

Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union  
und des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds



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

**NRW.**

Gabi Schilling  
unter Mitarbeit von Erich Latniak

## Wirkungen der Instrumente Arbeitszeit- und Potenzialberatung

Betriebliche Fallstudien zu den  
langfristigen Effekten der vom  
Land Nordrhein-Westfalen mit  
ESF-Mitteln geförderten Beratungen

Oder: Was geschieht nach der Beratung?

Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 2005-01

gefördert vom:



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

**NRW.**

ISSN 1430-8738

Gelsenkirchen 2005

Herausgeber:  
Institut Arbeit und Technik  
Munscheidstr. 14  
45886 Gelsenkirchen  
Telefon: +49-209-1707-0  
Telefax: +49-209-1707-110  
E-Mail: [latniak@iatge.de](mailto:latniak@iatge.de)  
www: <http://www.iatge.de>

*Jat*

Bayerische  
Staatsbibliothek  
München

## Zusammenfassung

Seit Jahren fördert das Land Nordrhein-Westfalen mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds Beratungsleistungen für kleine und mittlere Unternehmen. Im vorliegenden Bericht werden die langfristigen Wirkungen der Förderinstrumente Arbeitszeit- und Potenzialberatung anhand von 15 betrieblichen Fallstudien analysiert. Die untersuchten Betriebe haben entweder eine Arbeitszeit- oder Potenzialberatung in Anspruch genommen mit dem Ziel, die betrieblichen Abläufe zu optimieren, flexibler auf saisonale und Nachfrageschwankungen reagieren zu können und dadurch letztlich einen wichtigen Beitrag zur Beschäftigungssicherung zu leisten. Ob sich die im Zuge der Beratung entwickelten Veränderungsmaßnahmen auch langfristig bewährt haben bzw. was in besonderem Maße zur nachhaltigen Wirksamkeit beigetragen hat, ist eine zentrale Frage dieser Untersuchung. Der Bericht schließt mit Empfehlungen für die weitere Förderpraxis des Landes.

## Abstract

In recent years the regional government of Northrhine-Westfalia established a scheme for the support of SMEs drawing on consultancy expertise in terms of working time and the analysis of work-organisation. The study – based on 15 case studies – gives insights into the process and the outcomes of such consultancy activities. It focuses on the particular difficulties of SMEs trying to change their working-time and their organisation structures. Which conditions are helpful to create 'sustainable effects' for employers, employees and employment conditions is one of the main questions. Furthermore the report gives some recommendations how to optimize public promotions for SMEs.

<36631822570010

<36631822570010

Bayer. Staatsbibliothek

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Zielsetzung der Untersuchung.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Inanspruchnahme der mit Landes- und ESF-Mitteln geförderten Beratungsangebote .....</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>Methodisches Vorgehen und Auswahl der Untersuchungsbetriebe .....</b>	<b>14</b>
3.1	Auswahl der Unternehmen mit Potenzialberatung.....	14
3.2	Auswahl der Unternehmen mit Arbeitszeit- und Potenzialberatung .....	20
3.3	Auswahl der Unternehmen mit Arbeitszeitberatung .....	21
<b>4</b>	<b>Die Fallstudien.....</b>	<b>23</b>
4.1	<b>Unternehmen mit Potenzialberatung .....</b>	<b>23</b>
4.1.1	Erhalt und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit eines Auftragsfertigers durch Prozessoptimierung – Fallbeispiel 1: KÜHLTECH .....	24
4.1.2	Optimierung der Produktionsabläufe und Implementation eines darauf abgestimmten Betriebsdatenerfassungssystems bei einem Auftragsfertiger – Fallbeispiel 2: ZIMMER GmbH & Co. KG.....	30
4.1.3	Umfassende Reorganisation eines Zulieferunternehmens für die Automobilindustrie als Krisen- und Interimsmanagement – Fallbeispiel 3: MONTAG GmbH Co. KG .....	36
4.1.4	Neustrukturierung nach Generationenkonflikt und Liquiditätssicherung – Fallbeispiel 4: PERSONAL GmbH.....	42
4.1.5	Überprüfung einer geplanten Geschäftsfelderweiterung in einer gut etablierten therapeutischen Praxis – Fallbeispiel 5: Fa. „BODY“.....	47
4.1.6	Umfassende Reorganisation eines sich vom kleinen Einzelhändler zum Serviceunternehmen mit umfassenden Dienstleistungsangebot entwickelnden Unternehmens – Fallbeispiel 6: PC GmbH .....	51
4.1.7	Begleitung der Konsolidierungs- und Wachstumsphase einer sprachtherapeutischen Praxis – von der Informalität zur Professionalität – Fallbeispiel 7: VOICE.....	57
4.1.8	Überprüfung des Geschäftskonzepts eines Gastgewerbebetriebes – Fallbeispiel 8: GASTHAUS.....	63
4.1.9	Resümee und Empfehlungen für die Förderpraxis .....	66
4.2	<b>Unternehmen mit Arbeitszeit- und Potenzialberatung .....</b>	<b>69</b>
4.2.1	Fallbeispiel 1: SCHRAUBEN GmbH & Co.....	70
4.2.2	Fallbeispiel 2: FARBEN GmbH.....	80
4.2.3	Bilanz für die beiden Beispiele.....	85

