

Wenn der Arbeitgeber den Unternehmensberater ruft

Beteiligungsorientierte Beratung in der Unternehmenskrise

Erfahrene Praktiker wissen: Wenn der Arbeitgeber den Unternehmensberater ruft, ist die Unternehmenskrise oftmals nicht weit. Alexander H. Lottis gibt Tipps, worauf der Betriebsrat in einer solchen Situation achten sollte und wie er reagieren kann.

Im heutigen Wirtschaftsgeschehen gehört es für Manager geradezu zum guten Ton, zur Know-how- und Kapazitätsunterstützung Unternehmensberater zu engagieren. Dass Betriebsräte auf solche externen Experten zurückgreifen, kommt dagegen eher selten vor.

Unternehmensberater werben mit Methodenwissen, Fachkompetenz und jahrelanger Erfahrung in Unternehmen verschiedenster Branchen und Märkte. Managern dienen die Berater oft als Coach zur Entwicklung von eigenen Fähigkeiten, zur Entscheidungsunterstützung in unbekanntem Situationen sowie als Treiber von Veränderungsprozessen. Betriebsräte sollten daher stets sowohl die Ursache der Beauftragung als auch das angestrebte Vorgehen hin-

terfragen, wenn Berater auf Veranlassung der Arbeitgeberseite in das Unternehmen geholt werden sollen.

Kritische Berateraufträge

Als kritisch sind alle Beratungsaufträge zu betrachten, die zu Betriebsänderungen (vgl. § 111 BetrVG) führen können. Hierzu zählen:

- > die Einschränkung sowie Stilllegung des ganzen Betriebs oder von wesentlichen Betriebsteilen;
- > die Verlegung des gesamten Betriebs oder von wesentlichen Betriebsteilen;
- > der Zusammenschluss mit anderen Betrieben
- > die Spaltung von Betrieben;
- > grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks sowie der Betriebsanlagen;
- > die Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren.

In den meisten Fällen erhalten die Betriebsräte keinerlei Informationen über das wirkliche Ziel der Beauftragung. Der Beratungsauftrag wird meist mit englischen Schlagworten beschrieben. Hierbei gibt es eine Reihe von Beauftragungsformen und Beratungszielen, die nachhaltige Betriebsänderungen bein-

halten und mit erheblichen Nachteilen für die Belegschaft verbunden sein können. Bei kritischen Beratermandaten, die eine Restrukturierung, Reorganisation, Sanierung oder Geschäftsprozessoptimierung zum Gegenstand haben, ist immer mit Betriebsänderungen zu rechnen. Einen Überblick über mögliche Beraterthemen und deren jeweilige Einstufung vermittelt die Abbildung 1 auf der Seite 23.

Handlungsauftrag des Betriebsrats

Was sollte der Betriebsrat tun, wenn ein Berater engagiert wird, dessen Auftrag kritische Themen zum Inhalt hat? In diesen Fällen muss sich die Belegschaft auf einen kompetenten Betriebsrat verlassen können, der in der Lage ist, die angedachten Neuerungen kritisch zu hinterfragen und sie zu Gunsten der Mitarbeiter zu beeinflussen. In vielen Fällen erfordert dies das Hinzuziehen von externen Sachverständigen.

Beratung in der Unternehmenskrise

Wird der Betriebsrat durch die Arbeitgeberseite mit dem Einsatz einer Un-



Alexander H. Lottis
berät Betriebsräte
zu betriebswirtschaftlichen Themen
www.br-consultants.de



Foto: Fotolia/Peter Atkins

Unternehmensberatung konfrontiert, ist es wichtig zu klären, ob in dem Unternehmen überhaupt ein Veränderungsbedarf besteht, der den Einsatz externer Berater erforderlich macht. Dies ist regelmäßig dann der Fall, wenn sich das Unternehmen in einer Krisensituation befindet. Unter einer solchen wird eine Entwicklung verstanden, die das Weiterbestehen des Unternehmens gefährdet oder sogar unmöglich macht. Es gibt verschiedene Krisenarten, die sich jeweils in ihren Bedrohungsgraden für das Unternehmen und somit auch für die Mitarbeiter unterscheiden (siehe Abbildung 2).

