

## Beratung bei Umstrukturierungen

---

### Beteiligungsformen

Bei der Umsetzung von Umstrukturierungsmaßnahmen ist die Beteiligung des Betriebsrats notwendig. Sie ist nicht nur aus rechtlichen Gründen erforderlich, sondern auch, um gewünschte Veränderungen/Verbesserungen durch Beteiligung der Mitarbeiter, durch Sozialverträglichkeit sicherzustellen. Die Strategien der Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und der Unternehmensleitung unterscheiden sich von Unternehmen zu Unternehmen, haben sich jedoch auch in der Vergangenheit erheblich gewandelt.

Nach unseren umfangreichen und vielfältigen Beratungserfahrungen sind zwei bedeutende Beteiligungsvarianten zu erkennen:

- Die erste Variante zeichnet sich dadurch aus, dass Betriebsräte zu einem fortgeschrittenen Zeitpunkt einbezogen werden. Dann ist die Konzeption von Seiten des Arbeitgebers bereits weit fortgeschritten und Änderungen sind nicht mehr möglich.
- In der zweiten Variante werden die Betriebsräte bereits in frühen Phasen der Konzepterarbeitung einbezogen und informiert. Sie erhalten dadurch die Möglichkeit, bereits frühzeitig eigene Vorschläge einzubringen.

### Handlungsmöglichkeiten der Betriebsräte

Die Mitbestimmungsrechte bei Umstrukturierungsprozessen konzentrieren sich vor allem auf Informations- und Beratungsansprüche des Betriebsrats. Die Einforderung dieser Verpflichtungen unterstützen Betriebsräte häufig über den Faktor Zeit, so dass es zu Verzögerungen und Blockaden im Prozessablauf kommen kann.

Die Lösung liegt für beide Seiten in der frühzeitigen und strukturierten Einbeziehung der Betriebsräte: Die Unternehmensleitung kann Informations- und Beratungsphasen mit dem Betriebsrat in ihrer Projektplanung berücksichtigen, so dass der effiziente und störungsfreie Ablauf der Projekte gewährleistet ist. Betriebsräte haben ihrerseits die Möglichkeit, eigene Vorstellungen rechtzeitig einzubringen.

Die Erfahrung zeigt, dass die ursprüngliche Planung der Unternehmen durch die Mitarbeit der Betriebsräte, insbesondere bzgl. der personellen Folgen häufig entschärft und sozialverträglicher gestaltet werden kann. Beispiele sind:

- Die Realisierung von Personalabbauzahlen mit beschäftigungspolitischen Maßnahmen und Instrumenten wie Teilzeit, Arbeitszeitreduzierung, Gründung von Beschäftigungsgesellschaften unterstützen.
- Staffelungen und zeitliche Streckung von Abbaumaßnahmen.
- Milderung der Folgen durch Sozialplanregelungen.
- Zugeständnisse an personelle Überdeckung für bestimmte Bereiche oder Zeiträume.

### Die Vorteile der kooperativen Gestaltung von Umstrukturierungen liegen auf der Hand:

- Eine gemeinsame, weitestgehend sozialverträglich gestaltete Umstrukturierung wird im Unternehmen bzw. im Betrieb eher getragen als „verordnete“ Lösungen.
- Mit klar strukturierten, zielgerichteten Beratungs- und Aushandlungsprozessen kommen beide Seiten in einer planbaren, zeitgerechten Form zu Lösungen.
- Kooperative, sozialverträgliche und beschäftigungsorientierte Lösungen haben eine positive Wirkung auf die Außendarstellung des Unternehmens und die Betriebskultur.
- Langfristig verbessert sich die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeberseite.



## Vorgehensweise in einem kooperativen Beratungsprozess:

<b>Zuständigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Klären, welcher Betriebsrat zuständig ist</li><li>■ Welche Rechte kommen zur Anwendung</li></ul>
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Umfassende Information sicherstellen</li><li>■ Informationen bewerten</li><li>■ Mögliche Auswirkungen einschätzen</li><li>■ Wo steht das Unternehmen, wohin will es?</li><li>■ Chancen-/Risiko-Auswertung</li></ul>
<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Handlungsbedarf und Verhandlungsziele bestimmen</li></ul>
<b>Verständigung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Verhandlungskonzept/Verhandlungsbedingungen kommunizieren</li><li>■ Ziele und Vorgehensweise festlegen</li></ul>
<b>Aushandlungs- prozeß</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Verfahrensvorschläge abstimmen</li><li>■ Verhandlungen dokumentieren (Interessenausgleich/Sozialplan)</li></ul>
<b>Umsetzungs- begleitung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Gemeinsame Umsetzung in einem Umsetzungsarbeitskreis (UAK)</li></ul>

## Wir können

- den Informationsfluss organisieren und moderieren.
- die inhaltliche Auseinandersetzung unterstützen und vorliegende Informationen bewerten.
- Auswirkungen der Konzepte, Handlungsbedarf und Anforderungen erheben und strukturiert darstellen.
- bei der Erstellung von Verhandlungskonzepten unterstützen.
- die Verständigung über Verhandlungsbedingungen, Ziele, Vorgehensweise, strukturieren.
- je nach Sachlage die Zuarbeit von Experten, Rechtsanwälten u. a. organisieren.
- die Umsetzung begleiten.

## Kontakt

**Hachenberg und Richter**  
**Unternehmensberatung GmbH**  
**Klaus Hachenberg**

Kramerstraße 10  
30159 Hannover  
Tel. 0511 / 3 07 53 - 0  
Fax 0511 / 3 07 53 - 53  
post@hachenberg-und-richter.de  
www.hachenberg-und-richter.de