

# Gestaltung betrieblicher Arbeitsorganisation

Wie sich  
Betriebsräte  
beraten lassen

edition der  
Hans Böckler  
Stiftung

*Arbeit bloß der »Beschäftigung« willen  
wäre Arbeit um ihrer selbst willen.*

*Zur Arbeit gehört ein Sinn oder Ziel, um dessentwillen man arbeitet.  
Andernfalls ist es keine Arbeit.*

*(Oswald von Nell-Breuning)*

Herausgegeben von der Hans-Böckler-Stiftung

Die Deutsche Bibliothek – CIP Einheitsaufnahme

**Peter Ittermann**

Projektbericht für die Hans-Böckler-Stiftung

Gestaltung betrieblicher Arbeitsorganisation –

Wie sich Betriebsräte beraten lassen / Peter Ittermann

Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, 1999

edition der Hans-Böckler-Stiftung: 4

EDV-Nummer: 13004

© Copyright 1999 by Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 1999

ISBN 3-928204-76-9

*Peter Ittermann*

**Gestaltung**

**betrieblicher**

**Arbeits-**

**organisation**

**Wie sich Betriebsräte  
beraten lassen**

# **I N H A L T**

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. UMRISSE UND ABSICHTEN</b>   | <b>7</b>  |
| <b>2. BETRIEBLICHE AKTEURE<br/>VOR NEUEN HERAUSFORDERUNGEN</b>  | <b>9</b>  |
| 2.1 Gruppenarbeit: Dauerbrenner oder »alter Hut«?   | 9         |
| 2.2 Neue Aufgaben für die betriebliche Interessenvertretungsarbeit  | 13        |
| <b>3. UNTERNEHMENSBERATUNG AUF WACHSTUMSKURS –<br/>HILFEN (NICHT NUR) FÜR DAS MANAGEMENT</b>                                | <b>19</b> |
| 3.1 Der Markt boomt: Unternehmensberatung in den neunziger Jahren   | 19        |
| 3.2 Beratungsangebote für Personal- und Betriebsräte  | 24        |
| <b>4. ZWISCHEN INTERESSENORIENTIERUNG UND<br/>CO-MANAGEMENT: ARBEITNEHMERORIENTIERTE BERATUNG<br/>AUS SICHT DER BERATER</b> | <b>33</b> |
| 4.1 Vorbemerkung und methodisches Vorgehen  | 33        |
| 4.2 Beratungsangebote für Betriebsräte: Profilierung von Dienstleistungen<br>und Kompetenzen                                | 35        |
| 4.3 Neue Anforderungen in der betrieblichen Praxis aus Sicht der Beratung   | 48        |
| 4.4 Gestaltung von Beratungsprozessen – Skizzierung von Fallbeispielen  | 56        |
| 4.5 Kontakte, Kollegen, Kooperationen: Der arbeitnehmerorientierte<br>Beratungsmarkt  | 68        |
| 4.6 Faktoren erfolgreicher Beratungsarbeit  | 78        |
| 4.7 Marktentwicklung und Perspektiven der arbeitnehmerorientierten<br>Beratung aus Beratersicht                             | 82        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>5. JENSEITS DER GEWERKSCHAFTEN? –<br/>ARBEITNEHMERORIENTIERTE BERATUNG AUS SICHT<br/>DER BETRIEBSRÄTE</b> | <b>85</b>  |
| 5.1 Beratungserfahrungen von Betriebsräten   | 85         |
| 5.2 Fazit: Externe Berater für interne Beratung  | 86         |
| <b>6. BILANZ UND AUSBLICK</b>  | <b>99</b>  |
| <b>LITERATUR</b>   | <b>105</b> |
| <b>SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG</b>   | <b>109</b> |



## 1. UMRISSE UND ABSICHTEN

---

Die Betriebsratsarbeit steht unter einem wachsenden Veränderungsdruck. Neue Orientierungen im Management von Unternehmen und Organisationen und umfassende Restrukturierungen auf der betrieblichen Ebene wirken sich zwangsläufig auf die Aufgaben der Interessenvertretungen aus. Personal- und Betriebsräte stehen vor neuen Handlungsanforderungen, die erweiterte Qualifikationen und neuartige Kompetenzen erforderlich machen.

Um die neuen, an sie herangetragenen Anforderungen zu bewältigen, stehen den betrieblichen Arbeitnehmervertretern in ihrem näheren und weiteren Umfeld zahlreiche Informationshilfen, Weiterbildungsangebote und Beratungsdienstleistungen zur Verfügung. Neben den gewerkschaftlichen und gewerkschaftsnahen Beratungsanbietern etabliert sich zunehmend ein freier Markt der arbeitnehmerorientierten Organisations-(Beratung), auf dem den Betriebsräten zahlreiche Beratungsleistungen offeriert werden. Über Erfahrungen, die Betriebsräte mit der Auswahl und der Inanspruchnahme von Beratung in den letzten Jahren gemacht haben, gibt es bislang nur wenige unsystematische Erfolgsberichte. Eine breitere und empirisch basiertere Analyse lässt noch auf sich warten.

Die vorliegende Studie will einen Beitrag dazu leisten, den Kenntnisstand über Organisation und Effektivität von arbeitnehmerorientierter Beratung zu erhöhen. Sie untersucht, welche Beratungshilfen den betrieblichen Akteuren zur Verfügung stehen, inwieweit diese von den Personal- und Betriebsräten genutzt werden und welche Erfahrungen bereits mit der Gestaltung von arbeitnehmerorientierten Beratungsprozessen gemacht worden sind.

Durch eine explorative Befragung von arbeitnehmerorientierten Beratern und Betriebsräten werden am *Beispiel von Beratungsprozessen im Bereich von Gruppenarbeit und Organisationsentwicklung* die Initiierung und Gestaltung von Beratungsprojekten nachgezeichnet. Anhand ausgewählter Kriterien wird Beratung aus Sicht der Beteiligten skizziert und ausgewertet. Im Zentrum der folgenden Ausführungen steht die Zielsetzung, Beratungskonzepte und -verläufe sowie Erfahrungen mit Beratung zu analysieren, Kriterien arbeitsorientierter Beratung zu identifizieren und somit zur Verbesserung der Transparenz von arbeitnehmerorientierter Beratungsarbeit beizutragen. Die vorliegenden Erkenntnisse über die Beratung von Arbeitnehmervertretungen sollen den Betriebspрактиkern, aber auch der Beraterseite als Orientierungshilfe dienlich sein.

Die neuen Herausforderungen in der Wirtschaft und betrieblichen Praxis mit ihren Konsequenzen für die betriebliche Interessenvertretungsarbeit stehen im Zentrum des *ersten Abschnitts*. Hierbei wird besonderes Augenmerk auf die Entwicklung von Gruppenarbeit gerichtet und untersucht, welchen Stellenwert Gruppenarbeit als Element moderner, beteiligungsorientierter Managementkonzepte und Restrukturierungsvorhaben in der betrieblichen Realität einnimmt und inwiefern hiermit ein wachsender Beratungsbedarf verbunden ist, der nicht nur von Managementseite, sondern auch von Arbeitnehmervertretern artikuliert wird. Die Ursachen, die zur steigenden und erweiterten Nachfrage nach Beratungsdienstleistungen führen, werden erarbeitet.

Das *zweite Kapitel* befaßt sich mit der Branche Unternehmens- und Organisationsberatung. Charakteristika und aktuelle Entwicklungstrends werden vorgestellt. Dabei stehen die Neuorientierungen und Auswirkungen einer wachsenden Beratungsnachfrage im Mittelpunkt, die den Prozeßcharakter von Organisationsberatung stärker in den Vordergrund stellen. Anschließend erfolgt ein Überblick über verschiedene Anbieter und Angebote in der arbeitnehmerorientierten Beratung, die sich mit dem Thema Gruppenarbeit befassen.

Aufschlüsse über praktische Erfahrungen in der arbeitnehmerorientierten Beratung konnten durch Gespräche mit verschiedenen Vertretern von Gewerkschaften und gewerkschaftsnahen Beratungseinrichtungen sowie Beratern aus Wissenschaft und freien Beratungsinstituten gewonnen werden. Anhand ausgewählter Kriterien wurden Aspekte der Beratungsarbeit thematisiert und Beratungsverläufe zum Thema Gruppenarbeit nachgezeichnet. Die Gestaltungserfordernisse und Entwicklungsperspektiven arbeitnehmerorientierter Beratung waren darüber hinaus Gegenstand der Leitfaden-Gespräche, deren wichtigste Erkenntnisse im *dritten Abschnitt* wiedergegeben werden.

Ergänzt wurden die Erfahrungen auf Beraterseite durch Beratungserfahrungen von Betriebsräten. Der *vierte Abschnitt* beschreibt nach einleitenden Erkenntnissen über neue Anforderungen in der Personal- und Betriebsratsarbeit die Veränderungen in der betrieblichen Realität, die Entstehung von Beratungsbedarf und die Beurteilung von arbeitnehmerorientierten Beratungsdienstleistungen aus Sicht der betrieblichen Interessenvertretung.

Das abschließende, *fünfte Kapitel* gibt einen Überblick über die wesentlichen Erkenntnisse der praktischen Beratungserfahrungen und bilanziert wichtige Merkmale und Anforderungen von arbeitnehmerorientierter Beratung.

In einem Ausblick werden Handlungsoptionen für Personal- und Betriebsräte abgeleitet und notwendige Veränderungen in der arbeitnehmerorientierten Beratungsarbeit entwickelt.

## 2. BETRIEBLICHE AKTEURE VOR NEUEN HERAUSFORDERUNGEN

---

### 2.1 GRUPPENARBEIT: DAUERBRENNER ODER »ALTER HUT«?

Seit Beginn der neunziger Jahre werden deutsche Unternehmen von einer Restrukturierungswelle erfaßt, die sich in wenigen Jahren auf viele Betriebe und Branchen ausgebreitet hat. Ausgelöst durch eine anhaltende Krise in der deutschen Wirtschaft und eine abnehmende Konkurrenzfähigkeit im internationalen Wettbewerb wurden bei der Suche nach innovativen Konzepten und neuen Wegen der Produktivitätssteigerung eine Vielzahl von Strategien entwickelt oder adaptiert, um die Zukunft des Standortes Deutschland zu sichern. Dabei standen und stehen im Mittelpunkt der Umstrukturierungen grundlegende Veränderungen der Aufbau-, Ablauf- und Arbeitsorganisation und eine intensivere Nutzung vorhandener humaner Ressourcen. Zunächst wurde den Industrieunternehmen »Lean Production« als erfolgversprechendes und effizientes Produktions- und Organisationsmodell angepriesen und von Unternehmensberatern den hilfesuchenden deutschen Betrieben als Wundermittel verordnet. Mittlerweile ist dieses Konzept durch neue, weiterentwickelte Management- und Reengineeringstrategien erweitert und abgelöst worden, die als Modernisierungsprogramme in Industriebetrieben und Dienstleistungsunternehmen (z.B. Total Quality Management, Business Reengineering, Lean Banking) oder in Verwaltungsorganisationen (z.B. Neues Steuerungsmodell) Verwendung finden.

Die aktuelle betriebliche Praxis ist von zwei grundsätzlichen Strategien zur Reorganisation von Unternehmen geprägt: zum einen von Rationalisierungsstrategien, die sich an kurzfristigen Produktivitätssteigerungen orientieren; zum anderen von beteiligungsorientierten Modernisierungskonzepten, die auf intelligente Organisationslösungen und innovative Partizipationsmuster setzen. Der jeweils verfolgten Strategie entsprechend gestalten sich die Beteiligungs- und Handlungsspielräume für die Arbeitnehmerseite unterschiedlich. Unklar bleibt zunächst, welche Politikchancen angesichts der gewandelten Bedingungen für die betrieblichen Interessenvertreter tatsächlich bestehen.

Den inhaltlichen Kern der »weichen« beteiligungsorientierten Modernisierungskonzepte in Unternehmen bilden die effiziente Nutzung personeller Ressourcen, die Neugestaltung innerbetrieblicher Organisationsstrukturen durch Dezentralisierungen, Hierarchieabbau oder Kompetenzverlagerungen und die Umsetzung von Beteiligungs-

und Motivierungskonzepten für die Beschäftigten. In diesem Kontext spielt Gruppenarbeit in den neunziger Jahren als zentrales Element von Organisationsentwicklungs-konzepten und praktischen arbeitsorganisatorischen Veränderungen eine zentrale Rolle. Ausgehend von Veränderungstrends in den Industriezweigen Automobilindustrie, Kraftfahrzeug-Zuliefererindustrie und Maschinenbau, in denen durch teilautonome Gruppenarbeit und Partizipation einerseits Produktivitäts- und Qualitätsver-besserungen erzielt und andererseits die Motivation von Mitarbeitern gefördert wer-den sollten, verbreiteten sich arbeitsorganisatorische Innovationen in vielen Produktions-, Dienstleistungs- und Verwaltungsbetrieben und führten zu neuen Perspektiven, aber auch zu neuen Risiken bei der Gestaltung von Organisation und Partizipation (vgl. Sperling 1994, 1997, 1998). Initiatoren der beteiligungsorientierten Veränderungsprozesse waren nicht selten Geschäftsleitungen, Betriebswirtschaftler und Unternehmensberater, welche die Effektivitäts- und Rationalisierungspotentiale von Gruppenarbeit und Mitarbeiterbeteiligung erkannten und somit die Diskussion um die Leistungsfähigkeit partizipativ ausgerichteter Arbeits- und Organisationskonzepte neu belebten.

Die in Industrieunternehmen praktizierten Gruppenarbeitsmodelle folgen den diver-gierenden Marschrichtungen in der Wirtschaft: So lassen sich in der Praxis *strukturkon-servative* Gestaltungsvarianten von Gruppenarbeit von anderen Modellen abgrenzen, die einen eher *strukturinnovativen* Charakter aufweisen (vgl. Gerst u.a. 1995). Die *struk-turkonservative* Gestaltungsvariante zielt auf eine »*Zementierung des Status quo taylori-stischer Organisationsformen und Betriebsstrukturen*« (ebd., S. 41). Die *strukturinnovative* Gestaltungsvariante lässt sich auf »*das Risiko einer dezidiert antitayloristisch organisatori-schen Innovation*« (ebd., S. 42) ein. Bei der innovativen Variante werden für Mitarbeiter Dispositions- und Handlungsspielräume erweitert und Möglichkeiten zur Selbstorgani-sation unter Einbeziehung indirekter und planererischer Funktionen gegeben. In den Dienstleistungsunternehmen und Verwaltungsorganisationen hat das Thema Grup-penarbeit ebenfalls Einzug gehalten, wenngleich weniger als innovative Strategie, son-dern als aktualisierte und effizienzfördernde kooperative Arbeitsform.

In den letzten Jahren hat die Aktualität von Gruppenarbeit in der betriebswirtschaft-lichen und organisationswissenschaftlichen Diskussion sowie in der betrieblichen Pra-xis deutlich abgenommen. Umfassendere betriebliche Restrukturierungen haben die Modernisierungsdebatte geprägt und ihr einen anderen Akzent gegeben. Outsourcing, Standortverlagerungen, Unternehmensfusionen sowie Kernkompetenzen und Qua-litätssteigerungen bestimmen als »harte« betriebswirtschaftliche Themen den aktuel-len betrieblichen Alltag. Darüber hinaus sind in der deutschen Wirtschaft Erfahrungen mit Gruppenarbeit gesammelt und die Grenzen der neuen Arbeitsformen ausgelotet

worden. So erwiesen sich in einigen Fällen Beschäftigte oder ganze Arbeitsbereiche als wenig »gruppenarbeitskompatibel«. Restrukturierungskonzepte wurden in den Betrieben nur halbherzig umgesetzt, dessen Leistungsfähigkeit überbewertet oder die Auswirkungen und Eigendynamiken von partizipativen und teamorientierten Arbeitsorganisationen falsch eingeschätzt. Insgesamt sind der angestrebte Bedeutungszuwachs des Faktors Arbeit und die produktivitäts- und beteiligungssteigernden Wirkungen der »Wunderwaffe Gruppenarbeit« deutlich hinter den Erwartungen zurückgeblieben, wenngleich das Thema Gruppenarbeit in vielen Betrieben weiterhin eine Rolle spielt. Die ernsthaft betriebene Einführung, Umsetzung und Steuerung einer neuen, partizipativen Arbeitsorganisation ist ein komplexes und hochsensibles Aufgabenfeld, das die Berücksichtigung von Strukturen, Hierarchiegefügen und Kommunikationszusammenhängen auf vielen Ebenen eines Betriebes einschließt (Müller 1996) und im Rahmen der betrieblichen Organisationsentwicklung nachhaltige Auswirkungen hat.

Die neuen Problemlagen und Herausforderungen für die Betriebe in den Neunzigern sind durch veränderte Umfeld- und Wettbewerbsbedingungen ausgelöst worden und sollen mit Hilfe neuer Schlüsselkonzepte (von Technik, Qualität und Arbeit) bewältigt werden. Die Suche nach der richtigen Strategie hat in vielen Fällen zu Verunsicherungen bei den betrieblichen Akteuren geführt und die Nachfrage nach externen Hilfe- und Beratungsleistungen verstärkt. Zunehmend entwickeln Betriebe Planungen und Vorgehensweisen unter Hinzuziehung von internen oder externen Experten und verschaffen sich notwendige Kompetenzen, Kenntnisse und Qualifikationen mit der »Hilfe von außen«. Sei es Gruppenarbeit zu gestalten, Hierarchieebenen abzubauen, Organisationsstrukturen zu straffen, neue Technologien einzuführen, Betriebsbereiche auszulagern, Zulieferer- und Kundenbeziehungen zu optimieren oder gar mit anderen Unternehmen zu fusionieren: die Nachfrage nach Beratungsleistungen ist vielfältig und hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen, wie das florierende Geschäft der Unternehmensberatung deutlich belegt (vgl. Abschnitt 2.1). Im folgenden wird nachgezeichnet, wie neue betriebliche Anforderungen zu Veränderungen in der Beratungsnachfrage geführt haben.

## **Trends in der Beratungsnachfrage**

Die Anpassung an neue, sich globalisierende Marktstrukturen, die Diversifizierung von Produkten und Dienstleistungen, die Umsetzung hochkomplexer Restrukturierungsprogramme in Unternehmen, die Nutzung moderner Informationstechnologien, die Einhaltung umwelt- und qualitätsbezogener Normen oder auch die Beteiligung und

Kooperation von Beschäftigten und Interessenvertretungen sind für die Wirtschaft die wesentlichen Herausforderungen des auslaufenden und des kommenden Jahrzehnts. Unternehmensleitungen und Management sehen sich mit notwendigen Neuausrichtungen in Arbeit, Organisation und Technik konfrontiert, bei deren Bewältigung sie auf außerbetriebliche Informationen, Kompetenzen und Beratungshilfen kaum verzichten können. Das Thema Gruppenarbeit hat diesen neuen betrieblichen Bedarf an externem Sachverstand deutlich gemacht. Gruppenarbeit als eine prozeßhafte Reorganisation erfordert zahlreiche Informationen und Gestaltungshilfen sowie die Qualifizierung von Mitarbeitern, die Aushandlung von Gestaltungsvorstellungen der Betriebsparteien und die Neukonturierung weiterer Bereiche (Arbeitszeit, Entlohnung etc.). Um diese Anforderungen zu bewältigen, greifen die Betriebe mit steigender Tendenz auf die bunte Palette an Informationshilfen, Weiterbildungsangeboten und nicht zuletzt Beratungsdienstleistungen zurück.

Dem Verbreitungsgrad von Gruppenarbeit und betrieblichen Restrukturierungsvorhaben entsprechend werden Beratungsdienstleistungen in vielen Betrieben und Unternehmen unterschiedlicher Branchen nachgefragt. Einige Autoren gehen davon aus, daß es »kaum ein Unternehmen gibt, was keine Erfahrungen mit Unternehmensberatung gemacht hat« (Walger 1995, S. 1); andere schätzen den Grad der Inanspruchnahme von Unternehmensberatung vorsichtiger auf 20 bis 50 % der Unternehmen (Elfgren/Klaile 1987, S. 239 f.). Hauptkunden der Beratungsfirmen sind Mittel- und Großunternehmen. Kleinbetriebe scheuen nicht zuletzt die teilweise hohen Kosten von Unternehmensberatung und greifen lieber auf die (kostengünstigeren) Beratungshilfen von Kammern und Verbänden zurück. Zwar wird die Mehrzahl der Beratungsnachfragen von Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes geäußert, dennoch sind auch im Dienstleistungssektor Beratungsdienstleistungen von hoher und wachsender Bedeutung: Finanzdienstleister und Versicherungsunternehmen konsultieren ebenso externe Beratungsfachkräfte wie Akteure und Institutionen aus dem Gesundheits- und Sozialwesen (BDU 1998, S. 7). Der Bedarf an Unternehmensberatungsleistungen geht mittlerweile über den privaten Wirtschaftssektor hinaus: Rund ein Zehntel aller Beratungsaufträge, die an die Managementberatungsfirmen herangetragen werden, kommt aus den Reihen der öffentlichen Verwaltung. Auch Non-Profit-Organisationen wie Kirchen, Gewerkschaften und andere Verbände suchen zunehmend nach professionellen Beratungshilfen (vgl. Sperling/Ittermann 1998, S. 40 ff.).

Die wirtschaftlichen Veränderungen in den letzten Jahren haben auch zu neuen Schwerpunkten in der Beratungsnachfrage geführt. Einer Studie der Zeitschrift »Capital« zufolge benötigte noch Anfang der neunziger Jahre die Mehrzahl der im Rahmen der Studie befragten Unternehmen in Westdeutschland vorrangig Beratungshilfen in

den Bereichen Personalwesen (Mitarbeitererschulung: 68%, Personalrekrutierung: 64%), und Unternehmensführung (Rentabilitätsprüfung: 59%, Rationalisierung: 54%). Einzelne Beratungsaspekte standen im Vordergrund (vgl. Sieger 1992, S. 170). Hier hat sich in den letzten Jahren ein deutlicher Themenwandel vollzogen. Die Bedarfsprioritäten der Unternehmen haben sich gewandelt: Einer aktuellen Befragung von Vorständen und Führungskräften zufolge benötigten 70% der Befragten Beratungslösungen bei Problemen mit der Informationstechnologie und 61% der Befragten Hilfen bei der Umsetzung eines Strategieprojektes. Langfristige Beratungsprozesse gewinnen an Stellenwert. Damit einher gehen Veränderungen, denen sich auch die Berater anpassen müssen:

*»Gewünscht werden kundenspezifische, individuelle Analysen, nicht Projekte von der Stange. Vor allem auf den Gebieten Informationstechnologie, Outsourcing und Business Process Reengineering sollte sich die Beraterszene besser wappnen. Hier herrscht nach den Ergebnissen der Londoner Studie noch Nachholbedarf in den Consulter-Reihen. Dabei kann sie sich speziell in Deutschland auf ein Thema einschießen: Reengineering. So rechnet fast jeder vierte Topmanager hierzulande mit steigenden Ansprüchen an prozeßorientierte Beratung.«* (Bierach 1996, S. 132).

## **2.2 NEUE AUFGABEN FÜR DIE BETRIEBLICHE INTERESSENVERTRETUNGSArbeit**

Wie beschrieben, ist die Entwicklung von Arbeits- und Beteiligungskonzepten in den letzten Jahren ambivalent. Die Problematisierung der Ambivalenz innovativer Organisations- und Partizipationsformen und der möglichen Folgewirkungen für die Beschäftigten haben die gewerkschaftliche und betriebliche Interessenvertretungspolitik verändert. Durch Erkenntnisse der organisationswissenschaftlichen und industriesozialen Forschung einerseits und durch Erfahrungen der betrieblichen Praxis andererseits sind Gewerkschaften und Betriebsräte mit den Chancen und Risiken von neuen Arbeitsformen und Modellen direkter Mitbestimmung konfrontiert worden. Ihre Reaktion blieb bisher gespalten: Während einige Arbeitnehmervertretungen in mißtrauisch-ablehnenden Positionen verharren, lassen sich andere auf eine Beteiligung an betrieblichen Restrukturierungsprozessen in Form eines kritischen »Co-Managements« ein (Müller-Jentsch/Sperling 1996). Unter möglichst weitgehender Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen versuchen diese Betriebsräte die Reorganisations- und Rationalisierungsmaßnahmen zur Sicherung von Konkurrenzfähigkeit und Produktivität der Unternehmen – und damit von Arbeitsplätzen – mitzutragen und zu forcieren.

Die skizzierten – gravierenden – Veränderungen und Restrukturierungen auf betrieblicher und Unternehmensebene haben erhebliche Auswirkungen auf die Arbeit der Arbeitnehmervertretungen, insbesondere der Betriebs- und Personalräte:

»... die aktuellen Unternehmensentwicklungen erzeugen einen bisher nicht bekannten Druck. Den raschen Bewegungen der Unternehmen ist schwer zu folgen, die Vertretungsstrukturen für die Beschäftigten lassen sich kaum noch stabil halten. Gleichzeitig muß den Interessenvertretungen der Spagat gelingen: gezielt in die Unternehmensstrategien eingreifen und kenntnisreich bei der Gestaltung von Beschäftigteninteressen vor Ort mitwirken.« (Kamp 1998, S. 71).

Dabei sind zwei Faktoren ausschlaggebend dafür, inwieweit sich die Funktionen und Aufgabenstellungen der betrieblichen Interessenvertreter verändern und deren Position im Betrieb gestärkt oder geschwächt wird: Zum einen hat die Haltung der Arbeitgeberseite, der Geschäfts- oder Unternehmensleitung, zur betrieblichen Mitbestimmung und Interessenvertretungsarbeit eine entscheidende Bedeutung. Eine beteiligungsoffene Unternehmensführung bietet den Mitarbeitern und den Betriebs- und Personalräten zwangsläufig mehr Gestaltungsspielräume als ein Management, das die Arbeitnehmer und ihre Vertreter zu ignorieren, isolieren oder instrumentalisieren versucht. Zum anderen ist bedeutsam, wie Personal- und Betriebsräte selbst ihre Rolle in Veränderungsprozessen definieren, d.h., inwieweit die Interessenvertretungen eigene Absichten und Zielvorstellungen herausarbeiten, wie sie sich als Betriebspartei positionieren, welche Eigeninitiative sie ergreifen und inwieweit sie sich auf Kooperation und Mitgestaltung einlassen.

Eine intensive und effektive Nutzung von Beteiligungsangeboten erfordert von den betrieblichen Arbeitnehmervertretungen Kooperationsbereitschaft, Offenheit, Kommunikationsfähigkeit, einheitliches und selbstbewußtes Auftreten, aber auch Macht, Durchsetzungskompetenzen und Einflußmöglichkeiten. Beteiligungskonzepte implizieren neue Potentiale und Ressourcen, die in die betriebliche Interessenvertretungsarbeit integriert werden müssen. So hängen »die Umsetzung der neuen Machtpotentiale in konkrete Politik und die Durchsetzung eigener Gestaltungskonzepte (...) auch von den Interessenkoalitionen ab, die Betriebsräte in ihren Betrieben suchen und eingehen müssen. Mit den skizzierten Strukturveränderungen in den Produktionsprozessen und den neuen Arbeits- und Managementkonzepten zeichnen sich Wandlungen der bisherigen Bündnisse der Betriebsräte ab.« (Hirsch-Kreinsen 1995, S. 381).

In der Praxis werden Betriebsräten verschiedene Positionen und Rollen zugeschrieben. Kotthoff (1994) hat in einer Studie über Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung nachgezeichnet, wie sich die Rolle betrieblicher Interessenvertretungsarbeit in den letzten Jahren gewandelt hat (Kotthoff 1994, S. 39 ff.). Nach Müller-Jentsch

(1997) kann daraus eine durchgängig starke Tendenz zur Beteiligung des Betriebsrats an Aufgaben des Managements abgeleitet werden: »*der Betriebsrat wird zum Co-Manager, insbesondere im Prozeß der Modernisierung und Restrukturierung von Arbeits- und Unternehmensorganisation*« (Müller-Jentsch 1997a, S. 275, hvg. i. O.).

Diese Trends in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen und die Bedeutungsgewinne von betrieblicher Interessenvertretungsarbeit spiegeln sich in besonderem Maße in der Konzeptionalisierung, Einführung und Gestaltung von Gruppenarbeitsmodellen in verschiedenen Industrie- und Dienstleistungsbetrieben wider. Hier haben Betriebs- und Personalräte – nach anfänglichem Zögern und zunächst mit Skepsis – nicht selten in Eigenregie die Einführung von Gruppenarbeit initiiert, begleitet und deren Gestaltung mit der Geschäftsleitung in Betriebsvereinbarungen ausgehandelt. Zum anderen werden sie auch von den Unternehmensleitungen in die Planung neuer Arbeitsorganisationsformen einbezogen. Einer Umfrage im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung zufolge wurden die betrieblichen Interessenvertreter in rund 70 % aller Industrieunternehmen und in rund 60 % aller Dienstleistungsbetriebe mit Beginn der Planung über die beabsichtigte Einführung von Gruppenarbeit informiert:

*»Die Mehrzahl der Geschäftsleitungen der Unternehmen (...) erfüllt also mindestens die formelle Informationspflicht bei der beabsichtigten Veränderung der Arbeitsorganisation. Mit der Einhaltung dieser Informationspflicht entsteht für die Interessenvertretungen die Chance, auf die Planung und Einführung von Gruppenarbeit gestaltend einzuwirken.«* (Kuhn-Friedrich/Kamp 1996, S. 63).

Wie einige Fälle aus der betrieblichen Praxis gezeigt haben, kann Gruppenarbeit eine Grundlage bieten für neue Formen der Kooperation und der konsensorientierten Aushandlung von Zielen und Vorgehensweisen. Grundlegend dafür ist die Offenheit der betrieblichen Parteien und deren aktive Beteiligung an innerbetrieblichen Veränderungsprozessen.

Innovative Formen der Arbeitsorganisationen, neue Beteiligungsofferten und Gestaltungsspielräume bieten jedoch nicht nur Chancen für positive Veränderungen der Betriebsratsarbeit, sondern beinhalten auch einige Risiken und neue Anforderungen. Erstens kann durch Gruppenarbeit die Position der betrieblichen Interessenvertretung geschwächt werden, wenn Betriebsräte (und das mittlere Management) umgangen werden und Vorstellungen, Erwartungen und Probleme direkt zwischen Arbeitsgruppen und der Geschäftsleitung ausgehandelt werden (Kuhn-Friedrich/Kamp 1996, S. 76). Durch direkte Partizipation wird die betriebliche Interessenvertretung in den Hintergrund gedrängt. Zweitens hat die Umsetzung von Gruppenarbeitskonzepten in einigen Fällen zu Segmentationen in der Belegschaft geführt, d.h., es bildeten sich Partizipationsgewinner und -verlierer und verschiedene Interessenlagen (Partikularinteressen)

heraus, die der Betriebsrat zu vertreten und zu vermitteln hatte. Drittens erfordert die Entwicklung einer eigenen Gestaltungspolitik ein Umdenken bei vielen betrieblichen Interessenvertretungen und das Ablösen von traditionellen Politikverständnissen. Schließlich sind den Handlungsoptionen von Betriebs- und Personalräten trotz einer Erweiterung von Gestaltungsmöglichkeiten eindeutige Grenzen gesetzt. Bei den neuen Aufgaben der Interessenvertretungen sind Funktionen der Korrekturpartizipation realistischer als die einer Konzeptionspartizipation. Die Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume in den Betrieben bleiben – zugunsten der Managementseite – asymmetrisch verteilt, wie Fälle aus der aktuellen industriellen Praxis belegen.

Ende der neunziger Jahre haben Beteiligungskonzepte und (teilautonome) Gruppenarbeit in den Unternehmen auch in der betrieblichen Interessenvertretungsarbeit an Bedeutung verloren. Andere Themen sind in den Vordergrund der betrieblichen und überbetrieblichen Diskussionsrunden getreten, die die Fronten in den industriellen Beziehungen wieder neu verhärtet haben. So sehen sich Personal- und Betriebsräte in vielen Unternehmen mit einschneidenden Restrukturierungs- und Rationalisierungsplänen konfrontiert, die in modernen Schlagworten wie »Standortverlagerung«, »Unternehmensfusion«, »Outsourcing«, »Joint-venture«, »Kerngeschäfte«, »Shareholder value« oder »Portfolio-Management« Ausdruck finden. Arbeitgeberverbände und Unternehmensleitungen haben trotz wachsender Produktivitäts- und Umsatzerfolge und dem Co-Management der Interessenvertretungen nur wenige Anstrengungen unternommen, um der anhaltenden – und durch die »Verschlankung« der Betriebe verschärften – Massenarbeitslosigkeit entgegenzuwirken. In der betrieblichen Praxis mußten sich die betrieblichen Interessenvertretungen nicht selten gegen die einseitige Ausnutzung der neuen gruppenorientierten Arbeitsformen als Humanisierungsaspekte vernachlässigendes Rationalisierungsinstrument wehren. Die flächendeckende Implementierung des »Wundermittels« Gruppenarbeit ist (nicht nur) aus gewerkschaftlicher Sicht weit hinter den Erwartungen zurückgeblieben.

Dennoch haben sich neue Spielräume und Konstellationen in vielen Betrieben entwickelt, die der Arbeitnehmerseite neue Beteiligungsperspektiven bieten, und hat »*die breite Thematisierung und Einführung von Gruppenarbeit in den neunziger Jahren eine Dynamik auch in bezug auf Erwartungshaltungen ausgelöst, die nicht ohne weiteres rückgängig zu machen sind, wenn sie auch keine Garantie dafür bieten, daß Ansätze zur Selbstorganisation und erhöhten Partizipation konsequent von den Unternehmen weiterverfolgt werden*« (Sperling 1997, S. 32).

Die weiteren Perspektiven von Gruppenarbeit und den Beteiligungs- und Einflußmöglichkeiten von Beschäftigten, Personal- und Betriebsräten hängen entscheidend von der zukünftigen Entwicklung der betrieblichen Rahmenbedingungen, von

der Gestaltung von innerbetrieblichen Arbeits-, Organisations- und Beteiligungsmustern und von der kooperationsorientierten Neupositionierung betrieblicher Akteure und Entscheidungsträger ab. Generell besteht »durchaus die Chance für eine Konvergenz der technisch-ökonomischen Imperative der neuen Produktions- und Organisationskonzepte mit den gestiegenen Erwartungen und Ansprüchen der Menschen an die Gestaltung der Arbeitsorganisation« (Müller-Jentsch 1997b, S. 231).

Für die Gestaltung neuer Motivations- und Beteiligungskonzepte ist die Mitwirkung der Betriebs- und Personalräte an der Planung und Umsetzung arbeitsinnovativer Maßnahmen unerlässlich. Interessenvertretungen von Arbeitnehmern müssen als aktive, kompetente und handlungsfähige Akteure auftreten, wenn sie die Belange der Arbeitnehmerseite wahren und vom Management der Unternehmen als »Mitgestalter« ernst genommen werden wollen (vgl. Kluge/Spilker 1997). Bei der Mitentwicklung von partizipativen Veränderungsprozessen in Unternehmen suchen die Interessenvertretungen spezifische Handlungshilfen (Kamp 1995). Mit Hilfe einer Beratung »von außen« können Betriebs- und Personalräte die Potentiale und Gefahren von neuen Managementkonzepten aufspüren und »von innen« Handlungs- und Gestaltungsspielräume erweitern. Eine geeignete Beratung fördert innovationsoffene Betriebsräte nicht nur in der Position eines kritischen Co-Managements, sondern auch bei der Entwicklung einer veränderten, sich durch Eigeninitiative auszeichnenden Rolle betrieblicher Interessenvertretungspolitik (Brückner-Bozetti 1993).

Durch kompetente Beratung können Betriebsräte ihre Einflußnahme auf betriebliche Modernisierungsprozesse intensivieren und neue Formen betrieblicher Interessenvertretung entwickeln. Diese Muster betrieblicher Interessenvertretung zeichnen sich – im Gegensatz zur strukturkonservativen und re-agierenden Arbeitnehmervertretung – durch ein neues Handlungsbewußtsein, aktive Mitgestaltungspolitik, Verantwortungsbereitschaft und eine Form der »reflexiven Offenheit« im Umgang mit dem betrieblichen Management aus (Kotthoff 1994, S. 275 ff.) und äußern sich z.B. in der aktiveren Beteiligung von Betriebsräten an der Auswahl geeigneter Beratungspartner für das Unternehmen. Von einer Beratung erwarten Betriebs- und Personalräte nicht nur professionelle Dienstleistungen in Form einer detaillierten Problemerkennung und Entwicklung brauchbarer Lösungsvorschläge, sondern auch umsetzungsfähige Handlungshilfen und die weitgehende Beteiligung an der Umsetzung und Durchführung beschlossener Maßnahmen.

Für diese neuen Anforderungen stehen den betrieblichen Interessenvertretern neben den zahlreichen Weiterbildungsangeboten eine Vielfalt von arbeitnehmerorientierten Beratungsleistungen zur Verfügung, um eigene Kompetenzen zu entwickeln, betriebliche Restrukturierungen (entgegen) zu steuern und die eigene Position im

Betrieb auszubauen. Diese Unterstützung von Betriebsräten leisten in erster Linie die Gewerkschaften und gewerkschaftsnahe Beratungseinrichtungen, da »*Betriebsräte ohne Unterstützung durch den externen Gewerkschaftsapparat, insbesondere ohne gewerkschaftliche Beratung in arbeitsrechtlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen, angesichts der Übermacht des Arbeitgebers nur wenig ausrichten können*« (Streeck 1997, S. 15).

Die Kompetenzen und Leistungsangebote der Gewerkschaften decken jedoch den erhöhten und neuartigen Beratungsbedarf aus den Betrieben nicht ausreichend ab. Die Gewerkschaften kooperieren aus diesem Grund mit Forschungs- und Beratungseinrichtungen, um den neuen Anforderungen entsprechen zu können. Darüber hinaus rekrutieren Betriebsräte in Eigenregie in zunehmendem Umfang geeignete Beratungspartner und vergeben Beratungsaufträge an arbeitnehmerorientierte Unternehmensberatungen oder Forschungsinstitute (vgl. 2.1 Arbeitnehmerorientierte Beratungsleistungen) mit dem möglichen Effekt für die zuständigen Gewerkschaften, daß in dem Maße, »*wie immer unentbehrlicher werdende externe Unterstützung anderswo bezogen wird oder werden muß, muß der gewerkschaftliche Einfluß gegenüber dem Betriebsrat zurückgehen*« (ebd., S. 15).

Als eine generelle Tendenzentwicklung lässt sich ausmachen, daß nicht nur Management-, sondern zunehmend auch Arbeitnehmervertreter externe Beratungsangebote in Anspruch nehmen. Von diesen externen Helfern erwarten betriebliche Interessenvertretungen, daß sie sich einmischen, positionieren und intensiv in betriebliche Strukturen und Veränderungen einarbeiten können, aber auch gleichzeitig darauf bedacht sind, sich langfristig immer weiter aus dem betrieblichen Geschehen zurückziehen zu können. Inwiefern arbeitnehmerorientierte Organisationsberater in der Lage sind, auf diese Herausforderungen der Beratungsarbeit einzugehen, wie sie die aktuelle Situation in den Betrieben einschätzen und ähnliche oder andere Ziele mit ihren Beratungsdienstleistungen verknüpfen wie die ratsuchenden Betriebsräte, ist Gegenstand der folgenden Kapitel.

### **3. UNTERNEHMENSBERATUNG AUF WACHSTUMSKURS – HILFEN (NICHT NUR) FÜR DAS MANAGEMENT**

---

Im vorangegangenen Kapitel wurde die wachsende Nachfrage nach Beratungshilfen seitens der Unternehmen und der betrieblichen Arbeitnehmervertreter thematisiert. Im Zentrum der folgenden Ausführungen steht die »Angebotsseite«: das Feld der unternehmensbezogenen Beratungsdienstleistungen und der Beratungsanbieter, die den Unternehmen Informationen, Kompetenzen und Beratungshilfen zur Verfügung stellen und Problemlösungen bei rechtlichen, technischen, ökonomischen, personellen und organisatorischen Anforderungen liefern. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich stärker auf das Segment der Unternehmensberatung *im engeren Sinne*, insbesondere auf den Bereich der Management- und Organisationsberatung (3.1). Anschließend richtet sich das Interesse konkreter auf die arbeitnehmerorientierte Beratung, d.h. auf Beratungsdienstleistungen und Beratungsanbieter für die betriebliche Interessenvertretungsarbeit (3.2).

#### **3.1 DER MARKT BOOMT: UNTERNEHMENSBERATUNG IN DEN NEUNZIGER JAHREN**

Für die professionellen Unternehmensberater sind die Umstrukturierungen von Arbeits- und Unternehmensorganisationen der neunziger Jahre eine wahre Goldgrube: Ausgelöst durch die Entwicklungs- und Produktivitätsrückstände von Industrie- und Dienstleistungsbetrieben sind die Erarbeitung und Umsetzung von Managementkonzepten und intelligenten »Neuverknüpfungen« von Arbeit, Organisation und Technik zu aktuellen, attraktiven und lukrativen Betätigungsfeldern für die »Consultants« geworden. Ein wachsendes Heer von Managementberatern weist in Hochglanzbroschüren und »Ratgeber«-Publikationen auf die Dringlichkeit von radikalen Veränderungsmaßnahmen in Organisationen hin und ermuntert betriebliche Akteure, sich mit innovativen Führungs- und Rationalisierungsstrategien auseinanderzusetzen. Nur zu gerne bieten die Berater den Geschäftsleitungen, Führungskräften und betrieblichen Interessenvertretern ihre vielfältigen (und kostspieligen) Beratungsdienstleistungen an.

Unternehmensberatung kann der Branche »Rechts- und Wirtschaftsberatung«, zu der darüber hinaus noch die juristische Betreuung, Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung u.a.m. zählen, zugeordnet werden. Unter den zehn größten Dienstleistungssektoren

hat der Subsektor Rechts- und Wirtschaftsberatung zwischen 1980 und 1994 die stärkste Beschäftigungsexpansion erfahren (vgl. Kühl 1996, S. 30). Laut Angaben des Statistischen Jahrbuches betrug die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Rechts- und Wirtschaftsberatung 1996 ca. 1.426 Mio. in Gesamtdeutschland. Seit Anfang der achtziger Jahre hat sich die Zahl der in diesem Segment Beschäftigten nahezu verdoppelt (StBA 1997, S. 114). Einer Prognose zufolge wird die Beratungsbranche im Jahre 2010 mit knapp 3 Mio. Arbeitsplätzen gar Spitzenreiter unter den Wirtschaftszweigen sein vor den Bereichen »Einzelhandel« und »Stahl-, Maschinen- und Fahrzeugbau« (Eckey/Stock 1996).

Die Entwicklung der Arbeitsstätten-, Beschäftigten- und Umsatzzahlen in der Unternehmensberatung belegt in eindrucksvoller Weise den anhaltenden »Aufwind« dieses Wirtschaftszweiges (zu den folgenden Ausführungen vgl. Sperling/Ittermann 1998). Unternehmensberatung ist ein bedeutsamer Wirtschaftszweig in vielen Nationen und entwickelt sich zu einer globalisierten Dienstleistung, die fast überall auf der Welt angeboten und auch nachgefragt wird. Viele der führenden Beratungsunternehmen sind international tätig und haben Standorte und Büros auf allen Kontinenten der Erde. Der mit Verzögerung gegenüber den USA, Großbritannien und der Schweiz mittlerweile etablierte deutsche Unternehmensberatungsmarkt weist bei einer insgesamt dynamisch verlaufenden Entwicklung ein gleichwohl erhebliches Maß an Intransparenz und Inhomogenität auf.

Den vom BDU (1998) veröffentlichten Zahlen zufolge hat sich das Marktvolumen von Unternehmensberatung in Deutschland in den neunziger Jahren von 8,8 Mrd. DM (1990) auf 16,4 Mrd. DM (1997) nahezu verdoppelt (BDU 1998). Für 1998 rechnet der Verband insgesamt mit einer weiteren Umsatzsteigerung in der Branche auf rund 17,7 Mrd. DM. Auch die Zahl der Beschäftigten in der Unternehmensberatung ist pro Jahr kontinuierlich angestiegen. Nach Angaben des BDU ist die Zahl der Managementberater von ca. 35.000 Ende der achtziger Jahre auf rund 40.000 in der Mitte der neunziger Jahre um rund 13 % angewachsen. Im gleichen Zeitraum stieg die Zahl der Beratungsunternehmen von 5.900 (1989) auf über 9.000 (1995) an. 1997 waren in Gesamtdeutschland ca. 55.000 Berater in rund 11.000 Managementberatungsgesellschaften beschäftigt.

Aus der amtlichen Statistik und den Angaben von Verbänden wird deutlich, daß in den letzten Jahren viele Einzelberater und kleinere Beratungsgesellschaften auf den Beratungsmarkt gedrängt sind, die mit neuen Beratungsprodukten oder als »Nischenfüller« zur Ausweitung des Gesamtangebotes deutlich beigetragen haben. Markanterweise hat nicht nur die Zahl der Beschäftigten, sondern auch die Zahl der Arbeitslosen mit dem Zielberuf »Unternehmensberatung« in den letzten Jahren deut-

lich zugenommen (Parmentier u.a. 1996, S. 335). So stieg die Arbeitslosenquote in diesem Segment in Westdeutschland von 2,9 % (1987) auf 5,5 % (1995), in den neuen Bundesländern liegt sie mit 12,4 % (1995) deutlich höher (ebd., S. 335). Hierin liegt ein mögliches Indiz dafür, daß viele Erwerbssuchende mit unterschiedlichen Qualifikationen in die Unternehmensberatung drängen, die jedoch nicht für unternehmensberatende Tätigkeiten gleichermaßen geeignet sind oder im Konkurrenzkampf auf dem Beratungsmarkt nicht mithalten können.

Themen wie Globalisierung, Euro, EDV und Internet sorgen dafür, daß den Beratungsunternehmen die Projektaufträge nicht ausgehen. Der Markt, auf dem Beratungsdienstleistungen gegen Vergütung Unternehmen und Organisationen offeriert werden, weist eine vergleichsweise eindeutige Struktur auf. Einer begrenzten und überschaubaren Zahl von großen Anbietern steht eine sehr viel weniger transparente, dafür um so vielfältigere Gruppe von wenigen mittleren und vielen kleinen Unternehmensberatungen gegenüber. 1997 erzielten die 25 führenden Beratungsunternehmen rund 4,5 Mrd. DM und somit einen Anteil von 27 % des Gesamtumsatzes der Branche (BDU 1998, S. 3). 1995 waren in den 20 größten Unternehmensberatungsgesellschaften über 5.500 der insgesamt ca. 40.000 Berater in Deutschland beschäftigt, d.h., in 0,22 % (!) aller Beratungsgesellschaften in Deutschland arbeiten rund 14 % aller Berater.

Bei einer wachsenden Inanspruchnahme verlagern sich zugleich die Tätigkeits-Schwerpunkte von Unternehmensberatung: Der nahezu flächendeckende Einzug von Informationstechnologien hat in der betrieblichen Praxis den Beratungsbedarf in Fragen des Technologieeinsatzes, der Hard- und Softwaregestaltung und bei der Gestaltung von rechnergestützten Produktions- und Organisationsformen deutlich erhöht. Neben simplen Programmierarbeiten und vielfältigen Serviceangeboten werden Beratungsleistungen von den Unternehmen eingefordert, die sich mit Aspekten der Technikorganisation und der Schnittstelle zwischen Arbeit, Organisation und Technologie auseinandersetzen.

Auch im Bereich Unternehmensführung verändern sich die Anforderungen an die Berater. Neben der traditionellen Managementberatung ist eine prozeß- und umsetzungsorientierte Beratungsarbeit mit einer weitgehenden und aktiven Beteiligung an innerbetrieblichen Veränderungsprozessen für die Berater mittlerweile zur Pflichtaufgabe geworden. Aus Erhebungen des BDU geht hervor, daß der (Umsatz-)Anteil von Beratungen zu Informationsmanagement/DV-Beratung/IT-Services sowie zur Unternehmungsführung und -entwicklung im Zeitraum von 1990 bis 1996 von einem guten Drittel (34,8 %) auf knapp zwei Drittel (65,5 %) angestiegen ist; entsprechend zurückgegangen sind die Anteile von Beratungsfeldern wie Technik, Logistik und Personal (BDU 1998).

Formen prozeß- und umsetzungsorientierter Beratungsleistungen haben in den vergangenen Jahren erheblich an Gewicht und Bedeutung gewonnen. Bereits von einem »Paradigmenwechsel« zu sprechen scheint allerdings voreilig. Zwar gewinnen moderne Formen von Organisationsberatung offensichtlich an Boden, doch werden damit Formen traditioneller Beratung keineswegs obsolet. Herkömmliche Angebote der Unternehmensberatung zielen in erster Linie auf einen Transfer spezialisierten Wissens in das Unternehmen durch beratende Experten, sei es auf dem Wege gutachterlicher Berater-tätigkeit oder einer Expertenberatung für einzelne Bereiche oder Funktionen innerhalb der Unternehmensorganisation. Diese Formen eines Know-how-Transfers spielen auch weiterhin eine erhebliche Rolle im Beratungsgeschäft. Dennoch haben die seit Ende der achtziger Jahre in Deutschland ebenso wie in anderen Industrieländern forciert betriebenen Restrukturierungen und Modernisierungen von Unternehmens- und Arbeitsorganisation neue Beratungsformen etabliert.

Die neuen Typen von Organisationsberatung zielen, anders als die herkömmlichen gutachterlichen Beratungstätigkeiten und Expertenberatungen, auf komplexer angelegte Problemfindungs- und Lösungsversuche, die in weitaus höherem Maße auf intensive Kommunikations- und Interaktionsbeziehungen zwischen Beratern und Klienten angewiesen sind und offen sind für beteiligungsorientierte Veränderungs- und Lernprozesse von Organisationen. Die Aufgaben liegen u.a. im Aufbau und der Entwicklung von Unternehmenskultur, in der Förderung innerbetrieblicher Austauschbeziehungen, in der angewandten Organisationsentwicklung, in der Innovationsberatung und in der Arbeit mit Kleingruppen (ECU 1994, S. 43 ff.). Viele (neue) Organisationsberatungsinstitute konzentrierten sich in den neunziger Jahren auf Aspekte der Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung. Gruppenarbeit hatte als Thema der Organisationsberatung Hochkonjunktur. Einer Studie von Kuhn-Friedrich/Kamp (1996) zufolge sind in rund einem Drittel aller Produktionsbetriebe und in rund einem Viertel aller Dienstleistungsunternehmen die externen Berater für die Durchführung von Gruppenarbeitsprojekten verantwortlich (Kuhn-Friedrich/ Kamp 1996, S. 36).

## **Entwicklungserspektiven der Management- und Organisationsberatung**

Die Nutzung von Angeboten der Unternehmensberatung durch betriebliche Akteure war in der Vergangenheit nicht immer unproblematisch und frei von Vorbehalten. Viele Unternehmen betrachteten die Beratungsbranche mit Skepsis. Geschäftsleitungen monierten hohe Kosten der Beratungsprojekte bei einer gleichzeitig geringen Lei-

stungstransparenz. Betriebsräte beurteilten Berater als Unheilsboten, deren Beauftragung durch das Management Rationalisierungen und Beschäftigungsabbau nach sich zieht. In den letzten Jahren ist die Akzeptanz seitens der betrieblichen Akteure gegenüber Unternehmensberatern und -beratungen deutlich gestiegen. Es lassen sich hinreichende Anhaltspunkte auffinden, die einen Bedeutungsgewinn von Beratungsaktivitäten in den betrieblichen Veränderungsprozessen belegen. Hierzu haben einerseits die Institutionalisierungs- und Professionalisierungstrends von Beratungsdienstleistungen beigetragen. Andererseits stehen die Unternehmen angesichts rascherer Umbrüche vor notwendigen Umstrukturierungen, für die sie nicht immer die geeigneten internen Fachleute haben. Auch mag hinsichtlich wachsender Risiken ein externer Blick erwünscht sein. Dennoch bleiben Bedenken, Vorbehalte und Unsicherheiten auf Seiten der nachfragenden Unternehmen bestehen.

Ob die Nutzung von Beratungsangeboten in Zukunft weiter zunehmen wird und ob sich die Skepsis und Zurückhaltung in den Betrieben gegenüber den Beratern weiter abbauen lässt, hängt davon ab, inwiefern Beratung zu positiven Veränderungen in den Betrieben beitragen kann. Es ist derzeit allenfalls in vorläufiger Weise möglich, den Verlauf und die Wirkungen der stattfindenden Restrukturierungsprozesse in den Betrieben, öffentlichen Verwaltungen und anderen Organisationen zu bilanzieren; dazu sind die Prozesse noch zu sehr im Flusse und vor Rückschlägen durch strukturkonservative Beharrungskräfte nicht gefeit. Noch schwerer fällt es, den Anteil und Beitrag von Unternehmensberatung am Gelingen oder Scheitern von Modernisierungs- und Innovationsvorhaben präziser zu evaluieren. Zunehmend gerät die Unternehmensberatung selbst unter einen erhöhten Veränderungsdruck, der die Rolle und die Inhalte ebenso wie die Verlaufsformen von Beratung neu konturiert.

Es mehren sich in der Debatte der letzten Zeit Anzeichen dafür, daß die Suche nach Erfolgskriterien für Beratung an Bedeutung gewinnen wird und für die weitere Entwicklung der Nachfrage nach Beratungsleistungen von erheblicher Bedeutung sein kann. In dem Maße, wie Beratungsprozesse komplexer, offener und auch ungewisser in ihren Ausgängen werden, stellt sich auch die Frage nach der Effizienz und Effektivität von Beratungsleistungen. Woran lässt sich der Erfolg von Beratung festmachen, und zwar einerseits für das Beratungsunternehmen bzw. den einzelnen Berater und andererseits für das beratene Unternehmen? Eine Ende 1993 bei Unternehmensberatern und Unternehmensklienten parallel durchgeführte Befragung förderte hinsichtlich der Erfolgsbeurteilung von Beratung aufschlußreiche Unterschiede zwischen Beratern und Klienten zutage: So hielten eine Erfolgsbeurteilung für insgesamt schwierig nur ca. 8 % der befragten Berater, aber rund 25 % der befragten Klienten (Kaas/Schade 1995, S. 1080 f.).

### **3.2 BERATUNGSANGEBOTE FÜR PERSONAL- UND BETRIEBSRÄTE**

Wie im vorangegangenen Kapitel skizziert, haben Beratungsnachfragen nicht nur auf der Managementseite, sondern auch aus Reihen der betrieblichen Interessenvertretungen zugenommen. Personal- und Betriebsräte artikulieren in einem wachsenden Maße einen Beratungsbedarf und sind offener dafür geworden, Unterstützung in Anspruch zu nehmen und mit gewerkschaftlichen oder auch nichtgewerkschaftlichen Beratungsanbietern zusammenzuarbeiten. Dem sich ausweitenden Beratungsbedarf entsprechend sind Zahl und Angebot arbeitnehmerorientierter Beratungseinrichtungen und Beratungsdienstleistungen in wenigen Jahren deutlich gestiegen. Den Ratsuchenden bietet sich ein wenig systematisiertes und überschaubares Marktsegment, auf dem sich neben den »klassischen« – gewerkschaftlichen – Akteuren viele neue Beratungsanbieter, z.B. Organisationsberater oder wissenschaftliche Institute, positionieren und um Aufträge und Marktanteile konkurrieren. Die wenig konkreten Grenzlinien zwischen den Beratungsangeboten und weiteren Arbeitshilfen für Arbeitnehmer(vertreter), z.B. Schulungs- und Weiterbildungsangebote oder informationstechnologische Unterstützungen, erhöhen für die Ratsuchenden zusätzlich die Probleme bei der Auswahl von Beratungspartnern und -dienstleistungen.

Die gewerkschaftlichen Institutionen sind bemüht, mehr Licht in das »Berater-Dunkel« zu bringen. Sie versuchen, die arbeitnehmerorientierte Beratungslandschaft besser zu systematisieren und durch Erfahrungsaustausch und Kooperation eine höhere Transparenz und Qualitätskontrolle von Beratungskompetenzen und -leistungen zu erzielen. So hat der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) ein »Verzeichnis von Beratungseinrichtungen« erstellt, das über arbeitnehmerorientierte Beratungsanbieter und deren Schwerpunkte und Einsatzfelder Auskunft gibt. Zwar ist dieses Verzeichnis nur eine vorläufige Bestandsaufnahme, bei der keine Bewertung der einzelnen Beratungsanbieter vorgenommen wird, geplant ist jedoch, diese Liste zu einem »Who's Who?« der Beraterlandschaft auszuweiten und durch eine Referenzliste Auskunft zu geben über die bisherigen Tätigkeiten der Berater. Darüber hinaus ist der Aufbau eines »gewerkschaftlichen Beratungsnetzwerkes« geplant. Auch die Einzelgewerkschaften bemühen sich um mehr Transparenz im Segment der arbeitnehmerorientierten Beratung. Die IG Metall arbeitet eng mit einigen wenigen Beratungsunternehmen zusammen, die bei Bedarf an betriebliche Interessenvertretungen weitervermittelt werden. Die IG BCE hat ein Forschungsprojekt zum Thema Unternehmensberatung in Auftrag gegeben, in dessen Rahmen u.a. Beratungsunternehmen hinsichtlich ihrer Aufgabenschwerpunkte, Leistungsinhalte und Erfahrungen befragt wurden. Auch andere Gewerkschaften bemühen sich um eine Durchleuchtung des Beratungsangebotes.

Bei aller Unübersichtlichkeit des Beratungsmarktes können die arbeitnehmerorientierten Anbieter im Bereich Organisationsberatung – unter Vorbehalten – gruppiert werden. Wenn auch die Trennung in Theorie und Praxis unscharf bleibt, erleichtert eine Gruppierung von Beratungseinrichtungen – aufgrund voneinander abweichender Zielsetzungen, Interessenorientierungen, Kompetenzen und praktischer Beratungsarbeiten – den Überblick über das Angebot an Beratungshilfen und -dienstleistungen für Beschäftigte, Betriebsräte, Personalräte und weitere Arbeitnehmervertretungen. Durch einige Beispiele von Beratungseinrichtungen, die der jeweiligen Gruppe zugeordnet werden können, soll die Unterscheidung illustriert werden.

## **GEWERKSCHAFTEN:**

In der Regel suchen die Betriebs- und Personalräte bei vielen Fragen und Problemlagen erste Beratungshilfen und Informationen bei Ansprechpartnern ihrer Gewerkschaft (Orts-, Bezirks-, Kreisverwaltung, Hauptverwaltung). Die Einzelgewerkschaften beraten betriebliche Interessenvertreter in vielen fachlichen Fragen, bieten Seminare und Schulungen an und vermitteln die Betriebsräte wiederum an nahestehende Schulungs- und Beratungseinrichtungen. So unterhalten Gewerkschaften u.a. eine Reihe von Bildungswerken und -zentren, in denen Schulungen zu aktuellen Themen angeboten werden. Im Mittelpunkt der gewerkschaftlichen Betreuungs- und Beratungsarbeit steht die Stärkung der betrieblichen Arbeitnehmervertreter, die Förderung der Mitbestimmung und die Implementierung gewerkschaftspolitischer Zielsetzungen in den Unternehmen.

Als Vertreter von organisierten Arbeitnehmerinteressen stehen die Gewerkschaften vor sich kontinuierlich verändernden Anforderungen. Im Zuge einer Erosion von Funktionen der repräsentativen verbandlichen Interessenvertretung, von anhaltendem Mitgliederschwund und Verlagerung von Aushandlungsprozessen auf die betriebliche Ebene sind Gewerkschaften auf der Suche nach einer neuen Identität. Neue Aufgabenschwerpunkte, veränderte Organisationsstrukturen, stärkere Betriebsnähe und Mitgliederorientierung sowie eine Flexibilisierung und »Verschlankung« des gewerkschaftlichen Apparats stehen im Mittelpunkt der Modernisierungserfordernisse von Arbeitnehmerverbänden. Der globale Strukturwandel erfordert von den Gewerkschaften die intensive Auseinandersetzung mit notwendigen Umorientierungen und möglichen Neupositionierungen im System der industriellen Beziehungen.

In diesem Kontext gewinnt das Thema Unternehmensberatung für die Gewerkschaften an Bedeutung. Der Zusammenhang von Unternehmensberatung und Mitbestimmung wird thematisiert (vgl. Brückner-Bozetti 1993). Von Gewerkschaftssekretären wird bei den Restrukturierungen eigener Organisationen der Rückgriff auf externe Beratungsangebote nicht gescheut: »Auch bei den Gewerkschaften halten Organisationsentwickler und Systemberater, die sich an dem – nicht gerade gewerkschaftsnahen – Normensystem der Betriebswirtschaft, der Organisationssoziologie und auch der Systemtheorie orientieren, Einzug (...). Organisationsentwicklungsprozesse sind z.B. bei der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV), der Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV) oder der Industriegewerkschaft Metall (IG Metall) angelaufen.« (Klatt 1996, S. 168).

Da die Gewerkschaften ebenso wie die gewerkschaftlichen Beratungseinrichtungen (z. B. Technologieberatungsstellen) mit einem erhöhten und veränderten Beratungsbedarf aus den Betrieben konfrontiert werden, weiten viele Gewerkschaften ihre Zusammenarbeit mit Beratungsfirmen aus, bauen Beratungsnetzwerke auf, gründen Beraterpools und bilden intern Organisationsberater aus. Die Zusammenarbeit mit Unternehmensberatern wird für die Gewerkschaften somit »im doppelten Sinne« notwendig: zum einen zur eigenen Positionsbestimmung, d.h. bei der Überprüfung der eigenen Effizienz und Effektivität, zum anderen bei der Positionsbestimmung betrieblicher Interessenvertretungen, d.h. in Form der Gewährleistung umfassender Betreuungsleistungen für Betriebsräte, Vertrauensleute und betriebliche Mitarbeiter.

#### **GEWERKSCHAFTLICHE UND GEWERKSCHAFTSNAHE BERATUNGSEINRICHTUNGEN:**

Neben den eigenen Verwaltungsstellen und Weiterbildungseinrichtungen agieren im Umfeld der Gewerkschaften diverse Beratungseinrichtungen, die den betrieblichen Interessenvertretern Informationshilfen, Beratungs- und Unterstützungsleistungen, Seminare und Schulungen u.a.m. anbieten. So unterhält der DGB in einigen Landesbezirken auf regionaler Ebene die *Technologieberatungsstellen*, die den Arbeitnehmern und Arbeitnehmervertretern Beratungen, Handlungshilfen und Qualifizierungsmaßnahmen anbieten, u.a. zu den Schwerpunkten »Arbeit und EDV«, »Gefahrstoffe und Gesundheit« und »Betriebliche Umgestaltung«. Zwar stehen punktuelle, fachliche Beratungen im Vordergrund, aber es werden auch längerfristige Beratungsprojekte, z. B. bei

betrieblichen Umstrukturierungen, durchgeführt. Die Technologieberatungsstellen arbeiten je nach regionalem Schwerpunkt mit den Einzelgewerkschaften eng zusammen. Die *Mitbestimmungsberatung der Hans-Böckler-Stiftung (HBS)* hilft Mitbestimmungsakteuren (Aufsichtsräte, Personal- und Betriebsräte, Arbeitsdirektoren, Vertreter betrieblicher und überbetrieblicher Arbeitnehmerorganisationen) bei der Ausarbeitung und Umsetzung von Handlungsstrategien und bietet Beratungshilfen (Expertenwissen, Seminare und Tagungen, vielfältige Analysen, Arbeitshilfen und Publikationen, Info-Dienste und Software) auf den Gebieten »Personalpolitik und Qualifizierung«, »Betriebs- und Volkswirtschaft«, »Technologie«, »Arbeits- und Umweltschutz« und »Arbeits- und Unternehmensrecht« an. Stärker als die Technologieberatungsstellen ist die HBS-Mitbestimmungsberatung auch in einer beratungsvermittelnden Rolle: Neben der eigenen Beratungstätigkeit wird mit zahlreichen Beratern und Beratungsinstitutionen kooperiert, die den Ratsuchenden aus den Betrieben vermittelt werden. Eine relativ neue Beratungseinrichtung des DGB ist *IQ Consult*, die den betrieblichen Akteuren Informationen und Gestaltungshilfen anbietet und unterschiedliche Kooperationsformen zwischen Unternehmen untersucht. Es wird das Ziel verfolgt, Co-Management-orientierte Beratungs- und Qualifizierungsansätze zur Optimierung von Kooperationen zu entwickeln. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Beratung und Qualifizierung von Betriebsräten.

Im Umfeld der Gewerkschaften positionieren sich auch weitere Beratungseinrichtungen, die den Personal- und Betriebsräten mit facettenreichen Beratungsdienstleistungen zur Verfügung stehen. Dieses sind Beratungseinrichtungen, die eng mit den Gewerkschaften zusammenarbeiten und für diese Projekte und Beratungsaufträge übernehmen. Ein Beispiel hierfür ist die *Beratungsgesellschaft für Innovation, Strukturpolitik und Arbeit*, ISA Consult GmbH, ein Tochterunternehmen der Gewerkschaftsholding BGAG, die betriebliche Beratungen zu den Schwerpunkten »Einführung von Gruppenarbeit, Qualitätszirkeln und KVP-Prozessen«, »Ablaufanalysen und Reorganisationsverfahren«, »Unternehmensfortführungen«, »Betriebswirtschaftliche Analysen und Konzepte« sowie »Innovationsvorschläge für neue Produkte, Verfahren und Märkte« anbietet. Kooperationsbeziehungen bestehen mit den Technologieberatungsstellen und in einer Arbeitsgemeinschaft (ARGUS) mit zwei weiteren Beratungseinrichtungen auf verschiedenen Beratungsfeldern (Gewerkschaften, Unternehmen, Regionen). Im Zuge der Einführung und Gestaltung neuer Techniken und Technologien sowie daraus resultierender betrieblicher Reorganisation haben sich Schulungs- und Beratungseinrichtungen (u.a. *BIT, SOVT, FORBA*,

*FORBIT, Technik und Leben e.V.) etabliert, die Arbeitnehmervertretungen z. B. bei der Einführung von EDV-Systemen und Bildschirmarbeitsplätzen, bei Fragen des Gesundheitsschutzes und der Arbeitsgestaltung sowie bei Personal-datenverarbeitung und Kontrollen von Betriebsvereinbarungen beraten. In einer Arbeitsgemeinschaft (AFOS, Arbeitsgemeinschaft arbeitsorientierte For-schung und Schulung GbR) tauschen die Berater ihre Informationen und Beratungserfahrungen aus.*

#### **WISSENSCHAFT/FORSCHUNGSSINSTITUTE:**

An Universitäten und wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen gewinnt das Thema Beratung an Bedeutung und werden im Rahmen öffentlich geförderter Projekte Beratungen von Personal- und Betriebsräten durchgeführt. Bei den wissenschaftlichen (Begleit-)Forschungsprojekten und an der Schnittstelle Weiterbildung werden die Grenzen zur (Organisations)beratung zunehmend überschritten. Dabei stehen weniger punktuelle Fachberatungen als vielmehr langfristige prozeßorientierte Gestaltungsprojekte im Mittelpunkt der Beratungsarbeit. Während einige Akteure die Verbindung von Forschung und Beratung als nicht unproblematisch betrachten, sind andere Institute offen für Beratungsangebote und versuchen, sich stärker als Beratungseinrichtung zu präsentieren und auf dem Beratungsmarkt zu etablieren. Sozialwissenschaftliche Forschungsinstitute wie das *Institut Arbeit und Technik* in Gelsenkirchen und die *Sozialforschungsstelle* Dortmund übernehmen auch privatwirtschaftlich finanzierte Beratungsprojekte und verfügen über einen »Pool« von internen Beratern und externen Beratungseinrichtungen, die bei Bedarf als Spezialisten hinzugezogen oder weitervermittelt werden können. Universitäre Einrichtungen wie z. B. Weiterbildungsinstitute diffundieren in den Beratungsmarkt und planen, eigene Beratungsunternehmen aufzubauen. Sie werden zunehmend von Seminarteilnehmern mit Beratungsanfragen konfrontiert, führen in Pausengesprächen oder am Rande eines Seminars Beratungsgespräche und begleiten betriebliche Akteure im Rahmen betrieblicher Gestaltungsprojekte. Neben dem Schwerpunkt Qualifizierungs- bzw. Weiterbildungsberatung gewinnt Organisationsberatung immer mehr an Bedeutung, wobei die Trennung in der Praxis, z. B. bei Personalentwicklungsfragen, Organisation oder Führungsverhalten, ohnehin unscharf ist.

In Weiterbildungszentren und Studiengängen werden wichtige und neue Qualifikationen vermittelt. So bietet eine universitäre Einrichtung z. B. Weiter-

bildungsveranstaltungen für Berater und einen Seminarblock zur Beraterausbildung an. Diese Ausbildung geht über ein Jahr und besteht aus vier bis fünf dreitägigen Workshops. Die wesentliche Zielgruppe sind Fachkräfte aus Betrieben, Experten oder Projektleiter in Veränderungsprozessen, die zu internen Beratern geschult werden. Daneben zählen freie Trainer und Berater zu den Teilnehmern, auch solche, die einen Einstieg suchen und die keinen entsprechenden Erfahrungshintergrund besitzen, sowie eine Gruppe von Personen aus der Familientherapie, die sich im Bereich Organisationsberatung stärker engagieren wollen. Mitte der achtziger Jahre wurde mit Technologieberatern als einer ersten Schwerpunktgruppe begonnen, mittlerweile hat die Zahl der Studierenden kontinuierlich zugenommen, zum einen aufgrund eines wachsenden Beratungsbedarfs in vielen Betrieben, zum anderen aufgrund fehlender beruflicher Perspektiven, insbesondere von Psychologen und Sozialwissenschaftlern. Eine sehr hohe Anfrage, die veränderten Ansprüche der Studenten und der Wunsch nach Focussierung auf einzelne Themen und Bereiche stellt hohe Anforderungen an die Bildungsarbeit des Instituts. Da keine exklusiven Eingangsvoraussetzungen existieren, legen die Mitarbeiter Wert auf eine intensive Studienberatung, wo erste Aspekte abgeklärt, (angehende) Berater getestet und falsche Erwartungen herausgearbeitet werden sollen. Durch ein möglichst flächendeckendes Weiterbildungsangebot sollen notwendige und wichtige Beratungskompetenzen vermittelt werden:

- die Fähigkeit, mit Individuen, Gruppen, Organisationen arbeiten zu können,
- die notwendigen Haltungen und Positionen gegenüber einer Institution zu vermitteln,
- Einfühlung in Restrukturierungsprozesse zu entwickeln,
- die Vermittlung von Methodenkenntnissen (z. B. Geschäftsprozeßanalyse),
- Kenntnisse über Beratungskonzepte (z. B. Systemtheorie, Organisationsentwicklung).

Einen wichtigen Stellenwert in den Seminaren nehmen Aspekte wie Lernen in der Methode, Selbstbeurteilung, Supervision, Rückkoppelung, Reflexion ein. Dennoch sollen keine Experten- oder Sachverständigenkompetenzen oktroyiert werden, sondern Berater dazu angeleitet werden, in Form von Organisationsentwicklung, Gestaltung und Begleitung betriebliche Akteure unterstützen und soziale Beziehungen gestalten zu können. Die Teilnehmer erhalten am Ende ein Zertifikat, das über die Inhalte, den Schwerpunkt, den Umfang und

Leistungsnachweise informiert. Ziel ist, daß die Studierenden eigenständig oder im Team einen Prozeß begleiten und mitgestalten können.

#### **FREIE BERATUNGSANBIETER:**

Daneben bietet eine unüberschaubare Zahl von Einzelberatern und »freien« kleinen und mittelgroßen Beratungsunternehmen, die sich auf dem Beratungsmarkt zu positionieren versuchen, Beratungsdienstleistungen für Betriebs- und Personalräte an. Diese kommerziell operierenden Akteure haben in der Regel durch die Arbeit in Gewerkschaften, Betrieben oder Forschungseinrichtungen erste Erfahrungen mit Beratungen und Beratern gesammelt, auf deren Basis sie dann ihre selbständige oder freiberufliche Beratertätigkeit ausgebaut haben. Freie arbeitnehmerorientierte Berater sind unabhängiger von gewerkschaftlichen Zielvorstellungen, werden in der Mehrzahl der Fälle über die Unternehmen finanziert und stehen aber gleichzeitig unter einem höheren Akquirierungs- und Leistungsdruck. Freie arbeitnehmerorientierte Berater unterhalten i.d.R. vor und während ihrer Beratertätigkeit enge Kontakte zu öffentlichen, gewerkschaftlichen, betrieblichen oder wissenschaftlichen Einrichtungen. Abgerundet wird das Spektrum der arbeitnehmerorientierten Beratungsanbieter von einzelnen Unternehmensberatungsfirmen, deren Dienstleistungen und Beratungsprodukte zunehmend auch die Betriebsräte als Zielgruppe ansprechen sollen.

Die arbeitnehmerorientierte Beratung steht (ebenso wie die klassische Unternehmensberatung) vor neuen Aufgaben, insbesondere die gewerkschaftlichen Beratungsangebote: Im Bereich der Organisationsberatung verändern Unternehmensrestrukturierungen, moderne Prozesse der Organisationsentwicklung und der Umsetzung neuer Arbeitsorganisationskonzepte auch die Aufgaben und Arbeitsfelder betrieblicher Interessenvertretungen (Ittermann 1996b). Die Personal- und Betriebsräte sind in wachsendem Maße gefordert, sich gegenüber Unternehmensleitungen zu positionieren, vorhandene Einfluß-, Mitbestimmungs- und Steuerungsmöglichkeiten (z. B. bei Umstrukturierungen oder Standortverlagerungen) wahrzunehmen und an der Umgestaltung von Arbeit und Organisation mitzuwirken. Hier entwickelt sich ein vielfältiger Beratungsbedarf und entstehen neue, anspruchsvolle Aufgabenfelder der arbeitnehmerorientierten Beratung. Traditionelle Beratungsanbieter wie z. B. Gewerkschaften stehen vor neuen Herausforderungen, und neue Anbieter wie z. B. kommerzielle Beratungsfirmen nutzen diese »Nische«, um einen Marktzu-

gang zu finden. Die Beratung im Bereich Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung wird nicht selten zur Herausforderung, einen Beitrag zum Co-Management und zur Verbesserung von Arbeitsbeziehungen zu leisten.



## **4. ZWISCHEN INTERESSENORIENTIERUNG UND CO-MANAGEMENT: ARBEITNEHMERORIENTIERTE BERATUNG AUS SICHT DER BERATER**

### **4.1 VORBEMERKUNG UND METHODISCHES VORGEHEN**

Im folgenden Kapitel werden Praxiserfahrungen von Beratern und Beratungseinrichtungen in der arbeitnehmerorientierten Organisationsberatung untersucht und Beratungsabläufe und -merkmale (im Bereich Organisationsentwicklung und Gruppenarbeit) veranschaulicht. Der aktuelle Stellenwert der Beratung von betrieblichen Interessenvertretungen ist bisher in empirischen Studien kaum erforscht und selten dokumentiert worden. Die vorliegende Untersuchung soll das Defizit der mangelnden Auswertung von arbeitnehmerorientierter Beratungsarbeit verringen, da die Umsetzung beteiligungsorientierter Organisationskonzepte und innovativer Arbeitsmodelle einerseits sowie die Beteiligung und Positionierung von Interessenvertretungen andererseits die Vermittlung fachlicher und sozialer Kompetenzen an betriebliche ratsuchende Akteure im Rahmen langfristiger Gestaltungsprojekte erfordert.

Der Untersuchung von »arbeitnehmerorientierter Beratung« lagen keine im vorhin-ein ausformulierten Hypothesen zugrunde, vielmehr haben wir uns dem Untersuchungsfeld in explorativer Form genähert. Ziel der Befragungen war es, Erkenntnisse über die Beratung von Personal- und Betriebsräten in der betrieblichen Praxis zu erzielen, Charakteristika und Zielsetzungen von Beratungsprozessen zu untersuchen und Unterschiede in den Beratungsangeboten herauszuarbeiten. Dazu wurden eine Reihe von Befragungen mit arbeitnehmerorientierten Beratern verschiedenster Organisationen durchgeführt und mit Hilfe eines Interview-Leitfadens in Form einer gering standardisierten, mündlichen Befragung folgende zentrale Themenkomplexe bearbeitet:

- Angebot: Leistungen und Strategien in der arbeitnehmerorientierten Beratung
- Nachfrage: Beratungskunden und Beratungsbedarf
- Marktsituation: Kontakte und Kooperation
- Gestaltung von Beratungsprojekten anhand ausgewählter Fallbeispiele (mit dem Schwerpunkt Gruppenarbeit)
- Faktoren erfolgreicher Beratungsdienstleistungen
- Zukünftige Entwicklung arbeitnehmerorientierter Beratung

Die Form einer offenen, an zentralen Themenkomplexen orientierten Befragung bietet hierbei die Möglichkeit, sich intensiv mit den Befragten auseinanderzusetzen und sich mit einzelnen Themenkomplexen – bei Bedarf durch gezielte Nachfragen – eingehender zu befassen. So wurden – je nach Kompetenzen und Erfahrungen des Gesprächspartners – einzelne Themen ausführlicher abgehandelt. Für diese Untersuchung sind Mitarbeiter von *fünfzehn* arbeitnehmerorientierten Beratungseinrichtungen ausgewählt worden, die sich mit Entwicklungen im Bereich der Organisationsberatung (Einführung von Gruppenarbeit, Fragen der Organisationsentwicklung, betriebliche Restrukturierungen und Veränderungsprozesse) befassen. Bei der Auswahl der Gesprächspartner haben wir auf die im Vorfeld vorgenommene Unterscheidung (s. Abschnitt 3.2) zurückgegriffen und Vertreter folgender Organisationen, Institutionen und Beratungseinrichtungen befragt:

- Gewerkschaften (G1 – G4)
- gewerkschaftsnahe Qualifizierungs- und Beratungseinrichtungen (GN1 – GN4)
- wissenschaftliche Einrichtungen (WI1 – WI2)
- freie Berater und kommerzielle Beratungsinstitute (FR1 – FR5)

Zur Darstellung von Beratungen und Beratungsverläufen und zur Beschreibung von Kompetenzvermittlung durch Berater wurden von den Beratern Beispiele aus der Praxis der Organisationsberatung detaillierter vorgestellt: insbesondere Beratungsfälle zu Gruppenarbeit; doch auch weitere Themen aus der aktuellen betrieblichen Praxis wie Qualitätsmanagement, Organisationsentwicklung und Unternehmensrestrukturierungen waren Gegenstand der Expertengespräche.

Im folgenden werden die Ergebnisse der Befragung von arbeitnehmerorientierten Beratungsanbietern geschildert, wobei die Erkenntnisse aus den Gesprächen durch Materialien und Beiträge der Einrichtungen ergänzt worden sind. Die beschriebenen Fallbeispiele wurden zur Verdeutlichung der jeweiligen Beratungstätigkeiten ausgewählt, eine detaillierte und umfassende Darstellung der jeweiligen betrieblichen Projekte kann und soll im Rahmen dieser Studie nicht erfolgen. Die Befragungen wurden im Frühjahr 1998 durchgeführt.

## **4.2 BERATUNGSANGEBOTE FÜR BETRIEBSRÄTE: PROFILIERUNG VON DIENSTLEISTUNGEN UND KOMPETENZEN**

Den vielfältigen Beratungsbedarfen, Kompetenz- und Informationsdefiziten ihrer »Klienten« entsprechend sind die Angebote, Produkte und Dienstleistungen der arbeitnehmerorientierten Berater und Beratungseinrichtungen weit gefächert. So werden zahlreiche öffentliche und betriebliche Seminare angeboten, bei denen Berater oder Experten über aktuelle Themen referieren. Auf der anderen Seite werden konkrete Beratungs- und Gestaltungshilfen für Personal- und Betriebsräte entwickelt, die von punktuellen Informationen, die telefonisch gegeben werden, bis zur mehrjährigen Begleitung und Beratung betrieblicher Veränderungsprozesse reichen. »*Das Verhältnis unserer Aufgabenfelder liegt in etwa bei 60 % im Bereich Beratung und bei 40 % im Bereich Trainings- und Schulungsseminare.*« (FR1). Die gewerkschaftlichen Beratungsanbieter nutzen vielfältige Arbeitsformen: u.a. Veranstaltungen, Seminare, Arbeitskreise, Veröffentlichungen, Handlungshilfen, Informationsdienste, Beratung von Mandatsträgern und Multiplikatoren der Mitbestimmung, Vergabe von Fremdaufträgen, Gutachten und Expertisen. Sie betonen ihre Offenheit gegenüber jeder Anfrage betrieblicher Arbeitnehmervertreter: »*Wir nehmen jeden Beratungsfall aus der Region an; es besteht der Anspruch, flächendeckend zu agieren. Die meisten Beratungsfälle sind kurze Einzelberatungen, nur in Einzelfällen gehen Beratungen über ein bis zwei Jahre. Einige Betriebsräte rufen immer wieder an und fragen Folgeaufträge nach, so daß Kontakte zu diesen Betriebsräten bereits über Jahre bestehen.*« (GN2). Die freien Berater konzentrieren sich auf die Festigung von Klientenbeziehungen durch die langfristige Beratung betrieblicher Akteure. Im Mittelpunkt der Organisationsberatung steht die Vermittlung anforderungsgerechter Kompetenzen an den jeweiligen Klienten. Zum einen werden durch konkrete Gestaltungshilfen Prozesse der Organisationsentwicklung und innerbetrieblichen Qualifizierung gefördert, zum anderen durch spezifische anforderungsgerechte Schulungsmaßnahmen der Auf- und Ausbau von Kompetenzen für die Interessenvertretungsarbeit angeboten. Hier reicht die Spannweite von einzelnen Seminaren bis zu umfangreichen Weiterbildungsprogrammen: »*Unser Institut hat ein Trainingsprogramm entwickelt: die Ausbildung zum Interessenmanager. Die Prämisse des Trainingsprogramms besteht darin, daß der Ausgangspunkt betrieblichen Handelns die verschiedenen Anspruchsgruppen im Unternehmen sind; in dem betrieblichen Netz von Interessen sind die Betriebsräte die Vertreter der Gruppe 'Beschäftigte'. Das Programm wird in vier einzelnen Schritten abgearbeitet, wobei die einzelnen Arbeitsschritte insgesamt drei Wochen in Anspruch nehmen. Die einzelnen Trainingsabschnitte gliedern sich in Rollenbestimmung nach innen und außen, Vermittlung von Moderations- und Konfliktkompetenzen, Vermittlung von betriebs-*

*wirtschaftlichen Grundkenntnissen und Durchführung eines EDV-Planspiels und Entwicklung von Alternativkonzepten für verschiedene Unternehmenssituationen.« (FR3).*

Hinsichtlich der generellen Vorgehensweisen und Gestaltungsabläufe von arbeitnehmerorientierten Beratungsprozessen lassen sich zwischen den verschiedenen Gruppierungen keine signifikanten Unterschiede ausmachen. Organisationsberatungsprozesse folgen im allgemeinen einem bestimmten Muster mit den wesentlichen Schritten: Sondierungsgespräche mit den Personal- und Betriebsräten, Fixierung von Problemlagen und Lösungsvorstellungen, Einschätzung der betrieblichen Realität, Auseinandersetzung mit der Geschäftsleitung und gemeinsame Planung einer weiteren Vorgehensweise. So beschreibt ein gewerkschaftsnaher Berater seine Arbeit: »*Die Beratung beginnt mit einem Gespräch mit dem Betriebsrat, in dessen Rahmen dieser seine Ziele festlegen soll. Als Ergebnis kann ein (in jedem Fall prozeßorientierter) Beratungsvertrag vereinbart werden. Als nächstes erfolgt eine Betriebsbesichtigung, und als dritter Schritt ein Gespräch und die Auseinandersetzung mit dem Konzept der Geschäftsleitung.« (GN2).* Ähnlich äußert sich auch ein freier Berater: »*Unsere Beratungstätigkeit beginnt mit der genauen Klärung des Auftrages, wobei es von Vorteil ist, wenn die Interessenvertretung schon im Vorfeld eigene, klare Vorstellungen entwickelt hat. Dann wird in einem zweiten Schritt geprüft, inwieweit die Vorstellungen des BR/PR realistisch sind, d.h., inwiefern sie gegenüber dem Management in irgendeiner Form durchsetzbar sind. Eine regelmäßige Reflexion der Beteiligten muß gewährleistet sein, wozu i.d.R. eine sog. Steuerungsgruppe eingerichtet wird. Außerdem werden regelmäßig Gespräche mit der Unternehmensleitung abgehalten.« (FR3).*

Das Angebot an Beratungsdienstleistungen und die Gestaltung von Beratungsprojekten wird von den grundlegenden Organisations- und Finanzierungsstrukturen der Beratungseinrichtungen mitgeprägt. In Organisationen (z.B. Universitäten oder Stiftungen), die über eine Grundfinanzierung verfügen, werden die Berater und Beratungsdienstleistungen nicht (bzw. nicht ausschließlich) über Beratungsaufträge finanziert. Im Rahmen öffentlich geförderter Begleitforschungs- und Beratungsprojekte sind Arbeits- und Finanzvolumen sowie der Zeitraum der Beratung i.d.R. vorgegeben. Für die freien Berater hingegen sind die Beratungshonorare oft die einzige Einnahmequelle, so daß der Akquirierung von Beratungsaufträgen eine existentielle Bedeutung zukommt.

Diese unterschiedlichen Voraussetzungen haben Konsequenzen für die Gestaltung von Beratungsverläufen: Finanziell unabhängige Berater können zum einen ihr gesamtes Know-how im Beratungsprozeß einbringen und eigene Interessen zurückstellen, zum anderen aber auch leichter Beratungsanfragen ablehnen oder Beratungsaufträge beenden. »*Möglichst maximale Kompetenzentwicklung bei den Betriebsräten ist unser wesentliches Ziel. Folgeaufträge haben für uns weniger – existentielle – Bedeutung.«*

(GN1). Bei öffentlich finanzierten Beratungsaufträgen (im Rahmen von Wirtschaftsförderungsprogrammen) sind die Berater weniger in einem Abhängigkeitsverhältnis gegenüber den Unternehmen. Auf der anderen Seite sind mit einer öffentlichen Forderung auch Problemlagen verbunden: Zum einen kommt mit dem Mittelgeber ein weiterer (dritter) Akteur ins Spiel, zum anderen ist nicht selten die Motivation der betrieblichen Akteure und damit das Interesse an nachhaltigen Veränderungen im Betrieb geringer, da der Betrieb nicht unmittelbar für die Beratungsleistungen aufkommen muß und die Erwartungen an konkrete Beratungsergebnisse weniger ausgeprägt sind.

Kommerziell operierende Berater und Beratungsfirmen sind in einer anderen Situation. Sie übertragen nicht zwangsläufig ihr gesamtes Know-how Betriebsräten oder anderen Klienten. Ihre Existenzbasis besteht in erster Linie aus unternehmensfinanzierten Beratungsaufträgen, sie sind in der Regel stärker an den jeweiligen Auftraggeber gebunden und bemühen sich um den Abschluß von Folgeaufträgen. Die kommerzielle Beratungsarbeit ist härteren Leistungs- und Effizienzkriterien unterworfen und unterliegt hinsichtlich des Beratungserfolges einer höheren Kontrolle; Beratungsdienstleistungen und Beratungsdauer werden vom Auftraggeber stärker unter Kostengesichtspunkten beurteilt. Während auftragsunabhängige Berater eher eine Beratungsanfrage zurückweisen können, sind unternehmensfinanzierte Berater offener für einen vielfältigen betrieblichen Beratungsbedarf, denn »*dafür ist ja der Berater da, um bei allen möglichen Problemstellungen zu helfen*« (FR5).

Vor der konkreten Gestaltung von Beratungsprozessen werden zwischen den Beratungsanbietern und den betrieblichen Kunden bzw. Auftraggebern formale Aspekte geklärt. So spielen die Finanzierungen bzw. die Kosten eine wichtige Rolle. Die Finanzierung beeinflußt in nicht unerheblichem Maße die Gestaltung des Beratungsprozesses, insbesondere hinsichtlich seiner Dauer und Inhalte sowie der Mitwirkung der betrieblichen Akteure. In vielen Fällen versuchen Berater in ersten Gesprächen die Vorstellungen des jeweiligen Auftraggebers abzuklären, eigene Zielvorstellungen und Ansprüche (z. B. kooperative Vorgehensweise) zu vermitteln und die notwendigen Schritte des weiteren Beratungsverlaufes zu erarbeiten (vgl. Gestaltung von Beratungsprozessen).

Zwar betonen die befragten Berater die Wichtigkeit, generelle Aspekte mit den Auftraggebern bzw. Kunden schriftlich zu fixieren, und sprechen sich für Beratungsverträge aus, dieses wird jedoch nur in den seltensten Fällen in die Praxis umgesetzt: »*Unsere Beratung findet häufig auf der Basis von mündlichen Absprachen statt. Normalerweise ist zu Beginn einer Beratungstätigkeit der kommende Aufwand kaum abzusehen bzw. schwer zu kalkulieren. Verträge werden meistens bei Seminaren abgeschlossen und bei Beratungen bei Abrechnungen nach § 80,3 BetrVG.*« (FR2). Insbesondere hinsichtlich mög-

licher Zielvereinbarungen bleiben die Verträge sehr allgemein: »*Beratungsverträge werden selten abgeschlossen, das meiste läuft mündlich. Zwar werden Rahmenbedingungen wie Honorar, Reisekosten, Umfang und Ziel formell geregelt. Man kann jedoch als Ziel die Einführung von Gruppenarbeit im Bereich XY vereinbaren, ohne allzuviel auszusagen.*« (FR1). Doch nicht nur an der fehlenden Aussagekraft von allgemein gehaltenden Verträgen, auch an einer ablehnenden Haltung seitens der Beratungsklienten kann die Erstellung eines Beratungsvertrages scheitern: »*Wir versuchen bei längerfristigen Projekten immer, Beratungsverträge zu formulieren. Es gibt aber Unternehmen, die das gar nicht wollen, denn da wird ja eine Kostenstelle dokumentiert.*« (FR5). In der Regel werden die schriftlichen Angebote des Beraters, die für den Auftraggeber erstellt werden, als Basis genommen für die Beschreibung von Beratungsprojekten. In die Angebotserstellung werden alle wichtigen Aspekte aufgenommen. Dazu zählen die allgemeine Problembeschreibung, die ersten Schritte, Zielklärungen, Rollendefinitionen, Beschreibung der Beratungsaufgaben, zeitlicher Umfang, Tagessätze und Kosten, rechtliche Kriterien, Klientenschutz u.a.m. Wichtig ist den Beratern, daß Beratungsverträge prozeßorientiert und flexibel gestaltet werden und Veränderungs- oder Erweiterungsspielräume beinhalten. Somit eignet sich die schriftliche Fixierung auch weniger zur »*Erfolgskontrolle über Beratungsleistungen, da Verträge in der Regel zu unspezifisch sind und viele Kriterien sich erst im Prozeß entwickeln*« (WI1). Wenn auch den Beratungseinrichtungen der Beratungsvertrag der Evaluierung und der Erarbeitung eines Fragebogens zur Beratung dienen kann, so ist doch insgesamt der Stellenwert von schriftlichen Kontrakten zwischen Beratern und Kunden gering: »*Im Detail sagen Beratungsverträge nicht viel aus; manchmal arbeitet man intensiv zu Dumpingpreisen, weil es einem als Berater einfach Spaß macht, manchmal hat man innerhalb eines größeren Auftrages auch die Möglichkeit, mal ein oder zwei Beratungstage mehr aufzuschreiben.*« (FR5).

## **Beratungskompetenzen und Schlüsselqualifikationen**

Berufliche Ausbildungen zum Unternehmens- oder Organisationsberater, zum Management- oder Betriebsratsberater gibt es in der Praxis (noch) nicht. Die Erstausbildungen, beruflichen Kenntnisse und Qualifikationen von arbeitnehmerorientierten Beratern sind sehr verschieden. Die Mitarbeiter der gewerkschaftlichen und freien Beratungseinrichtungen rekrutieren sich aus verschiedenen beruflichen Bereichen: Einige Berater haben berufliche Erfahrungen im industriellen Bereich und/oder waren selbst in der betrieblichen oder gewerkschaftlichen Interessenvertretungsarbeit engagiert: So beschreibt ein »freier« Berater seinen Werdegang: »*Ich habe zehn Jahre in der Indu-*

*strieg gearbeitet und viele Erfahrungen als Abteilungsleiter und Betriebsratsvorsitzender in einem mittelständischen Unternehmen u.a. auch mit kooperativen Gestaltungsmodellen gemacht. Außerdem war ich vier Jahre hauptamtlich in Reihen der Gewerkschaften tätig.« (FR1). Andere Berater haben eine universitäre Ausbildung durchlaufen. Zu den befragten Beratern zählen Pädagogen, Psychologen, Betriebswirte, Sozialökonomien, Industriesoziologen, aber auch Personen mit Ausbildungen in den Bereichen Maschinenbau und Elektrotechnik. Beratungskompetenzen werden hauptsächlich durch praktische Erfahrungen, »Learning-by-doing« und Austausch mit Kollegen erworben. Im Laufe der Beratungstätigkeiten werden Praxiskenntnisse in der Zusammenarbeit mit betrieblichen Akteuren gesammelt und entsprechende Qualifikationen für die Beratungsarbeit entwickelt, die auch eigenen Ansprüchen genügen müssen: »Wir haben keine Ausbildung als Unternehmensberater. Wir arbeiten uns da jetzt zwar weiter vor, aber wir wollen nicht mit falschen Etiketten arbeiten. Scharlatanerie gibt es schon genug. Da, wo wir beraten, soll das auch auf einem soliden Fundament gegründet sein.« (WI2).*

*Die arbeitnehmerorientierten Beratungseinrichtungen, die gewerkschaftlichen ebenso wie die freien, zeichnen sich in ihrem Profil dadurch aus, daß eindeutige Schwerpunkte gesetzt werden, d.h. Kernkompetenzen erarbeitet und (am Markt) präsentiert werden. Es wird jedoch auch deutlich, daß von den Beratern Grenzen abgesteckt werden hinsichtlich der eigenen Beratungsdienstleistungen: »Der inhaltliche Schwerpunkt liegt bei den arbeitnehmerorientierten Beratungen eindeutig in betriebswirtschaftlichen Fragestellungen, etwa Fusionen oder Restrukturierungen größerer Art im Dienstleistungsbereich. Hierbei spielen auch Lean Management, Total Quality Management und Gruppenarbeit eine wichtige Rolle. Im Industriebereich hingegen wird Gruppenarbeit eher anderen Beratungsfirmen überlassen, da hier unser Schwerpunkt eindeutig auf der ökonomischen, betriebswirtschaftlichen Ebene liegt.« (FR3). »Unsere Kompetenzen in organisatorischen Fragestellungen ergeben sich daher, daß die Einführung neuer Techniken – unser originäres Beratungsfeld – immer mit Veränderungen im organisatorischen Bereich verbunden ist. Im Beratungsbereich Arbeits- und Organisationsentwicklung sind aber andere Beratungseinrichtungen kompetenter und werden stärker nachgefragt.« (GN4).*

Bei der Beratung von Betriebsräten bzw. Betrieben sind sowohl fachliche wie auch soziale Kompetenzen der Berater von grundlegender Bedeutung. Neben einem grundlegenden (betriebs)wirtschaftlichen Wissen (Rationalisierungs- und Managementkonzepte, Globalisierung, Outsourcing, Unternehmensfusionen, Kerngeschäfte, Produktdiversifizierung, Kundenorientierung, Personalentwicklung etc.) und gewerkschaftlichem Know-how (u. a. Tarifrecht, Arbeitsrecht, BetrVG, Betriebsratsarbeit) werden weitere Schlüsselqualifikationen und soziale Kompetenzen als »Standardausrüstung« der arbeitnehmerorientierten Berater genannt. Bei langfristigen Organisationsberatungs-

prozessen sind neben Kenntnissen aus den Bereichen Technik- und Organisationsentwicklung zur Erarbeitung und Umsetzung von Veränderungskonzepten Methodenkompetenzen und Moderationsfähigkeiten des Beraters gefragt. »*In qualifikatorischer Hinsicht ist eine notwendige Bedingung, eine spezifische Fachkompetenz in Form einer Basiskompetenz zu besitzen. Entscheidend ist die Fähigkeit des Beraters, Konzepte und Strategien entwickeln und umsetzen zu können, aus Theorie Praxis zu machen, also eine Transformationskompetenz zu besitzen. Ein Berater muß über hinreichendes diplomatisches und politisches Gespür und Geschick verfügen, hierin besteht eine Kernkompetenz. Zusätzlich erforderlich ist eine didaktische Kompetenz und ganz wichtig: Persönlichkeit.*« (FR3). Soziale Kompetenzen haben eine besondere Bedeutung u.a. bei der Kommunikationsförderung in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen und den betrieblichen Parteien, bei der Gestaltung von Arbeit und Organisation oder bei der Kompetenzentwicklung betrieblicher Akteure. »*Eine wesentliche Qualifikation jedes Beraters muß sein: zuhören können, d.h. sich einlassen können auf die Leute im Betrieb, und mit ihnen deren Vorstellungen und Bereitschaft zur Veränderung erarbeiten.*« (FR1). »*Eine wichtige Qualifikation des Beraters ist das Erkennen von sozialen Zusammenhängen, Kommunikationsstrukturen und Positionen im Betrieb. Der Berater muß den Betriebsrat bzw. Personalrat dazu befähigen, selbstständig wichtige Fragen anzugehen.*« (FR5).

Die arbeitnehmerorientierten Berater haben ihre Qualifikationen im Laufe der Beratungstätigkeit weiterentwickelt und sind bemüht, durch eigene Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sich dem ständig verändernden betrieblichen Beratungs- und Informationsbedarf anzupassen. Dabei bilden sich die Berater auf Veranstaltungen und Tagungen und im Erfahrungsaustausch mit Kollegen weiter oder greifen auf die zahlreichen Seminare öffentlicher (Weiterbildungs)einrichtungen zurück, die Seminare z. B. in den Bereichen systemische Beratung, Moderationsmethoden, Gesprächsführung und methodisches Know-how anbieten.

Sowohl innerhalb der gewerkschaftlichen Einrichtungen wie auch bei den freien Beratungsanbietern werden die eigenen Mitarbeiter kontinuierlich geschult: So werden z. B. seitens einer Gewerkschaft im Feld methodischer und sozialer Kompetenzen eigene Mitarbeiter mit Hilfe von Trainern und Beratern ausgebildet mit dem Ziel, durch eine Verzahnung von Beratung und Bildung »*eigene Beratungsprodukte zu erarbeiten, ein hohes Qualifikationsniveau der pädagogischen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu gewährleisten und das eigene Beratungsprofil weiterzuentwickeln*« (G2). Die Anforderungen an die persönlichen Merkmale und Qualifikationen werden von den Beratern sehr hoch eingestuft. Diesen Ansprüchen zu genügen ist insbesondere für die jungen Mitarbeiter nicht leicht und stellt die freien Beratungsunternehmen vor das Problem, für die arbeitnehmerorientierte Beratung geeignetes Personal zu finden. Absolventen von

wissenschaftlichen Einrichtungen fehlen häufig der Praxisbezug und die Beratungserfahrungen in der betrieblichen Realität: »1998 erwarten wir einen weiteren Bedarf an Trainern und Beratern. Dabei ist es häufig nicht leicht, Personen auszuwählen, die den Anforderungen (Qualifikationen, Teamfähigkeit, Qualität der Arbeit, Erfahrungen etc.) entsprechen. Vor kurzem haben wir den Versuch gestartet, neue Mitarbeiter direkt von der Uni zu rekrutieren. Dabei wurde deutlich, daß es einige Zeit benötigt, um Absolventen entsprechend ins Beratungsgeschäft einzuarbeiten. So ist eine Person, die bereits seit eineinhalb Jahren in der Firma arbeitet, erst jetzt voll einsetzbar; obwohl sie vorher schon wichtige Aufgaben übernommen hat und von der Uni ein Know-how mitbringt, das für die Beratungs- und Trainingsarbeit notwendig ist. Bei vielen Bewerbern stellen wir fest, daß ihnen der 'gewerkschaftliche Background' fehlt.« (FR1).

Bei der Rekrutierung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter spielt deren Qualifikationsprofil eine wichtige Rolle. Einige der freien Beratungsunternehmen bieten spezielle eigene Weiterbildungsmaßnahmen oder Traineeprogramme an, um junge Mitarbeiter auf die Beratungsarbeit in den Betrieben vorzubereiten: »Wir bilden ein bis zwei junge Berater aus, die aus zwölf Bewerbern mittels eines Assessment-Centers ausgewählt werden. Es wird ein relativ umfangreicher Betrag (30 – 40.000 DM) für die Ausbildung bereitgestellt, mit diesen Mitteln werden dann Traineeprogramme durchgeführt.« (FR3). Die freien Beratungseinrichtungen bemühen sich um die Qualifizierung von neuen Mitarbeitern und richten sich entsprechende Finanzierungsspielräume ein: »Unsere Berater arbeiten auf Honorarbasis und leben von Eigenakquisen und Firmenaufträgen. Es gibt Prozentregelungen, d.h., der Berater zahlt bis zu 50 % seines Honorars an die Beraterfirma, von diesen Geldern wird auch die Aus- und Weiterbildung und die Einarbeitung von neuen Mitarbeitern finanziert.« (FR1). Insgesamt sind die freien Beratungseinrichtungen um die Einstellung neuer Mitarbeiter bemüht und sehen viele Berater noch Kapazitäten im Personalzuwachs. Dennoch betonen die arbeitnehmerorientierten Berater – wie die klassischen Managementberatungsfirmen – Probleme bei der Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter.

## **Gewerkschaftsinitiativen oder Gestaltungsansätze? Zielsetzungen und Selbstverständnisse in der Beratung**

In ihren Zielsetzungen und Beratungsverständnissen unterscheiden sich die die befragten Beratungsinstitute z.T. sehr deutlich; dieses ist auf die unterschiedlichen politischen Ausrichtungen, Organisations- und Finanzierungsstrukturen, Qualifikationen und Rahmenbedingungen der Beratungsarbeit zurückzuführen.

Eindeutig konturiert und weitgehend homogen sind die Beratungs- und Zielvorstellungen der *gewerkschaftlichen* Beratungsanbieter, bei denen die Unterstützung von Betriebs- und Personalräten, die Förderung von Mitbestimmung und gewerkschaftspolitischer Initiativen im Mittelpunkt der Zielsetzungen stehen. Die Beratungsarbeit dient der Informationsvermittlung, Kompetenzverbesserung und Positionsstärkung der betrieblichen Interessenvertretungen. So beschreibt z. B. ein gewerkschaftlicher Berater als Ziel seiner Beratungsarbeit *»in Form einer gewerkschaftspolitischen Initiative, die gewerkschaftliche Betriebspolitik und die Position der Betriebsräte und Vertrauensleute im Betrieb zu stärken. Durch die Schaffung kooperativer Arbeitsformen soll dazu beigetragen werden, daß sich die betrieblichen Arbeitsbedingungen verbessern, bei den Mitarbeitern Selbstbewußtsein entwickelt und gemeinschaftliche Qualifizierung gefördert wird und in Zeiten von anhaltender Entsolidarisierung aus Kollegialität Solidarität erwächst.«* (G3).

Die gewerkschaftsnahen Beratungsinstitute formulieren in ihrem Selbstverständnis zwar ebenfalls einen eindeutigen Interessenbezug ihrer Beratungsarbeit, die Vorstellungen sind jedoch weniger von gewerkschaftspolitischen Postulaten geprägt: *»Zu unserem Beratungskonzept gehört, daß jeder Betriebsrat, der bei uns anruft, auch beraten oder entsprechend weitervermittelt wird. Auch wenn später ein weiterer Berater hinzugezogen wird, sind wir immer der primäre Ansprechpartner für den Betriebsrat.«* (GN2). Dennoch spielt ebenfalls eine wesentliche Rolle, die Beteiligungsmöglichkeiten in der betrieblichen Praxis auszubauen und anforderungsgerechte Handlungshilfen für die betrieblichen Interessenvertretungen zu erarbeiten: *»Zentrales Ziel unserer Arbeit ist die Förderung der Mitbestimmung und Gestaltungskonzepte zu entwickeln, die durch Mitbestimmung umgesetzt werden, diese aufzuarbeiten, darüber zu informieren und einen Erfahrungsaustausch zu organisieren.«* (GN1). Zwar agieren die Beratungseinrichtungen eigenständig, dennoch sehen sie einen engen Bezug zum gewerkschaftlichen Umfeld und positionieren sich eindeutig in der Nähe der Gewerkschaften: *»Eine inhaltliche Nähe gibt es zu den Beratungsstellen der IGM, vor allem durch den zentralen Anspruch, in die Kernbereiche der Unternehmen vorzudringen und in die Restrukturierungsprozesse von Unternehmen einzugreifen und neben dieser Umstrukturierungsberatung auch Innovationsberatung vorzunehmen.«* (GN3).

Die Beratungsanbieter aus der Wissenschaft verfolgen zwar mit ihren Schulungen und Beratungsdiensten auch Ziele wie *»Qualifizierung von Betriebsräten«* und *»Beteiligungsmöglichkeiten fördern«*, dabei ist jedoch die Übernahme einer weitgehend neutralen Position zentrale Grundlage für die Bedeutung der Beratungsarbeit: *»Der Vorteil einer universitären Einrichtung ist, daß es sich um keine Institution handelt, die eindeutig auf Seiten des Arbeitgebers oder der Gewerkschaften angesiedelt ist. Auch wenn wir weiter in Richtung Beratung gehen, wollen wir weitgehend objektiv bleiben. Zwar haben*

*wir als Wissenschaftler oder als Personen eine bestimmte Position, die man in der Praxis auch vertreten muß. Aber man ist in der Position eines Festangestellten, der nicht von Beratung im Sinne einer ökonomischen Beratung/Weiterbildung leben muß. Es werden Beratungskonzepte entwickelt, aber auf Basis von Essentials, von denen man nicht abweichen will und muß: Wir haben z. B. ein Seminar zum Thema Arbeitszeitverkürzung durchgeführt, in dem wir ein eigenes Leitbild entwickeln; ein differenzierteres als das von Arbeitgebern oder Gewerkschaften. Gerade das war für den Erfolg des Seminars ausschlaggebend, wie Rückmeldungen gezeigt haben. Mit einer verkürzten Argumentation oder inhaltlichen Herangehensweise hilft man den Leuten in den Betrieben auch gar nicht. Diese wollen und können eine eigene Position entwickeln, wenn man ihnen eine differenzierte Sichtweise vorstellt und auch die Theorien der jeweiligen anderen Seite vermittelt. Doch das trauen sich einige Berater und überbetriebliche Interessenvertreter gar nicht zu.« (WI2). Weniger sollen einschlägige Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen präsentiert werden, sondern reflektierte Sichtweisen vermittelt und mögliche Handlungsoptionen aufgezeigt werden. Die öffentliche Förderung von Beratungsprojekten kommt den wissenschaftlichen Beratern in der Regel zugute: »Wir können Projekte sorgfältig auswählen, da diese für uns keine finanzielle Existenzbasis darstellen. Es existiert keine explizit interessengeleitete Ausrichtung, es gibt zwar Sympathien, aber für den Beratungsprozeß ist es kontraproduktiv, nicht die Balance zu finden. Da kommt es schnell zu Konfrontationssituationen, man gerät zwischen die Fronten. Beratungsprozesse sind im allgemeinen irreversibel, d.h., es ist schwierig, etwas zu ändern, wenn man zu stark drin hängt, blind wird für einzelne Sachverhalte oder zu stark auf einzelne Personen und Prozesse focussiert ist.« (WI1). Berater aus wissenschaftlichen Einrichtungen werden zwar von politischen Zielvorstellungen in ihrer Arbeit mitbeeinflußt, verfolgen jedoch den Anspruch, wissenschaftliche, politische und betriebliche Interessen miteinander zu verknüpfen und aus einer weitgehend neutralen Position Erkenntnisse aus der Forschung in die Praxis zu transferieren und dabei eigene Vorstellungen durchzusetzen. Die Erfahrungen aus betrieblichen Beratungsprojekten werden wiederum für die eigene Forschungs- oder Schulungsarbeit nutzbar gemacht.*

*Die freien, eigenständig agierenden Berater sind, da sie in der Mehrzahl der Fälle unternehmensfinanzierte Projekte übernehmen, in ihrer Arbeit weniger geprägt von gewerkschaftspolitischen Handlungs- oder Zielorientierungen. Dennoch werden in der Beratungsarbeit eindeutige Interessenorientierungen verfolgt. Die freien Berater stimmen weitgehend in dem Punkt überein, daß eine beteiligungsorientierte Herangehensweise in der Praxis dominiert und die Einbeziehung bzw. Beteiligung der betrieblichen Akteure angestrebt wird. »Unser Beratungsansatz ist der, daß der Betriebsrat oder Personalrat sich bei Unternehmensveränderungen einmischt und eigene Gestaltungs-*

*ansätze und Perspektiven entwickelt. Plant eine Unternehmensleitung beispielsweise aufgrund einer Fusion, einen oder zwei Standorte aufzulösen, versuchen wir mit dem Betriebsrat betriebswirtschaftliche Gründe anzuführen, warum der Erhalt eines Standortes wichtig ist. Ein Ziel der Beratung besteht darin, den Arbeitnehmervertretern betriebswirtschaftliche Kompetenzen zu vermitteln und mit diesen alternative Konzepte zu entwickeln. In unserem theoretischen Beratungshintergrund spielt Co-Management bzw. Interessenmanagement eine wichtige Rolle.« (FR3). Darüber hinausgehend divergieren die Selbstverständnisse der freien Berater doch erheblich. So werden auf der einen Seite Paletten von Beratungsdienstleistungen angeboten, die für alles offen sind, was von den Beratungskunden nachgefragt wird. Auf der anderen Seite werden Beratungen als Impulse von außen gesehen, wobei weniger seitens der Berater selbst gehandelt wird, als vielmehr Anregungen für das Handeln der Ratsuchenden vermittelt werden sollen. So skizzieren Berater Fälle aktiver Mitgestaltung: »ich schreibe für den Betriebsrat auch schon mal eine Betriebsvereinbarung, wenn es die Situation verlangt. Der Betriebsrat erwartet, daß der Berater einen Teil seiner Arbeit übernimmt. Dafür wird dieser ja schließlich bezahlt.« (FR5). Andere Berater sehen sich mehr in einer distanzierten Position: »Zielsetzung unserer Beratung ist die »Elektrifizierung« von Betrieben, das Anstoßen von Veränderungsprozessen. Wir bieten systemische Organisationsberatungen an, auf der Grundlage eines partizipations- und kooperationsorientierten Ansatzes.« (FR4). Die konkreten Beratungsvorstellungen und Zielsetzungen divergieren aber nicht nur von Beratungsanbieter zu Beratungsanbieter, sondern unterscheiden sich bei den einzelnen Beratern von Fall zu Fall: »Unser Ansatz basiert nicht auf der Veränderung der Organisation, sondern auf dem Konzept einer arbeitsorientierten Rationalisierung, d.h., ausgehend von der Gestaltung der Arbeit werden betriebliche Prozesse und Strukturen verändert. Es geht darum, Arbeit zu gestalten. In die Beratungstätigkeit wird der Betriebsrat – wenn möglich – mit einbezogen. In Einzelprojekten haben wir auch nur den Betriebsrat beraten bzw. gewerkschaftliche Beratungsarbeit durchgeführt.« (FR2).*

Eine langfristige Zielsetzung von Beratungshilfen sehen alle Befragten in der Kompetenzentwicklung betrieblicher Akteure (insbesondere Betriebs- und Personalräte) und in der Vermittlung von »Hilfen zur Selbsthilfe«. Zwar sind Folgeaufträge in den Unternehmen insbesondere für die freien Berater von grundlegender Bedeutung, dennoch sehen sie sich der Vorstellung verbunden, die Eigenständigkeit von betrieblichen Akteuren und die Stabilität von Organisationen zu fördern und durch die Vermittlung von Kompetenzen und Qualifikationen und den Aufbau von neuen Kommunikations- und Kooperationsstrukturen externe Beratungshilfen und damit eine externe Beratung in bestimmten Fragen überflüssig zu machen. Inwieweit dieser Anspruch umgesetzt wird, läßt sich aus Befragungen nur schwer ermitteln. Mehrfach weisen die Berater dar-

auf hin, daß eine Aufwertung von betrieblicher Interessenvertretungsarbeit und partizipativ angelegten Veränderungsprozessen entscheidend von der Bereitschaft der Personal- und Betriebsräte abhängig ist, aktiv an den Veränderungen mitzuwirken: »*Unsere Zielsetzungen sind die Unterstützung von Betriebsräten in der Phase der Umstrukturierung, die Vernetzung von Akteuren aus verschiedenen Betrieben und der Kontaktaufbau zur betrieblichen Außenwelt. Die Betriebsräte müssen ihre Rolle im Prozeß selbst finden und definieren. Wir können den Betriebsrat dabei lediglich unterstützen. Eine Voraussetzung ist, daß der Betriebsrat sich in den Umstrukturierungsprozeß einmischen will.*« (GN4). Der gewerkschaftliche Hintergrund und gewerkschaftspolitische Zielsetzungen sind für arbeitnehmerorientierte Beratungsunternehmen ein wichtiges Differenzierungskriterium. Hier liegen Grundlagen für die praktische Beratungsarbeit und den Umgang mit den Betriebsparteien. Sich als Berater mit einer gewerkschaftlichen Ausrichtung zu präsentieren ist dann kein Problem, »*wenn die Geschäftsleitung und der Betriebsrat aufgeschlossen sind. In Unternehmen, die mit Gewerkschaften ein Problem haben, kommen wir nicht rein. Man findet sich im Vorfeld schon nicht. Unser Co-Management-orientierter Ansatz besteht darin, keine reine Betriebsratsberatung zu betreiben, der Fokus liegt auf den gemeinsamen Schnittstellen zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat.*« (G4).

### **Zwischen Interessen und Distanz – Rolle und Positionierung der Berater**

Den verschiedenen Zielsetzungen und Selbstverständnissen entsprechend, weichen die Rollen und Verhaltensweisen der arbeitnehmerorientierten Berater im Rahmen längerfristiger Beratungsprozesse voneinander ab. In den Beratungsprozessen übernimmt der Berater je nach Auftragssituation und eigenem Selbstverständnis eine unterschiedliche Rolle. So kann erstens die Positionsstärkung und Interessenvertretung – von den Interessen der zu Beratenden ausgehend – im Vordergrund der Arbeit stehen. Zweitens kann der Berater eine aktiv einmischende Rolle übernehmen, wobei die Entscheidungen den Beratenen überlassen werden. In einer distanzierteren Rolle drittens konzentriert sich die Beratung als fester Bestandteil in den Aushandlungsprozessen auf Beobachtungen und Reflexionen.

In der interessengeleiteten Position (z. B. zur Stärkung der Betriebsratsposition) sieht sich der Berater in der Rolle eines Interessenvertreters (von Personal- und Betriebsräten), der Kontakte zur Managementseite herstellt und mit der Geschäftsleitung konkret über spezifische Sachverhalte verhandelt oder die betrieblichen Interessenvertretungen entsprechend auf diese Aufgaben vorbereitet. In dieser Funktion sehen sich

gewerkschaftliche und gewerkschaftsnahe, aber auch einige freie Beratungsanbieter. In einer aktiv mitwirkenden Rolle steht weniger die Interessenorientierung als vielmehr die konkrete Mitwirkung an Veränderungsprozessen (z. B. bei der beteiligungsorientierten Umsetzung einer neuen Arbeitsorganisation) im Mittelpunkt der Beraterrolle.

Berater, die über keine enge Anbindung zu Gewerkschaften und Betriebsräten verfügen, bleiben häufiger in einer gewissen Distanz zu den betrieblichen Akteuren und zu dem eigentlichen Veränderungsprozeß (z. B. im Rahmen wissenschaftlicher Begleitung oder systemischer, durch Impulsgebung und Irritationen gestalteter Beratungsarbeit). Diese eher wissenschaftlich orientierten Berater sehen sich in der Rolle, »*widerzu-spiegeln und Rückmeldungen zu geben, aber weniger stark zu intervenieren. Als Berater muß man außen vor bleiben, d.h. als Berater Situationen vermeiden, wo z. B. in der Gruppe einzelne Entscheidungen getroffen werden und man als Berater dieses der übergeordneten Führungsebene klarmachen soll. Als Berater darf man nicht zu viel an Verantwortung übernehmen, unangenehme Entscheidungen müssen selbst im Betrieb gefällt und von innerbetrieblichen Akteuren durchgesetzt werden.*Mit einer Gruppe wurden Vorgesetztengespräche trainiert. Wir haben uns nicht vor-schicken lassen. Wir haben denen gesagt, das ist ein Problem, das gelöst werden muß, aber das offensichtlich ihre Sache ist. Wir können denen erklären, wie sie da vielleicht vorgehen können, mit welchen Methoden sie so ein Gespräch führen, damit das möglichst konstruktiv verläuft, und wir können das bei uns einmal oder zweimal üben. Es wurden dringende Notwendigkeiten thematisiert, auf deren Basis über Gruppenarbeit und Methoden gesprochen werden konnte. Wir haben auch ein Konfliktlösungstraining gemacht, damit Ausein-andersetzungen im Betrieb nicht eskalieren. Aber wir haben auch unsere Grenzen deutlich gemacht.

Unabhängig von ihrem Selbstverständnis bzw. ihrer Rollenzuschreibung sehen sich Berater als externe Akteure, die nur bedingt Einfluß nehmen können auf das jeweilige System, d.h. die Person, Interessengruppierung oder Organisation. Ein Berater beschreibt die Differenzen in Beratersystem und Klientensystem an einem Beispiel: »*Sicher, ich kann als Berater des Betriebsrates z. B. sagen: 'Ihr braucht keine Betriebsverein-barung, ob ihr die in diesem konkreten Fall habt oder nicht, spielt keine Rolle.' Aber wenn der Betriebsrat dann dennoch eine Betriebsvereinbarung erarbeiten will, sehe ich es als meine Aufgabe, ihm dabei zu helfen. Das ist für mich Beratungsdienstleistung. Ich kann doch den*

*Betriebsrat nicht zu einem aufgeklärteren Verständnis von Betriebsratsarbeit hintragen. Viele Betriebsräte sind so, die haben doch gar kein Interesse, z. B. etwas in Richtung Co-Management zu machen, das geht an denen vorbei, denen stellen sich ganz andere Fragen. Als Berater muß man die Kultur und Situation von Betriebsratsarbeit kennen, z. B. Schichtarbeit, nicht freigestellt, Einzelkämpfer; da geht es dann darum, bei der nächsten Besprechung mit dem Arbeitgeber einfach nur etwas vorlegen zu können.« (FR5).*

Innerbetriebliche Veränderungsprozesse und darauf aufbauende Beratungsprozesse werden von den Beratern als betriebsspezifisch und hinsichtlich der konkreten Vorgehensweisen als wenig homogen bezeichnet. Da die Berater auf Akteure mit eigenen Vorstellungen treffen, und organisationsspezifische Strukturen und Handlungsmöglichkeiten die Rolle der Betriebsräte, aber auch der Geschäftsleitungen und des Managements prägen, wird es von den Beratungsunternehmen als wenig sinnvoll angesehen, die Rolle eines »Allwissenden« einzunehmen und entsprechende Patentrezepte zu verteilen: »*Ein Beispiel: Wir haben einen neuen Kunden, ein Familienunternehmen, in dem Gruppenarbeit eingeführt werden soll. Seitens der Geschäftsleitung waren bereits viele Ideen entwickelt worden. Im konkreten Umsetzungsprozeß sind sie jetzt aber nur bereit, bestimmte Schritte zu machen. Wir haben eine konkrete Vorstellung einer Restrukturierung entwickelt, aber wenn die Personen im Betrieb nicht davon überzeugt sind und mitziehen, dann kann man machen, was man will: Es wird nicht funktionieren. In diesem Fall müssen wir als Berater uns darauf einlassen, zunächst kleinere Schritte zu machen, sukzessive Veränderungen vorzunehmen und konkrete Vorhaben zurückzustellen, wenn sie im Moment nicht durchsetzbar sind. Man muß Befürworter, Promotoren, Widerständler und deren Motive ausmachen. Also ganz wichtig: Keine Patentrezepte verteilen; was in einem Betrieb funktioniert, muß in einem anderen Betrieb nicht auch funktionieren.« (FR1).*

Die Rolle, die arbeitnehmerorientierte Berater im Prozeßverlauf einnehmen, hängt demnach davon ab, welche Rolle sich die Berater grundsätzlich selbst zuschreiben und in welcher Rolle sie von den ratsuchenden Akteuren gesehen werden (wollen). Je nach Situation verändern sich die Rollen der Beratung. So wichtig es auf der einen Seite erscheint, eine gewisse Unabhängigkeit und Distanz in der Beratung zu wahren, so bedeutsam ist es auf der anderen Seite, auf die speziellen Bedürfnisse und Vorstellungen einzelner Akteure eingehen zu können. Im folgenden Abschnitt wird die Nachfrage nach arbeitnehmerorientierten Beratungsleistungen aus Sicht der Beratung genauer betrachtet.

## **4.3 NEUE ANFORDERUNGEN IN DER BETRIEBLICHEN PRAXIS AUS SICHT DER BERATUNG**

### **Beratung als Beitrag zum Co-Management**

Zu ihrem Kundenkreis zählen die befragten Berater in erster Linie die Betriebs- und Personalräte, weitere Arbeitnehmervertreter und die Beschäftigten. Die freien Berater sind in der Regel auch für Anfragen von Managementseite offen. Als eine reine Managementberatung im Rahmen betrieblicher Projekte verstehen sich die freien Beratungs-institute jedoch nicht, sie betonen eine eindeutige Arbeitnehmerorientierung in ihrer Arbeit.

Die Berater haben die Erfahrung gemacht, daß sich angestrebte Veränderungen in den Betrieben nur unter Beteiligung der Geschäftsleitungen einleiten und umsetzen lassen: »*Die Beratung von Arbeitnehmervertretern im Bereich betrieblicher Umstrukturierungen weiten wir aus auf die unmittelbare Zusammenarbeit mit der jeweiligen Unternehmensleitung mit dem Ziel, betriebliche Veränderungen bzw. betriebliche Arbeitssysteme als Beratung mitgestalten zu können. Wir möchten nicht nur mit dem Betriebsrat darüber reden, was wäre wenn, sondern konkret gestalten, um betriebliche Veränderungen zu erreichen. Ohne Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung ist die (arbeitnehmerorientierte) Beratungstätigkeit lediglich die Vermittlung von Sachverstand an den Betriebsrat; nach unseren Vorstellungen wird sich ein konkreter Beratungserfolg auf diese Weise nicht ergeben.*« (FR2). Fördert die Managementseite die betrieblichen Innovations- und Beteiligungsvorhaben und gestaltet sie diese aktiv mit, so werden bei den arbeitnehmerorientierten Beratern die Geschäftsführungen, Management oder Personalleitungen häufig zu »Mitnutzern« der Beratungsleistungen: »*In erster Linie sind unsere Kunden eindeutig Arbeitnehmer und deren Interessenvertretung. In der konkreten Beratungssituation ergibt es sich aber häufig, daß auch die Unternehmensleitung von der Beratung profitiert; ein Mißbrauch der Beratung durch das Management bleibt jedoch ausgeschlossen.*« (FR3). Wie eng die Berater mit der Managementseite zusammenarbeiten, hängt davon ab, welche Beteiligungsmöglichkeiten die Geschäftsleitungen den Arbeitnehmervertretern einräumen. Die Berater machen deutlich, daß es sich dabei insbesondere bei Projekten zur Organisationsentwicklung um Akteure handeln muß, die modernen und beteiligungsorientierten Beratungsprozessen gegenüber aufgeschlossener sind: »*Wir betreuen dann eher das 'weichere' Management, also solche, die offener sind für bestimmte Fragestellungen und die sich eher einen systemischen Berater holen würden als McKinsey. In solchen Fällen verständigen sich die Betriebs- und Personalräte mit den Geschäfts- oder*

*Dienststellenleitungen gemeinsam auf einen Berater, mit dem sie sich eine Zusammenarbeit gut vorstellen könnten.« (WI1).*

Für die freien Berater ist die Übernahme von managementinitiierten Beratungsaufträgen z. B. bei der Einführung und Umsetzung von beteiligungsorientierten Arbeitsformen in solchen Fällen problemlos, die von den Beratern für die betriebliche Entwicklung als bedeutsam eingestuft werden, in denen sich die betriebliche Interessenvertretung jedoch nicht aktiv und mitgestaltend an den Gestaltungsvorhaben beteiligt. Um die Durchsetzungsperspektiven einer geplanten Veränderungsstrategie zu verbessern, sind die arbeitnehmerorientierten Berater um eine gute Zusammenarbeit mit »der anderen Seite« bemüht. Doch nicht bei allen Beratungsprozessen stehen der Dialog und die gemeinsame Gestaltung von Veränderungsprozessen im Vordergrund der Beratungsarbeit. So werden von gewerkschaftlichen Beratungsanbietern mit Betriebsräten auch eigene Konzepte und Handlungsvorstellungen ausgearbeitet und die freien Berater werden in manchen Fällen explizit als Betriebsratsberatung tätig: »*Wir werden aber auch manchmal in der Funktion einer Gegenberatung vom Betriebsrat geholt: aktuell vor allem zum Thema Privatisierungen in staatlichen Unternehmen. Hier erstellen wir für den Personalrat eines öffentlichen Unternehmens gerade eine Firmenanalyse und ein Gegengutachten und entwickeln gemeinsam eine Alternativstrategie zu den Vorstellungen des Arbeitgebers.« (FR2).*

Verfolgen die Betriebsparteien unterschiedliche Strategien bei einem komplexen Vorhaben (z. B. bei der Einführung von Gruppenarbeit) und suchen sich jeweils eigene Beratungspartner, um ihre Vorstellungen durchzusetzen, sinken die Perspektiven für eine kooperativ-partizipative und erfolgreiche Umsetzung von Veränderungs- bzw. Organisationsentwicklungsmaßnahmen. »*Es werden auch Beratungsfälle übernommen, bei denen der Betriebsrat eine Beratung sucht, da die Geschäftsleitung eine eigene Beratungseinrichtung hinzugezogen hat und der Betriebsrat allgemeine Informationen benötigt. Wenn sich beide Parteien Berater holen, was in einigen Fällen vorkommt, entstehen häufig Reibungs- und Zeitverluste. Am besten ist es, wenn ein Betriebsrat mit uns ein Gruppenarbeitskonzept erarbeitet und dann gemeinsam mit der Geschäftsleitung weiterentwickelt. In solchen Fällen werden wir vom Betriebsrat als Berater geholt und versuchen die Geschäftsleitung zu überzeugen, daß wir als kooperative Berater die gemeinsame Weiterführung begleiten.« (FR1).*

Arbeitnehmerorientierte Beratung kann also einen Beitrag zum Co-Management leisten, wenn sich die betrieblichen Akteure auf eine kooperationsorientierte Vorgehensweise einlassen. Werden von den Betriebsparteien jeweils eigene Ziele verfolgt, kann Beratung zwar die einzelnen Positionen stärken, jedoch weniger zur Verbesserung von Organisationsstrukturen und Kommunikationsbeziehungen beitragen.

## **Hintergründe der wachsenden Beratungsnachfrage**

Die Berater sind laut eigenen Angaben in verschiedenen Branchen und Regionen tätig. Während einige Berater den Schwerpunkt in ihrer Arbeit eher bei Industrieunternehmen sehen, konzentrieren sich andere Berater auf die Beratungsnachfrage in einzelnen Dienstleistungsbranchen, wie z. B. bei den Banken und Kreditinstituten, im Gesundheitswesen oder im öffentlichen Dienst:

- »60 % unserer Kunden kommen aus Dienstleistungsunternehmen und Non-Profit-Organisationen.« (WI1).
- »Seit kurzem wächst auch die Beratungsnachfrage seitens der Personalräte im Bereich öffentliche Verwaltung und Neues Steuerungsmodell.« (GN2).
- »Im Mittelpunkt meiner Beratungsarbeit stehen Betriebs- und Personalräte aus Verkehrs- und Versorgungsbetrieben, einer übersichtlichen Branche mit einheitlichen Gewerkschaftsstrukturen.« (FR5).

In diesen Branchen haben die Anfragen aus den Betrieben in den letzten Jahren stark zugenommen. Die befragten Berater sind trotz einzelner Schwerpunkte in der Regel branchenübergreifend und überregional tätig. Insbesondere die freien Berater versuchen, sich neue Kundengruppen zu erschließen und ihren Wirkungskreis weiter auszuweiten: »Auf Branchen bezogen decken sich unsere Beratungsaktivitäten in etwa mit dem Bereich der HBV, und ein zweiter Schwerpunkt liegt im öffentlich-rechtlichen Bereich. Der Bereich 'Industrieunternehmen', bei denen Fragen der Standortsicherung im Vordergrund stehen und die wir z.Z. nur vereinzelt beraten, soll zukünftig ausgebaut werden. Hier sehe ich eine Schnittstelle zur Organisations- und Managementberatung, und hier ist eine engere Verknüpfung mit unseren Aufgaben in der Betriebsberatung geplant.« (FR3). Die Berater werden sowohl von betrieblichen Akteuren in Großunternehmen wie auch in Klein- und Mittelbetrieben konsultiert. Die Nachfrage der Betriebe nach externer Beratungsarbeit ist dabei jedoch abhängig von den jeweiligen Finanzierungsspielräumen: »Bedarfe äußern vorwiegend Betriebsräte von größeren Unternehmen, in den kleineren Betrieben gibt es zwar ähnliche Problemlagen, denen ist es jedoch häufig nicht möglich, 60.000 – 100.000 DM für eine Betriebsratsberatung auszugeben.« (FR5). Wenn Klein- und Mittelbetriebe nicht im Rahmen öffentlich geförderter Projekte Beratungshilfen erhalten, greifen sie seltener in Eigeninitiative auf Beratungsangebote zurück.

Doch nicht nur die Interessenvertreter auf betrieblicher Ebene zählen zu den Kunden der Berater. So sind Adressaten der freien Beratungsanbieter auch die Gewerkschaften, die bei internen Reorganisationen oder bei der Qualifizierung von Mitarbeitern unter-

stützt werden. »Anfang der 90er Jahre hatten wir ein Übergewicht in der Nachfrage auf Seiten der Gewerkschaften gegenüber den Unternehmen. Mittlerweile hat sich dieses Verhältnis eher umgekehrt, auf Unternehmensseite haben sich in den letzten Jahren viele neue Projekte ergeben. Dennoch beraten wir auch weiterhin Gewerkschaften: So laufen Beratungsprozesse bei der ÖTV-Hauptverwaltung und der IG Metall, dem Hauptkunden auf Gewerkschaftsseite. Auch andere DGB-Gewerkschaften zählen zu unseren Beratungskunden.« (FR1).

Die Befragung der Berater und Beraterinnen hat bestätigt, daß auch die Anzahl der Beratungsanfragen und -aufträge seitens der Personal- und Betriebsräte in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen hat und nicht selten – unabhängig von der Größe oder der (gewerkschaftspolitischen) Positionierung der Berater – die Kapazitäten der Beratungseinrichtungen übersteigt: Bei einer gewerkschaftsnahen Einrichtung liegt die Auslastung »deutlich über 100%« (GN2); bei einem freien Beratungsunternehmen »bei ca. 120%« (FR2). Einige Beratungseinrichtungen verfügen zur Zeit über keine freien Kapazitäten; Anfragen müssen, wenn sie nicht in die Arbeitsfelder passen, zurückgewiesen werden. Aufgrund mangelnder Zeit- und Personalspielräume können einige Berater keine neuen Aufträge übernehmen oder die Anfragen nicht selbst bearbeiten und versuchen diese weiterzuvermitteln. Nahezu alle Berater sehen einen weiter wachsenden Beratungsbedarf in den Betrieben und weitere Potentiale für die eigene Expansion und für eine Ausweitung des Beratungsangebotes.

Von der Beraterseite wurde betont, daß die betrieblichen Beratungsbedarfe in den letzten Jahren nicht nur deutlich angewachsen sind, sondern sich dabei auch zunehmend ausdifferenziert haben: »Jeden Tag kommt eine Anfrage aus den Betrieben nach dem Prinzip: 'Wir haben hier ein Problem, wir wollen dort eine Veränderung. Könnt ihr dabei helfen, oder weiß ihr jemand, der uns hierzu beraten kann?'« (WI1). Dabei werden sowohl vielfältige punktuelle Beratungshilfen als auch langfristige Projektbegleitungen gesucht. Aktuelle – von den Beratern konstatierte – punktuelle Beratungsanfragen der Betriebsräte beziehen sich auf die Bereiche Mitarbeitergespräche, Entlohnung, Arbeitszeit, Berufsausbildung und Qualifizierung sowie Qualitätsmanagement, SAP, ISO 9000ff. und Umweltschutz,

Für die langfristigen Projekte betrieblicher Restrukturierungen oder Organisationsentwicklungsprozesse wählen Geschäftsleitungen und Interessenvertretungen aufgrund eines unübersichtlichen Beratungsmarktes und einige »schwarze Schafe« in der Beratungslandschaft ihre Beratungspartner mit Sorgfalt aus: »Viele Beratungsgeschäfte sind zunächst Einzelgeschichten; längere Beratungsprozesse nehmen zwar insgesamt zu, sind aber z.Z. noch eher die Ausnahme. Viele Betriebe wollen erst einmal generell schauen, was Beratung leisten kann. Die Beziehungsebene muß stimmen, um Zugang zu

*bestimmten Personen zu finden und sich als Berater etablieren zu können. Betriebsräte hegen nicht selten Mißtrauen gegenüber Beratern, so daß Vertrauensbeziehungen langsam aufgebaut werden müssen.« (FR1).*

Die inhaltlichen Schwerpunkte in der betrieblichen Beratungsnachfrage und die Bedeutung von einzelnen Beratungsthemen unterliegen einem kontinuierlichen Wandel, der von Innovationen in Organisation und Technik und dem Auf und Ab von Managementmoden geprägt ist. In den achtziger Jahren führte die Ausweitung von Technikinnovationen zu einer starken Nachfrage nach technischen Beratungshilfen. In den neunziger Jahren stehen eher organisatorische Veränderungspläne auf dem Aufgabenzettel der Beratungseinrichtungen. Bei aktuellen Beratungsprozessen werden die Berater zwar immer noch mit technischen Beratungsbedarfen konfrontiert, versuchen jedoch, die Projekte auf die Organisationsstruktur auszuweiten, um die zugrundeliegenden Problemlagen in den Betrieben zu erkennen: »*Interessant ist, daß betriebliche Probleme immer erst als Probleme technischer Natur gesehen werden. So ist es eigentlich unproblematisch, einen Beratungsauftrag zu einem 'Technikthema' zu bekommen, auch wenn die eigentlichen Problemstellungen ganz andere sind, nämlich organisatorischer, sozialer und personeller Art. Doch solchen 'weichen' Beratungen verweigern sich viele Unternehmen. Also führt man offiziell eine Beratung z. B. zu SAP – ein phantastisches Trojanisches Pferd – durch und bearbeitet dann, hintenrum sozusagen, Fragen von Arbeit und Organisation. Worauf die Beratung dann letztlich hinausläuft, hat dann nur noch wenig mit SAP zu tun. Wenn in solchen Fällen eine Betriebsvereinbarung zu SAP abgeschlossen wird, liegen dem meist rein strategische Aspekte zugrunde. Aber mit diesen Betriebsvereinbarungen sind immer wieder andere Fragen (Beteiligung, Gestaltung etc.) verknüpft.*« (FR5). Für die moderne industrielle Praxis entwickeln freie Berater Arbeitskonzepte, die weniger auf die Beratung spezifischer Betriebe oder Branchen fokussiert sind, sondern darüber hinausgehen und sich weitaus stärker auf die Arbeitsgestaltung als auf die Gestaltung von Organisationsstrukturen konzentrieren: »*Bei unserem 'arbeitsorientierten' Ansatz bleibt die Beratungstätigkeit nicht auf bestimmte Branchen beschränkt. Die Voraussetzungen von Arbeit – Anforderungen, Ausführungsbedingungen usw. – sind zwar letztlich immer betriebsspezifisch, sind aber von der grundlegenden Struktur her durchaus vergleichbar. Die Struktur der Probleme ist, was Arbeitsgestaltung anbelangt, über Branchen und Unternehmen hinweg gleich.*« (FR2). An dieser Stelle wird deutlich, wie einzelne Beratungsaspekte miteinander verknüpft sind und bei der Einführung und Umsetzung innovativer Maßnahmen eine Gesamtbetrachtung und Evaluierung von Entwicklungsverläufen bedeutsam ist.

Neue Ansprüche an die Qualität und Produktion von Gütern und Dienstleistungen haben in vielen Betrieben zu z.T. gravierenden Veränderungen und Restrukturierungen

geführt und somit ein Fach-, Methoden- und Handlungswissen erforderlich gemacht, das in den Betrieben neu erworben werden muß. So haben sich auch für die Arbeitnehmer und deren Interessenvertretungen die Arbeitsanforderungen erhöht und bei den Beratungsbedarfen neue Akzente gesetzt. Die Qualifizierung und Beratung von betrieblichen Arbeitnehmervertretern erfährt einen Bedeutungszuwachs vor dem Hintergrund sich verändernder Arbeitsbeziehungen: »Die zunehmende Verlagerung von tarif- und arbeitspolitischen Aushandlungsprozessen auf die betriebliche Ebene hat bei den Betriebsräten die Notwendigkeit von Informationen und Gestaltungshilfen durch externe Fachkräfte erhöht.« (GN1). Mit neuen Arbeitsanforderungen verschärfen sich auch die Problemlagen in der betrieblichen Interessenvertretungsarbeit. Die gewerkschaftlichen Berater sehen in der Praxis zunehmend überforderte Betriebsräte und wachsende Probleme in der betrieblichen Arbeitnehmervertretung: »Immer häufiger müssen wir beobachten, wie Geschäftsführungen aus dem Arbeitgeberverband austreten und Betriebsräte in einigen Punkten einknickern. Vor dem Hintergrund eines verschärften internationalen Wettbewerbs und der Notwendigkeit, kostengünstiger zu produzieren, versuchen die Arbeitgeber, Personalkosten zu senken, indem Lohnbestandteile der Tarifverträge angegriffen werden. Durch uns erfährt der Betriebsrat zwar Unterstützungsleistungen, wenn z. B. Betriebsvereinbarungen unterlaufen werden sollen. Doch es sind nicht nur Auseinandersetzungen auf betriebswirtschaftlicher Ebene, sondern darüber hinausgehend auf tarifvertraglicher Ebene, wo Arbeitgeberverbände einen politischen Angriff auf die Gewerkschaften starten, mit dem Ziel, die gewerkschaftliche Einflußnahme in den Betrieben zu schwächen.« (G3). Durch ein zunehmendes und zielgerichtetes Angebot von Weiterbildungsseminaren und externen Beratungsdienstleistungen geben die gewerkschaftlichen Beratungsanbieter Hilfestellungen mit der Absicht, die Betriebs- und Personalräte für die neuen Anforderungen zu qualifizieren.

Die neuen Aufgaben der Personal- und Betriebsräte in diesem Feld äußern sich aktuell in der Beratungsnachfrage, die sich auf Aspekte aus den Bereichen »Aufgaben und Rechte von Interessenvertretungen«, »Aspekte des Tarif- und Arbeitsrechts«, »Arbeitsschutz«, »Konzern- und Unternehmensbilanzierung«, »Outsourcing, Unternehmensaufspaltungen und Fusionen« konzentriert. Im Mittelpunkt steht für viele Betriebsräte die Auseinandersetzung mit den Restrukturierungskonzepten für Betriebe und Unternehmen(sbereiche). So konstatieren Berater einen »großen, stärker rechtlichen Beratungsbedarf im Bereich von Unternehmensumstrukturierungen und gesellschaftsrechtlichen Aspekten sowie deren Auswirkungen auf Betriebsratsrechte und -handeln. Hier ist es schwierig, kompetente Berater und Dozenten für Bildungsseminare zu finden, da sich auf diesem (Rechts)gebiet nur wenige auskennen. Bei aktuellen Themen des Arbeitsrechts konstatieren wir einen anhaltend hohen Beratungsbedarf.« (WI2). Sowohl gewerkschaftsnahe wie

auch freie Beratungsanbieter sehen sich mit der Aufgabe konfrontiert, Betriebsräte in Rationalisierungsfragen und bei betrieblichen Umstrukturierungen kompetent zu unterstützen:

- »Als Experten für die Betriebsräte versuchen wir etwa bei Auslagerung von Betriebsteilen, Betriebsauflösungen oder sonstigen Umgruppierungen auf der Grundlage betriebswirtschaftlicher Rechnungen Alternativen zu entwickeln und zu implementieren.« (GN3).
- »Vor einigen Jahren haben wir noch vorrangig Bilanzanalysen für Arbeitnehmervertreter in Wirtschaftsausschüssen erstellt und in diesen Fragen geschult, zu diesem Zeitpunkt waren Fusionen oder Stellenabbau bei der damaligen Klientel noch kein Thema. Jetzt wird Beratung nachgefragt vor allem bei betrieblichen Rationalisierungsprogrammen, Restrukturierungen oder Belegschaftsabbau. In diesen Fragen braucht der Betriebsrat betriebswirtschaftlichen Sachverstand und holt deswegen einen Berater.« (FR3).

Für die Zukunft erwarten die Berater einen wachsenden Bedarf in diesen Feldern.

### **Gruppenarbeit zwischen »en vogue« und »back-to-the-roots«**

Aufgrund der gravierenden Herausforderungen und Probleme, die sich den betrieblichen Akteuren stellen, sind »weiche« Themen der Organisationsberatung wie Unternehmenskultur, Co-Management, Organisations- und Personalentwicklung sowie die Umsetzung von Gruppenarbeitskonzepten vielfach in den Hintergrund von innerbetrieblichen Veränderungsprozessen und externer Beratungsarbeit getreten. Diesen Trend bestätigen auch die Erfahrungen der arbeitnehmerorientierten Berater. So hat aus Sicht eines gewerkschaftlichen Beraters Gruppenarbeit eher abnehmende Bedeutung, »da die Umsetzung von Gruppenarbeit in vielen Betrieben bereits relativiert wurde und eine allgemeine Ernüchterung über ihre Wirksamkeit eingetreten ist. Wir sehen bei Gruppenarbeit folgende aktuelle Problemfelder: Spielräume in der Selbstorganisation der Gruppen werden seitens der Unternehmen zurückgenommen, Gruppensprecher geraten zunehmend in die Funktion eines schlechter bezahlten Vorarbeiters, und die Rolle der Meister ist weiterhin in vielen Fällen ungeklärt.« (G2). Nach Ansicht eines anderen gewerkschaftlichen Beratungsanbieters hat Gruppenarbeit in den Unternehmen an Bedeutung verloren, da die Zielsetzungen vieler Vorhaben nicht erreicht, einige Fehler gemacht und falsche Erwartungen aufgebaut worden sind. »Die Voraussetzungen für

*Gruppenarbeit sind im Augenblick denkbar schlecht. Die Umfeldbedingungen sind schwierig, die politische Ebene im Betrieb stimmt nicht, es gibt keine Konsensorientierung, und es fehlt eine systematische Durchleuchtung betrieblicher Abläufe. Hinter dem Thema Gruppenarbeit steckt viel Etikettenschwindel. Der Automatisierungsgrad ist in der industriellen Praxis weiterhin hoch und geht in einigen Fällen mit einem massiven Belegschaftsabbau einher. Gruppenarbeit wird zurückgestellt hinter wesentlichere und grundsätzlichere Fragestellungen. Die Motivation und Beteiligung der Beschäftigten wird z.T. knallhart zurückgedrängt.« (G3). Aussagen der gewerkschaftsnahen Berater zufolge lässt sich hinsichtlich der allgemeinen Entwicklung von Gruppenarbeit in den (Industrie)betrieben eine generelle Tendenz dahingehend feststellen, daß eine wachsende »Ökonomisierung« von Beteiligungsinitiativen stattfindet: »Beteiligungsrechte werden geschmälert, Gruppenarbeit wird hierarchisiert, der Gruppensprecher wird zur Hierarchieperson, Effizienzgesichtspunkte werden in der Gruppenarbeit sehr stark verankert, und es werden entsprechende Kontrollsysteme eingeführt, um die Effizienz der Arbeitsform zu überwachen. Wenn letztlich auch mehr Autonomie und Zusammenarbeit als unter den alten Kontrollstrukturen übrigbleiben, so unterliegt Gruppenarbeit doch den wechselnden Orientierungen seitens des Managements und der Suche nach betriebswirtschaftlich ausgerichteten Steuerorganen.« (GN1). Mit einer dauerhaften und erfolgreichen Implementierung von Gruppenarbeit haben auch die freien Berater wenig positive Erfahrungen gemacht. »Es gibt in der Praxis kaum eine vernünftige Form von Gruppenarbeit; eher lassen sich jede Menge Beispiele finden, wo die Einführung von Gruppen- bzw. Teamarbeit gescheitert ist. Gruppenarbeit verbessert nicht grundsätzlich die Qualität von Arbeit. Nur die Tatsache, daß ein paar Leute zusammensitzen, die früher getrennt an der Linie gestanden haben, kann die Qualität und Produktivität von Arbeit nicht entscheidend verändern. Es werden zwar organisatorische Rationalisierungseffekte erzielt, da Hierarchiestufen wegfallen, und die betriebliche Gesamtrechnung verbessert sich vielleicht kurzfristig, aber dieser Rationalisierungseffekt ist relativ schnell wieder verbraucht. Phänomene wie Gruppenarbeit wurden von den Betriebsräten mit einem Vertrauensvorschuß belohnt, da Aussichten auf Verbesserung sozialer Kontakte und erweiterte Partizipationsmöglichkeiten bestehen. Doch häufig waren die Personen noch nicht bereit für Gruppenarbeit, ihnen fehlten die sozialen Kompetenzen, und wenn man sich das analytisch anguckt, stellt man fest, daß bei vielen Gruppenarbeitsmodellen die Personen gar keinen wirklichen Grund haben, miteinander zu arbeiten. Es gibt keine Gesamtaufgabe, die eine gruppenorientierte Kooperation wirklich fordern würde. In der Regel werden Verwaltungsaufgaben, Zeit- und Urlaubsplanung usw. auf die Gruppen übertragen, d.h., ggf. wird eine Stelle in der Verwaltung gespart, aber auf die Produktivität der Arbeit hat die Gruppenarbeit keinen Einfluß. Im Scheitern verschiedener Gruppenarbeitskonzepte liegen auch aktuelle Tendenzen, etwa 'back-to-the-roots, hin zum Taylorismus',*

begründet. Doch das, was eigentlich neugestaltet werden müßte, nämlich die Basis für verhüftige Einzelarbeitsplätze zu schaffen, wird häufig nicht verändert.« (FR2).

Wenn auch der Stellenwert von Partizipation und Gruppenarbeit in letzter Zeit abgenommen hat und Beteiligungsaspekte weniger »en vogue« und Gegenstand betrieblicher Beratungsprozesse sind, so spielen sie dennoch in der betrieblichen Praxis weiterhin eine Rolle. Beratungen zu Gruppenarbeit werden weiterhin nachgefragt, wenn auch unter anderen Rahmenbedingungen und mit neuen Akzentuierungen als zu Beginn der neunziger Jahre. In der betrieblichen Praxis und in der Beratungsarbeit stehen nicht mehr die Einführung von neuen Beteiligungskonzepten und Arbeitsformen auf der Tagesordnung, sondern ihre konkrete Umsetzung und Weiterführung. »Gruppenarbeit war bis vor kurzem noch ein Modethema, zu dem noch viele Einzelberatungen und generelle Informationsseminare durchgeführt worden sind. Das hat sich allerdings in der jüngsten Zeit geändert, heute wird zu Gruppenarbeit eher eine kontinuierliche Beratung nachgefragt.« (GN2). Einen Bedeutungszuwachs erfährt Gruppenarbeit zur Zeit jenseits der industriellen Branchen, als Segment moderner Restrukturierungsprogramme und Organisationskonzepte in Dienstleistungsunternehmen und öffentlichen Verwaltungen.

Insgesamt bleiben die Perspektiven des Stellenwerts von Gruppenarbeit als effizienz- und beteiligungssteigerndem Arbeitsorganisationskonzept aus Sicht der Beratung auf der betrieblichen Ebene ambivalent. Zur Zeit dominieren betriebswirtschaftliche Themen die industrielle Praxis. Gruppenarbeit hat einen beachtlichen Verbreitungsgrad erzielt, eine dauerhafte Implementierung ist jedoch in vielen Fällen in den Kinderschuhen steckengeblieben. Dennoch sind aus Beratersicht zahlreiche positive Erfahrungen mit Gruppenarbeit ebenso zu konstatieren wie ein weiter anhaltender Beratungsbedarf. Gruppenarbeit kann nach Ansicht der Berater unter günstigen Umfeldbedingungen und unter ernsthaft betriebener Beteiligung der Akteure erhebliche innerbetriebliche Potentiale aktivieren, sowohl hinsichtlich wirtschaftlicher Effizienzkriterien als auch in bezug darauf, Beteiligungsräume auszuweiten. In der betrieblichen Praxis wurden in den letzten Jahren verschiedene Varianten der Gestaltung und Umsetzung von Gruppenarbeit erprobt. Welche hiervon entsprechende Zukunftsperspektiven entwickeln kann, ist für die Berater im Moment noch nicht abzusehen.

#### **4.4 GESTALTUNG VON BERATUNGSPROZESSEN – SKIZZIERUNG VON FALLBEISPIELEN**

Die arbeitnehmerorientierten Berater haben in den Gesprächen, die wir mit ihnen im Rahmen dieser Studie geführt haben, Fälle aus ihrer Beratungspraxis vorgestellt, um die

Beratungsarbeit und -erfahrungen zu illustrieren und transparenter zu machen. Schilderungen von Fallbeispielen aus der Beratungsarbeit sollen den typischen Ablauf von (langfristigen) Beratungsprozessen im Bereich von Organisationsentwicklung und Arbeitsgestaltung verdeutlichen und die Erarbeitung von Kriterien ermöglichen, die den Stellenwert, die Leistungsfähigkeit und die Ausgestaltungen von Organisationsberatungen charakterisieren. Die befragten Berater skizzieren Beratungsprojekte, die von der Begleitung betrieblicher Akteure bei neuen Arbeitsformen bis zur Beratung bei Unternehmens-Reorganisationen reichen. Im Mittelpunkt der Schilderung von Fällen aus der Beratungspraxis stand die Begleitung betrieblicher Akteure bei der Einführung von Gruppenarbeit. Die ausgewählten Fallbeispiele wurden von den Beratern ergänzt durch weitere Beratungserfahrungen zu anderen Themen (z. B. Qualitätsmanagement, Technikgestaltung) und vor dem Hintergrund grundlegender betriebswirtschaftlicher Problemlagen in den beratenen Betrieben diskutiert.

Die Gespräche verdeutlichten, wie fallspezifisch die praktischen Beratungsverläufe bzw. die zugrundeliegenden betrieblichen Veränderungsprozesse sind und daß sie somit einer Vergleichbarkeit von Beratungsfällen aus der Praxis enge Grenzen setzen. Um dennoch die skizzierten Beratungsfälle systematisieren zu können, wurden wesentliche Merkmale von Beratungsprozessen erarbeitet und in Form einzelner Prozeßschritte, durch die Beratungsverläufe charakterisiert sind, analysiert:

Zunächst lassen sich (a) Ausgangssituationen und betriebliche Problemlagen ausmachen, die einen Beratungsbedarf auslösen und zu Anfragen bei den Beratungsinstitutionen führen. Anschließend werden konkrete (b) Gestaltungsaspekte der Beratungsprozesse bei Gruppenarbeit thematisiert, d.h. Konzepte, Anforderungen und erste Maßnahmen. Die Positionen und (c) Handlungsspielräume betrieblicher Akteure werden evaluiert und potentielle (d) Widerstände, Hindernisse und Interessenkonflikte ausgemacht, die die Entwicklung von Veränderungsmaßnahmen beeinflussen bzw. behindern können. Am Ende stehen (e) Abschluß und Beurteilung des Beratungsprozesses.

### **(a) Betriebliche Problemlagen – Auslöser eines erweiterten Beratungsbedarfs**

Es gibt vielfältige betriebliche Aspekte und Bereiche, die Innovations- und Veränderungsprozessen unterliegen und zu einem mehr oder weniger ausgeprägten Beratungsbedarf der betrieblichen Akteure führen: Die Einführung neuer Maschinen oder Techniken, die Implementierung neuer Informationstechnologien oder einer neuen EDV-Struktur, die Umsetzung neuer Arbeitsorganisationsformen, die Einhaltung von

Richtlinien in Qualitäts- und Umweltfragen, die Rationalisierung von Produktion und Dienstleistungen, die Umstrukturierung des Unternehmens durch Outsourcing oder Standortverlagerungen oder auch einzelne Aspekte (z. B. aus den Bereichen EDV/Internet oder Arbeitsschutz) können eine Nachfrage nach Beratungsleistungen auslösen. Typische Ausgangs- und Problemlagen sollen die folgenden sechs Beispiele aus der Beratungspraxis verdeutlichen, die jeweils von zwei gewerkschaftsnahen, wissenschaftlichen und freien Beratungsinstituten skizziert werden:

*»Der Auslöser für die Einführung von Gruppenarbeit in dem Betrieb XX war die Suche nach einer neuen Unternehmens- und Organisationsstrategie, mit der sich das Unternehmen an veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen anpassen konnte: Eine wachsende Konkurrenz, neue Wettbewerbsbedingungen, die Notwendigkeit einer neuen Qualitäts- und Kundenorientierung sowie Effizienzsteigerungen warfen die Frage nach einer Restrukturierung von Unternehmens- und Arbeitsorganisation auf. Die Geschäftsleitung und der Betriebsrat beschlossen die Einführung von Gruppenarbeit, ohne jedoch konkrete Vorstellungen von der Gestaltung einer neuen Arbeitsorganisation zu haben. Die bisherige Arbeitsorganisation erschien den Entscheidungsträgern zu ineffizient. Der Betriebsrat wandte sich mit seinem Beratungsbedarf an uns. Neben Informationen und Kenntnissen über Gruppenarbeit benötigte der Betriebsrat Gestaltungshilfen bei der Ausarbeitung einer entsprechenden Betriebsvereinbarung.« (GN1).*

*»In einem Fall beraten wir einen Schmiedebetrieb mit rd. 300 Mitarbeitern. Der erste Kontakt kam dadurch zustande, daß die Geschäftsleitung des Betriebes sich nach unseren Beratungstätigkeiten erkundigt hatte. Die Idee der Geschäftsleitung bestand darin, daß wir für die Beschäftigten Seminare zur Einführung von Gruppenarbeit durchführen sollten. In einem Gespräch zwischen dem sehr engagierten Betriebsrat, der Geschäftsleitung und uns wurden dann weitere Details erörtert. Das Ergebnis war, daß wir insgesamt 15 Workshops für insgesamt 150 Beschäftigte durchgeführt haben.« (GN2).*

*»In einem Betrieb, den wir zu Gruppenarbeit beraten haben, bestand folgende Ausgangssituation: Die Zentrale des Unternehmens war in einer anderen Stadt, und das Werk, das wir beraten haben, hatte wenig eigene Freiheiten und Entscheidungsspielräume, war weniger ein Tochterunternehmen als vielmehr eine verlängerte Werkbank ohne eine eigene Produktentwicklung oder betriebsspezifisches Marketingkonzept. Firmenstandorte im Osten wurden mehr und mehr zu einer*

*internen Konkurrenz; da in dem Werk die Technologien veraltet waren und der Produktionsablauf mehr funktionsorientiert als prozeßorientiert war. Wir haben hier Gruppenarbeit und Fertigungsinseln als Produktionseinheit im ganzen Unternehmen eingeführt, was zu einer Stückzahlerhöhung um 80 % führte.« (WI1).*

*»Wir haben in einem Unternehmen die Einführung von Gruppenarbeit betreut. Der Kontakt entstand über unsere Weiterbildungsangebote: Seit Jahren sind Betriebsräte aus dem Unternehmen zu unseren Seminaren gekommen. Der Betriebsrat hatte gemeinsam mit dem Mitarbeiter einer Kooperationsstelle von Gewerkschaft und Universität ein Konzept zur Gruppenarbeit entwickelt und suchte jetzt praktische Hilfestellungen. Wir hingegen wollten einen betrieblichen Entwicklungsprozeß mal aus der Nähe kennenlernen und den Beteiligten unsere Qualifizierungsmaßnahmen anbieten. So haben wir zunächst Qualifizierungsmaßnahmen für die Gruppenarbeit, d.h. für die ersten Gruppen, geplant. In diesem Fall befanden wir uns auch in Konkurrenz zu einem anderen Beratungsinstitut, das auch an der Begleitung der Gruppenarbeit in dem Unternehmen interessiert war.« (WI2).*

*»Ein Klient, ein Unternehmen der Möbelindustrie, versuchte Anfang der neunziger Jahre unter Beteiligung einer wissenschaftlichen Beratungseinrichtung in einem Pilotbereich Gruppenarbeit einzuführen. Dieses Projekt ging völlig schief und verursachte viele Komplikationen. Als dann einige Jahre später der Betriebsrat und die Geschäftsleitung unter unserer Beteiligung erneut Gruppenarbeit einführen wollten, waren die Vorbehalte der Mitarbeiter zunächst riesig, insbesondere in dem Pilotbereich, in dem die Beschäftigten bereits schlechte Erfahrungen mit Gruppenarbeit gemacht hatten. Wichtig war für uns die Berücksichtigung dieser spezifischen Rahmenbedingungen, insbesondere die – negativen – Erfahrungen, die in dem Unternehmen in der Vergangenheit mit Beratern und deren Konzepten gemacht wurden. Schrittweise haben wir erste Veränderungen vorgenommen. Mittlerweile ist Gruppenarbeit im ganzen Unternehmen verbreitet.« (FR1).*

*»In einem Fall ging es um das Reengineering in einem Betrieb der öffentlichen Verwaltung. Zunächst hatte die Verwaltung einer großen Unternehmensberatungsfirma einen Beratungsauftrag erteilt, um ein geeignetes Rationalisierungskonzept zu erarbeiten. Als dann neue Berater gesucht wurden, um das Konzept umzusetzen, entwickelte sich ein Konflikt zwischen Geschäftsleitung und Personalrat. Der Personalrat wandte sich an die zuständige Gewerkschaft und an gewerk-*

*schaftliche Beratungsanbieter, bekam aber nicht die benötigten Gestaltungshilfen. Schließlich hat die Personalvertretung sich an uns gewandt, und wir haben gemeinsam eine Art Prozeßbegleitung durchgeführt.« (FR 5).*

Die ausgewählten Problemlagen machen deutlich, daß die Ausgangssituationen in den Betrieben, die zum Thema Gruppenarbeit und zur Nutzung arbeitnehmerorientierter Beratung führen, generelle Parallelen aufweisen: Höherer Wettbewerbsdruck, dringend notwendige Veränderungsprozesse und die Umsetzung von Gruppenarbeit als Schlüsselstrategie führten zu einer erweiterten Beratungsnachfrage. Sind die Fallbeispiele von einer grundsätzlichen Kooperationsbereitschaft der Betriebsparteien charakterisiert, so machen sie darüber hinaus jedoch auch deutlich, daß die Berater sich bei der Übernahme von Beratungsaufträgen und der Gestaltung von Gruppenarbeit mit anderen Erwartungen, Widerständen und Vorbehalten der betrieblichen Akteure auseinandersetzen setzen müssen. Deutlich wird, daß Beratung auch zur »Aufklärung« in den Betrieben beiträgt und sukzessive Vorgehensweisen mit den Beteiligten planen muß.

Die Beispiele zeigen, daß die betrieblichen Akteure in Problemsituationen – hier: Einführung von Gruppenarbeit – zunächst Kontakte zu ihrer Gewerkschaft bzw. zu einer gewerkschaftsnahen Beratungseinrichtung aufnehmen und auf deren Informationen und Weiterbildungsangebote zurückgreifen. Bei der Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen und der praktischen Prozeßbegleitung werden andere Beratungskompetenzen benötigt: Hier suchen sich die betrieblichen Akteure – erstaunlicherweise häufig gemeinsam – einen der freien Beratungsanbieter, der sie in Planungs- und Gestaltungsphasen über einen längeren Zeitraum betreut. Ihren Selbstverständnissen entsprechend setzen die Berater unterschiedliche Akzente in ihrer Beratungsarbeit: die Unterstützung des Betriebsrates (GN1), die Qualifizierung von Mitarbeitern (WI2) oder die aktive Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen (FR1).

#### **(b) »Nur wenn alle mit am Tisch sitzen ...« – Gestaltung von Gruppenarbeit**

Sind die Aufgaben und Rollen der arbeitnehmerorientierten Beratungen in den einzelnen Fällen zwar in vielen Punkten verschieden, so weisen sie deutliche Parallelen bei den konkreten Vorgehensweisen der Beratungseinrichtungen und bei der Begleitung von Gruppenarbeitsprojekten in Betrieben auf. Die Beratungsprozesse werden betriebsspezifisch und möglichst zielgruppen- bzw. kundenorientiert gestaltet. Den

arbeitnehmerorientierten Beratern geht es darum, »den Betriebsrat zunächst in Schulungen über wesentliche – soziale und betriebswirtschaftliche – Aspekte von Gruppenarbeit aufzuklären. In einem weiteren Schritt müssen sich der Betriebsrat und seine Berater mit der Geschäftsleitung auf eine weitere Vorgehensweise einigen.« (GN1). Hierzu entwickeln die Beratungsanbieter die Einführung einer Projektorganisation gemeinsam mit einer paritätisch besetzten Lenkungsgruppe. Es werden zu den einzelnen Themenfeldern und Arbeitsbereichen Projektteams gebildet, die durch Betriebsratsmitglieder begleitet werden. Nach den ersten positiven Erfahrungen mit der Implementation von Projektgruppen forcieren die Berater die Ausbreitung neuer Arbeitsorganisationsformen im Betrieb. Unabhängig vom zugrundeliegenden Beratungsverständnis können dabei die Rollen und Aufgaben der Berater differieren, d.h., von flankierenden Maßnahmen (Informationen, Schulungen, formale Aspekte) bis zur konkreten Umsetzungsbeteiligung der Berater reichen. So werden gemeinsam mit dem Betriebsrat die Arbeitsgruppen aufgesucht, um Sachverhalte zu erläutern, Informationen zu geben und Meinungen einzuhören. Es müssen Entwicklungsschritte und Zwischenberichte beurteilt werden oder bei den Sitzungen des Steuergremiums verhandelt werden, welche Gesichtspunkte neu angestoßen werden und welche Anstrengungen für die Zukunft vorgenommen werden.

Die Gestaltung von Beratungsprozessen zur Einführung von Gruppenarbeit verdeutlicht jedoch auch Unterschiede. Im Mittelpunkt der gewerkschaftlichen Beratung steht die Vermittlung von Kompetenzen an die betrieblichen Ansprechpartner und die Abklärung und Vermittlung verschiedener betrieblicher Interessenlagen. »Der Betriebsrat hat in diesem konkreten Fall eine Betriebsvereinbarung zum Thema Gruppenarbeit benötigt. Wir haben in einem ersten Gespräch mit dem Betriebsrat dessen eigene Vorstellungen und Zielsetzungen hinsichtlich der Betriebsvereinbarung geklärt. In einem zweiten Schritt haben wir das Gespräch mit dem Arbeitgeber gesucht (unter Beteiligung des Betriebsrates). Es folgten eine Betriebsbegehung und Gespräche mit den Beschäftigten. Anschließend sind Überschriften der zukünftigen Betriebsvereinbarung entwickelt und wichtige Punkte (Minderheitenschutz, Qualifizierung, Ausbildung, Entlohnung) thematisiert worden. Nach unseren Erfahrungen hat der Betriebsrat bei diesem Schritt am meisten gelernt. Schließlich haben wir die Architektur einer Betriebsvereinbarung und des Projektmanagements entworfen und den Entwurf dem Arbeitgeber vorgelegt. Abschließend wurde in Verhandlungen mit Betriebsrat und Arbeitgeber die Betriebsvereinbarung konkretisiert.« (GN2). In Fällen der wissenschaftlichen und freien Beratungseinrichtungen stehen bei Beratungen zu Gruppenarbeit häufig Gestaltungsaufgaben im Vordergrund, die weniger auf formale Aspekte wie Betriebsvereinbarungen, sondern auf konkrete Schritte in der betrieblichen Organisationsentwicklung abzielen. Hier steht die praktische Beteili-

gung an der Umsetzung und Entwicklung von Gruppenarbeit auf der Shop-floor-Ebene im Vordergrund: »Die interne Projektgruppe wurde von uns bei der Konzeptentwicklung und bei der bei sukzessiven Einführung von Gruppenarbeit im Prozeß begleitet; die Werkleitung wurde unterstützt bei der Entwicklung eines Organisationsmodells (u.a. Zahl der Hierarchieebenen); wir haben Informationsveranstaltungen für die Mitarbeiter moderiert; Trainings für Gruppen durchgeführt; eine Praxisbegleitung der Gruppensprecher und für Koordinatoren vorgenommen; im Grunde alle, die in einer neuen Rolle sind, z. B. Moderatoren, Projektleitung, Lenkungsausschuß, beraten; Vor-Ort-Schulungen durchgeführt; und Anreize als eine kurzzeitige extrinsische Motivation entwickelt.« (WI1).

### **(c) Im Rahmen des Möglichen: Handlungsspielräume betrieblicher Akteure**

Im weiteren wurden Berater dahingehend befragt, wie sie die Positionen und Spielräume betrieblicher Interessengruppen einschätzen und insbesondere, welche Einfluß- und Gestaltungsmöglichkeiten sich den Betriebsräten bieten. Von besonderem Interesse hierbei ist, inwiefern Geschäftsleitungen zum Teilen von Macht, Einfluß und Entscheidungsmöglichkeiten bereit sind und welche Handlungsspielräume die betrieblichen Interessenvertretungen besitzen, um eigene Vorstellungen durchzusetzen.

Die Einflußnahme der Personal- und Betriebsräte auf die Entwicklung von Gruppenarbeit ist begrenzt. Dieser Umstand wurde anhand der Fallschilderungen aus der arbeitnehmerorientierten Beratung deutlich. Wenn sich der Betriebsrat engagiert, ein positives Verhältnis zur Geschäftsleitung besitzt und in einer gemeinsamen Prozeßgestaltung Veränderungen vorgenommen werden, eröffnen sich den betrieblichen Interessenvertretern (und auch den Beschäftigten) allerdings neue Handlungs- und Dispositionsspielräume. Auf dieser Grundlage wird es von den (gewerkschaftsnahen) Beratern als wichtiges Erfolgserlebnis eingeschätzt, wenn es dem Betriebsrat gelingt, eigene Gestaltungsvorstellungen zu verwirklichen. »Der Betriebsrat setzte mit Unterstützung unserer Beratung den Abschluß einer umfassenden Betriebsvereinbarung für die Einführung von Gruppenarbeit durch, die alle wesentlichen Aspekte mit einschließen sollte. Die Geschäftsleitung mußte Zugeständnisse machen bei der Gestaltung der Betriebsvereinbarung: Mit den geplanten einzelnen, voneinander abgekoppelten Betriebsvereinbarungen zu Arbeitszeit, Entgelt usw. konnte sie sich nicht durchsetzen.« (GN1).

Ganz anders stellt sich die Situation dar, wenn Geschäftsleitungen an bestehenden Strukturen festhalten wollen und keine beteiligungsorientierte Gestaltungsvariante von Gruppenarbeit verfolgen. Bei mangelhaften Kooperations- und Partizipationsan-

geboten der Managementseite sind die Gestaltungsoptionen für die Betriebsräte eher gering: »Die Geschäftsleitung reagierte nach dem Prinzip 'per Order des Muftis' und bildete selbst Gruppen, ohne das mit der Projektleitung oder dem Betriebsrat abzusprechen.« (WI2). Während einige Berater die Erfahrung schilderten, daß »Betriebsräte oft überhaupt keine Rolle bei betrieblichen Umstrukturierungen spielen« (FR2), belegten andere Aussagen die fehlenden Durchsetzungsmöglichkeiten von Arbeitnehmerinteressen: »In anderen Bereichen konnte hingegen zwischen den Betriebsparteien keine Einigung erzielt werden. Es wurden arbeitsgerichtliche Verfahren angestrebt, so daß der Personalrat eine klassische Position einnahm, aber keine Machtposition und wenig Gestaltungsspielräume hatte und zwangsläufig gegenüber der Geschäftsleitung das Nachsehen hatte.« (FR4).

Doch die Fallbeschreibungen verdeutlichten auch, daß in einigen Fällen Betriebsräte nicht engagiert und motiviert genug sind, die neuen Handlungs- und Beteiligungs- spielräume zu nutzen. »Der Betriebsrat war zwar insgesamt wohlwollend und der Gruppenarbeit positiv gegenüber eingestellt. Der Betriebsrat ist jedoch weniger aktiv gewesen, obwohl er intensiv beteiligt worden ist. Das Management hätte lieber einen aktiveren Betriebsrat gehabt.« (WI1). So scheint es insbesondere in größeren Betrieben von Bedeutung zu sein, eine einheitliche Position im Betriebsrat zu entwickeln, um sich aktiv auf Veränderungsmaßnahmen einzulassen und von der anderen Seite ernst genommen zu werden. »Der Betriebsrat war in Sachen Gruppenarbeit fraktioniert, wenn auch generell nicht ablehnend dagegen eingestellt. Letztlich kamen die von uns angestrebten Betriebsratsschulungen nicht zustande, weil denen die Zeit fehlte oder sie eine aktive Teilnahme nicht wollten.« (WI2). Aus Beratersicht wird am Betriebsratshandeln kritisiert, daß mehr reagiert als agiert wird, der Blick zu stark auf arbeitsrechtliche Fragen beschränkt wird und Berater gesucht werden, die als Anwälte auftreten und die Aufgaben des Betriebsrates übernehmen.

Für die erfolgreiche Gestaltung von Gruppenarbeit sind nach Erfahrungen der Beratung wichtige Grundlagen, daß nicht lediglich betriebswirtschaftliche Kalküle im Vordergrund stehen, daß die Umsetzung von Gestaltungsmaßnahmen ernsthaft weiterbetrieben wird und daß eröffnete Beteiligungsmöglichkeiten und Handlungsspielräume nicht wieder zurückgenommen werden. Erfolg und Effizienz von Gruppenarbeit ist weniger von der Beratung, sondern eher von der Bereitschaft der steuernden Akteure und der Promotoren in Management und Betriebsrat abhängig: »Daß in dem beschriebenen Fall der Gruppenprozeß letztlich zurückgedrängt wurde, insbesondere was die Autonomie der Gruppen anbelangt, das liegt im Verantwortungsbereich der Geschäftsleitung. Das Unternehmen tut sich jedoch nichts Gutes damit, davon bin ich fest überzeugt. Die erste Phase der Gruppenarbeit hätte, wenn sie ausgeweitet worden wäre, noch viel Positives für den Betrieb auch im betriebswirtschaftlichen Sinne, auf jeden Fall hinsichtlich langfris-

*stige Qualitätssteigerung und Kundenorientierung, bewirkt. Diese Chance nutzt das Unternehmen nicht, aber das ist nicht Sache der arbeitnehmerorientierten Beratung.« (GN1). Die Erfahrungen der Berater im Umgang mit den Betriebsparteien verdeutlichen somit auch die Grenzen von externer Beratung. Unterschiedliche Positionierungen und Machtkonstellationen in den Betrieben stecken das Terrain für Veränderungsprozesse ab. Diesen Umstand unterstreichen auch die Ausführungen zu den Hindernissen und Problemsituationen von Beratungsarbeit, die im folgenden skizziert werden.*

#### **(d) Hindernisse und Interessenkonflikte in Reorganisations- und Beratungsprozessen**

Problemlagen und Hindernisse treten nach Ansicht der Berater im Rahmen betrieblicher Veränderungs- und Beratungsprozesse zwangsläufig auf. Dabei handelt es sich zum einen um Personen oder Gruppierungen, die z. B. die Entwicklung von Gruppenarbeit oder die Arbeit des Beraters zu blockieren versuchen, oder um Strukturen, die bestimmten Veränderungen im Wege stehen oder einfach um unterschiedliche Interessen und Zielvorstellungen bei Betriebsräten, Geschäftsführungen, Mitarbeitern und Beratern: »*Von Beginn an gab es gravierende Differenzen zwischen Arbeitgeberseite (Projektleitung) und Arbeitnehmerseite (Personalrat). Der Zugang über die gewerkschaftliche Einrichtung erschwerte für uns den Kontakt mit dem Management. Aber auch innerhalb der einzelnen Parteien gab es Konflikte, z. B. beim Personalrat aufgrund der heterogenen Struktur der Interessenvertretung. Für uns Berater bestand zunächst die Aufgabe, die im Betrieb verhärteten Fronten aufzubrechen und eine Kooperation von Projektleitung und Personalrat zu erzielen. Dieses gelang uns erst nach einem halben Jahr, als ich zusammen mit einem Kollegen, dem Unternehmensberater der Firma, ein gemeinsames Projekt- und Positionsmappe erarbeitete und wir dieses den betrieblichen Akteuren in Kooperation präsentierten. Durch das gemeinsame öffentliche Auftreten konnten Kommunikationsprozesse innerhalb und zwischen den Betriebsparteien angestoßen werden.*« (FR4). Doch es sind nicht nur »klassische« Interessenkonflikte zwischen den Betriebsparteien, die einen notwendigen Veränderungsprozeß im Betrieb behindern. Die Problemlagen und Widerstände einzelner Akteure bei der Einführung von Gruppenarbeit können in konkreten Fällen äußerst vielfältig sein, wie Erfahrungsberichte belegen: »*Die Betriebsleitung repräsentierte theoretische Zustimmung, aber praktische Zurückhaltung. Die Gruppen hätten eine unmittelbare Unterstützung gebraucht, auch durch uns. Arbeitsgruppen waren von einem Familiendenken geprägt und schotteten sich intern ab. Die Qualifizierung der Gruppen ist schleppend angelaufen. Es gab Widerstände in der Belegschaft. Also, es stellten sich viele, viele Probleme.*« (WI1).

Problematische Situationen ergeben sich nicht nur zu Beginn, in der Planungs- und Einführungsphase einer Innovationsstrategie, sondern auch im weiteren Verlauf der Umsetzung. Ein Berater skizziert anhand eines Falls aus seiner Beratungspraxis die für langfristige Veränderungsprojekte typischen Ermüdungserscheinungen: »*Dann entwickelte sich in diesem Fall das, was häufig bei betrieblichen Umstrukturierungsprozessen passiert, die in betriebswirtschaftlicher Effizienz und Beschäftigtenbeteiligung ambivalent sind: Irgendwann einmal lassen die Anstrengungen nach und die Ablehnung wächst, insbesondere seitens des mittleren Managements. Fehler traten auf, weil sich in manchen Aspekten Gruppenarbeit nur schleppend entwickelte oder die Unterstützung fehlte. Da die Umstrukturierungsprozesse nicht permanent betreut wurden, erlahmten die Anstrengungen mit der Zeit, und die Fehler und die Mißerfolge wurden größer. Insgesamt war die mittlere und die obere Führungsmannschaft teilweise nicht mehr so sehr vom Erfolg der neuen Arbeitsorganisation überzeugt. Hinzu kam ein für die Entwicklung von Gruppenarbeit einschneidender Aspekt: Ein entscheidender Promotor und Gestalter der Gruppenarbeit – ein Manager der zweiten Hierarchieebene – ging zu einer anderen Gesellschaft und hinterließ eine große Lücke. Die anderen Manager aus der gleichen Hierarchieebene haben dann nicht mehr diese Anstrengungen entfaltet, woraufhin vieles zusammengebrochen ist. Als sich die Fehler häuften und die Mißerfolge größer wurden, wurde auch die Gruppierung im mittleren Management größer, die ihren Unmut äußerte und gegen Gruppenarbeit zu mobilisieren begann. Zunehmend passierten Schlampereien, und schließlich kehrte der Betrieb zu dem früheren Arbeitsorganisationsmodell zurück.*« (GN1).

Bei den Beschäftigten konstatieren Berater häufig Mißtrauen gegenüber neuen Arbeitsformen. Die Perspektiven, das Vertrauen der Beschäftigten zu gewinnen und die Mitarbeiter zu aktiver Beteiligung und Mitgestaltung zu motivieren, hängen von dem Stellenwert des Gruppenarbeitsvorhabens im Betrieb, den Positionen der Betriebsparteien und den Gestaltungsspielräumen, die mit der Einführung von Gruppenarbeit verbunden sind, ab. »*Bei einzelnen Gruppen hingegen gab es eine Skepsis dahingehend, was das alles bringen soll. Auch gab es Vorbehalte von einzelnen Personen verschiedener Hierarchieebenen. Hinzu kamen in diesem konkreten Fall Schwierigkeiten zwischen den wenigen Männern in Führungspositionen und den vielen Frauen im Produktionsbereich, da die Gruppensprechertätigkeiten vor allem von Frauen übernommen wurden. Auf Führungsebene gab es keine Widerstände, aber auch wenig aktive Beteiligung an der Umgestaltung.*« (WI1). Veränderungen im Hierarchieaufbau, die Dezentralisierung von Kompetenzen und der Umgang mit neuen Handlungsspielräumen erschwert das Fortschreiten der eingeleiteten Veränderungen: »*Zur ersten Projektgruppe hatten wir zunächst einen sehr guten Kontakt durch die Beratungsseminare. Das nahm dann aber auch einen merkwürdigen Verlauf. Die waren mehr mit sich beschäftigt als mit der Gruppenarbeit im Betrieb. Sie*

*hatten viele Außenaktivitäten und immer weniger Gestaltungsaktivitäten im Betrieb. Und wir hatten Probleme mit einer Vorgesetztengruppe: Die wollten sich nicht darauf einlassen, die hatten Probleme mit den engagierten und motivierten Gruppen.« (WI2). So ist davon auszugehen, daß zunächst Anfangsschwierigkeiten überwunden werden müssen und Beteiligte von den positiven Auswirkungen von Gruppenarbeit überzeugt werden müssen: »Hinsichtlich der Einführung von Gruppenarbeit war sowohl im Management als auch bei den Betriebsräten viel Begeisterung vorhanden. Die Beschäftigten waren anfangs skeptisch, da sie aus ihren normalen Arbeitssituationen und Arbeitsstrukturen herausgerissen wurden. Als sie dann aber erkannten, daß die neue Form der Gruppenarbeit Spielräume ermöglicht und sie einen ganz anderen Einfluß auf das Arbeitsgeschehen nehmen konnten, haben die Beschäftigten (und Meister) Gefallen daran gefunden. Es dauerte zwar eineinhalb bis zwei Jahre, doch dann waren sie davon begeistert.« (GN1).*

Hinderlich für einen erfolgreichen Beratungsprozeß ist auch, wenn Veränderungsstrategien und Beratungsprozesse dazu benutzt werden, eigene Interessen durchzusetzen und andere Parteien zu schwächen. So wird aus Sicht einer gewerkschaftlichen Beratung das Vorgehen von Geschäftsleitungen kritisiert, Informationen zurückzuhalten und somit die Entwicklung eigener Strategien von betrieblichen Interessenvertretungen zu behindern: »Häufig wird der Betriebsrat von der Unternehmensleitung nicht rechtzeitig informiert, so daß es für ein wirkungsvolles Eingreifen des Betriebsrats zu spät ist. Ob eine Beratung zur Gegenberatung wird, hängt vom Verhalten des Arbeitgebers ab, hier ist der wichtigste Faktor der, ob der Arbeitgeber eine Beteiligung des Betriebsrats wünscht oder nicht.« (GN2). Doch auch Arbeitnehmervertreter versuchen Beratung für spezifische eigene Zwecke zu benutzen: »Wir haben im April letzten Jahres Seminare mit Arbeitnehmervertretern zum Thema Projektmanagement durchgeführt. Die Seminare sind immer sehr praxisorientiert, denn wenn wir ein Seminar anbieten, kann das zwar generell sehr gut sein, doch bleibt die Frage, wie die Leute anwenden, was sie bei uns lernen. Viele Teilnehmer fanden die Seminare sehr gut. Doch eine Gruppe von Personen war weniger zufrieden, da diese gehofft hatten, mit Hilfe von Projektmanagement Methoden zu lernen, um bestehende Strukturen in ihrer Organisation auszuhebeln und somit Leute kaltzustellen, die sie in bestimmten Dingen behinderten.« (FR1).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß bei Gruppenarbeit als innovative Veränderungsstrategie seitens der Berater und seitens der betrieblichen Akteure viele Hürden zu nehmen sind, bevor eine weitreichende und erfolgreiche Implementierung umgesetzt werden kann. Blockaden stellen die Berater auf allen Ebenen und in allen Gruppierungen fest; verkrustete Strukturen müssen aufgebrochen und Interessenkonflikte gelöst werden. Die Beratung hat die Aufgabe, begrenzte Einflußmöglichkeiten mit konkreten Veränderungserfordernissen verknüpfen zu müssen.

**(e) »Die Frage ist, was übrigbleibt ...« –  
Abschluß und Beurteilung von Beratungsprozessen**

Von den Beratern wurden insgesamt erfolgreiche, aber auch weniger gelungene Beratungsprojekte zur Einführung von Gruppenarbeit geschildert. Dementsprechend zwiespältig fallen die nachträglichen Beurteilungen von Gruppenarbeit, Reorganisationsprozessen und der eigenen Beratungsarbeit aus. Auf der einen Seite scheiterten Gruppenarbeitsprojekte an den betrieblichen Rahmenbedingungen, an Interessenlagen im Betrieb oder an einer fehlenden innerbetrieblichen Fortsetzung nach Beendigung der Beratungsleistungen. Enttäuscht äußern sich Berater insbesondere über die mangelnde Weiterführung von Organisationsentwicklungs- und Veränderungsprozessen nach Abschluß der Beratung: »Zwar konnten die geplanten Veränderungen im Rahmen des Projektzeitraums weitgehend umgesetzt werden, nach Ablauf des Projekts jedoch fand in der Organisation keine entsprechende Fortführung statt. Mit Beendigung der Fördermittel und der externen Unterstützung versandete auch der angestoßene Veränderungsprozeß. Kommunikationsstrukturen, die wir mühselig implementieren konnten, zerfielen zwangsläufig aufgrund der fehlenden Projektfortführung. Die Beratung gestaltete sich zusammenfassend in vielen Punkten schwierig, und der Prozeßverlauf war an einigen Stellen sehr frustrierend. Die Einflußmöglichkeiten der Betriebsräte sind sehr gering, insbesondere bei der Initiierung von Innovationen oder Veränderungen.« (FR4).

Auf der anderen Seite konnte in einigen Fällen Gruppenarbeit als neue Arbeitsorganisation etabliert und aus Sicht der Beratung erfolgreiche Beratungsprozesse abgeschlossen werden. Positive Beratungserfahrungen illustrieren gewerkschaftsnahe, wissenschaftliche und freie Berater an ausgewählten Fallbeispielen:

»Gruppenarbeit ist in dem Unternehmen inzwischen fester Bestandteil des Betriebsablaufs geworden und wird insgesamt positiv beurteilt, auch wenn unsere Evaluierung noch nicht erfolgt ist. Unsere aktuelle Beratungstätigkeit konzentriert sich auf die Frage, welchen Vorteil die Beschäftigten in der Gruppenarbeit sehen. Hier soll eine Fragebogenaktion durchgeführt werden, gleichermaßen werden Interviews mit den Beschäftigten geführt. Nach unserer Einschätzung war die Beratung des Schmiedebetriebs ein großer Erfolg, auf der anderen Seite ist jedoch auch klargeworden, daß ohne die Geschäftsleitung nichts läuft.« (GN2).

»Der Stand der Reorganisation: Das ganze Werk arbeitet in Gruppen, die Installation der Gruppen ist abgeschlossen und die Zahl der Führungsebenen wurden,

*von sieben auf vier reduziert. Durch viele Symbole wird eine neue Unternehmenskultur ausgedrückt.« (WI1).*

*»Es ist uns gelungen, den Kontakt zur ausführenden Ebene zu stärken und die Bereitschaft und Beteiligung der Mitarbeiter zu aktivieren und deren eigene Problemartikulierung zu verbessern. Die Arbeitsplätze konnten anforderungsgerecht und mitarbeiterorientiert gestaltet werden. Im Verlauf des Beratungsprozesses wurde die Position der Interessenvertretungen weiter ausgebaut, so haben Personalräte z. B. intensiv an den Anforderungen der EDV-Gestaltung mitgearbeitet. Dieses kann als ein wichtiger Erfolg angesehen werden.« (FR4).*

Nach Meinung von Beratern ist es grundlegend für die eigene Arbeit, sich selbstständig aus betrieblichen Umgestaltungsprojekten zurückzuziehen, wenn externe Hilfen nicht mehr benötigt werden oder die Beratung keine neuen Impulse mehr setzen kann. Die Dauer eines jeden Beratungsauftrages ist auch bei langfristigen Beratungsprojekten begrenzt. »*Die Dauer der Beratungstätigkeit ist natürlich vor allem vom Auftrag abhängig, in der Regel variiert sie von einem dreiviertel Jahr bis zu zwei Jahren. Wenn auch einige Aufträge über mehrere Jahre laufen, so muß man, unser Erfahrungen zufolge, auch zusehen, irgendwann wieder aus dem Betrieb rauszukommen.*« (FR3). Inwiefern die eigene Beratungsarbeit nach Abschluß als erfolgreich oder hinsichtlich ursprünglicher Zielsetzungen als gescheitert beurteilt wird, machen die Berater nicht nur von den Rückmeldungen aus den Betrieben abhängig, sondern auch von Ansprüchen an ihre eigene Arbeit. Hierzu zählen zum einen, grundlegende Veränderungen (in Organisation, Partizipation, Kommunikation) initiiert zu haben, und zum anderen, bestimmte Inhalte und Kompetenzen weitervermittelt zu haben (vgl. 4.6).

#### **4.5 KONTAKTE, KOLLEGEN, KOOPERATIONEN: DER ARBEITNEHMERORIENTIERTE BERATUNGSMARKT**

##### **»Die Chemie muß stimmen« – Aspekte des Beratungskontaktes**

Die Frage, welcher Berater für die Lösung eines Problems oder die Begleitung eines Veränderungsprozesses der geeignetste ist, stellt die betrieblichen Akteure immer wieder vor (Auswahl-)Probleme. Die Gesprächspartner wurden im weiteren danach befragt, wie sich Anbieter und Klienten finden und wie Beratungsaufträge zustande kommen.

Viele Betriebsräte wenden sich zunächst an die (zuständige) Gewerkschaft oder an die Technologieberatungsstellen. Die Berater aus Reihen der Wissenschaftler oder freien Beratungsinstitute verzeichnen eine gestiegene Nachfrage, insbesondere als »neutrale« Berater, da deren Positionierungen und Zielsetzungen in vielen Fällen auch die Akzeptanz des Managements bzw. der Geschäftsleitungen finden. Die freien Berater und Beratungsunternehmen präsentieren am Markt ihre Kompetenzen und Leistungen und versuchen sich durch Spezialisierungen eine feste Marktposition zu erobern. Im Gegensatz zu den gewerkschaftlichen oder universitären Einrichtungen sind sie stärker in der Akquirierung von Beratungsaufträgen aktiv und versuchen durch Selbstpräsentationen und Referenzen neue Beratungskunden zu gewinnen.

Bei der Akquirierung von Beratungsaufträgen und den Anfragen betrieblicher Akteure nach Beratungsleistungen spielen Eigenwerbung und Marketing der Beratungseinrichtungen insgesamt eine untergeordnete Rolle. Zwar verfügen die arbeitnehmerorientierten Beratungseinrichtungen in der Regel über Broschüren und Materialien, die über ihre Beratungsarbeit, Beratungsinhalte und Leistungen Auskünfte geben, diese sind jedoch eher für einen ersten Überblick konzipiert und dienen der allgemeinen Orientierung. Entscheidender für den Abschluß von Beratungsaufträgen ist der Aufbau entsprechender Kontakte und Beziehungen: »*Wir machen ein wenig Eigenwerbung durch unsere Firmenbroschüre und aktuelle Flyer. Die meisten Projekte entstehen aber aufgrund von Empfehlungen; das ist bei uns, einem älteren und etablierten Beratungsunternehmen sehr wichtig. Das passiert durch informelle Kontakte oder über die Gewerkschaften, auf Seminaren und in den Verwaltungsstellen.*« (FR1). Für die Berater sind Reputation und persönliche (Geschäfts-)Beziehungen der größte Garant für erfolgreiche Beratungsarbeit und neue Beratungsaufträge. Betriebsräte greifen i.d.R. auf bewährte Beratungspartner zurück oder wählen Berater nach Empfehlungen von Betriebsratskollegen aus anderen Unternehmen oder von Mitarbeitern der zuständigen Gewerkschaft aus. »*Viele Kontakte entstehen auf Tagungen und Kongressen oder auf Seminaren für Betriebsräte, auf denen wir referieren. Wir haben jedoch auch feste Kontakte zu Gewerkschaften, die uns an Ratsuchende weitervermitteln.*« (FR2). Wichtig ist für die (freien) Berater dabei, sich als Experten in einem speziellen Beratungsfeld oder für bestimmte Problemlagen einen Namen zu machen, um den Bekanntheitsgrad zu vergrößern und entsprechend weiterempfohlen zu werden: »*Die Kontaktaufnahme entsteht in der Regel so, daß Betriebsräte uns wegen unserer Fachkompetenz ansprechen; der Hauptzugang erfolgt über Weiterempfehlungen. Wir wollen auch unseren Seminarbereich weiter ausbauen, um den Kontakt zu den Betriebsräten weiter zu erhöhen.*« (FR3). Weitreichende Kontakte zu anderen Beratern und Schulungsanbietern, Gewerkschaften, Kamern und Verbänden sind für die freien Berater von großer Bedeutung.

In vielen Fällen reduziert sich die Berater-Klienten-Beziehung auf wenige Personen: Konkret sind es zumeist ein oder zwei Personen aus einem Betrieb oder einem Betriebsrat, zu denen die Berater einen entsprechenden Kontakt aufbauen und die sie regelmäßig bei verschiedenen Fragen und Problemlagen unterstützen. »Das Beratungsgeschäft ist ein Vertrauensgeschäft. 95 % aller Beratungsfälle laufen über Beziehungen oder Referenzen. Die Chemie zwischen den Akteuren muß stimmen, sonst kommt es zu keinem Kontakt.« (G4). Da, wie skizziert, viele Beratungseinrichtungen mit erheblich mehr Anfragen konfrontiert werden, als sie bewältigen können, sehen sie sich häufig in der Situation, die Anfragen zu selektieren: »Viele unserer Projektvorhaben laufen zunächst bei Einzelpersonen auf, die diese Projekte bewerten müssen: Ist das für uns spannend, ist das was für das persönliche Renommee, ist da eine Herausforderung drin, und wer hat die beste Kompetenz von uns dafür?« (W11). Basierend auf ersten Kontakten und ersten (erfolgreichen) Beratungsverläufen werden die Berater dann für nachfolgende Aufträge konsultiert, so daß zwischen den Beratern und ihren Klienten (Betriebsräten) dauerhafte Kontakte entstehen.

### **Zwischen gemeinsamen Angebotsprofilen und Auftragskonkurrenz: Kooperation und Wettbewerb in der Beratung**

Gewerkschaften und gewerkschaftliche Beratungseinrichtungen sind aber nicht nur Beratungsinstitutionen, sondern auch Vermittlungsinstanzen von Beratern und Beratungsdienstleistungen. »Die Anfragen, die uns über die Seminare, die örtlichen Verwaltungsstellen oder auch offene Akquise erreichen, werden z.T. weitergeleitet an nahestehende Beratungseinrichtungen.« (G2). Die gewerkschaftlichen Beratungseinrichtungen unterhalten deshalb Kontakte zu Beraterfirmen und Einzelberatern, um spezielle Anfragen aus den Betrieben ggf. an entsprechende Fachkräfte weiterleiten zu können: »Generell sehen wir uns zwar weniger in der Rolle einer Vermittlungsinstanz, aber manchmal stellen wir auch Kontakte zu anderen Beratern her. Externe, von uns vermittelte oder hinzugezogene Berater werden anhand einer Checkliste ausgewählt.« (GN2). In vielen Fällen ist die Zusammenarbeit mit den Beratungseinrichtungen bei den Gewerkschaften institutionalisiert. Den Gewerkschaften und beratungsvermittelnden Institutionen stellt sich ebenso wie den Betriebsräten das Problem, geeignete Beratungspartner in einer wenig überschaubaren Beratungslandschaft auszuwählen: »Ich sehe bisher kaum gelungene Bemühungen, den Anbietermarkt transparenter und effizienter zu machen. Es fehlt ein Gütesiegel bei der Auswahl und Empfehlung arbeitnehmerorientierter Beratungseinrichtungen.« (GN1).

Auch wissenschaftliche Einrichtungen haben feste Kontakte zu Beratern aus dem Umfeld und vermitteln Beratungsanfragen an Dritte weiter: »40 % aller Anfragen werden von uns bearbeitet, 60 % an Externe weitergegeben. Wir sehen uns insbesondere in regionaler Hinsicht in einer wichtigen Vermittlungs- und Agenturfunktion, haben breite Kenntnisse über die Szene vor Ort und einen Überblick über fachliche und beraterische Kompetenzen im Umfeld.« (WI1). Anfragen aus den Betrieben werden weitergeleitet an kooperierende Beratungseinrichtungen, mit denen bereits gute Erfahrungen gemacht wurden, oder an Experten für spezielle Fragestellungen. »Viele Dozenten, die bei uns zum festen Stamm gehören, sind auch beratend tätig und werden als Berater und Seminarleiter an Betriebe und Organisationen vermittelt. Das ist aber natürlich gewachsen und nicht gesteuert worden. Dozenten werden von Seminarteilnehmern auch direkt angesprochen, können dadurch ihren Draht zur Praxis ausbauen.« (WI2). Gewerkschaftsnahe und freie Beratungseinrichtungen kooperieren miteinander, um Absprachen zu treffen, gemeinsame Projekte durchzuführen oder sich gegenseitig über aktuelle Trends zu informieren: »Wir kooperieren auch mit anderern Beratern: Mit einem technikorientierten Beratungsunternehmen teilen wir unsere Räumlichkeiten und führen auch gemeinsame Seminare durch. Kontakte in dieser Hinsicht bestehen auch zu anderen Beratungseinrichtungen. Ein- bis zweimal im Jahr erfolgt ein Treffen mit anderen arbeitsorientierten Beratungseinrichtungen, um spezielle Aspekte abzusprechen und über einzelne Fachthemen, wie etwa Internet, SAP, Gesundheitsschutz etc., zu diskutieren.« (GN4).

Auf der anderen Seite existieren Allianzen von Beratern und Beratungseinrichtungen, die sich austauschen, um Qualitätsstandards und Leistungsinhalte abzulegen. Durch regionale Aufteilungen bemühen sich kooperierende Beratungsunternehmen um eine Festigung ihrer Marktpositionen. »Wir haben einen Verbund von drei Beratungsanbietern ins Leben gerufen und wollen ein gemeinsames Angebotsprofil erstellen und eine öffentlich finanzierte Basis schaffen, damit arbeitsorientierte Betriebsberater in Unternehmen hineinkommen. Hierzu ist eine Branchenspezialisierung erforderlich, die Konzentration auf bestimmte Branchen, um einen guten Ruf zu bekommen. In aktuellen gemeinsamen Projekten im Bereich Unternehmensfortführung geht es um die gemeinsame Systematisierung der Arbeit und die Erstellung eines Leitfadens. Der Verbund ist stabil, der weitere Erfolg hängt auch von der Bereitschaft der Unternehmen und den Finanzierungsmöglichkeiten ab. Die föderative Struktur steht im Vordergrund des Verbundes, der einer Beteiligung weiterer Berater grundsätzlich offen gegenübersteht. Ziel des Verbundes ist die Stärkung der Position der arbeitsorientierten Beratung gegenüber der managementorientierten Beratungsgesellschaft. Hierin ist der eigentliche Konkurrent zu sehen, weniger in den arbeitsorientierten Beratern untereinander.« (GN3).

Auch Einzelberater unterhalten Kontakte zu Beraterkollegen oder Spezialisten wie z. B. Anwälten, Pädagogen oder Psychologen: »*In Zusammenarbeit mit dem Fachbereich Arbeitspsychologie/-pädagogik einer Universität wurde ein Arbeitsanalyseinstrumentarium entwickelt, das von uns verwendet wird. Komplementär versuchen wir in Zusammenarbeit mit der Uni, einen Verbund arbeitsorientierte Rationalisierung zu initiieren. Ferner kooperieren wir mit Anwälten, mit anderen Beratern und mit 'internen' Beratern, etwa aus Organisationsteilungen von Unternehmen. Das gelingt aber auch nicht immer, so ist bei manchen Rechtsanwälten das Problem, daß diese sich häufig für die einzigen kompetenten Partner bzw. Berater betrieblicher Akteure halten.*« (FR3). »*Wir kooperieren mit einem Beratungsinstitut, das Problemlösungs-Modelle ausarbeitet und von uns z. B. bei Qualitätssicherungsprojekten konsultiert wird.*« (FR1). »*Seit mehreren Jahren kooperiert unser Institut mit managementorientierten Beratungsunternehmen, insbesondere bei Unternehmenssanierungen. Im Industriebereich wird auch mit der IG Metall zusammengearbeitet.*« (FR3).

In einem Beraterverband sind die arbeitnehmerorientierten Berater nur in seltenen Fällen organisiert. Dabei werden die Beraterorganisationen unterschiedlich beurteilt: »*Eine Mitgliedschaft im BDU halten wir aus unserer Sicht für nicht akzeptabel. Zwar sind die Eintrittsbarrieren gering – man muß nur einige Beratungsfälle nachweisen, schon ist man Mitglied –, aber wir haben den Eindruck, daß hier 'Beuteschneiderei' betrieben wird. Wir sind aber Mitglied im RKW.*« (FR2). »*Wir unterhalten Kontakte zum RKW, jedoch nicht zum BDU.*« (FR1).

Die freien Unternehmens- und Organisationsberater sind i.d.R. einem höheren Konkurrenzdruck ausgeliefert und betrachten von daher die Zusammenarbeit mit anderen Beratern skeptischer. Sie sehen zwar Grundlagen für eine gemeinsame Forschungsarbeit oder die Durchführung einzelner Seminare oder Veranstaltungen, aber auch klare Grenzen hinsichtlich einer gemeinsamen Beratungs- und Gestaltungsarbeit: »*Beratung ist zu sehr auf einzelne Personen zugeschnitten, als daß in dieser Hinsicht mehrere Berater gut zusammenarbeiten könnten. Außerdem ist es schwierig, die persönlichen Kontakte und Spielräume auszuweiten. Ich kann nicht politischen Druck ausüben, wie z. B. bestimmte gewerkschaftsnahe Beratungseinrichtungen. Kooperation findet also nur punktuell statt, wenn man Aufträge abgibt, weil man z. B. keine Zeit hat oder Qualifikationen fehlen. Während einzelner Projekte entstehen punktuelle Kontakte zu anderen Beratern, z. B. im Bereich Supervision. Mit manchen Beratern kann man halt besser, mit anderen weniger gut. Mit Beratenden aus anderen Bereichen, die nicht in einer unmittelbaren Konkurrenzsituation zueinander stehen, kann ich mir einen Austausch jedoch durchaus vorstellen.*« (FR5).

Das Angebot arbeitnehmerorientierter Beratungen ist von vielfältigen Kooperationen geprägt. Dennoch sehen sich Berater und Beratungseinrichtungen auch als Konkurrenten auf dem arbeitnehmerorientierten Beratungsmarkt und als Wettbewerber

um Kundenaufträge. So konkurrieren privatwirtschaftliche Berater untereinander oder mit den gewerkschaftsnahen oder wissenschaftlichen Beratungsanbietern um Aufträge. »*Von unseren Klienten aus Reihen der Gewerkschaften werden auch andere Beratungsunternehmen konsultiert, die z.T. in direkter Konkurrenz zu uns stehen. So werden z.B. in einem Fall ganz bewußt Vergleiche angestellt zwischen uns und einem anderen Beratungsanbieter, der auch Projektmanagement, Prozeßbegleitung u.ä. macht. Das Problem dabei ist: Es wird nicht geguckt, welcher Berater hat die beste Qualität, sondern es wird sehr viel Interessenpolitik betrieben.*« (FR1). Das wachsende Angebot »freier« Beratungseinrichtungen stellt die Gewerkschaften und gewerkschaftlichen Beratungseinrichtungen vor neue Herausforderungen. Hier werden sie häufig von den Personal- und Betriebsräten »umgangen«: da diese für komplexe und langfristige Prozesse, die viele Modellierungs- und Vereinbarungserfordernisse beinhalten, andere und kompetentere Gestaltungshilfen suchen, unabhängige Organisationsberatungen, die den Umgang mit den Arbeitgebern und betriebliche Aushandlungsprozesse erleichtern. Die Beurteilung der Konkurrenzsituation seitens der arbeitnehmerorientierten Beratungseinrichtungen steht im Zentrum der folgenden Ausführungen.

### **Einschätzungen arbeitnehmerorientierter Beratungsdienstleistungen**

Das Beratungsangebot für Personal- und Betriebsräte ist vielfältig, z.T. jedoch auch wenig durchsichtig und von Strukturen geprägt, die den betrieblichen Akteuren einerseits und den Beratungsunternehmen andererseits einen leichten Marktzugang erschweren. Befragt nach der Beurteilung der Qualität arbeitnehmerorientierter Beratungsdienstleistungen, beschreiben die Berater die Vielfalt und Unübersichtlichkeit des Marktes. Freie Berater kritisieren Strategien und Kompetenzen von gewerkschaftsnahen Beratungseinrichtungen und Gewerkschaften, und gewerkschaftliche Beratungseinrichtungen äußern sich wiederum skeptisch über die Ausweitung der »freien« arbeitnehmerorientierten Beratungsanbieter.

Die vorherrschende Intransparenz auf dem arbeitnehmerorientierten Beratungsmarkt ist ein Problem für die Ratsuchenden, aber auch für Institutionen, die ratsuchende Akteure weitervermitteln wollen und spezifische, aus ihrer Sicht geeignete Beratungsanbieter suchen: »*Häufig thematisiert in unseren Seminaren wird von den betrieblichen Praktikern die große Unsicherheit bei der Auswahl von geeigneten Beratern. Viele sind hilflos und überfordert, wenn sie sich ohne konkrete Hilfen eine Beratung suchen müssen. Betriebsräte wissen nicht, vor welchem Hintergrund eine spezifische Beratungs-*

*organisation agiert, welchen Ansatz der Berater hat oder welche Erfahrungen er gemacht hat. Vermittlungsinstanzen von Beratung agieren häufig vor einem politischen Hintergrund und vermitteln sehr interessenorientiert andere Beratungsinstitutionen. Selbst bei uns als einer universitären Einrichtung ist für die Gewerkschaften nicht klar, ob wir so auf deren Linie liegen» (WI2). Unabhängige kleine Beratungseinrichtungen sehen sich mit Zugangsbarrieren konfrontiert. Da die Interessenorientierung des Beraters und die Akzeptanz durch die gewerkschaftlichen Einrichtungen für die Vermittlung nicht unwe sentlich sind, kann die entsprechende gewerkschaftliche Mitgliedschaft »schon als Einstiegshürde im Beratungsgeschäft betrachtet werden.« (FR5).*

*Eindeutige Unterschiede in ihren Zielsetzungen und in ihrer praktischen Beratungs arbeit sehen die freien Berater im Vergleich mit den gewerkschaftlichen Beratungs anbieter. Wenn sich eine Beratungseinrichtung am arbeitnehmerorientierten Markt etabliert hat und einen festen Kundenstamm aufgebaut hat, kann sie eigene Zielsetzungen verfolgen und sich entsprechend positionieren: »Im Gegensatz zu den Gewerkschaf ten und gewerkschaftsnahen Beratern bieten wir keine klassischen Seminare z. B. zum Betriebsverfassungsgesetz an. Bei uns besteht auch nicht das Problem der politischen und finanziellen Abhängigkeit von der jeweiligen Gewerkschaft, so daß wir uns an deren Interessen orientieren müßten.« (FR1). Ähnlich beschreibt ein anderer freier Berater seine Tätigkeit und verweist auf Defizite im gewerkschaftlichen Beratungsangebot: »Einige Beratungsdienstleistungen sind zu stark focussiert und zu wenig zielgruppenorientiert: Ich komme in sehr viele Bereiche rein, in denen vorher schon mal Berater gearbeitet haben. Da haben sich betriebliche Akteure von ihren Beratern abgewandt, weil sie mit deren Dienstleis tungen nicht zufrieden waren. So war bei einigen arbeitnehmerorientierten Beratern der Unterschied zu gewerkschaftlicher Funktionärstätigkeit von Hauptamtlichen nicht mehr erkennbar, die bestimmte gewerkschaftliche Programme beraten wie Arbeitszeitverkürzung oder Flexibilisierung, aber damit den Personen in den Betrieben wenig helfen. Hierin liegt auch begründet, daß es zunehmend freie Berater gibt, dabei heißt frei für mich nicht, daß ich in meiner Arbeit völlig frei bin, sondern schon konkret arbeitnehmerbezogene Beratung mache und für Unternehmensleitungen, aber daß ich mich von bestimmten Interessenlagen weniger abhängig mache.« (FR5). Seitens der freien Berater wird ebenfalls kritisiert, daß Gewerkschaften und gewerkschaftliche Beratungseinrichtungen sich auf Themen wie Reorganisation und (Co-)Management-Konzepte eingelassen haben, aber gleichzeitig Aspekte der Qualität von Arbeit vernachlässigt. Die Gewerkschaften seien nicht zu einem grundsätzlichen Umdenken bereit, es fehle der aktuelle arbeitswissenschaft liche Stand, und in einigen Punkten sind die Gewerkschaften »schon seit Jahren ganz, ganz weit abgehängt.« (FR2).*

Auf der anderen Seite betonen freie Berater die wichtige Funktion der Gewerkschaften in den betrieblichen und wirtschaftlichen Umstrukturierungsprozessen. Zum einen verfügen gewerkschaftliche Anbieter über *spezifische Beratungskompetenzen* und zum anderen über eine politische Durchsetzungsfähigkeit, die in manchen Situationen dringend notwendig erscheint. So bemühen sich freie Berater auch in eigenen Beratungsprozessen um die frühzeitige Einbindung der Gewerkschaften: »*Die arbeitnehmerorientierte Beratung ist nicht ohne die Einbindung von Gewerkschaften möglich. Wir bemühen uns hier um die Verbesserung der Kommunikationsstrukturen: Letztlich brauchen die Betriebsräte, wenn sie bestimmte Aspekte durchsetzen wollen, dann doch wieder den Rückhalt der Gewerkschaften. Die gewerkschaftlichen Beratungsanbieter sind in bestimmten Bereichen, wie etwa Arbeitsschutz, Ergonomie u.a., hochgradig kompetent.*« (FR2).

Die Gewerkschaften sehen eigene Beratungskompetenzen, die freie Berater nicht aufweisen. Sie betonen insbesondere ihre Rolle als überbetriebliche Interessenvertretung: »*Wir verfolgen in der betrieblichen Entwicklung und im Beratungsprozeß einen zentralen Punkt: die Interessen der Beschäftigten. Hier haben die gewerkschaftlichen Berater mehr Erfahrung als andere Berater.*« (G1). Der »freie« arbeitnehmerorientierte Markt bleibt für die Gewerkschaften wenig konturiert. Sie sehen eine Spannweite von sowohl seriösen wie hochgradig professionellen Angeboten bis hin zu weniger kompetenten Beratern, die der Förderung der betrieblichen Interessenvertretungsarbeit eher abträglich sind. Die Gewerkschaften räumen aber auch durchaus eigene Defizite im Beratungsangebot ein und formulieren selbtkritische Fragen, die es aus ihrer Sicht zu bearbeiten gilt: »*Neben der Organisation einer Infrastruktur von Beratung ist ein wesentliches Problem aus organisationspolitischer gewerkschaftlicher Sicht: Haben die Gewerkschaften beratungstechnisch zuwenig zu bieten? Nimmt die Attraktivität für Betriebsräte, auf ihre Gewerkschaft zuzugehen, ab? Was können wir ihnen anbieten? Als Konsequenz bildet sich in der Realität teilweise eine sehr enge Verbindung zwischen den außergewerkschaftlichen Beratern und den Betriebräten heraus, und irgendwo schwimmt noch ein Gewerkschaftssekretär mit. Die Beratungsfähigkeit von Gewerkschaftsfunktionären muß weiterentwickelt werden.*« (G1).

In der Begleitung langfristiger betrieblicher Veränderungsprozesse bewegen sich die gewerkschaftlichen Beratungsanbieter aus eigener Sicht noch auf unsicherem Terrain; notwendige Kompetenzen und Qualifikationen müssen z.T. erst neu erworben werden. Gewerkschaftliche Programmatik verliert gegenüber konkreten Gestaltungshilfen an Bedeutung. Insgesamt wird deutlich, daß die gewerkschaftlichen Berater mit veränderten Beratungsbedarfen konfrontiert werden, die die Ansprüche an ihre Beratungsleistungen verändert haben. »*Betriebsräte suchen zunehmend häufiger eine Anwaltskanzlei auf und immer weniger die Verwaltungsstelle ihrer zuständigen Gewerkschaft.*« (G3).

Auf der einen Seite sind sowohl die gewerkschaftlichen Anbieter wie auch die wissenschaftlichen Einrichtungen und die freien Berater darum bemüht, ihr Leistungsspektrum und ihre Kompetenzen kontinuierlich auszubauen und zukünftig neue Beratungsfelder zu erschließen. Auf der anderen Seite zeichnet sich jedoch auch eine »Marktaufteilung« ab, bei der sich gewerkschaftliche und nichtgewerkschaftliche Beratungsangebote ergänzen. *»Mitterweile hat sich auch die arbeitnehmerorientierte Beratung ein wenig ausselektiert und ist eine Schwerpunktverlagerung zu konstatieren: Größere Projekte werden häufiger von uns freien Beratern übernommen, da kann man als neutraler Berater und Einzelperson besser mit den Geschäftsleitungen ins Gespräch kommen. Punktuelle Beratungen und Bildungsarbeit liegen vorrangig im Aufgabenbereich der gewerkschaftsnahen Anbieter, die bieten viele Seminare an, sehr zeitaufwendige Unternehmungen, das kann ein freier Berater nicht.«* (FR5). Wird die Markttransparenz in der arbeitnehmerorientierten Beratung verbessert und der betriebliche Beratungsbedarf genauer untersucht, dann bestehen vielfältige Perspektiven für neue Angebots- und Kooperationsformen.

## **Beurteilungen von Managementberatungen**

Die Berater wurden zu ihren Erfahrungen mit Unternehmensberatern befragt, als Konkurrenten, Kooperationspartner oder Managementberater. In der praktischen Beratungsarbeit werden sie regelmäßig mit den Beratern »der anderen Seite« konfrontiert. Die Arbeit der managementorientierten Unternehmensberatungsfirmen weist aus Sicht der befragten Berater sowohl Stärken wie Schwächen auf. So wird zum einen ein unreflektiertes Beratungsverständnis, die Verwendung von Patentrezepten und eine wenig kundenorientierte Vorgehensweise bemängelt. So kritisiert ein Berater die mangelnde Professionalität von (jungen) Unternehmensberatern: *»Es gibt nur wenige clevere Unternehmensberater. Berater machen z.T. solche gravierenden Fehler, selbst manche, die bei den großen Beratungsfirmen arbeiten. Gerade die jüngeren, die das Assessment-Center überstanden haben, Consultants sind, aber noch nie einen Betrieb von innen gesehen haben und völlig unfähig sind, mit Leuten umzugehen. Da gibt es gravierende Qualitätsmängel.«* (FR5). Von einem anderen Berater wird beschrieben, wie wichtig es für die Beratung und ihre Klienten ist, Ausgangssituationen festzulegen und zu klären, was erreicht werden kann. Es müssen Kontrollinstrumente und Meßdaten entwickelt werden. Es geht im Kern darum, im Betrieb etwas zu verbessern und Ratsuchenden Instrumente in die Hand zu geben, um auf andere Weise und besser als zuvor zusammenarbeiten zu können. Hier weisen klassische Beratungsfirmen gravierende Defizite auf:

*»Wir haben da einen Fall, also was da die Beratungsfirma zur Zeit macht, ist katastrophal. Es wurde schon viel Geld in den Sand gesetzt. Das generelle Defizit der klassischen, teuren Beratungsfirmen ist ein fehlendes Controlling: Die schwatzen ihren Kunden etwas auf und gucken gar nicht, was da wirklich passiert und was sinnvoll ist. Die haben konkrete Vorstellungen – soundso muß der Laden künftig aussehen –, und die Umsetzung funktioniert dann meistens nicht. Dann ist da das Problem, daß derjenige, der den Berater reingeholt hat, nachher nicht zugeben will, daß es nichts oder wenig gebracht hat.« (FR 1).*

Doch nicht nur fehlende Kompetenzen und unreflektierte Vorgehensweisen in der Managementberatung werden von arbeitnehmerorientierten Beratern bemängelt. Probleme sehen die Berater auch in dem deutlich zunehmenden Angebot von gering qualifizierten Beratern und wenig seriösen Beratungsfirmen, das in der Beratungsbranche insgesamt eher Schaden verursacht: *»Zu viele Personen glauben, einfach zu Beratern werden zu können, das ist auch ein Ausdruck von beruflicher Perspektivlosigkeit. Es gibt in den Betrieben hier in der Region eine große Skepsis und Ablehnung von Beratungen und Beratern, nicht wenige haben schlechte Erfahrungen gemacht.« (G3)*. Dieser Trend wird nicht nur in der praktischen Beratungsarbeit deutlich, sondern auch bei der Schulung von Beratern: *»Unsere einführenden Weiterbildungsseminare werden auch von freiberuflichen Beratern besucht. Die gehen mit diesen rudimentären Kenntnissen und lückenhaftem Know-how auf den Markt und bieten das den Firmen für wahnsinnig teures Geld an. Sie konsumieren hier schnell etwas, und ein paar Tage später liest man das dann in einer Firmenbroschüre von denen.« (W12)*.

Zum anderen haben die arbeitnehmerorientierten Berater auch positive Erfahrungen mit Managementberatern gemacht und es werden Fälle skizziert, in denen arbeitnehmerorientierte Berater durchaus produktiv mit einer Unternehmensberatungsfirma zusammengearbeitet haben. *»In diesem Fall waren die Managementberater durchaus bereit, den arbeitnehmerorientierten Berater nicht als hinderlich anzusehen. Wir haben gemeinsam mit dem Unternehmensberater eine tolle neue Organisationsstruktur entwickelt, ohne Entlassungen vornehmen zu müssen. Das war für die Managementberatungsfirma hochgradig spannend, die hatten so was noch nie gemacht.« (FR5)*. Die professionellen Unternehmensberater verstehen zunehmend, sich mit der betrieblichen Interessenvertretung als einem wichtigen Akteur der Unternehmensentwicklung auseinanderzusetzen. Der Trend geht dahin, daß vermehrt Lernprozesse bei Unternehmensberatungen stattfinden und diese sich in arbeitnehmerorientierter Richtung öffnen. *»Die sogenannten gewerkschaftsnahen Berater müssen begreifen, daß sie Unternehmensberater sind, und die Unternehmensberater müssen begreifen, daß sie es mit Betriebsräten zu tun haben.« (G1)*. Auf der anderen Seite werden Managementberater gezielter eingesetzt, und nicht nur von den Geschäftsleitungen, sondern auch Betriebsräte haben in einigen

Fällen die Hinzuziehung von Beratern gefordert, um den eigenen Betrieb durchleuchten zu lassen: »Hier muß man ehrlicherweise zugeben, daß einige Berater, z.B. die McKinsey-Leute, absolute Profis sind, weil sie die Probleme erkennen, ein Unternehmen auf Rentabilität untersuchen und es letztlich neu positionieren können.« (G3).

## 4.6 FAKTOREN ERFOLGREICHER BERATUNGSARBEIT

### **Beratungserfolge: Veränderungsprozesse einleiten und Kompetenzen vermitteln**

In der Praxis ist es ein komplexes Unterfangen, Kriterien aufzustellen, anhand deren die Leistungsfähigkeit und der Erfolg von Beratung gemessen werden können. Die befragten arbeitnehmerorientierten Beratungseinrichtungen machen den Stellenwert und die Wirkung ihrer Beratungsarbeit daran fest, inwieweit angestrebte positive Veränderungen (ökonomische Effizienzgewinne, Qualitätssteigerungen, Verbesserungen der Arbeitsbedingungen u.a.) erzielt werden konnten. Neben den hard facts spielt hierbei eine entscheidende Rolle, wie die Berateten den Beratungsprozeß beurteilen, aber auch, inwiefern eigene Zielsetzungen im Verlauf der Beratung verwirklicht werden konnten. Hier lassen sich zwei Kriterien ausmachen, die alle Anbieter arbeitnehmerorientierter Beratungsarbeit als übergeordnete Erfolgsfaktoren benennen:

Zum einen ist Ziel, Veränderungsprozesse in Gang zu setzen, die nachhaltige Verbesserungen in der betrieblichen Praxis bewirken. Zum anderen, durch Schulungen, Bildungsarbeit, Informationshilfen und praktische Gestaltungsarbeit bei den betrieblichen Akteuren Kompetenzen und Qualifikationen aufzubauen, die für die eingeschlagenen Entwicklungspfade von zentraler Bedeutung sind und mit deren Hilfe Prozesse von Organisationsentwicklung auch ohne die Hilfe von außen fortgesetzt werden können. Hierbei wird seitens der gewerkschaftlichen Beratung der Aspekt der Kompetenzweiterbildung und Positionsverbesserung stärker in den Vordergrund gerückt: »Als positiver Aspekt ist im weiteren festzuhalten, daß die Beratung insgesamt die Position des Betriebsrats im Betrieb – auch in Verhandlung mit der Geschäftsleitung – stärken konnte. Deutlich wird dieses z.B. an der Aussage der Geschäftsleitung, die meinte: 'Wir dachten, wir hätten ein fortschrittliches Konzept entwickelt, und innerhalb von acht Wochen überholt uns der Betriebsrat mit einem eigenen...! Hier hat die Beratung das Ziel, innerbetriebliche Kompetenzen weiterzuentwickeln, durchaus realisieren können.« (GN1).

Bei den wissenschaftlichen und freien Beratern wird der Beratungserfolg ebenfalls an der Vermittlung von Kenntnissen und dem Aufbau von Qualifikationen festgemacht, entscheidend ist jedoch, inwieweit es den Beratern gelungen ist, Veränderungsprozesse anzustoßen und sich dabei gleichzeitig überflüssig zu machen. Optimal endet ein Beratungsprozeß, wenn eine Form von »*interner Beratung*« aufgebaut werden konnte: »*Unsere Beratung findet eine entsprechende Ablösung durch zehn interne Prozeßmoderatoren (Gruppen, Koordinatoren, Leitungsebene). Der Sichtungsprozeß und die Erarbeitung von Vorschlägen wurde durch die Werksleitung und uns durchgeführt. Dann wurde eine 8-Tage-Qualifizierung (Prozeßkompetenz, Konfliktmoderation) der internen Moderatoren durchgeführt. Die Ablösung klappt gut, es finden regelmäßige Treffen der Moderatoren untereinander auch in Selbstorganisation statt. Nächste Woche gibt es eine Abschlußveranstaltung mit Gruppensprechern, Koordinatoren und der Leitungsebene zum Rückblick und zum Ausblick. Das Beratungsprojekt wird jetzt abgeschlossen.*« (WI1). Für die freien Berater ist es darüber hinaus wichtig, eine »*gute Visitenkarte*« zu hinterlassen und mit einem erfolgreichen Beratungsprozeß als Referenz sich auf neue Beratungsaufgaben vorzubereiten. »*Berater begleiten und moderieren Veränderungen, umsetzen müssen es aber die anderen. Denn irgendwann ist der Berater wieder draußen, und dann müssen die betrieblichen Akteure alleine klarkommen. In einem Fall, bei dem es um Gruppenarbeit ging, ist so ein Prozeß in Gang gekommen. Da werden Aspekte von den Gruppenmitgliedern aufgegriffen und Probleme diskutiert. Da haben wir als Berater gemerkt: Die haben es verstanden. Zu diesem Zeitpunkt sollte das Projekt im Betrieb alleine weiterlaufen können. Wenn es gut läuft und ich als Berater 'rausgehen' kann, ist das ja dann auch so etwas wie eine Empfehlung, daß ich als Berater gute Arbeit geleistet habe.*« (FR1). Im Bereich der Organisationsentwicklung bestehen Vorteile von langfristigen, z.T. mehrjährigen Begleitungs- bzw. Beratungsprojekten darin, Veränderungen und Innovationen dauerhaft implementieren zu können und dabei notwendige Kurskorrekturen vornehmen und neue Impulse geben zu können.

Hinsichtlich der Ergebnisse und Leistungsfähigkeit von Organisationsberatung berichten Berater davon, daß betriebliche Interessenvertretungen oft andere Erwartungshaltungen mit der Gestaltung von Beratungsprozessen verknüpfen als die Berater selbst und daß der Erfolg von Beratung entscheidend davon abhängt, in welcher Situation und Position sich Betriebsräte und Personalräte befinden. Dabei wird von den Beratern auch deutlich gemacht, daß die nachträglichen Beurteilungen und Einschätzungen der Berater und der Beratenen in der Praxis durchaus voneinander abweichen: »*Die Betriebsräte messen den Erfolg an anderen Kriterien als der Berater. Betriebsräte sehen schon allein darin einen Erfolg der Beratung, daß man einen guten Berater bekommt, der auch ihre Sprache spricht und der der Geschäftsleitung gegenüber standhält. Ein weiteres*

*Erfolgskriterium ist, inwiefern der Berater ihnen Arbeit abgenommen hat, z. B. selbst eine BV zu formulieren. Das sind jedoch für den Berater keine Erfolgskriterien. Dieser hat ebenso wie die zuständige betreuende Gewerkschaft ganz andere Erfolgskriterien.« (GN1).*

Wie erfolgreich eine Beratung von Betriebsräten ist, liegt jedoch nicht nur im Wirkungskreis des Beraters, sondern auch des Beratenen. Nach Ansicht eines freien Beraters kann eine Beratung von Betriebsräten nur dann etwas bewirken, wenn der Betriebsrat eine aktive Haltung einnimmt, mitgestalten will und in seiner Arbeit relativ unabhängig ist von gewerkschaftspolitischen Handlungsvorgaben: »*Betriebsräte fragen häufig erst dann eine Beratungsleistung nach, wenn die Unternehmensleitung ein Konzept entwickelt und auf den Tisch gelegt hat. Selten initiiert der Betriebsrat einen Umgestaltungsprozeß oder Gruppenarbeitskonzepte von sich aus. Für Betriebsräte ist es zu einem späteren Zeitpunkt entsprechend schwierig, angemessen auf die Vorschläge der Unternehmensleitung reagieren zu können. Hier werden häufig Beratungshilfen zu den Vorschlägen des Arbeitgebers nachgefragt. Für eine Bestandsaufnahme im Unternehmen unter dem Gesichtspunkt, ob das einzuführende Konzept überhaupt stimmig ist oder nicht, kann es in einem solchen Fall schon zu spät sein. In der Regel werden von den Ratsuchenden bestimmte Lösungen gesucht, ohne jedoch in der Lage zu sein, ihr eigentliches Problem konkret zu beschreiben oder abschätzen zu können, ob die Lösungsideen (Gruppenarbeit, Reengineering, Qualitätsmanagement) zu ihren Problemen passen. Zwangsläufig kann es demnach passieren, daß eine Beratung am wirklichen Problem des Unternehmens vorbeigeht. Wir versuchen immer, das Problembewußtsein bei den Betriebsräten stärker darauf zu lenken, was hinsichtlich der Arbeit im Unternehmen überhaupt passiert.« (FR2). Einflüsse von außen haben Auswirkungen auf die Betriebsratsarbeit und auch die Tätigkeit des arbeitnehmerorientierten Beraters: »*Betriebsräte benötigen mehr Selbständigkeit von den Gewerkschaften. Betriebsräte sind für den Betrieb oder das Unternehmen zuständig, unabhängig von Verteilungskämpfen auf Ebene der Gewerkschaften und Verbände. Insbesondere in großen Unternehmen wird die Richtung der Betriebsratsarbeit häufig von der Gewerkschaft vorgegeben. Hierdurch wird unsere Arbeit bzw. die eines jeden Beraters verkompliziert und erschwert.« (FR2).* Aus Sicht der Beratung sollten Betriebsräte stärker im Sinne von Co-Management tätig werden, nicht mehr nur defensiv arbeiten und auf Personalabbau, Absicherung von tarifrechtlichen Standards usw. reagieren, sondern aktiv mitgestalten. So bemängeln Gewerkschaften, daß sich Betriebsräte nicht als »Agenten der Innovation« (G1) verstehen.*

Erfolgreich ist eine Beratung nicht, wenn sie Aufgaben für die Betriebsräte erledigt, die in Interessenkonflikte eingebunden wird. »*Die Erwartungen des Betriebsrats sind übersteigert, wenn wir z. B. nach seinen Vorstellungen den Konflikt mit dem Arbeitgeber regeln sollen.« (GN2).* Grenzen der eigenen Arbeit sehen Berater dort, wo nicht die Ent-

wicklung von Kompetenzen und Positionen von betrieblichen Interessenvertretern im Vordergrund steht, sondern die Beratung für betriebsinterne Machtkämpfe von einzelnen Gruppierungen ausgenutzt werden soll: »*Und dann gibt es Situationen, wo man als Berater von Betriebsräten benutzt wird, damit der sich im Betriebsrat selbst oder im gesamten Unternehmen strategische Vorteile verschaffen kann. Das merkt man ziemlich schnell und muß da entsprechend mit umgehen.*« (FR5). Auch die Grenzen von eigenen Handlungsspielräumen und Einflußmöglichkeiten der Interessenvertretungen und ihrer Beratung werden deutlich: »*Betriebsräte sind in einen systemischen Kontext einzuordnen, bei dem sie kaum eigene Entscheidungen oder Veränderungen durchsetzen können. Viele können oder wollen auch keine Veränderungen oder Partizipationsmöglichkeiten in Gang bringen; da bin ich als Berater immer wieder vor Wände gelaufen. Der positive Aspekt hierbei ist, ich habe Erfahrungen gemacht, die ich mir in neuen Feldern nutzbar machen kann.*« (FR4).

## **Qualitätskontrolle von Beratungsdienstleistungen**

Zur Evaluierung von Beratungs- und Kompetenzentwicklungsprozessen versuchen die Berater geeignete Instrumentarien zu entwickeln. So werden auf betrieblicher Ebene Befragungen von Beteiligten durchgeführt und konkrete Beratungsschritte überprüft: »*In Workshops entwickeln wir Problemszenarien und schauen, wie sich Bereiche entwickeln, z.B. hinsichtlich Zufriedenheit oder Qualität der Zusammenarbeit (soft facts). Dann machen wir nach einem Jahr ein Audit (Fragebogen, Interviews mit Beteiligten, Betriebs(teil)begehungen usw.). Dafür muß am Anfang die Ausgangssituation dokumentiert werden. Beim Audit spielen hard facts (Entwicklung von Produktion und Qualität) eine wichtige Rolle, darüber hinaus aber auch weiche Faktoren, d.h. z.B. wie sich das Zusammenspiel der Leute entwickelt hat. Dieses Procedere hat sich bei uns zu einem standardisierten (Controlling-) Instrument entwickelt unter Berücksichtigung der jeweiligen betriebsspezifischen Besonderheiten. Dann erstellen wir einen Bericht und legen diesen dem Unternehmen vor und diskutieren mit den Akteuren über die Inhalte (Fehler, Korrekturen, Dialog). Am Ende des Audits steht immer ein Maßnahmenkatalog (Gruppenmaßnahmen, Einzelmaßnahmen, bereichsübergreifend, etc.). Was davon angegangen wird, hängt dann vom Unternehmen, dessen finanzieller Situation und der Entwicklung eigener Kompetenzen ab.*« (FR1).

Auf der überbetrieblichen Ebene sind die Berater um die Qualitätskontrolle ihrer Beratungsarbeit bemüht, führen Reflexionen durch und tauschen mit anderen Beratern Erfahrungen aus. Dabei wurde jedoch auch deutlich, daß bei nahezu allen Beratern die Reflexion und Evaluation von Beratungsarbeit aufgrund fehlender Zeitspielräume nicht

im gewünschten Umfang erfolgen kann: »*Wir machen Selbstreflexion über unsere Beratung, führen z. B. viermal jährlich Trainertreffen durch, das könnte aber noch häufiger sein. Es gibt einen wachsenden Austausch und Kontrolle in der Beratung, auch über mißlungene Beratungsfälle, dennoch läßt die Beratungsarbeit insgesamt zu wenig Zeit zur Nachbereitung, Neukonzeption und zur Selbstreflexion.*« (FR3). Spezifische Formen des Erfahrungsaustausches von Beratern in ihrem Umfeld sind nicht selten: Einige der Berater sind in einer Lerngruppe oder kollegialen Supervisionsgruppe, wo über Fälle reflektiert wird als kollegiale Unterstützung und zur Suche nach eigenen »blinden Flecken«. »*Wir haben uns im letzten Jahr einen Tag zum Rückblick und zur Reflexion genommen, unsere Beratungserfahrung zusammengefaßt in Form von Thesen zur Entwicklung von Gruppenarbeit, führen im Dreier-Team in zweimonatlichem Abstand Planung und Reflexion durch und wollen als ein Ergebnis in nächsten Fällen noch aktiver mit der Führungsebene arbeiten.*« (GN4). Insgesamt wollen Berater ihre Rollenreflexionen in Zukunft vertieft behandeln und Aspekte klären, welche Maßstäbe der Beratung gesetzt werden, wie die Rolle im Beratungsprozeß, im aktuellen Beratungsvorgang und nach Abschluß der Beratung reflektiert wird und mit welchen Evaluationsverfahren gearbeitet wird: Reflexion und Evaluation sind bedeutsam für mehr Qualität und für mehr Transparenz in der Beratungsarbeit. »*Wir stehen völlig am Anfang, was die Qualität von Beratungsarbeit anbelangt.*« (GN1).

#### **4.7 MARKTENTWICKLUNG UND PERSPEKTIVEN DER ARBEITNEHMERORIENTIERTEN BERATUNG AUS BERATERSICHT**

Hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung von arbeitnehmerorientierter Beratung sind sich die befragten Berater weitgehend einig, daß sowohl die Beratungsnachfrage im allgemeinen und die Beratungsbedarfe der Betriebs- und Personalräte im besonderen wie auch die Angebote und Dienstleistungen deutlich anwachsen werden. So wird der Stellenwert von Beratung insgesamt zunehmen, »*weil immer mehr Unternehmen erkennen, daß sie mit Hilfe der Beratung schneller reagieren können und somit ein Outsourcing eigener Aufgaben an Beratungsfirmen betreiben können.*« (FR1). Die Anforderungen an Betriebs- und Personalräte werden weiter anwachsen und damit auch deren Beratungsbedarfe. Modernisierungsdiskussionen haben zu einem aufgeklärteren Management geführt und somit die Grundlage für Partizipation gefestigt. In der Wirtschaft und bei den Unternehmensberatungsfirmen werden immer wieder neue Strategien erfun- den, mit denen sich der Betriebsrat auseinandersetzen muß (FR5). »*Der Bedarf wächst in*

*dem Maß, wie die Co-Management-Orientierung bei den Betriebsräten zunimmt, es gibt dabei keinen eindeutigen Trend, sondern vielmehr ein 'Auf und Ab', das auch mit dem Personalwechsel im Betriebsrat zusammenhängt. Die Betriebsräte, die sich mit Co-Management auseinandergesetzt haben, werden teilweise durch andere ersetzt, und die Neuen sind erst in einem Jahr da, wo die Alten aufgehört haben.« (G4).*

Thematisch wird ein wachsender Bedarf in den Bereichen EDV/Technik, Organisation, Arbeitsrecht, Euro-Betriebsräte und anderen z.T. hochgradig komplexen Themen für die Betriebsratsarbeit erwartet. Der Beratungsbedarf im Bereich Gruppenarbeit wird nach Ansicht der Berater eher absinken. Im Moment sind andere Felder »en vogue«, bei denen Gruppenarbeit eine, aber keine zentrale Rolle mehr spielt. Dennoch wird es einige Fälle geben, in denen sich Gruppenarbeit durchsetzt und auch in Zukunft als moderne Arbeitsorganisation ausgebaut wird und von externen Beratungseinrichtungen betreut wird. Wesentliche Trends auf dem Markt sind: »Allgemeine Seminare nehmen ab, individuelle bzw. betriebliche Seminare nehmen zu. Langfristige Beratungsprojekte werden häufiger nachgefragt werden.« (GN2).

Die Einflußmöglichkeiten der Berater auf die betriebliche Organisationsentwicklung bleiben begrenzt, selbst wenn sich in einigen Fällen Berater mit ihren Vorstellungen gegenüber den Betriebsräten oder der Betriebsleitung durchsetzen. Im betrieblichen Alltag wird sich der Einfluß des Beraters ziemlich schnell verflüchtigen, und je weniger die Vorstellungen der Beratung zum Betrieb und zu den Personen passen, um so weniger Wirkung werden sie entfalten können. »Die Machtentfaltung des Beraters hängt in weiten Teilen davon ab, inwieweit der Berater seine eigene Rolle im Beratungsprozeß reflektiert und inwieweit er den propagierten Kriterien wie 'Hilfe zur Selbsthilfe' tatsächlich auch genügt. Der Berater muß am Erfahrungs- und Bildungsstand des Gegenübers ansetzen und diesem auch Entwicklungsmöglichkeiten lassen und weniger Schemata aufzwängen, die dieser dann nur noch 1:1 rezipiert und dann gegenüber der Geschäftsleitung wiedergibt.« (GN1).

Von der Angebotsseite her wird der Markt so eingeschätzt, daß die arbeitnehmerorientierten Beratungsdienstleistungen noch weiter zunehmen werden. Neben den Erneuerungen und Erweiterungen der Produktpaletten etablierter Beratungsfirmen wird davon ausgegangen, daß die Zahl der Beratungsanbieter, die sich auf die Betriebsräte als Kunden konzentrieren, weiter anwachsen wird und damit auch die Zahl der wenig kompetenten Anbieter: »Für uns gibt es zwar bislang keine starke Konkurrenz, da nur wenige betriebswirtschaftlich-orientierte Berater in der arbeitnehmerorientierten Beratung auf dem Markt agieren. Aber das kann sich natürlich ändern. Mit Skepsis sehe ich jene Beratungsunternehmen, die zu allen Fragestellungen beraten, als betriebswirtschaftliche, Organisations-, EDV- und juristische Beratung gleichzeitig.« (FR3).

Insbesondere im Hinblick auf zukünftige Beratungsprozesse sehen die Berater die Anforderung an sich selbst, deutlicher als bisher darauf zu achten, die Rollen gegeneinander abzuklären und im Beratungsvertrag noch genauer festzuhalten, was Gegenstand der Beratung ist (sein soll), welche Rolle und welche Verantwortungen der Betriebsrat übernehmen muß, welche Verantwortungen der Berater in einzelnen Punkten hat und was der Berater bzw. die Beratung nicht leisten kann. Darüber hinaus müssen sich Berater klar darüber werden, was in Betrieben erreicht werden kann, was sich nicht dauerhaft umsetzen lassen wird und »*wo man sozusagen Pyrrhussiege erreicht, indem man zunächst die Geschäftsleitung überrumpelt und nach einiger Zeit das Konzept wieder verworfen wird.*« (GN1).

Die Entwicklungsmöglichkeiten des Betriebes, des Managements und des Betriebsrates gilt es genauer im Blick zu haben, um abschätzen zu können, was langfristig zu bewegen ist und ab wann die betrieblichen Akteure überfordert sind. Aufgabe der Berater wird zukünftig noch stärker sein, genau zu beschreiben, was als Ergebnis geliefert werden kann, damit es nicht bei den betrieblichen Akteuren zu übersteigerten Erwartungen kommt: »*Da der Blickwinkel sowohl von Beratern als auch von betrieblichen Akteuren selten auf der Effizienzsteigerung der Arbeit liegt, sondern auf Veränderungen in der Organisation, kommt es häufig zu Frustrationserlebnissen bei 'selbstgestrickten' Organisationsveränderungen.*« (FR2). Zwar wollen die Berater eigene Gestaltungselemente erarbeiten, sind aber auch bereit, mit den Akteuren in eine Auseinandersetzung zu treten. Die Akteure im Betrieb müssen überzeugt werden, bestimmte Ideen weiterzuführen und sich damit kontinuierlich auseinanderzusetzen. Neue Vorstellungen und Ansichten sollen »in den Köpfen der Betriebsräte« verankert werden, wenn diese auch letztlich selbst entscheiden, was in der Praxis umgesetzt wird. »*Den betrieblichen Akteuren kann keine Politik verordnet werden, die nicht in die Kultur des Unternehmens paßt. Wichtig ist der Blick für das System. Der Berater muß die Mehrperspektivität von Veränderungsprozessen beachten und gemeinsame Werte durch Kooperation mit Interessenvertretungen und der Geschäfts- bzw. Projektleitung erarbeiten.*« (FR4).

## 5. JENSEITS DER GEWERKSCHAFTEN? – ARBEITNEHMERORIENTIERTE BERATUNG AUS SICHT DER BETRIEBSRÄTE

---

Die Erfahrungen von Beratern mit arbeitnehmerorientierten Beratungsprozessen haben wichtige Erkenntnisse geliefert, um das Entstehen, den Ablauf und die Effizienz der Beratung von Personal- und Betriebsräten einzuschätzen zu können. Dennoch stellen sie nur eine Seite der Medaille dar. Gleichermassen ist auf der anderen Seite von Bedeutung, wie die »Betroffenen« selbst Beratungsverläufe beurteilen und welche Erfahrung sie mit Organisationsberatungen gemacht haben.

Um die Beratungsnachfragen und -erfahrungen auch aus Sicht der Arbeitnehmervertreter zu verdeutlichen, wurden zum einen wissenschaftliche Studien und publizistische Erfahrungsberichte ausgewertet und zum anderen Gespräche mit Betriebsräten zum Thema arbeitnehmerorientierte Beratung durchgeführt. Bei den im folgenden präsentierten Ergebnissen steht ebenfalls das Thema Gruppenarbeit im Mittelpunkt der Betrachtungen.

Externe hochqualifizierte Informations-, Weiterbildungs- und Beratungshilfen sind für die betrieblichen Interessenvertreter von hoher und wachsender Bedeutung. Einer am Lehrstuhl Mitbestimmung und Organisation der Ruhr-Universität Bochum durchgeführten repräsentativen Befragung von Betriebsräten im Maschinenbau zufolge nutzen 82% der Betriebsräte externe Beratungsangebote, dabei griffen 79,4% auf gewerkschaftliche Beratungseinrichtungen und 11,1% auf unabhängige Beratungseinrichtungen zurück (Müller-Jentsch/Seitz 1997, S. 46). Themenübergreifend zeichnet sich hier ein hoher Betreuungs- und Beratungsbedarf der betrieblichen Interessenvertreter ab.

Im Bereich der Organisationsentwicklung kennzeichnen komplexe Arbeitsanforderungen das Aufgabenbild von Personal- und Betriebsräten.

Gruppenarbeit als neue Form der Arbeitsorganisation hat bei den betrieblichen Akteuren vielfältige Beratungsbedarfe ausgelöst. Kuhn-Friedrich und Kamp geben in der Bilanzierung ihrer Befragung von Betriebs- und Personalräten zum Thema Gruppenarbeit an:

*»Gut 60% der Betriebsräte der Produktionsunternehmen haben im Zusammenhang mit der Einführung und Ausgestaltung von Gruppenarbeit nach ihren Aussagen organisatorische Maßnahmen ergriffen und externe Beratung in Anspruch genommen. Bei den Dienstleistungsunternehmen beträgt diese Quote nur 45%. Die Mehrzahl der Betriebsräte unserer Produktionsunternehmen hat also die Einführung von Gruppenarbeit als Herausforderung*

*angenommen und darauf mit eigenständigem Handeln reagiert.« (Kuhn-Friedrich/Kamp 1996, S. 62).*

Von den Betriebsräten in den Produktionsbetrieben greifen bei der Einführung von Gruppenarbeit rund ein Drittel auf gewerkschaftliche Beratungsangebote und ein knappes Fünftel auf andere externe Sachverständige zurück. Dabei nutzen die Betriebsräte der Großunternehmen externe Beratungshilfen häufiger als Interessenvertreter aus Klein- und Mittelbetrieben (ebd. S. 63).

Über diese Untersuchungen hinaus gibt es jedoch wenig aussagekräftige Erkenntnisse über die Nutzung von externen Beratungsangeboten durch betriebliche Interessenvertretungen. Dabei wäre es für alle Beratungsanbieter (aber auch für andere Beratungssuchende) bedeutsam, detailliertere Kenntnisse zu erlangen:

- Welche aktuellen Beratungsbedarfe entwickeln sich in der modernen Interessenvertretungsarbeit? Welche Informations- und Gestaltungshilfen erhoffen Betriebsräte von den externen Beratern (z. B. bei der Einführung von Gruppenarbeit)?
- Auf welche Beratungsangebote und -anbieter greifen Betriebsräte zurück? Anhand welcher Kriterien wählen sie die eigenen Berater aus?
- Welche Erfahrungen und Einschätzungen verbinden die Beteiligten mit Beteiligungs- und Beratungsprozessen (bei der Einführung von Gruppenarbeit)?
- Wie wird der Erfolg bzw. Mißerfolg von Beratung beurteilt?

Mit Hilfe der praktischen Erfahrungen von Betriebsräten sollen in dieser Studie erste Antworten auf die oben aufgeworfenen Fragen gegeben werden. Im Zentrum stehen hierbei Erfahrungen von Betriebsräten mit Beratungen bei der Einführung und Umsetzung von Gruppenarbeitsmodellen. Auch die Befragungen der Beraterseite geben weitere Aufschlüsse über Beratungsbedarfe, Beratungserfahrungen und Beurteilungen der betrieblichen Interessenvertreter.

## **5.1 BERATUNGSERFAHRUNGEN VON BETRIEBSRÄTEN**

Wie bereits im vorstehenden Abschnitt skizziert worden ist, sind die aktuellen Bedarfe, Nachfragen und Erfahrungen von betrieblichen Interessenvertretern im Bereich von Unternehmens- und Organisationsberatung in der Sozialwissenschaft und der Mitbestimmungsforschung bisher nur wenig thematisiert worden. Neuere Befragungen von

Betriebsräten greifen zwar das Beratungsthema auf (Kuhn-Friedrich/Kamp 1996, Müller-Jentsch/Seitz 1998), ohne jedoch allzu tief in diesen Themenbereich vorzudringen. Auch in den publizierten Stellungnahmen und Erfahrungsberichten von Personal- und Betriebsräten zu den neuesten betrieblichen Restrukturierungen, modernen Organisations- und Arbeitskonzepten und den Auswirkungen und Veränderungen hinsichtlich der eigenen Interessenvertretungsarbeit (vgl. Darstellungen in: Girndt 1997, Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1996, Kamp 1998) taucht das Beratungsthema eher am Rande auf. Dabei wird wiederholt betont, daß professionelle Beratung für die betrieblichen Interessenvertreter aufgrund der vielfach geforderten Kompetenz(weiter)entwicklungen und Neupositionierungen in der Praxis erheblich an Bedeutung gewinnt.

An dieser Stelle sollen Erkenntnisse über die betrieblichen Betreuungsbedarfe und Beratungserfahrungen zusammengetragen werden. In Gesprächen mit Betriebsräten bzw. Betriebsratsvorsitzenden über deren Positionen und Erfahrungen im Umgang mit Unternehmens- und Arbeitnehmerberatungen konnten weitere Aufschlüsse zu dieser Thematik gewonnen werden. Im Mittelpunkt stehen dabei die Erfahrungen mit Beratungsprozessen im Bereich von neuen Organisations- und Beteiligungskonzepten und speziell der Einführung von Gruppenarbeit, jedoch wird anhand der praktischen Erfahrungen deutlich, daß sich die Bedarfe und Erfahrungen zur Beratung selten auf einzelne Aspekte beschränken (lassen). Als Leitlinien und Orientierungshilfen dienen dabei die im vorangegangenen Abschnitt aufgeworfenen Fragen, die an dieser Stelle wieder aufgegriffen werden.

**Welche aktuellen Beratungsbedarfe entwickeln  
sich in der modernen Interessenvertretungsarbeit?  
Welche Informations- und Gestaltungshilfen erhoffen  
Betriebsräte von den externen Beratern  
(z. B. bei der Einführung von Gruppenarbeit)?**

Die Entwicklungsperspektiven betrieblicher Interessenvertretungsarbeit sind ambivalent. Zum einen beschreiben Betriebsräte – aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größe – einhellig die Zunahme gravierender Restrukturierungsvorhaben und Rationalisierungen sowie eines massiven Belegschaftsabbaus in den letzten Jahren. Die Schwerpunkte der Betriebsratsarbeit verändern sich kontinuierlich. Standort- und Beschäftigungssicherung stehen häufig im Zentrum der Tätigkeiten der betrieblichen Arbeitnehmervertreter. Mit einer traditionellen Interessenvertretungspolitik muß den

Plänen von Unternehmern und Managern entgegengesteuert werden. Zum anderen skizzieren Betriebsräte neue Einflußmöglichkeiten, Beteiligungschancen und Kooperationsangebote der Geschäftsleitungen. Sie berichten von einer eigenen aktiveren und initierenden Rolle bei Reorganisationen, einer größeren Offenheit gegenüber betriebswirtschaftlichem Denken und Co-Management-Aufgaben und von neuen Kulturen und Identitäten, die sich im Betrieb unter gemeinsamer Beteiligung und Förderung herausbilden. Gruppenarbeit und Mitarbeiterbeteiligung sind in vielen Betrieben keine Innovationen mehr, sondern bereits Alltagsgeschehen mit je nach Betrieb unterschiedlichen Ausprägungen und Entwicklungsständen.

Diese Trends in der Betriebsratsarbeit erfordern Kompetenzen, Kenntnisse, Informationen, Qualifikationen, Unterstützung von innen und von außen und andere Hilfestellungen. So ist es wenig verwunderlich, daß die Nutzung externer Beratungsangebote kontinuierlich zugenommen hat. *»Wir greifen immer häufiger auf externe Sachverständige zurück. Unser aktuelles Problem ist: unsere eigene Arbeit zu organisieren. Es gibt unheimlich viele Ansatzpunkte. In der letzten Zeit haben wir alles und nichts gemacht und immer nur Löcher gestopft. Hier haben wir im Augenblick einen starken Beratungsbedarf.«* (Betriebsrat I). Für einen anderen Betriebsrat bestehen die wesentlichen Beratungsbedarfe im Bereich von *»sozialen und methodischen Kompetenzen, Gestaltung von Gruppenarbeit und im Bereich Qualitätssicherung«* (Betriebsrat III).

Einzelne Informationen und punktuelle Beratungen, die in kurzen Gesprächen oder per Telefon abgerufen werden können, werden dabei ebenso benötigt wie eine langfristige Prozeßbegleitung durch externe Akteure, deren Bedeutung für die betrieblichen Interessenvertreter – insbesondere vor dem Hintergrund umfassender Reorganisationen – erheblich an Gewicht gewonnen hat.

Doch nicht nur die Betriebsräte profitieren von den arbeitnehmerorientierten Beratungen: *»Wir haben Mitarbeiter in mehreren Seminaren schulen lassen und mit Hilfe der Beratung auf die Umstellung auf Gruppenarbeit vorbereitet.«* (Betriebsrat II). Die Schulungen und Betreuungen von Beschäftigten und die neuen Arbeitsformen haben dazu geführt, daß einige Mitarbeiter *»selbstbewußter und engagierter auch der Geschäftsleitung gegenüber auftreten«* (Betriebsrat IV). In Fällen kooperativ entwickelter Umstrukturierungen kann auch die Managementseite von den Beratern des Betriebsrates profitieren und den externen Sachverstand nutzen.

Im Mittelpunkt der Beratungsbedarfe von Betriebsräten stehen zwei Aspekte: erstens die Unterstützung bei der Formulierung von Betriebsvereinbarungen, z. B. zu den Themen Gruppenarbeit, (Prämien-)Entlohnung, Arbeitszeit, KVP, Qualitätsmanagement u. a., und zweitens die Betreuung in unternehmens- und arbeitsrechtlichen Fragen. Der Stellenwert von rechtlicher Beratung ist angesichts aktueller ökonomischer Umfeldbedin-

gungen und deren Auswirkungen (Standortverlagerungen, Ausgründungen, Unternehmensfusionen, Technikentwicklung, Kernbelegschaften etc.) vehement angewachsen. Alle befragten Betriebsräte und viele der befragten gewerkschaftlichen und freien arbeitnehmerorientierten Berater bestätigen eine wachsende Beratungsnachfrage in juristischen Bereichen.

Spielten Gruppenarbeit und die Erweiterung von Beteiligungsmöglichkeiten noch Mitte des Jahrzehnts eine große Rolle, geht es »im Moment eher in die Besitzstände« (Betriebsrat V) und beschäftigt Betriebsräte die Frage, »wie können wir das halten, was wir über Jahrzehnte erstritten haben« (Betriebsrat IV). Zur Gestaltung von neuen Organisationsmodellen haben die Betriebsräte im Augenblick »keinen Nerv mehr«. Nicht immer treffen Betriebsräte auf eine offene, kooperationswillige Unternehmensleitung: »Stichwort Co-Management: Wir haben generelle Probleme mit der Geschäftsleitung, da diese sich nicht vorstellen können, daß der Betriebsrat betriebliche Interessen verfolgt.« (Betriebsrat I). Damit geht auch ein inhaltliches Interesse auf seiten des Betriebsrats zurück und verliert Beratung in diesem Kontext an Bedeutung. »Die Zeiten der Gestaltung sind vorbei, wir sind nur noch im Abwehrkampf verstrickt. Grabenkämpfe werden wieder zunehmen.« (Betriebsrat V).

### **Auf welche Beratungsangebote und -anbieter greifen Betriebsräte zurück? Anhand welcher Kriterien wählen sie die eigenen Berater aus?**

»Die Chemie muß stimmen.« »Entscheidend ist, wer mit wem kann.« »Man braucht Leute, denen man vertrauen kann.« In diesen Aussagen spiegelt sich die Haltung von Betriebsräten bei der Auswahl externer Beratungspartner wider. Zwar werden fachliche Qualifikationen und spezifische Kenntnisse der Berater als grundlegend für eine »Partnerschaft« von den Betriebsräten vorausgesetzt, dennoch werden Intuition, Vertrauen und soziale Kompetenzen der Berater zu den ausschlaggebenden Faktoren bei der Beraterauswahl. So werden Berater bevorzugt, mit denen die Arbeitnehmervertreter in der Vergangenheit bereits gute Erfahrungen gemacht haben. Auch Empfehlungen von Betriebsratskollegen oder Gewerkschaftssekretären spielen hierbei häufig eine entscheidende Rolle.

Deutlich betonen die befragten Betriebsräte ihre »Unsicherheiten gegenüber Beratern und Beratungen« (Betriebsrat III) und bleibt für sie das Beratungsangebot ambivalent: »Regelmäßig erreichen mich Anfragen von offensichtlich wenig qualifizierten Beratern, die einem ihre Leistungen anbieten, aber offensichtlich einem nur etwas aufschwätzen wollen.«

(Betriebsrat II). Insgesamt wird von den Betriebsräten die mangelnde Transparenz des Beratungsangebotes, der Anbieter und ihrer Leistungen kritisiert, darüber hinaus wird ein fehlender Zugang zu Kontaktadressen, Datenmaterialien sowie Forschungsarbeiten und -ergebnissen beklagt.

Den verschiedenen – arbeitnehmerorientierten – Beratungsanbietern werden von den Betriebsräten unterschiedliche Fach- und Beratungskompetenzen zugeordnet. Zwangsläufig dominiert in der Praxis der Interessenvertretungsarbeit die kombinierte Nutzung verschiedener Beratungsangebote. »*Wir haben Kontakt zu einer Weiterbildungseinrichtung, die Seminare und prozeßbezogene Beratungen durchführt. Wir arbeiten aber im Rahmen eines öffentlich geförderten Projektes auch noch mit anderen Organisationsberatern zusammen und haben Kontakte zu einer gewerkschaftlichen Beratungseinrichtung, die uns im Bereich von Zuliefererkooperation betreut*«, berichtet ein Betriebsrat; ein anderer Betriebsrat verweist auf die Kompetenzen in rechtlichen Fragen: »*Für aktuelle Fragen im Bereich Arbeitsrecht haben wir einen Arbeitskreis gebildet aus Juristen, gewerkschaftlichen Funktionären und Betriebsräten.*« (Betriebsrat I). In überraschender Übereinstimmung differenzieren die Betriebsräte zwischen den Stärken und Schwächen von gewerkschaftlichen und »freien« Beratungsanbietern, denen verschiedene Kompetenzen und Beratungsfunktionen zugesprochen werden.

Die Gewerkschaften, Gewerkschaftsfunktionäre auf regionaler Ebene und gewerkschaftlichen Beratungseinrichtungen bleiben der erste Ansprechpartner für die Betriebsräte und haben in vielen »*punktuellen Fragen und insbesondere im Bereich Arbeitsrecht den entsprechenden Sachverstand*« (Betriebsrat V). Allerdings werden bei den gewerkschaftlichen Beratungskompetenzen auch klare Grenzen gesehen: »*Auf gewerkschaftlicher Seite vermissen wir geeignete Beratungsangebote; die Gewerkschaften sind häufig zu starr, die müssen lernen, sich zu bewegen, und in vielen Punkten umdenken. In einigen Fällen geraten Betriebsräte an einzelne Funktionäre, unfähige Aktenkofferträger, mit denen man dann weitgehende Probleme hat.*« (Betriebsrat II). Die Nutzung gewerkschaftlicher Beratungsangebote basiert auf persönlichen Beziehungen und auf den Interessenlagen im Betrieb und Betriebsrat, wie ein Betriebsratsvorsitzender skizziert: »*Bei uns gibt es zwei Linien. Ich habe gute Kontakte zu einer Beratungseinrichtung aus unserem Umfeld. Diese Beziehung wird nicht von allen Leuten im Betriebsrat gutgeheißen. Meine Stellvertreterin ist sehr stark in der Gewerkschaft engagiert, und für die ist die Unterstützung und Beratung durch gewerkschaftliche Einrichtungen sehr wichtig.*« (Betriebsrat I).

Mit den gewerkschaftlichen Beratungseinrichtungen haben die Betriebsräte unterschiedliche Erfahrungen gemacht. Während zum einen von »*durchweg positiven Erlebnissen mit der TBS*« (Betriebsrat III) berichtet wird, beschränken sich zum anderen Betriebsräte »*auf eine punktuelle Zusammenarbeit, die für den Betriebsrat sehr hilfreich ist.*«

*Jedoch das, was wir langfristig brauchen, das haben die nicht so gut drauf, da muß man sich schon an andere wenden.« (Betriebsrat II). In einigen Fragen sei die TBS »nicht fachkompetent genug« (Betriebsrat V), sondern mehr ein »Supermarkt für Beratung« und könne »nicht richtig mit Betriebspraktikern umgehen« (Betriebsrat IV).*

Mit Hilfe der Gewerkschaften, durch Tips von Kollegen, auf Seminar-, Tagungs- und Schulungsveranstaltungen entstehen Kontakte zwischen Betriebsräten und freien Beratern. Bei der Auswahl der arbeitnehmerorientierten Berater stehen weniger formelle Kriterien im Vordergrund als vielmehr der Umgang der Berater mit den skizzierten Problemlagen und die Konvergenz gemeinsamer Interessen. Die Nutzung der Angebote freier Berater geht in die achtziger Jahre zurück, als im Zuge der Einführung neuer Technologien und computergesteuerter Fertigung bei den Betriebsräten neue Beratungsbedarfe entstanden sind. *»Da wurden wir von den Gewerkschaften ziemlich allein gelassen, denen fehlten die Kompetenzen und das entsprechende Know-how. Die haben dann aber auch von sich aus sehr schnell gesagt: Da sind wir überfordert, sucht Euch jemanden aus dem Umfeld. Durch Zufall sind wir dann an einen Berater geraten, der uns seitdem in vielen Fragen begleitet.«* (Betriebsrat I). In dieser Zeit verbreitete sich ein freier arbeitnehmerorientierter Beratermarkt, auf dem insbesondere Hilfestellungen in technischen Fragen nachgefragt und angeboten wurden. Mittlerweile haben sich die Bedarfe der Betriebsräte gewandelt. Aktuell suchen betriebliche Interessenvertretungen »freie« Beratungspartner, die langfristig Veränderungsprozesse begleiten und tatkräftig an Reorganisationen, der Umsetzung von Gruppenarbeit, der Nutzung von Beteiligungschancen und der Qualifizierung und Kompetenzentwicklung betrieblicher Akteure mitwirken.

Teilweise entwickeln sich in der letzten Zeit auch zu den Unternehmens- und Managementberatern produktive Beziehungen. Diese sind für viele Betriebsräte kein »rotes Tuch« mehr. Die Rationalisierungsstrategien und fehlenden Betriebskenntnisse der Berater werden zwar von den Betriebsräten kritisiert, jedoch bestehen auch Grundlagen für Kommunikation und Kooperationen. Hier hängt viel von den Strategien und Haltungen der Geschäftsleitung ab. *»Es ist in einzelnen Fällen vorgekommen, daß, wenn Unternehmensberater ins Haus geholt wurden, wir auf der Werksebene versuchten, uns da mit einzuklinken. Wir hatten da in einem Fall Berater, KPMG-Leute, die uns gegenüber sehr kooperativ waren. Die haben gemeinsam mit uns gemerkt, daß sie eigentlich für nichts anderes da sind, als den Laden hier kaputtzumachen und Personalentscheidungen, die das Unternehmen sich nicht traute zu treffen, vorzubereiten. Zu KPMG habe ich auch jetzt noch einen persönlichen Kontakt. Wir tauschen uns regelmäßig aus, die sind mir sehr offen gegenüber, ich bin denen sehr offen gegenüber, bis an die Grenzen dessen, was man denen überhaupt sagen darf.«* (Betriebsrat I). Kann in Fällen kooperativer Unternehmens-

führung und Interessenvertretung ein Berater für beide Seiten zum Ansprechpartner werden, führen fehlendes Vertrauen und Zusammenarbeit bei den Betriebsparteien auch zu einer einseitigen Nutzung von Beratungsdienstleistungen: »Der Betriebsrat hat den Abschlußbericht der Beratungsfirma XY nie zu Gesicht bekommen. Wir gehen davon aus, daß XY ein Konzept vorgestellt hat, das sich die Geschäftsleitung nicht traut uns heute vorzustellen. Die hoffen vielmehr, über eine langjährige Entwicklung das hinzukriegen, was XY ihnen empfohlen hat.« (Betriebsrat III).

### **Welche Erfahrungen und Einschätzungen verbinden die Beteiligten mit Beteiligungs- und Beratungsprozessen (bei der Einführung von Gruppenarbeit)?**

Beratung in Form von Prozeßberatung hat seit den achtziger Jahren für die Betriebsräte an Bedeutung zugenommen und wird bei langfristigen Veränderungen (lernendes Unternehmen, Organisationsentwicklung, Gruppenarbeit, Qualitätsmanagement) immer wichtiger. Dabei können von den Betriebsräten »Beratungsbedarfe im vorhinein weniger deutlich artikuliert werden, sondern die entwickeln sich erst im Prozeß« (Betriebsrat II). Zwangsläufig wird kein Abschluß von Beratungsverträgen angestrebt, in denen Beratungsauftrag und -leistungen endetail schriftlich fixiert werden. Die Anforderungen und Erwartungen an die Beratung verändern sich im Entwicklungs- und Implementationsprozeß.

Bei Gruppenarbeit stehen Kompetenzentwicklung, Vermittlung von Chancen und Risiken sowie die Ausgestaltung von Betriebsvereinbarungen im Zentrum der Betreuungsbedarfe betrieblicher Arbeitnehmervertreter. Die konkrete Beratungsnachfrage bei der Einführung von Gruppenarbeit richtet sich danach, inwieweit es gelingt, mit den beteiligten Akteuren ein gemeinsames Konzept und eine abgestimmte Vorgehensweise zu entwickeln. In den Fällen, in denen der Betriebsrat ganz andere Vorstellungen von Gruppenarbeit hat als die Geschäftsleitung (und umgekehrt), kommen auch einer Beratung andere Funktionen zu. Einen Best-practice-Fall schildert ein Betriebsratsvorsitzender: »Wir haben zunächst gemeinsam einen Steuerkreis aus Mitarbeitern von Betriebsrat, Personalleitung und Beratung konzipiert. Dann wurden zwei Pilotgruppen gebildet, in denen Gruppenarbeit erprobt werden sollte. Hierbei wurden die Berater aktiv und haben die Mitarbeiter entsprechend geschult und somit eine Voraussetzung für das Gelingen des Gruppenarbeitsprojektes geschaffen. Nach anfänglichem Zögern und ersten Schwierigkeiten entwickelte sich Gruppenarbeit rasch weiter und konnten im Betrieb deutliche Produktivitätsfortschritte erzielt werden. Nach der erfolgreichen Installation der

*Arbeitsgruppen war eine flächendeckende Ausweitung von Gruppenarbeit unter Einbeziehung der Verwaltungsbereiche geplant. Dann kam jedoch aus heiterem Himmel das Aus für den Standort. Die neue Arbeitsorganisation hat jedoch so gut funktioniert, daß sogar ganze Gruppen incl. Gruppenführer in anderen Firmen untergekommen sind.« (Betriebsrat II).*

*In den Gesprächen über Gruppenarbeit wurde von den Betriebsräten immer wieder betont, wie bedeutsam für sie die Kompromißfindung mit »der anderen Seite« ist und welche Schlüsselfunktion hierbei einer außenstehenden Beratungseinrichtung zukommen kann: »Der Arbeitgeber plante Gruppenarbeit, weil er wollte, daß die Leute mehr Maschinen bedienen können. Mit der Gestaltung von Gruppenarbeit wurde ein Berater beauftragt, der bereits an der Uni an einem Forschungsprojekt zum Thema Gruppenarbeit mitgearbeitet hatte. Zunächst konnte dieser uns von Gruppenarbeit überzeugen: zur Festigung der guten Entlohnung und zur Sicherung der Arbeitsplätze. Hieraufhin wurde gemeinsam ein Konzept entwickelt und der Geschäftsleitung vorgestellt. Doch in der Folgezeit hat sich der Berater unter dem Druck des Vorstandes immer mehr zurücknehmen müssen, bis das Projekt Gruppenarbeit letztendlich geplattzt ist. Jetzt wird Gruppenarbeit wieder von der Arbeitgeberseite neu belebt, es gibt noch keine konkreten Verhandlungen, aber wir haben einen Sachverständigen hinzugezogen, um eine eigene Position zu entwickeln.« (Betriebsrat III).*

*Die Betriebsräte berichten, daß Geschäftsleitungen und Management einige Vorbehalte hegen gegenüber arbeitnehmerorientierten und speziell gewerkschaftlichen Beratern. So muß nicht selten die Hinzuziehung eines unternehmensfinanzierten Sachverständigen (nach § 80 Abs. 3 BetrVG) mühselig erkämpft werden: »Die Personalabteilung im Unternehmen hat sich gegen alles gewehrt. Die Honorare der Sachverständigen wurden nicht bezahlt mit Argumenten wie 'Ihr müßt erst mal den betrieblichen Sachverständigen nutzen' oder 'Laßt das doch die Gewerkschaften bezahlen'. Das Geld mußte vom Gerichtsvollzieher eingezogen werden.« (Betriebsrat I). Hierdurch wird die kurzfristige und flexible Hinzuziehung von Beratungshilfen erschwert. Doch nicht nur von der Arbeitgeberseite, sondern auch – in einigen Fällen – »seitens der Gewerkschaften wird die weitere Hinzuziehung von Beratern eher mißtrauisch betrachtet« (Betriebsrat II).*

### **Wie wird der Erfolg bzw. Mißerfolg von Beratung beurteilt?**

Die Aussagen der Betriebsräte haben immer wieder deutlich gemacht, daß von der Konstellation betrieblicher Rahmenbedingungen, dem Umgang der Betriebsparteien und der Rollenzuschreibung der Interessenvertretung abhängt, ob und inwiefern Berat-

tung erfolgreich ist. Beratung kann für Betriebsräte dann etwas bewirken, wenn der Interessenvertretung genug Gestaltungsspielräume eingeräumt werden (bzw. von dieser selbst eröffnet werden). »*Der Kontakt zur Geschäftsleitung ist sehr gut, man kann vieles aushandeln. Bei uns wird seit vielen Jahren ein partizipatives Management praktiziert. Wir sehen uns hier schon eindeutig in der Rolle eines Co-Managements, wenn es auch eindeutige Grenzen gibt. Die Muttergesellschaft darf das gar nicht wissen, die würde sofort mißtrauisch werden, wenn sie erfahren, daß wir so gut zusammenarbeiten.*« (Betriebsrat I).

Erfolg und Effizienz von externer arbeitnehmerorientierter Beratung sind an einzelnen Kriterien nur unzureichend festzumachen. Für die beratenen Betriebsräte ist entscheidend, inwiefern die Beratung zu positiven Entwicklungen im Betrieb, zur Verbesserung der Arbeitnehmerseite und der Interessenvertretungsarbeit und zur eigenen Informations- und Kompetenzerweiterung beigetragen hat. Im Sinne von Co-Management interessieren sich die Betriebsräte aber auch für die betriebswirtschaftlichen hard facts, z. B. Produktivitäts- und Qualitätssteigerungen, und sehen Beratung bzw. die von den Beratern favorisierten Maßnahmen auch unter diesen Gesichtspunkten.

Die Bilanzierung der bisherigen Beratungserfahrungen seitens der Betriebsräte fällt trotz der Kritik an den gewerkschaftlichen Beratungsanbietern erstaunlich homogen aus: »*Insgesamt haben wir mit Beratung bisher nur positive Erfahrungen gemacht, also mit den Beratern, mit denen wir bisher zusammengearbeitet haben, hat das hervorragend geklappt.*« (Betriebsrat II). Auch andere Betriebsräte verweisen auf »durchweg gute Erfahrungen«, die sich in erster Linie an einzelnen Personen und weniger an bestimmten Einrichtungen festmachen lassen. Im Zentrum der guten Erfahrungen steht bei den Betriebsräten die Gewißheit, von außen neue Impulse erhalten, den Informationsstand erweitert und spezifische Kompetenzen vermittelt bekommen zu haben. »*Einige Betriebsräte verkrampfen, wenn sie sich helfen lassen sollen. Aber wir, sozusagen als Laien in bestimmten Aspekten, brauchen ganz sicherlich Beratung. Wie wir dann entscheiden und was wir letztlich tun, das müssen wir unter uns im Betriebsrat klären. Aber es ist jemand nötig, der sachlich und fachlich mit uns umgeht, der uns beraten und Lösungen anbieten kann, Vor- und Nachteile darstellt und für Rückfragen offen ist.*« (Betriebsrat III).

Als erfolgreich wird eine Beratung dann angesehen, wenn es gelingt, interne Kompetenzen aufzubauen und weiterzuentwickeln. Hierin liegt eine Aufgabe, die Betriebsräte auch verstärkt in Eigenregie angehen: »*Wir verfolgen einvernehmlich mit dem Arbeitgeber den Grundsatz, möglichst aus eigener Kraft den Betrieb zu gestalten. Der Betrieb ist zu komplex für externe Berater, die brauchen mindestens drei Monate, bis sie die einzelnen Bereiche kennen. Wir lassen uns jedoch durch jemanden betreuen, der inzwischen den Laden schon gut kennt und mit dem wir sehr zufrieden sind.*« (Betriebsrat V). Wichtiger ist

hier die Aktivierung von vorhandenem Know-how auf der einen Seite und die Übernahme von Funktionen eines »internen Beraters« (Betriebsrat I) auf der anderen Seite.

## **5.2 FAZIT: EXTERNE BERATER FÜR INTERNE BERATUNG**

Von einer ausgeprägten Skepsis betrieblicher Interessenvertretungen gegenüber den Beratungsdienstleistungen kann aufgrund der Erkenntnisse aus den Gesprächen keine Rede sein. Unternehmensberatung wird nicht einhellig abgelehnt, sondern bietet neue Perspektiven für die Beteiligung und Einflußnahme der Arbeitnehmerseite. Die Hinzuziehung von Expertenwissen und arbeitnehmerorientierten Beratungsanbietern durch die Betriebsräte hat eindeutig zugenommen.

Beratung als Kompetenzentwicklung steht im Zentrum der Erwartungshaltungen von Betriebsräten. Beratung soll Know-how vermitteln, Positionen verbessern, Fehler vermeiden helfen und Arbeitnehmer und Interessenvertreter »fit machen« im Umgang mit Prozessen und mit anderen betrieblichen Akteuren. Beratung soll aber auch als langfristige Prozeßbegleitung aktiveres Mitgestalten, Gegensteuern oder Aushandeln unterstützen. Hier werden freie Beratungsanbieter als langfristige Partner favorisiert.

Inhaltlich liegen die wesentlichen Beratungsbedarfe neben der Vermittlung von Sozial- und Methodenkompetenzen in spezifischen Themen aus betriebswirtschaftlichen und juristischen (gesellschafts- und arbeitsrechtlichen) Bereichen. Hier werden neben Weiterbildungsangeboten und Expertenwissen in erster Linie die Beratungsdienstleistungen gewerkschaftlicher Anbieter genutzt.

Die Auswahl eines Beratungspartners durch die Interessenvertreter scheint in den meisten Fällen eher zufälliger Natur oder folgt einer Empfehlung von Betriebsratskollegen oder Gewerkschaftsfunktionären. Aufgrund ihrer bisherigen Beratungserfahrungen werden von den Betriebsräten Vor- und Nachteile, Stärken und Defizite gewerkschaftlicher und freier Berater abgewogen; in der Praxis ist die simultane Nutzung der unterschiedlichen Beratungsdienstleistungen an der Tagesordnung. Die Konsultation von Beratern, mit denen bereits gute Erfahrungen gemacht wurden, dominiert bei der Beratungssuche gegenüber der Hinzuziehung von neuen Akteuren.

Gruppenarbeit hat als Beratungsthema für Betriebsräte an Bedeutung verloren. Zum einen haben sich andere Themen unter der Flagge eines wettbewerbsgerechten Strukturwandels in den Vordergrund der betrieblichen Realität gedrängt. Daraus resultierend sind Gruppenarbeits- und Beteiligungsprojekte versandet, verworfen oder zurückgenommen worden. Zum anderen ist in vielen Fällen, in denen Gruppenarbeit erfolg-

reich implementiert und weiterentwickelt werden und internes Fachwissen aufgebaut werden konnte, eine Beratung von außen nicht weiter erforderlich. Am Beispiel von Gruppenarbeit werden die Grenzen der Gestaltungsarenen der Betriebsräte deutlich. Eine erfolgreiche Umsetzung steht und fällt mit der Positionierung und Vorgehensweise der Geschäftsführung.

Die betrieblichen Interessenvertretungen sind auf eine Unterstützung von außen angewiesen. Sie sind zwar mit den innerbetrieblichen Bedingungen, den verschiedenen Interessenlagen und Konstellationen besser vertraut als externe Akteure, sie benötigen jedoch ein flexibles, hochqualifiziertes und mit aktuellen Problemlagen vertrautes Beratungsumfeld, das auf Informationen und Erfahrungen aus der betrieblichen und überbetrieblichen Praxis zurückgreifen kann, über die aktuelle Rechtsprechung informiert ist und die neuesten ökonomischen, sozialen und politischen Erkenntnisse vermitteln kann.

Beratung erfüllt somit für die ratsuchenden Akteure aus den Betrieben eine Komplementärfunktion: Möglichst in Eigenregie sollen Problemlagen im Betrieb gelöst werden. Dazu benötigen Betriebsräte ihre eigenen Erfahrungen und Kenntnisse und das Wissen weiterer beteiligter Akteure auf der betrieblichen Ebene. Für Streeck (1997) stehen hier in erster Linie die Beschäftigten im Vordergrund: *»Betriebsräte, die sich auf unternehmensstrategisches Terrain bewegen, tun dies in aller Regel unvermeidlich als Amateure. Obwohl es nicht nur in Einzelfällen vorzukommen scheint, daß sie sich hierfür erfolgreich professionellen Rat holen, dürfte doch für die meisten von ihnen gelten, daß sie sich bei ihren Einmischungsversuchen, neben ihren eigenen Erfahrungen aus einer in der Regel sehr langen Betriebszugehörigkeit, vor allem auf das Erfahrungswissen der Belegschaft stützen müssen.«* (Streeck 1997). Auf externe Beratungshilfen greifen Betriebsräte dann zurück, wenn die eigenen bzw. die betrieblichen Kompetenzen zur Lösung von Problemlagen nicht ausreichen. Angesichts einer betrieblichen Realität, die zwar an Komplexität kontinuierlich zunimmt, aber auch von einem durch Co-Management und Beteiligungserfahrungen angereicherten Selbstbewußtsein von Betriebsräten auf der anderen Seite geprägt ist, mehren sich die Situationen, in denen betriebliche Interessenvertretungen Veränderungen (und deren Auswirkungen) mitgestalten wollen und hierzu konkrete Beratungsdienstleistungen benötigen.

Den Aufschlüssen aus den Gesprächen mit den betrieblichen Interessenvertretungen folgend, ließe sich das vorstehende Zitat von Streeck neu akzentuieren: Müssen sich Betriebsräte bei ihren Einmischungsversuchen zwar in erster Linie auf ihre Erfahrungen aus einer in der Regel sehr langen Betriebszugehörigkeit und auf das Erfahrungswissen der Belegschaft stützen, so scheint es doch nicht nur in Einzelfällen vorzukommen, daß sie sich hierfür erfolgreich professionellen Rat holen. Eine offensive und

engagierte Betriebsratspolitik kann den Beschäftigten neue Beteiligungs- und Gestaltungsräume eröffnen. Um diese zu nutzen, fungieren Betriebsräte als eine »betriebsinterne Unterstützung und Beratung« der Beschäftigten, die sich wiederum der Unterstützung und Beratung von außen versichert.



## 6. BILANZ UND AUSBLICK

---

Die explorativ angelegte Untersuchung von arbeitnehmerorientierter Beratung hat belegt, daß Beratungsdienstleistungen für Personal- und Betriebsräte in den letzten Jahren einen Bedeutungszuwachs erfahren, der auf eine wachsende und sich ausdifferenzierende Nachfrage zurückgeht. Bleibt eine gewisse Skepsis von betrieblichen Akteuren gegenüber den Beratungsanbietern zwar bestehen, so stehen sie dennoch der Inanspruchnahme externer Informationshilfen und Gestaltungsangebote zunehmend offener gegenüber. Die wachsende Nutzung von Beratungsangeboten durch Personal- und Betriebsräte ist eine zwingende Konsequenz der an Komplexität deutlich anwachsenden betrieblichen Praxis und betrieblichen Interessenvertretungsarbeit.

Den ratsuchenden Interessengruppen in den Betrieben bietet sich ein vielfältiger, wenn auch wenig transparenter Beratungsmarkt. Die arbeitnehmerorientierte Beratung zeichnet sich ebenso wie die klassische Managementberatung durch eine Vielzahl von Anbietern und eine bunte Palette an Beratungsdienstleistungen aus, wodurch die Suche nach kompetenten und geeigneten Beratungspartnern nicht unerheblich erschwert wird. Die Bemühungen – insbesondere der Gewerkschaften –, durch Beraterlisten und -datenbanken zu einer Überschaubarkeit und Transparenzerhöhung des Beratungsangebotes beizutragen, sind noch zögerlich; hier sind weitere Anstrengungen erforderlich, um den betrieblichen Akteuren konkrete Auswahlmöglichkeiten zu präsentieren. Sehr schwer wird es jedoch für Beratungssuchende auch in Zukunft sein, verlässliche Informationen über die Kompetenzen und Qualitäten von Beratern zu erhalten und Beurteilungsmaßstäbe hierzu zu entwickeln. Durch die vorliegende Studie in Form einer Explorativ-Untersuchung kann zur Schließung dieser Lücke ein wenig beigetragen und die aktuelle Entwicklung in Angebot und Nachfrage in der arbeitnehmerorientierten Beratung verdeutlicht werden.

Trotz Skepsis, Auswahlproblemen und Markt-Intransparenz ist – zumindestens im Beratungsbereich Gruppenarbeit und Organisationsentwicklung – eine breite Vielfalt an seriösen, professionellen und hochgradig qualifizierten Beratungsdienstleistungen zu konstatieren. Die Beratungsanbieter weisen hierbei unterschiedliche Arbeitsschwerpunkte, Spezialisierungen und Kompetenzen auf. Betriebswirtschaftliche, rechtliche, technische und gewerkschaftsbezogene Kenntnisse zählen ebenso zu den Basisqualifikationen moderner Organisationsberatung wie zahlreiche soziale und methodische Kompetenzen. Darüber hinaus konzentrieren sich jedoch die Berater auf bestimmte

Unternehmen, Branchen und Aufgabenstellungen, um sich in marktlichen zu etablieren und als Spezialisten zu profilieren.

Das Beratungsangebot für die betrieblichen Interessenvertretungen lässt sich nach den Anbietern weiter differenzieren, die – bei allen Gemeinsamkeiten in Vorgehensweisen und praktischer Beratungsarbeit – Unterschiede in ihren Zielsetzungen, Selbstverständnissen und Aufgabenfeldern aufweisen.

**1.** »Originäre« Beratungspartner der Personal- und Betriebsräte sind weiterhin die Gewerkschaften. In vielen Aspekten und Fragestellungen bleiben sie erster Ansprechpartner für die betrieblichen Akteure. Bei Interessendifferenzen im Betriebsrat, bei Verhandlungen mit der Managementseite und bei vielen aktuellen Problemlagen (Arbeits-, Gesellschafts- und Tarifrecht, betriebswirtschaftliche Themen, Entlohnung, Arbeitszeit etc.) unterstützen Gewerkschaften kompetent und engagiert die betriebliche Interessenvertretungsarbeit. Nicht nur die Zielgruppen in den Betrieben betonen den Stellenwert gewerkschaftlicher Bildungs- und Beratungsarbeit, auch seitens der »Wettbewerber« in der arbeitnehmerorientierten Beratung werden den Gewerkschaften wichtige (Betreuungs-)funktionen und spezifische Fachkompetenzen zugeschrieben.

Jedoch kennzeichnen die Beratungsarbeit der Gewerkschaften auch eine Reihe von Defiziten. So bleiben Beratungshilfen häufig auf einzelne Informationen beschränkt und sind in Bereichen langfristiger Prozeßbegleitung, Umsetzung von Gruppenarbeit und im Anstoßen von betrieblichen Lernprozessen der gewerkschaftlichen Beratungskompetenz klare Grenzen gesetzt. Hier stehen die Gewerkschaften vor neuen Anforderungen, wie auch von Gewerkschaftsvertretern selbst betont wird. Gewerkschaftliche Programmatik, einseitige Interessenförderung und Durchsetzung gewerkschaftspolitischer Postulate sind in einigen Fällen der betrieblichen Praxis unabdingbar, entsprechen jedoch nicht immer dem, was Personal- und Betriebsräte in spezifischen Situationen an Informationen und Gestaltungshilfen benötigen. Die wachsende Nutzung von nicht-gewerkschaftlichen Beratungsangeboten der wissenschaftlichen und freien Institute durch betriebliche Akteure belegt diese Tendenzentwicklung. Insgesamt sind die Gewerkschaften gefordert, sich in ihrer Beratungsarbeit weiter zu öffnen und sich auf neue Herausforderungen und Orientierungen aufgrund einer sich verändernden betrieblichen Realität einzustellen.

**2.** Gewerkschaftsnahe Beratungsanbieter sind hier einen Schritt weiter. Zwar verfolgen auch sie interessenpolitische Zielsetzungen, sind jedoch offener für Gestaltungs- und Umsetzungsprozesse, die auf der gemeinsamen Planung und

Durchführung von Management und Betriebsrat basieren. Dennoch steht die Funktion der betrieblichen Interessenvertretung eindeutig im Zentrum der Beratungshilfen gewerkschaftsnaher Beratungseinrichtungen. Konkrete Gestaltungshilfen wie Unterstützungen bei der Formulierung von Betriebsvereinbarungen oder der Qualifizierung von Mitarbeitern sind wesentliche Inhalte der Beratungsarbeit; umfassende Beratungsprojekte im Bereich Organisationsentwicklung sind (noch) eher die Ausnahme.

**3.** Die wissenschaftlichen Institute, die zunehmend in den Bereich von arbeitnehmerorientierter Beratung vorstoßen, sehen in der Begleitung von betrieblichen Veränderungsprozessen wie z.B. der Neugestaltung von Arbeits- und Organisationsstrukturen Herausforderungen ihrer Beratungstätigkeiten. Während sozialwissenschaftliche Forschungs- und Beratungsinstitute den Anteil ihres Beratungsgeschäfts bereits deutlich ausgeweitet haben, bewegen sich nun auch universitäre Einrichtungen stärker in Richtung Beratung. Die Wahrung von Neutralitäts- und Externalitätsfunktionen ist hierbei für die wissenschaftlichen Berater eine wichtige Grundlage ihrer Arbeit, wenn sie auch häufig in der Situation sind, aktiv am betrieblichen Restrukturierungsgeschehen mitzuwirken.

**4.** Die freien Beratungsunternehmen, die Leistungen für Betriebsräte anbieten, füllen eine Nische in der arbeitnehmerorientierten Beratungsarbeit aus. Diese weist deutliche Parallelen zur managementorientierten Organisationsberatung auf. Im Mittelpunkt stehen weniger Aspekte einer gewerkschaftlichen Betreuungsarbeit oder einer wissenschaftlichen Begleitforschung, sondern die Vermittlung konkreter Beratungsdienstleistungen: Sie bieten den betrieblichen Akteuren – insbesondere im Bereich der Organisationsentwicklung – spezielle Gestaltungshilfen und Kompetenzen, die andere Anbieter in der arbeitnehmerorientierten Beratung nicht vorweisen können. Bei prozeßorientierten Organisationsberatungen versuchen die freien Berater im Betrieb Lern- und Kommunikationsprozesse auszulösen, grundlegende Veränderungen anzustoßen und entsprechende Kompetenzen bei den Akteuren zu vermitteln. Bei den freien Beratungsinstituten dominiert (wie auch bei den wissenschaftlichen) ein systemisches Beratungsverständnis.

## **Gruppenarbeit – Gestaltungsaufgabe der Beratung**

Gruppenarbeit ist als Thema in der arbeitnehmerorientierten Beratung derzeit weniger »en vogue«. Dennoch hat die Thematisierung und Entwicklung von Gruppenarbeit eine

wichtige Basis liefert für die Förderung von partizipativen Organisationsentwicklungs- und Co-Management-Strategien, die Gegenstand vieler aktueller Beratungsaufträge und -prozesse sind. Die Auseinandersetzung mit Gruppenarbeit hat zur wachsenden Beratungsnachfrage erheblich beigetragen, hat zu Qualifizierungen und Positionsverbesserungen von Personal- und Betriebsräten geführt und neue Kommunikations- und Aushandlungsstrukturen zwischen Management und Interessenvertretung initiiert. Hierdurch haben sich auch die Aufgaben der arbeitnehmerorientierten Berater erweitert und deren Rolle im Beratungsprozeß verändert.

Ist die Fortsetzung bzw. Neubelebung von Gruppenarbeit ein auf betrieblicher Ebene umstrittenes Terrain und in der Beratung ein unsicheres Moment, so verweisen die zahlreichen Beratungserfahrungen von Beratern und Betriebsräten mit Gruppenarbeit auf eine wichtige Funktion aktueller Restrukturierungsprogramme. Ob die Bedeutung von Gruppenarbeit weiter zunimmt, hängt auch davon ab, inwiefern es den Beratern gelingt, betriebliche Akteure von der Effizienz und Leistungsfähigkeit beteiligungsorientierter Arbeitsorganisationskonzepte zu überzeugen und in den Betrieben Lernprozesse zu initiieren, die auf die Verknüpfung von betriebswirtschaftlich sinnvollen mit sozial verträglichen Gestaltungsmaßnahmen abzielen.

### **Sind Personal- und Betriebsräte gut beraten? – Entwicklungsanforderungen und Perspektiven der arbeitnehmerorientierten Beratung**

Eine Betrachtung der aktuellen und künftig zu erwartenden neuen Herausforderungen in der betrieblichen Interessenvertretungsarbeit lässt die Annahme plausibel erscheinen, daß die Nachfrage nach und die Nutzung von arbeitnehmerorientierten Beratungsdienstleistungen weiter zunehmen wird. Ob es sich um die Durchsetzung von Interessenlagen handelt oder um von Betriebsrat und Management geführte Gestaltungsinitiativen; die Notwendigkeit, auf spezifische Informationen, Kompetenzen und Gestaltungsoptionen zurückgreifen zu können, nimmt weiter zu. Die Beratungshilfen für Arbeitnehmervertreter leisten einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung von Beteiligung, Mitbestimmung und Co-Management in den Betrieben.

Inwieweit die betrieblichen Akteure »gut beraten« sind, hängt davon ab, auf welche Beratungsangebote sie zurückgreifen und inwieweit sie »ihren« Beratungspartner finden. Bietet der Markt zwar für jede Nachfrage eine entsprechende Beratungsdienstleistung an, so weisen doch die zur Verfügung stehenden Anbieter unterschiedliche Qualifikationen und Arbeitsschwerpunkte auf. Hier ist es für Personal- und Betriebsräte

wichtig, den eigenen Beratungsbedarf formulieren und deutlich machen zu können, um geeignete Berater und Beratungen zu finden. Dabei ist eine einseitige Focussierung eher hinderlich: In der betrieblichen Praxis ist die Kombination von gewerkschaftlichen und nichtgewerkschaftlichen Beratungsdienstleistungen häufig anzutreffen und stellt für die betrieblichen Akteure sicherlich auch zukünftig eine attraktive (Beratungs-)lösung dar.

Die arbeitnehmerorientierte Beratung wird sich weiter ausdifferenzieren. Punktuelle, fallspezifische Beratungshilfen der Gewerkschaften werden zunehmend ergänzt werden durch prozeßorientierte Gestaltungsangebote der freien Berater. Die Ausdifferenzierung von Beratungsleistungen ist dabei ein dynamischer und ungesteuerter Prozeß: Die Bemühungen, ihre Beratungskompetenzen in verschiedenen Bereichen und Aufgabenfeldern auszuweiten, nehmen bei den Gewerkschaften zögerlich, bei den gewerkschaftsnahen und wissenschaftlichen Beratungseinrichtungen kontinuierlich und bei den freien – der Marktkonkurrenz ausgesetzten – Beratern mit Vehemenz zu. Die Personal- und Betriebsräte können von Wettbewerbs-, Diversifizierungs- und Professionalisierungstrends in der arbeitnehmerorientierten Beratung nur profitieren. Dabei sind sie gefordert, zum einen an der Gestaltung der betrieblichen Realität mitzuwirken und zum anderen sich auf die Nutzung von externen Beratungsangeboten einzulassen; diese nicht als Ausdruck eigener Inkompetenz zu deuten, sondern als Informations- und Ideen-Pool zu begreifen, der wichtige Anregungen und Handlungsoptionen für eine moderne und effiziente Interessenvertretungsarbeit liefern kann.

Eine wesentliche Aufgabe der Berater ist, für die betrieblichen Akteure transparenter zu machen, was Beratung leisten kann und inwieweit den betrieblichen Erwartungen entsprochen werden kann. Arbeitnehmerorientierte Vorstellungen und Gestaltungskonzepte können zukünftig besser umgesetzt werden, wenn die Berater genauer im Blick haben, worin die Potentiale der betrieblichen Reorganisationen bestehen und welche Spielräume sich den Betriebsräten im Rahmen der Veränderungsprozesse eröffnen. Innovative Konzepte müssen bei den Personal- und Betriebsräten stärker verankert werden, indem diese dazu angeleitet und motiviert werden, auch nach Ablauf von Beratungsprojekten konkret entwickelte Gestaltungsideen und -konzepte sowie eingeleitete Veränderungsprozesse eigenständig weiterzuführen.



- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) 1998:** Facts & Figures zum Beratermarkt 1997, Bonn
- Bierach, B. 1996:** Von der Stange. Was Unternehmen von ihren Beratern erwarten, in: Wirtschaftswoche v. 14.11., Nr. 47, S. 130-132
- Brückner-Bozetti, P. 1993:** Unternehmensberatung und Mitbestimmung. Methoden und Funktionen von Unternehmensberatungsfirmen, Arbeitsheft der HBV, Düsseldorf
- Bullinger, H.-J., Warnecke, H.-J. (Hg.) 1996:** Neue Organisationsformen im Unternehmen – ein Handbuch für das moderne Management, Berlin u.a.
- Bungard, W. 1996:** Arbeits- und organisationspsychologische Beratung in Betrieben, in: B.-J. Ertelt/M. Hofer (Hg.): Theorie und Praxis der Beratung. Beratung in Schule, Familie, Beruf und Betrieb, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 203, Nürnberg, S. 249-260
- Elfgen, R., Klaile, B. 1987:** Unternehmensberatung. Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit, Stuttgart
- Eisbach, J. 1998:** Erfahrungen aus der betriebswirtschaftlichen Beratung von Betriebsräten, in: U. Pekruhl (Hg.): Unternehmensberatung. Profil und Perspektiven einer Branche, Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik, Band 3, Gelsenkirchen, S. 71-75
- Fretschner, Rainer/Ittermann, Peter/Hilbert, Josef/Sperling, Hans-Joachim 1998:** Ungeliebt und doch geheuert – ein Versuch, die Hochkonjunktur der Unternehmensberater zu verstehen, in: Institut Arbeit und Technik (Hg.): Jahrbuch 1997/98, Gelsenkirchen (i. E.)
- Gerst, D./Hardwig, T./Kuhlmann, M./Schumann, M. 1995:** Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante, in: SOFI-Mitteilungen, Nr. 22, S. 39-65
- Girndt, C. (Hg.) 1997:** Anwälte, Problemlöser, Modernisierer. Betriebsratsreportagen, Gütersloh
- Hirsch-Kreinsen, H. 1995:** Neue Rationalisierungskonzepte: Grenzen und Chancen für die Betriebsratspolitik, in: Arbeit, Heft 4, Jg. 4, S. 371-387
- Hofmann, M. (Hg.) 1991:** Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungserspektiven, Heidelberg
- Howaldt, J. 1997:** Der Industriesozioleoge als Organisationsberater. Theoretische Überlegungen und Beratungspraxis am Beispiel der Einführung von Gruppenarbeit, in: Arbeit, Heft 1, S. 50-64
- Howaldt, J., Kopp, R. (Hg.) 1998:** Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin

- Ittermann, P. 1998:** Unternehmensberatung: Umrisse einer Wachstumsbranche, in: Jürgen Howaldt, Ralf Kopp (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin, S. 183-200
- Ittermann, P. 1996a:** Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung bei der Einführung von Gruppenarbeit. Eine explorative Studie, Arbeits- und Diskussionspapiere des Lehrstuhls »Mitbestimmung und Organisation«, Bochum
- Ittermann, P. 1996b:** Coach für Betriebsräte, in: Die Mitbestimmung, Heft 4+5, S. 58-59
- Ittermann, Peter/Sperling, Hans Joachim 1998:** Unternehmensberatung in Deutschland: Ein Überblick, in: U. Pekruhl (Hg.): Unternehmensberatung. Profil und Perspektiven einer Branche, Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik, Band 3, Gelsenkirchen, S. 19-40
- Kamp, L. (Hg.) 1998:** team Betriebsrat. Interessenvertreter berichten von ihren Modernisierungsprojekten, Düsseldorf
- Kamp, L. 1995:** In turbulentem Umfeld, in: Die Mitbestimmung, Heft 10, S. 38-39
- Klatt, R. 1996:** Wie ist eine soziologische Beratung von Gewerkschaften möglich? Ein Versuch über die Beratung von Gewerkschaften, in: H.v. Alemann, A. Vogel (Hg.): Soziologische Beratung, Opladen, S. 168-178
- Klotz, U. 1994:** Business Reengineering. Die Neukonstruktion des Unternehmens als Herausforderung für die Gewerkschaften, in: Wechselwirkung, Nr. 68, S. 20-24
- Klotz, U. 1995:** Radikalkur – Gewerkschaftliche Organisation am Scheideweg. In: Die Mitbestimmung, Heft 1, S. 12-17
- Kluge, N. 1995:** Drehscheibe Stiftung, in: Die Mitbestimmung, Heft 10, S. 36-37
- Kluge, N./Spilker, M. (Hg.) 1997:** Anwälte, Problemlöser, Modernisierer. Betriebsratsreportagen von Cornelia Girndt, Gütersloh
- Kotthoff, H. 1981:** Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb, Frankfurt/New York
- Kotthoff, H. 1994:** Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. Schriftenreihe Industrielle Beziehungen, Band 8, München und Mering
- Kuhn-Friedrich, A./Kamp, L. 1996:** Gruppenarbeit in Unternehmen der Bundesrepublik Deutschland aus der Sicht von Betriebs- und Personalräten. Eine empirische Bestandsaufnahme, Düsseldorf
- Leciejewski, K. 1996:** Guter Rat von Beratern: Handbuch für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Consultants, Personalberatern und PR-Agenturen, Frankfurt/New York
- Minssen, H. 1995:** Verwendung industriesozialogischer Ergebnisse? Sozialwissenschaftliche Beratung bei betrieblichen Organisationsprozessen. Diskussionspapiere aus der Fakultät für Sozialwissenschaft, Ruhr-Universität Bochum
- Müller, H. E. 1996:** Neue Anforderungen an die Personalpolitik, in: N. Sokianos (Hg.): Personalpolitik. Human Resources gestalten statt verwalten. Frankfurt/Wiesbaden 1996

- Müller-Jentsch, W. 1997a:** Soziologie der Industriellen Beziehungen. Eine Einführung, 2., erweiterte Auflage, Frankfurt/M./New York
- Müller-Jentsch, W. 1997b:** Arbeitsorganisation, in: D. Kashsnitz, G. Ropohl, A. Schmid (Hg.): Handbuch zur Arbeitslehre, München/Wien, S. 215-234
- Müller-Jentsch, W./Sperling, H. J. 1996:** Reorganisation der Arbeit als Herausforderung für Betriebsräte und Gewerkschaften, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 1, S. 41-46
- Müller-Jentsch/W., Seitz, B. 1997:** Betriebsrätebefragung im Maschinenbau, Arbeits- und Diskussionspapiere des Lehrstuhls Mitbestimmung und Organisation der Ruhr-Universität Bochum, Bochum
- Pekruhl, U. (Hg.) 1998:** Unternehmensberatung. Profile und Perspektiven einer Branche, Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik, Band 3, Gelsenkirchen,
- Prangenbergs, A. 1994:** Mitbestimmungsberatung – McKinsey für Betriebsräte? in: HBS/ÖTV (Hg.): Neue Bankenstrategien – Gestaltungsansätze und Beratung für die Praxis der Mitbestimmung, S. 41-66
- Sieger, H. 1992:** Die neue Elite, in: Capital, