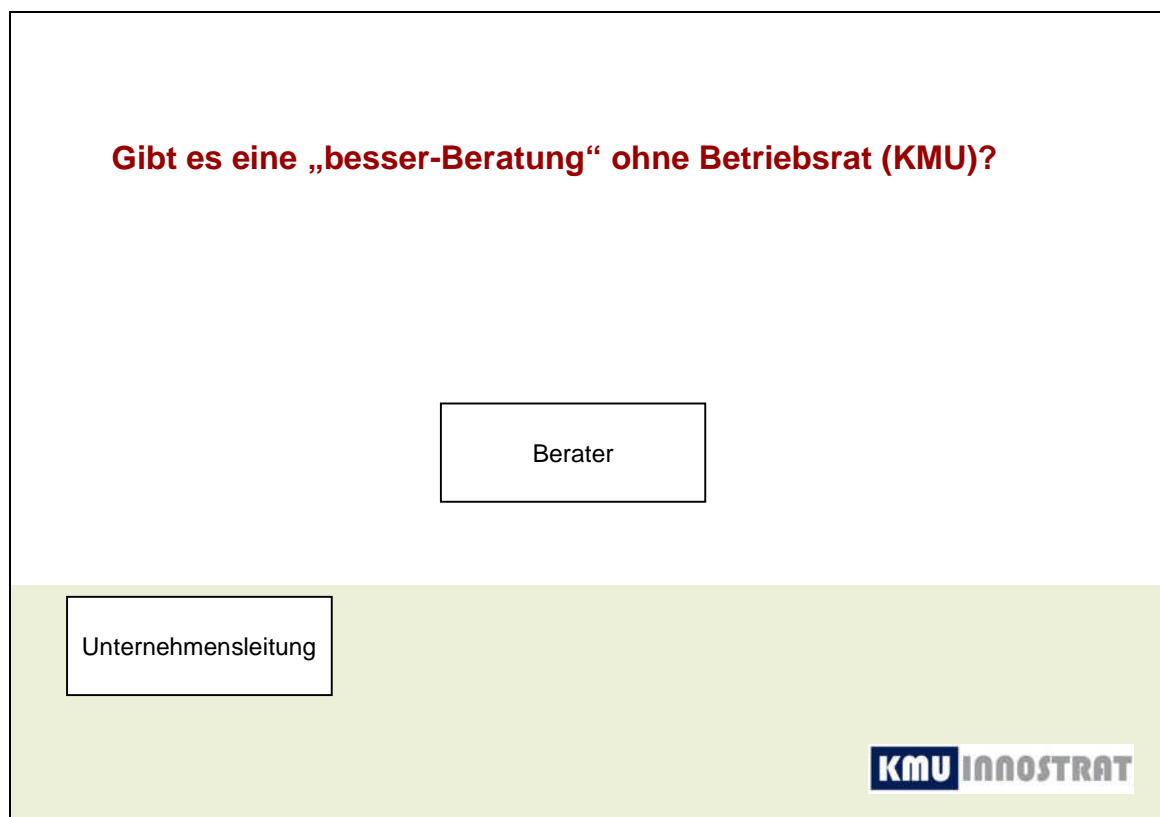
6 Varianten der Beauftragung einer „besser-Beratung“



Varianten der Beauftragung einer „besser-Beratung“ Variante 3



Gibt es eine „besser-Beratung“ ohne Betriebsrat (KMU)?



7 Fotoprotokoll der Eingangsfragen

13.09.2011

1. Austausch und Interesse von/an Beratungskonzepten

3. Anregung

2. Beteiligung und Beteiligungsformen

Aufbau + Kommunikation zwischen Beratern	Austausch, Dialog zwischen Beratern; Erfahrungsaustausch
Interesse an (innovativen) Beratungsansätzen + neuen Ideen	Austausch zwischen verschiedenen Perspektiven der KMU-Beratung
Anregungen und Methodenwahrnehmungen	Interesse an vorgefertigten Beratungskonzepten
	Ideen der "anderen" Tischseite bzw. Vorstellungen der Beschäftigtenverbände

Einbindung + Beteiligung der Mitarbeiter	Welche betrieblichen Kräfte können sich für KMU-Entwicklung einsetzen?
Interesse an Beratungsansätzen, die an den Beschäftigten ansetzen	Fragen zu Innovationen und Beteiligungsformen von/ich KMU

8 Teilnehmerliste

Name	Institution, Ort
Petra Beil	IG Metall Bezirksleitung NRW, Düsseldorf
Christopher Buers	innowise research & consulting GmbH, Duisburg
Harald Hoffmann	PerTransfer Essen GmbH, Essen
Friedhelm Keuken	G.I.B., Bottrop
Constanze Kurz	IG Metall Vorstand, Frankfurt
Ralf Löckener	Sustain Consult, Dortmund
Achim Loose	Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement e.V., Köln
Wolfgang Nacke	Nacke Beratung - Qualifikation – Moderation, Essen
Hagen Röwer	Bundesverband Arbeitsorientierter Beratung e.V., Essen
Ulrich Sassenbach	G.I.B., Bottrop
Viktor Steinberger	TBS beim DGB NRW e.V., Düsseldorf
Klaus Stratmann	Klaus Stratmann GmbH, Dormagen
Cornelia Witthuhn	Witthuhn - Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung mbH, Esslingen
Marian Wysinski	Dreiklang Unternehmensberatung, Düsseldorf