

SWP-Interview:

Trend – Consulting nicht nur für die Chef- etage „In Deutschland wird zu schnell über Personalabbau geredet“

Das SWP Magazin im Interview mit Alexander Lottis, dem Geschäftsführer von BR Consultants. Lottis berät ausschließlich Betriebsräte, schwerpunktmäßig bei Sanierungen und Restrukturierungen von Unternehmen in der Krise.

Beratung und Consulting: Das riecht nach millionenschweren Aufträgen, nach Genossen der Bosse, nach Agenturleuten, die gnadenlos den Rotstift ansetzen – kurz, nach schweren Geschützen, die immer dann aufgefahren werden, wenn Betriebsänderungen, Restrukturierungen und andere schwere Eingriffe in Unternehmen anstehen. Dass auch andersherum ein Schuh draus wird, beweist BR Consultants (BRC). Die Beratungsagentur, die von vier Standorten aus in ganz Deutschland tätig ist, berät ausschließlich Betriebs- und Personalräte mit ihrem Know-how als externe Wirtschaftssachverständige. Der Beraterpool umfasst 30 Beraterinnen und Berater, die alle jahrelange, branchenübergreifende Erfahrung in der betriebswirtschaftlichen und strategischen Beratung, besonders in Krisenfällen, mitbringen. Eine feste Kooperation mit SWP ist angedacht. Grund genug für das SWP-Magazin, sich einmal eingehender mit BRC-Geschäftsführer Alexander Lottis zu unterhalten.

Peter Joerdell, SWP-Magazin: Unternehmensberatungen sind dafür bekannt, Arbeitgeber zu beraten. Warum hat BRC den Schwerpunkt auf Betriebsräte gelegt?

Alexander Lottis: Ich habe viele Jahre in der Sanierung und Restrukturierung deutscher Unternehmen gearbeitet. In der Zusammenarbeit mit Unternehmensberatungsgesellschaften hatte ich zunehmend den Eindruck, dass es eben nicht darum geht, das Beste für das Unternehmen und seine Mitarbeiter herauszuholen, sondern so schnell wie möglich die horrenden Beraterhonorare über einen massiven Abbau des Personals und damit der Personalkosten zu rechtfertigen. Es gibt da einen Spruch, der den Beratern von McKinsey zugeschrieben wird: „10 Prozent Personalabbau geht immer“. Mögliche Einspareffekte auf der Sachkostenseite hingegen sind, weil sie schwieriger zu identifizieren und langsamer zu reduzieren sind, nicht oder bestenfalls am Rande im Betrachtungsfokus von deren Arbeit. Ich finde eine solche Herangehensweise und Haltung unredlich. Deshalb berate ich jetzt die Arbeitnehmerseite und versuche, in deren Auftrag den von den Beratern der Arbeitgeberseite vorgesehenen Arbeitsabbau zu verhindern oder deutlich zu reduzieren.

Joerdell: Welche Qualifikation und Einstellung ist erforderlich, um Betriebsräte erfolgreich beraten zu können?

Lottis: Man muss überzeugen und Vertrauen aufbauen können. Den Betriebsrat davon, dass bei dem anstehenden schwierigen Prozess, bei dem er sich durch uns unterstützen lässt, viel mehr geht, als er Anfangs annimmt - und die Arbeitgeberseite ihn glauben machen will. Und den Arbeitgeber davon, dass er sein Vorhaben nicht so und niemals gegen die Interessen und Vorstellungen der Betriebsräte wird durchsetzen können.

