



# Wenn externer Rat benötigt wird

## Zum Umgang mit Beratern und Sachverständigen

Betriebsräte werden vor allem in Krisenzeiten immer wieder mit ausgesprochen komplizierten Fragestellungen konfrontiert, für deren sachgerechte Bearbeitung das Wissen von Sachverständigen und Beratern benötigt wird. Dr. Christof Balkenhol zeigt auf, worauf der Betriebsrat achten sollte, damit der Experteneinsatz den gewünschten Erfolg garantiert.

Der Einsatz von Gutachtern, Sachverständigen und Beratern ist inzwischen zum gängigen Instrument in der Wirtschaft und in der Politik geworden. Verbände, öffentliche Verwaltungen, Unternehmen und auch Betriebsräte greifen immer öfter auf die Unterstützung externer Ratgeber und Sachverständiger zurück. Im Umgang

mit ihnen ist jedoch ein hohes Maß an Professionalität erforderlich, wenn man als Auftraggeber unangenehme Nebenwirkungen vermeiden will. Dies gilt auch, wenn Betriebsräte externe Sachverständige und Berater einsetzen.

### **Vielfältige Ansatzpunkte für den Experteneinsatz**

Betriebsräte werden immer wieder mit ausgesprochen komplizierten Fragestellungen konfrontiert. Für eine sachgerechte Betriebsratsarbeit bedarf es einer umfassenden Kompetenz in fachlicher (z.B. juristische, technische sowie betriebswirtschaftliche Details) sowie in methodischer Hinsicht (z.B. Projektmanagement). Insbesondere spezialisiertes Know-how in Detailfragen kann von den Betriebsratsmitgliedern

nicht immer in der notwendigen Breite und Tiefe vorgehalten werden. Deshalb räumt das Betriebsverfassungsgesetz (vgl. § 80 Abs. 3 und § 111) den Betriebsräten das Recht ein, ihre Arbeit durch den Einsatz von Sachverständigen und Beratern unterstützen zu lassen.

Zur etablierten Praxis gehört die Unterstützung bei juristischen Problemen; etwa bei der Ausarbeitung von Betriebsvereinbarungen oder bei der Begleitung von Verhandlungen zu Interessenausgleich und Sozialplan. Ebenfalls erprobt ist die Unterstützung durch Trainer und Moderatoren, die die Weiterentwicklung des Know-hows bei Betriebsräten unterstützen. Immer häufiger werden aber auch externe Experten eingesetzt, die die Betriebsräte in strategischen, organisatorischen, technischen oder be-



**Dr. Christof Balkenhol**  
ist Geschäftsführer  
der Matrix GmbH  
in München  
[www.matrix-partners.de](http://www.matrix-partners.de)

Foto: Fotolia/Liv Frits-larsen

triebswirtschaftlichen Fragen beraten und unterstützen.

### Wenig Transparenz im Beratungsmarkt

Das Angebot an möglichen Unterstützungsleistungen ist sehr umfangreich und kann anbieterbezogen in drei Gruppen eingeteilt werden:

- > Hochschulen und Forschungseinrichtungen,
- > gewerkschaftseigene sowie gewerkschaftsnahe Bildungs- und Beratungseinrichtungen und
- > kommerzielle Anbieter von Beratungsleistungen.

Während die Betriebsräteberatung früher eine Domäne der Gewerkschaften war, ist der Markt für kommerzielle Beratungsangebote in den letzten Jahren deutlich gewachsen. Gelegentlich tauchen dabei sogar die Namen etablierter Managementberatungen auf. Für Gegengutachten zu geplanten Restrukturierungen hatten beispielsweise Siemens-Betriebsräte im Jahr 2004 den Sachverstand von Ernst & Young in

kleine Gesellschaften sowie Freiberufler den Markt. Das erschwert die Übersicht über das vorhandene Beratungsangebot erheblich.