Eine strategische Krise bezeichnet die Gefährdung oder Erosion von Erfolgsfaktoren und führt zu einer allmählichen Verschlechterung der Position im Wettbewerb. Werden Erfolgsziele nicht erreicht und Verluste erwirtschaftet, hat dies eine Wertvernichtung des Eigenkapitals zur Folge und das Unternehmen befindet sich in einer Erfolgskrise. Eine Liquiditätskrise liegt vor, wenn die Zahlungsfähigkeit gefährdet oder bereits erloschen oder eine Überschuldung eingetreten ist.

Die drei Krisenarten können zeitlich miteinander verknüpft sein. So folgt auf eine strategische Krise, wenn sie nicht überwunden wird, eine Erfolgskrise und bei zunehmendem Werteverzehr eine Liquiditätskrise. Dabei steigt mit jedem Erreichen einer neuen Krisenphase das Bedrohungspotenzial für das

Abb. 1: Bewertung von Beraterthemen

unkritisch	bedenklich	kritisch
<ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Coaching • PR (Public Relations) • Kommunikation • IT (Releasewechsel) • Corporate Identity • Unternehmensethik • Instandhaltungsplanung • Einkaufsoptimierung • Materialplanung und -steuerung • Umweltmanagement • Projektmanagement (PM) 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzierung • Wandlungsmanagement • Unternehmensnachfolge • Unternehmensanalyse • Strategie (Internationalisierung) • Organisationsentwicklung • CAM (Computer Aided Manufacturing) • Interimmanagement • Gebäudeplanung • Personalführung • Betriebsdatenerfassung • Qualitätsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Restrukturierung • Sanierung • Insolvenz • M&A (Mergers and Acquisitions) • Kooperationen • Outsourcing • GPO (Geschäftsprozessoptimierung) • Logistik • IT (Automatisierung, Überwachung und Steuerung) • Strategie (Auslagerung) • Centerkonzepte • Arbeits- und Zeitstudien

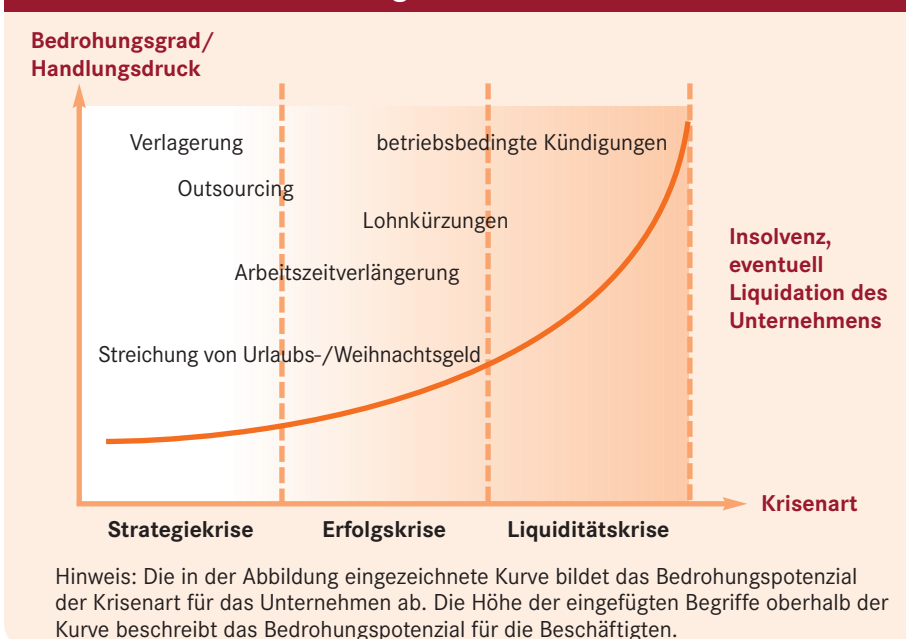
Unternehmen, das heißt, der Handlungsdruck wird größer, der Handlungsspielraum hingegen geringer.

Abhängig von der Krisenart werden unterschiedliche Beratungsaufträge formuliert. In einer Strategiekrise wird eine Strategieberatung vergeben, die auch für die Belegschaft bedenkliche Auswirkungen haben kann. In der Erfolgs- und Liquiditätskrise werden Restrukturierungen sowie Sanierungen in Auftrag gegeben, die in jedem Fall kritische Maßnahmen zur Folge haben.