Man muss also ein Gespür dafür haben, was geht und was nicht, schauen, was sinnvoll ist, sowohl bezogen auf den Betriebsrat als auch bezogen auf die Arbeitgeberseite. Mitunter kann auch das Ergebnis unserer Arbeit sein, dass eine Veränderung im Unternehmen tatsächlich nötig ist, nur nicht so, wie angedacht. Sondern so, wie Arbeitgeber und Betriebsrat glauben, dass es gehen kann.

im interview



Denn am Ende steht ja die Frage, wie es gemeinsam gelingt, das Unternehmen mit seinen Beschäftigten dauerhaft erfolgreich zu machen. So ist man also auch mal das Scharnier zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber, denn oft kommt man in Situationen, wo die Fronten verhärtet sind und zutiefst konfrontativ gedacht wird. Wichtiger ist es, Meinungen zu bilden, zu zeigen, wo die Reise hingehet. Das wissen beide Seiten längst nicht immer. Meist gibt es einen vagen Korridor, aber keine genaue Zielvorstellung. Insofern muss man auch Mediator sein, Zielvorstellungen kanalisieren – und vor allem gut mit den eingeschalteten Anwälten zusammenarbeiten. Ich habe noch nie ein Mandat erlebt, bei dem nicht schon ein Anwalt im Boot gewesen wäre. Und das ist auch richtig und wichtig. Neben der Wirtschaftsberatung sollte ein Anwalt so früh wie möglich mitarbeiten.

Joerdell: Welche Unterschiede bestehen zwischen der Beratung eines Unternehmens und der Beratung eines Betriebsrates?

Lottis: Drei Punkte: Bei uns steht das gesamte Unternehmen im Betrachtungsfokus einer Plausibilisierung einer erforderlichen Sanierung oder Restrukturierung und nicht nur das Personal. Zweitens dürfen wir als Berater des Betriebsrates keine Fehler machen und müssen besser sein als die Berater auf der Arbeitgeberseite – weil nur dann Aussicht besteht, den Arbeitgeber von unserem Alternativkonzept zu dem von ihm vorgesehenen Personalabbau zu überzeugen. Und drittens braucht es Zeit für Gespräche, um die mitunter unterschiedlichen Vorstellungen der betroffenen Kolleginnen und Kollegen zu bündeln und am Ende – wenn möglich – mit der Interessenlage des Arbeitgebers zu harmonisieren.

Joerdell: In welchen Fällen halten Sie die Einschaltung einer Unternehmensberatung durch einen Betriebsrat für sinnvoll?

Lottis: Bei jeder Art von Betriebsänderung, die Stellenabbau, Standortverlagerung oder –schließung beinhaltet. Und hier rate ich immer, nicht nur bei der geplanten Betriebsänderung aktiv einen Berater einzuschalten, sondern auch in der späteren Umsetzung der Maßnahmen, denn nur so ist gewährleistet, dass der Betriebsrat auch hier immer eng eingebunden ist und so aktiv Einfluss nehmen kann, wenn es eben mal nicht so läuft wie auf dem Papier geplant war. Das andere große Thema für uns ist der Bereich des Wirtschaftsausschusses, hier ist eine Zusammenarbeit stets sinnvoll. Wer sich von uns im WA beraten

lässt, kann oftmals sehr frühzeitig mit den Informationen der Arbeitgeberseite arbeiten, bevor das Kind in den Brunnen gefallen ist und Arbeitsplatzabbau droht. Zudem halte ich die Themen Outsourcing und Unterstützung durch die Bundesagentur für Arbeit für sehr wichtig (nicht nur, weil Kurzarbeit derzeit in der Krise ein wichtiges Thema ist).

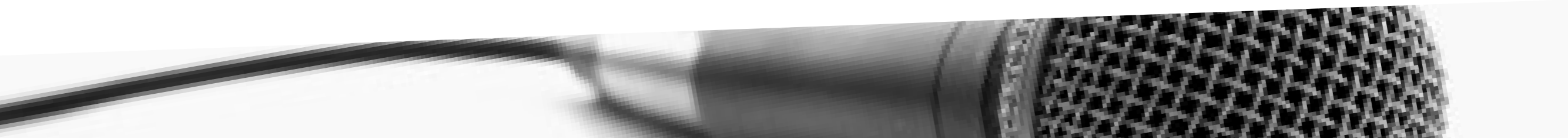
Joerdell: In welchem Stadium der Verhandlungen sollte dies geschehen?