### Schwierige Auswahl

Damit stellt sich vielfach schon das Ausfindigmachen des geeigneten Beraters bzw. Sachverständigen als eine echte Herausforderung dar. Seine Auswahl sollte sich immer an der konkreten Aufgabenstellung orientieren, für die eine Unterstützung gesucht wird. Wichtige Hilfestellungen können dabei insbesondere Empfehlungen anderer Betriebsräte sein, die in vergleichbaren Fragestellungen konkrete Erfahrungen mit externen Experten gemacht haben. Zum anderen liefern Übersichten über Berater und Beratungsangebote, wie sie zum Beispiel vom DGB im Internet angeboten werden ([www.dgb.de/service/beratungspool](http://www.dgb.de/service/beratungspool)) eine Einstiegshilfe bei der Auswahl. Diese Datenbanken haben allerdings den Nachteil, dass keine echte Qualitätssicherung stattfindet. Insofern haben derartige Listen eher die

für den Betriebsrat zu unterstützen, schaffen sie neue Probleme und binden wertvolle Ressourcen im Gremium.

Häufig sind vier Stolpersteine beim Einsatz von Consultants verantwortlich für unbefriedigende Ergebnisse:

- > eine unzureichende Auftragsklärung;
- > ein nicht abgestimmtes Rollenverständnis;
- > Unklarheiten über Budgets und Honorare;
- > eine fehlende aktive Steuerung des Beratungseinsatzes.

Wer diese Hindernisse beim Einsatz von Beratern und Sachverständigen aus dem Weg räumen kann, verbessert die Aussicht auf einen wirkungsvollen Experteneinsatz erheblich.

### Präzise Auftragsklärung im Vorfeld ist wichtig

Vor der Beauftragung eines Beraters bzw. Sachverständigen sollte sich der Betriebsrat unmissverständlich Klarheit über die Ziele und die Inhalte der Tätigkeit des Experten verschaffen. Dazu ist eine deutliche Zielformulierung erforderlich: Was (inhaltlich) soll bis wann (Zeitplan) in diesem Projekt erreicht werden?

Ebenso notwendig ist die Festlegung der Aufgabeninhalte des Beraters bzw. Sachverständigen. Welche Teilaufgaben übernimmt der Externe und welche Aufgaben werden vom Gremium oder von einzelnen Betriebsratsmitgliedern erledigt?

Beide Aspekte lassen sich in einem kurzen „Steckbrief“ zusammenfassen. Sie bilden eine wichtige Grundlage, um Anforderungen an den Experten zu definieren. Der Steckbrief gibt Auskunft, welche fachliche und welche methodische Kompetenz er mitbringen muss. Auf dieser Grundlage lässt sich die Auswahl eines geeigneten Beraters bzw. Sachverständigen deutlich professionalisieren. Christoph Großmann, der als Referent des Konzernbetriebsrats bei der TUI AG in Hannover viel Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Beratern und Sachverständigen gesammelt hat, unterstreicht ausdrücklich die Bedeutung der Auftragsklärung: „Je klarer sich das auftraggebende Gremium die Notwendigkeit – Ursachen, Umfeld, Beteiligte, Erwartungen, Hoffnungen, Wünsche, Befürchtungen (eigene und die der Beteiligten) – externer Beratung machen, umso besser wird das Ergebnis die Erwartungen erfüllen. Ein intensives, gut

## Stefan Kohl, Vorsitzender des Betriebsrats der SAP AG in Walldorf

„Wenn in einem Unternehmen zum ersten Mal ein Betriebsrat gewählt wird, so kann dieses Gremium naturgemäß nicht auf langjährige Erfahrungen zurückgreifen. Es war für uns deshalb sehr wichtig, gerade zu Beginn auf den Rat von externen Beratern oder auf die Angebote von unabhängigen Schulungsanbietern zurückgreifen zu können. Zunächst stand hierbei die rechtliche Beratung und Ausbildung des Gremiums im Vordergrund. Mit zunehmender Erfahrung auf diesem Gebiet und der zunehmenden Etablierung der Mitbestimmung verschiebt sich der Beratungsbedarf immer stärker weg von rein rechtlichen Aspekten hin zu komplexen betriebswirtschaftlichen Gestaltungsfragen.“

Anspruch genommen. Für die Weiterentwicklung seiner internen Organisationsstrukturen hatte sich der Betriebsrat der BASF vor einigen Jahren von der Unternehmensberatung Droege unterstützen lassen. Solche Beauftragungen von „klassischen“ Beratungsgesellschaften sind jedoch die Ausnahme. Im Wesentlichen konzentrieren sich die Betriebsräte bei der Suche nach geeigneter Unterstützung auf Beratungsunternehmen bzw. freiberuflich tätige Berater, die auf das Mitbestimmungsumfeld spezialisiert sind. Anders als in Frankreich, wo sich in diesem Segment mit der Groupe Alpha ein landesweit bekannter Marktführer mit mehreren hundert Mitarbeitern etabliert hat, teilen sich in Deutschland ausschließlich kleinere und

Funktion von „Gelben Seiten“ – und weniger einen Empfehlungscharakter. Sie bieten lediglich eine eingeschränkte Hilfe bei der Suche nach einem geeigneten Experten.

### Voraussetzungen für einen erfolgreichen Experteneinsatz

Ähnlich wie die Beauftragung von Unternehmensberatern durch das Management garantiert auch der Einsatz von Sachverständigen und Beratern für den Betriebsrat keineswegs automatisch einen effizienten Beitrag zur Problemlösung. Mitunter „verselbständigen“ sich die Experten, und ihre Projekte entfernen sich immer mehr von dem angestrebten Ziel. Statt eine Problemlösung

vorbereitetes Klärungsgespräch bietet dafür eine gute Basis.“

Wenn der Auftrag dagegen seitens des Betriebsrats unklar formuliert ist, besteht die große Gefahr, dass der Externe eine eigene Auftragsdefinition vornimmt und sich dabei von persönlichen Zielen leiten lässt. Im Ergebnis bedeutet das fast immer eine Verselbständigung von Arbeitsinhalten im Berater-einsatz, die auf jeden Fall vermieden werden sollte.

### Rollenverständnis abgleichen

Eine professionelle Zusammenarbeit zwischen dem Betriebsrat und dem externen Experten erfordert ein klares Verständnis darüber, wer in einem gemeinsamen Projekt welche Rolle übernimmt. Dieses Rollenverständnis kann man an einigen Kernfragen festmachen:

- > Wer bereitet vor?
- > Wer gestaltet Inhalte?
- > Wer verantwortet Prozesse?
- > Wer entscheidet?

Der Betriebsrat sollte sich im Zusammenspiel mit dem Berater bzw. Sachverständigen stets seiner Rolle als Auftraggeber bewusst sein. Er sollte deshalb grundsätzlich Entscheidungen im Rahmen eines Projektes nicht auf den Berater bzw. Sachverständigen übertragen, weil der Betriebsrat auch die Umsetzung von Vorschlägen und Maßnahmen aus solchen Projekten nicht an Externe übertragen kann. Dies ist eine wichtige Klarstellung für die Rolle des Beraters bzw. Sachverständigen: Er ist kein gewähltes Interessenvertretungsorgan der Arbeitnehmer, sondern Auftragnehmer des Betriebsrats. Deshalb sollte er sich darauf konzentrieren, sachgerechte Entscheidungen vorzubereiten und deren Umsetzung zu unterstützen. Keineswegs sollte er sich aber in die Rolle eines „Quasi-Betriebsrats“ drängen, indem er zum Beispiel eine eigenständige Position gegenüber dem Arbeitgeber aufbaut.

### Eindeutige Budgetvereinbarungen treffen

Der Einsatz von Sachverständigen und Beratern ist regelmäßig mit Kosten verbunden. Der Arbeitgeber hat ein wirtschaftliches Interesse an einer Begrenzung dieser Kosten. Unabhängig von diesem Blickwinkel sollte der Betriebsrat aus eigenem Interesse klare Vereinbarungen über Honorare, Nebenkosten und Gesamtbudgets treffen. Diese Ver-

einbarung erfordert mehr als die Festlegung eines Stunden- oder Tageshonorars. Sie bedarf zusätzlich einer klaren Regelung über entstehende Nebenkosten.

Darüber hinaus sollte auch ein Gesamtbudgetrahmen abgesteckt werden. Auf diese Weise kann der Betriebsrat unliebsame Überraschungen hinsichtlich des zeitlichen Aufwands und damit der Gesamthonorarforderung vermeiden. Eine Planung des Gesamtbudgets liefert zudem eine wichti-

Weichenstellungen für das Projekt vornehmen. Dieses Verfahren stellt sicher, dass der Betriebsrat zu jeder Zeit „Herr des Verfahrens“ bleibt und der Experte kein ausgeprägtes Eigenleben entwickeln kann. Nur dann besteht eine gute Chance, dass die Projektergebnisse eine breite Akzeptanz im Betriebsrat erzielen.

Es erscheint mitunter bequem, in einem Projekt viele Kompetenzen und Entscheidungen an einen externen Experten zu delegieren. Diese Bequem-

## Gerhard Jüttner, Mitglied des Betriebsrats der WÜBA Versicherungs AG in Heilbronn

„Richtig eingesetzt sind in Projekten zur Restrukturierung professionelle Berater für den Betriebsrat von hohem Nutzen, ja unersetzlich. Natürlich müssen wir als Betriebsräte selbst definieren, was für die Beschäftigten wichtig ist und wo unsere Prioritäten liegen. Ein Berater kann uns niemals unsere Arbeit abnehmen – und sollte es auch nicht. Wir Betriebsräte erhalten aber durch die richtigen Berater Zugänge zu Fach- und Methodenwissen, die uns sonst kaum offenstehen. Mit professioneller Unterstützung fällt es uns leichter, die richtigen Dinge kompetent zu hinterfragen und eigene Alternativkonzepte zu erarbeiten.“

ge Kontrollgröße über den zu erwartenden Zeiteinsatz des Externen. Treten hier deutlich Diskrepanzen zwischen dem Betriebsrat und dem Berater bzw. Sachverständigen auf, deutet dies in der Regel darauf hin, dass unterschiedliche Vorstellungen über Arbeitsinhalte und -umfang vorliegen. Diese Meinungsverschiedenheiten sollten unbedingt im Vorfeld einer Beauftragung ausgeräumt werden, um unangenehmen Honorarstreitigkeiten und möglichen Gerichtsverfahren vorzubeugen.

### Experteneinsatz aktiv steuern

Insbesondere bei längerfristigen Einsätzen von Beratern und Sachverständigen sollte der Betriebsrat seine Rolle als Auftraggeber und damit als Steuerungsgremium sowohl für das Projekt als auch für den Experteneinsatz aktiv wahrnehmen. Dazu ist es wichtig, dass Zwischenziele als „Meilensteine“ definiert werden.

Zu den vereinbarten Zeitpunkten ist eine Berichterstattung notwendig, die dem Betriebsrat den Fortschritt im Projekt deutlich macht. Erforderliche Entscheidungen sind für diese Sitzung vorzubereiten. Das Gremium muss dann die inhaltlichen und formalen

lichkeit „rächt“ sich aber stets, wenn es an die Umsetzung der Expertenratschläge geht. Dann sind die Betriebsräte auch aus Sicht der Mitarbeiter auf jeden Fall allein in der Verantwortung. Und sie müssen sich – anders als ein externer Berater – dem Urteil der Arbeitnehmer bei der nächsten Betriebsratswahl stellen. Wer diesen Zusammenhang als Betriebsrat im Hinterkopf behält, der wird das Steuer beim Einsatz von Sachverständigen und Beratern nicht aus der Hand geben.

### Fazit

Der Einsatz von Beratern und Sachverständigen kann eine wichtige Hilfe für Betriebsräte sein, um anspruchsvolle Fragestellungen aus der Mitbestimmungspraxis qualifiziert bearbeiten zu können. Dabei sollten sich die Betriebsräte stets ihrer Rolle und ihrer Verantwortung als Auftraggeber bewusst sein. Dazu müssen sie vor allem den Beratungsbedarf klar definieren und den Beratungsprozess aktiv steuern. Unter diesen Umständen stehen die Chancen gut, dass der Beratereinsatz tatsächlich einen Beitrag leistet, um Mitarbeiterinteressen wirkungsvoller zu vertreten. Und genau das sollte der Anspruch an eine externe Unterstützung für Betriebsräte sein. ■