Die Tatsache, dass mit zunehmender Unternehmenskrise der Handlungsdruck für den Arbeitgeber steigt, ist für den Betriebsrat von hoher Bedeutung. Schaut man sich in der Abbildung 2 die Bedrohungspotenziale „Verlagerung“ und „betriebsbedingte Kündigungen“ an, so stellt man fest, dass sie das gleiche Bedrohungsniveau haben, weil sie mit der Gefahr eines Arbeitsplatzverlustes einhergehen. Sie werden dem Arbeitgeber von ihren Beratern allerdings in unterschiedlichen Situationen vorgeschlagen. Die Verlagerung kann in einer Änderung der Strategie begründet sein und somit auch bei einem stabilen unternehmerischen Umfeld sowie bei einer latenten Strategiekrise angedacht werden, während betriebsbedingte Kündigungen eher als Kosten senkendes Mittel zum Einsatz kommen. Dies bestätigt eine Umfrage von IBM aus dem Jahr 2006 unter 750 Firmenchefs aus 20 Branchen, in der 80 % der Befragten betriebsbedingte Kündigungen für die wichtigste Maßnahme zur Kostensenkung hielten.

Da beide Optionen in Situationen mit unterschiedlichem Handlungsdruck und Handlungsspielraum angesiedelt sind, muss sich der Betriebsrat sowohl auf eine milde als auch starre Position des Arbeitgebers einstellen und in der Verhandlung entsprechend reagieren. Besteht für das Unternehmen noch ausreichend Handlungsspielraum, wird es der Interessenvertretung eher gelingen, Alternativen durchzusetzen, die die negativen Auswirkungen auf die Situation der Beschäftigten so gering wie

Abb. 2: Unternehmenskrise und Bedrohungspotenzial für die Beschäftigten



Hinweis: Die in der Abbildung eingezeichnete Kurve bildet das Bedrohungspotenzial der Krisenart für das Unternehmen ab. Die Höhe der eingefügten Begriffe oberhalb der Kurve beschreibt das Bedrohungspotenzial für die Beschäftigten.

möglich halten (z.B. Ausnutzung der natürlichen Fluktuation, Altersteilzeit-Modelle).

Berater auf Betriebsratsseite

Stellt der Betriebsrat fest, dass Handlungsbedarf aufgrund einer der vorgenannten Krisen besteht, sollten Überlegungen angestellt werden, wie ein größtmöglicher Einfluss auf eine für die Belegschaft möglichst vorteilhafte Ausgestaltung der Veränderungen genommen werden kann. Die Möglichkeit des Betriebsrats, selbst Berater beauftragen zu können, eröffnet hierbei einen

bestehen in dieser Phase zwei grundlegende Möglichkeiten.

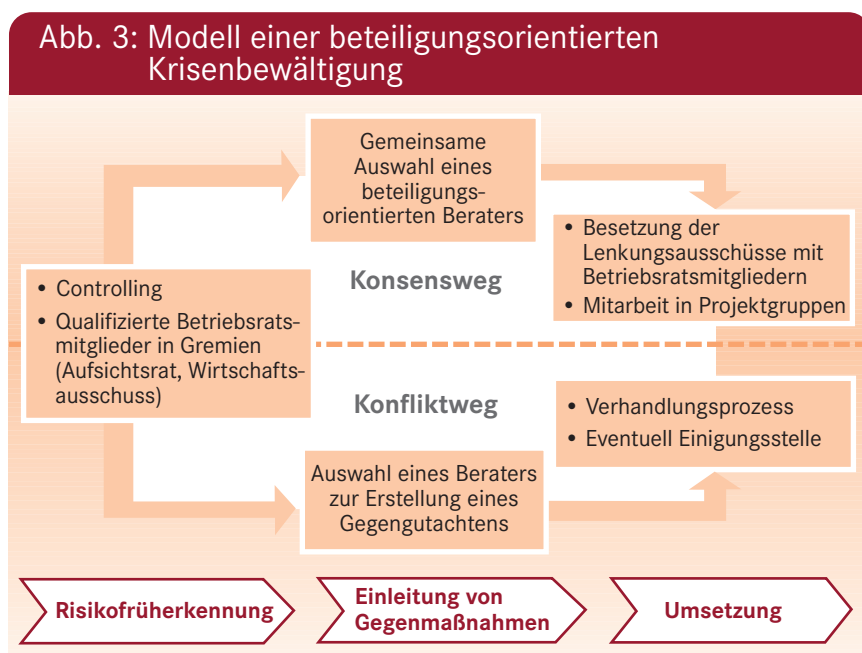
Im Gros der Fälle wird es zu der Variante kommen, die als „Konfliktweg“ bezeichnet werden kann. Hierbei wird vom Arbeitgeber eine Unternehmensberatung engagiert, die ein Konzept zur Bewältigung der Krise erstellt und in manchen Fällen auch umsetzt. Wird dieses Konzept dem Betriebsrat vorgelegt, kann dieser im Rahmen der §§ 80 Abs. 3, 111 Satz 2 BetrVG externe Sachverständige hinzuziehen, die das Konzept prüfen und gegebenenfalls ein Gegengutachten erstellen. Mit den daraus gewonnenen Erkenntnissen kann