Lottis: So früh wie möglich. Der Arbeitgeber ist ja meist der Meinung, der Betriebsrat brauche keine Beratung, der möge bitte einfach nur zustimmen. Immer mehr Betriebsräte lassen sich aber nicht mehr so einfach in diese Ecke manövrieren, sondern nutzen die Rechte auf Beratung, die sie als Betriebsrat haben. In der Regel sollten wir als Berater genau wie die Anwälte schon in der Informationsphase dabei sein. Wer wirklich etwas gewinnen will, tut gut daran, mit seinen Beratern und Juristen sehr früh zu starten und bis zum Ende der Verhandlungen zusammenzuarbeiten.

Joerdell: Wie viel Zeit benötigt eine Unternehmensberatung, um für einen Betriebsrat sinnvoll tätig werden zu können? Wie geht BRC an einen solchen Fall heran (bezüglich der Arbeitsweise)?

Lottis: Das hängt von der Komplexität des Falls und der Größe des Unternehmens ab. Der eigentliche Beratungsprozess dauert zwischen vier bis acht Wochen. Aber an einem umfangreichen Mandat sitzt man unter Umständen auch ein Jahr. Den Umfang kann man vorher nur bedingt einschätzen. So ein Beraterpapier kann schnell mal 250 Seiten haben, die wollen qualitativ hochwertig durchgearbeitet sein und möglichst rasch eine gute Alternative haben.

Was unsere Arbeitsweise angeht: Wir treten im Team auf, sind keine One-Man-Show. Je nach Größe arbeiten an einem Mandat zwischen vier bis acht Berater, die Mandate führe ich selber. Dort setze ich Spezialisten aus dem betriebswirtschaftlichen Bereich mit entsprechender Branchenerfahrung ein, denn anders kann man sich solchen komplexen Themen nicht nähern. Es reicht einfach nicht mehr zu sagen, die geplante Betriebsänderung finden wir nicht gut. Soll der Arbeitgeber davon abrücken, müssen knallharte Argumente her, die betriebswirtschaftlich untersetzt sind. Was wir im Einzelnen tun, ist folgendes: Wir prüfen



das Papier des Arbeitgebers oder das seiner Berater auf Plausibilität nach § 111 BetrVG, und entwickeln dann Alternativen zu den dortigen Vorstellungen. Das ist die eigentliche Herausforderung, denn hier müssen sie gute Ideen entwickeln, auf die die hochbezahlten Berater der Unternehmensseite nicht gekommen sind.

Joerdell: Was kann eine Unternehmensberatung für Betriebsräte leisten? Welche Einflussmöglichkeiten gewinnt der Betriebsrat, wenn er eine Unternehmensberatung einschaltet?

Lottis: Vor allem kauft sich der Betriebsrat ein hohes Maß an Kompetenz hinzu, die er nicht hat und nicht haben kann. Da sollte man auch keine falsche Scham haben – selbst die Arbeitgeberseite macht das doch so – warum dann nicht auch der Betriebsrat? Auch für Betriebsräte zählt der externe Sachverstand, der alternative Blickwinkel. Berührungängste sind unnötig, grundsätzlich steht diese Vorgehensweise auch Betriebsräten gut zu Gesicht. Neben der betriebswirtschaftlichen Kompetenz kauft der Betriebsrat so auch Kompetenz zu für die Betrachtung der betrieblichen Strukturen, Prozesse und Abläufe. Wenn der Berater gut ist, schaut der sich auch diese Themen genau an. Denn oft wird einfach nur beim Personal gespart, jedoch ohne dass Prozesse angepasst wurden. Dann läuft später die Arbeit nicht mehr, weil Mitarbeiter für diese Tätigkeiten und Abläufe plötzlich fehlen, mit dem Ergebnis, dass es dem Unternehmen hinterher schlechter denn besser geht.

Was noch ganz wichtig ist: Betriebsräte gewinnen Augenhöhe. Mit dem Berater des Betriebsrates sitzt dann jemand mit am Tisch, der den gleichen Stallgeruch hat wie die Berater der Arbeitgeberseite. Das schafft Gleichwertigkeit auf der psychologischen Ebene und hilft für die anstehenden schwierigen Verhandlungen ungemein.