4.3 Unternehmen mit Arbeitszeitberatung.....	86
4.3.1 Fallbeispiel 1: SPIRAL GmbH.....	86
4.3.2 Fallbeispiel 2: HAUS GmbH.....	94
4.3.3 Fallbeispiel 3: FRISCH GmbH & Co. KG.....	101
4.3.4 Fallbeispiel 4: DRUCKTECH GmbH.....	109
4.3.5 Fallbeispiel 5: PFLEGE e.V. ....	118
<b>5 Was befördert, was behindert den Nutzen einer Arbeitszeitberatung? .....</b>	<b>127</b>
5.1 Betriebliche Erfahrungen nach Abschluss der Beratung – Zentrale Ergebnisse aus den Fallstudien zur Arbeitszeitberatung.....	127
5.2 Wie verlaufen betriebliche Aushandlungsprozesse in den ausgewählten Unternehmensbeispielen? – Beteiligungsformen .....	129
5.2.1 Beschäftigtenbeteiligung.....	130
5.2.2 Interessenvertretung .....	131
5.3 Zwischenbilanz: Notwendigkeit kontinuierlicher Beteiligung und innerbetrieblicher Aushandlungsprozesse .....	135
5.4 Umsetzungserfahrungen – Wege zu einer veränderten Arbeitszeitpraxis? .....	137
5.5 Problemfelder betrieblicher Arbeitszeitgestaltung.....	138
<b>6 Empfehlungen für die zukünftige Förderpraxis.....</b>	<b>143</b>
6.1 Unterschiedliche Handlungsvoraussetzungen der beratenen Unternehmen .....	143
6.2 Einschätzungen und Empfehlungen .....	147
6.3 Bereits erfolgte Korrekturen an der Fördersystematik – Einschätzung und Bewertung .....	151
<b>Anhang .....</b>	<b>155</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>157</b>

## Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1:	Potenzialberatungen mit Arbeitszeitbezug 2003 nach Betriebsgrößen (absolute Zahlen) .....	15
Tabelle 2:	Potenzialberatungen mit Arbeitszeitbezug 2003 nach Branchen (absolute Zahlen) .....	16
Tabelle 3:	Ausgewählte Unternehmen mit Potenzialberatung (Übersicht) .....	18
Tabelle 4:	Ausgewählte Unternehmen mit Arbeitszeit- und Potenzialberatung (Übersicht) .....	20
Tabelle 5:	Unternehmen mit Arbeitszeitberatung .....	22
Tabelle 6:	Das Arbeitszeitmodell der Fa. Schrauben .....	74
Tabelle 7:	Das Arbeitszeitmodell der Fa. Spiral GmbH .....	90
Tabelle 8:	Das Arbeitszeitmodell der Haus GmbH .....	98
Tabelle 9:	Das Arbeitszeitmodell der Frisch GmbH.....	106
Tabelle 10:	Das Arbeitszeitmodell der Drucktech GmbH .....	114
Tabelle 11:	Das Arbeitszeitmodell des Pflege e.V.....	123