Für den Arbeitgeber bietet die Variante der Konsenslösung vor allem einen enormen Zeitvorteil, da nicht auf die Erstellung eines Zweitgutachtens gewartet werden muss und im Anschluss keine langwierigen Verhandlungen folgen. Neben diesem Zeitvorteil manifestiert sich ein Kostenvorteil, der zum einen in der schnelleren Umsetzung, zum anderen in der Hinzuziehung nur eines Beraters begründet ist. Außerdem darf der Arbeitgeber auf Grund der aktiven Einbindung des Betriebsrats und einer offenen Informationspolitik auf ein größeres Verständnis bei den Beschäftigten hoffen.

Hauptvorteil für die Arbeitnehmer ist ein von Beginn an maximaler Einfluss. Das Modell bietet dem Betriebsrat die Möglichkeit, früh in das Geschehen einzugreifen, das heißt, wenn noch ausreichend Handlungsspielraum besteht, um im Sinne der Beschäftigten die bestmöglichen Ergebnisse erzielen zu können. Dies wird auch durch eine aktive Mitwirkung in der Umsetzungsphase gewährleistet. Zudem ist aus Betriebsratsicht eine beteiligungsorientierte Krisenbewältigung vor allem wegen der Stärkung der eigenen Position attraktiv.

Resümee

Wenn der Arbeitgeber einen Unternehmensberater beauftragt, sollte der Betriebsrat versuchen, sehr rasch in das Beratungsprojekt eingebunden zu werden. Im besten Fall gelingt dies mit einem Berater, der durch den Betriebsrat und die Arbeitgeberseite gemeinsam beauftragt wird. Ist dies nicht durchsetzbar, sollte der Betriebsrat zügig einen eigenen wirtschaftlichen Sachverständigen in Anspruch nehmen. Dessen Aufgabe ist es dann, das Konzept des Arbeitgebers und seiner Berater mit den dort vorgeschlagenen Maßnahmen zu hinterfragen und gegebenenfalls Alternativen zur Beschäftigungssicherung zu entwickeln. ■



neuen Weg (vgl. Abbildung 3). Hierbei übernimmt die Interessenvertretung eine proaktive Rolle in den Phasen der Risikofrüherkennung, der Einleitung von Gegenmaßnahmen und der Umsetzung.

Das Einleiten von Gegenmaßnahmen zur Abwendung einer Krise ist herkömmlich eine Aufgabe des Arbeitgebers. Entschließt sich der Betriebsrat zu einer aktiven Einmischung unter Zuhilfenahme externer Sachverständiger,

der Betriebsrat anschließend in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber treten.

Beteiligungsorientierte Beratung

Der „Konsensweg“ hingegen beschreibt den Fall, in dem die Betriebsparteien gemeinsam einen beteiligungsorientierten Berater beauftragen, der von beiden Seiten akzeptiert wird. In dieser Variante wirkt die Arbeitnehmervertretung schon bei der Konzeptionierung der Maßnahmen aktiv mit. Bisher kommt diese Variante der Mitwirkung bei der Krisenbewältigung eher selten zum Einsatz, da sie sowohl von der Arbeitgeber- als auch von der Arbeitnehmerseite Kompromissbereitschaft sowie ein gehöriges Maß an gegenseitigem Vertrauen verlangt. Jedoch bietet sie für beide Seiten enorme Vorteile.

Lesetipps

- > Wenn externer Rat benötigt wird. Zum Umgang mit Beratern und Sachverständigen; dbr 5/2009, Seite 9.
- > Die Kunst des Vergleichens. Chancen und Risiken von Benchmarking; dbr 10/2009, Seite 17.

Anzeige

Dickbrettbohrer!
 Qualifizierung für Betriebsräte
www.dgb-bildungswerk.de