Joerdell: Ist es Betriebsräten nach der Einschaltung von BRC in der Vergangenheit gelungen, Arbeitgeber von Ihren Planungen abzubringen oder sie abzumildern? Welcher Fall hat Sie bislang am meisten bewegt? Was war Ihr größter Erfolg bzw. Ihre größte Enttäuschung?

Lottis: Definitiv. Den größten Erfolg in Zahlen hatten wir erst kürzlich. Da konnten wir einen um 28 Prozent geringeren Stellenabbau als vorgesehen durchsetzen. Das war eine absolute Punktlandung, die wir zusammen mit SWP hinbekommen haben. Da sind wir sehr stolz drauf. Überhaupt habe ich es bisher noch nie erlebt, dass, nachdem wir eingeschaltet wurden, ein Arbeitgeber sein Papier 1:1 umgesetzt hätte. Unser größtes Mandat im letzten Jahr war Wüstenrot, da haben wir das Konzept einer großen deutschen Unternehmensberatung plausibilisiert. Das Unglaubliche: Durch einen schlichten Fehler in einer Excel-Tabelle kam in deren Konzept eine zu hohe Zahl beim Personalabbau heraus. Diesen Fehler haben wir gefunden. Außerdem haben wir es geschafft, dass es nicht zu betriebsbedingten Kündigungen kam, sondern zu einem deutlich reduzierten und dabei sozialverträglichen Abbau. Im Übrigen habe ich im Rahmen unserer Arbeiten noch nie erlebt, dass jemand von Unternehmensseite zu mir sagt: „Danke, Herr Lottis, für Ihre Arbeiten, aber wir machen jetzt trotzdem gegen den Betriebsrat unser Ding.“

Joerdell: Wie reagieren Arbeitgeber auf die Einschaltung von BRC? Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit Arbeitgebern? Gibt es Anekdoten für Streitige Auseinandersetzungen oder für Mängel auf Arbeitgeberseite, an die Sie sich besonders erinnern?

Lottis: Da habe ich zwei schöne Anekdoten für Sie. Im vergangenen Jahr wurden wir von einem Betriebsrat eines großen IT-Unternehmens beauftragt, das Konzept der Geschäftsleitung, das einen Personalabbau von rund 20% vorsah, zu plausibilisieren. Im ersten Gespräch mit den beiden Geschäftsführern erklärten die mir noch mal die ganze Sachlage und die angebliche Notwendigkeit zum Abbau von Personal. Dabei fragte man mich, ob wir denn auch im IT-Bereich Erfahrungen hätten. Ich verwies auf zwei – aus Sicht der dortigen Betriebsräte - erfolgreich durchgeführte Mandate und bot an, dass man zu den dortigen Geschäftsführern ja durchaus mal Kontakt aufnehmen könne – was die Betriebsratskollegen untereinander übrigens vorher auch gemacht hatten. Eine Woche



später war wegen unserer geplanten Einschaltung die vorgesehene Betriebsänderung komplett vom Tisch – bis heute. Das war schon stark. Und bei einem anderen Fall hat ein Vorstandsmitglied zu mir gesagt: ‚Hätten wir gewusst, dass es Sie gibt, hätten wir uns unsere Berater gespart, und den Fall direkt komplett in Ihre Hände gegeben.‘ Das tut natürlich gut. Und weist auf das hin, was für mich bei meiner Arbeit mit am wichtigsten ist: Am Ende sollen sich alle Beteiligten noch in die Augen sehen können.

Joerdell: Was ist in der Zusammenarbeit mit Betriebsräten aus Sicht von BRC zu beachten? Was für Besonderheiten gibt es bei Gesamtbetriebsräten oder Konzernbetriebsräten?

Lottis: Sicherlich braucht man bei großen Betriebsratsgremien ein noch höheres Maß an Sensibilität für die jeweiligen Vorstellungen, Ideen und Interessen. Hier ist man manchmal als Mediator gefragt. Wichtig ist für mich vor allem, sich von Anfang an und in vollem Umfang genau auf die „Gefechtslage“ im Unternehmen einzustellen. Auch ist immer wieder wichtig, zu kommunizieren, dass der Betriebsrat der Zustimmung des Arbeitgebers zur Beratung gar nicht bedarf! Der Betriebsrat kann, wenn alle Bedingungen erfüllt sind, beschließen, dass er beraten werden will. Ohne wenn und aber. Der Arbeitgeber braucht dazu nicht gehört zu werden. Der Gesetzgeber wollte schließlich mit der Neuordnung des § 111 BetrVG einen Gleichklang schaffen.

Joerdell: Ersetzt aus Ihrer Sicht die Einschaltung einer Unternehmensberatung eine Rechtsberatung? Worin liegen ggf. die Unterschiede der jeweiligen Tätigkeiten, wo bestehen Schnittstellen?

Lottis: Wie ich früher schon sagte – natürlich können wir die Rechtsberatung nicht ersetzen, genauso, wie das umgekehrt nicht der Fall ist. Ich bin kein Jurist, mein Fokus liegt auf betriebswirtschaftlichen Aspekten. Spätestens bei Verhandlungen merken Sie als Berater, dass Sie den juristischen Faktor nicht stemmen können. Aber in der Regel sind die Juristen schon vor uns tätig. Das Zusammenspiel hat sich bewährt, erst diese Ergänzung schafft maximalen Mehrwert und Erfolg.

Joerdell: Was für eine persönliche Arbeitsbelastung müssen Sie bei einem „durchschnittlichen“ Projekt investieren?

Lottis: Die ist natürlich genauso hoch, wie bei den betroffenen Betriebsräten selbst. Manchmal hat man auch in akuten Krisen so verrückte Situationen wie eine Telefonkonferenz, die Abends um Elf losgeht und bis um Eins oder Zwei Uhr dauert. Und eine 80 Stunden Woche kann normal sein. Außerdem reise ich viel, bin deutschlandweit im Einsatz. Das ist der Job und ich mache ihn gern.

Zur Person:

Alexander Lottis ist 41 Jahre alt und Geschäftsführer von BR Consultants. Er hat eine Frau und eine 12-jährige Tochter. Nach einer Bankausbildung arbeitete er zunächst im Bankensektor als Sanierer mittelständischer Unternehmen, später dann in der Beratungsbranche als Berater auf Unternehmerseite. Schließlich folgte der Schwenk auf die Seite der Betriebsrats-Beratung. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind Sanierungen und Restrukturierungen von Unternehmen in der Krise. Er hat Erfahrung in der Banken- und Versicherungsbranche, bei IT-Unternehmen und Telekommunikationsanbietern, im Medienbereich, im Metall- und Elektrobereich, dem Aviation-Sektor, im Facility Management sowie im Public Sektor. Lottis liest, wenn seine Freizeit es erlaubt, gern und viel, macht Fitness-training und verbringt soviel Zeit, wie es nur geht, mit seiner Frau und Tochter.

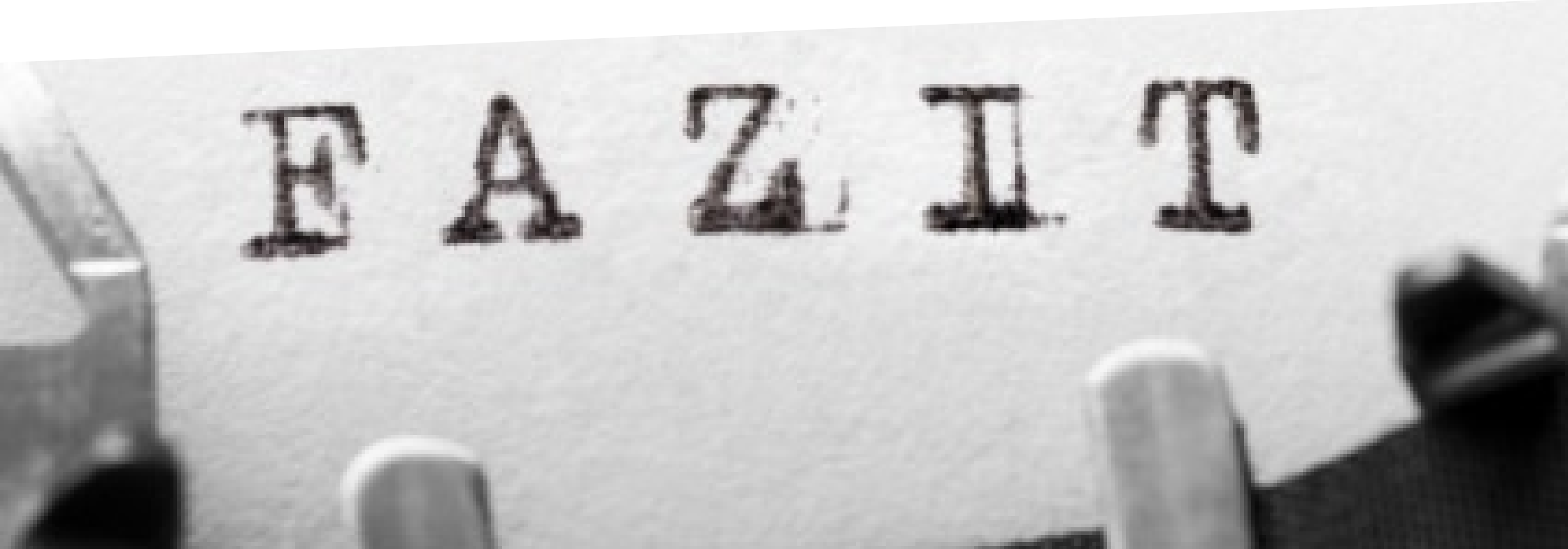
Peter Joerdell verdiente sich seine Spuren nach einem literaturwissenschaftlichen Studium im Lokaljournalismus im Bergischen Städtedreieck. Nach seinem Volontariat beim Solinger Tageblatt und der Westdeutschen Zeitung machte er sich als Freier Journalist selbständig und ist seit 2007 überwiegend im Corporate Publishing-Bereich tätig. Er schreibt regelmäßig für das BRANKAMP Journal, die HBS News, Business Today und das Interviewmagazin D'fakto.



Fazit

Fassen wir also zusammen: Die Einschaltung einer Wirtschafts- bzw. Unternehmensberatung neben einem Rechtsbeistand, den man bei Betriebsänderungen als Betriebsrat immer hinzuziehen sollte, ist in den meisten Fällen sinnvoll und hilfreich. Das SWP-Team weiß aus eigener Erfahrung, dass gerade die Zusammenarbeit mit einer Unternehmensberatung auf Betriebsratsseite bei Restrukturierungen zu besseren Ergebnissen bei den Interessenausgleichsverhandlungen führt. Wir konnten in dieser Konstellation in der Vergangenheit eine Vielzahl von Arbeitsplätzen retten, die sonst verloren gegangen wären. Auch die im Interview geschilderten Erfahrungen von Alexander Lottis von BR Consultants belegen eindrucksvoll, dass, wenn Berater im Boot sind, manchmal einfach „mehr“ für die Belegschaft drin ist.

SWP hilft Ihnen sowohl bei der Entscheidung, ob eine Unternehmensberatung in Ihrem speziellen Fall strategisch richtig und damit hilfreich ist, als auch bei der Auswahl der richtigen Unternehmensberatung. Hier blickt das Team auf inzwischen jahrelange Erfahrungen mit vielen unterschiedlichen Unternehmensberatungen zurück, um Ihnen für Ihren Betriebsrat den richtigen Berater empfehlen zu können. Und selbstverständlich sorgen wir auch dafür, dass der Arbeitgeber die Kosten für die Beratung übernimmt, wenn alle Bedingungen nach §§ 111 und 40 BetrVG erfüllt sind. Übrigens: In geeigneten Fällen könnten Sie es auch mit Alexander Lottis von BR Consultants zu tun bekommen. Eine Kooperation mit BRC ist jedenfalls geplant.



FAZIT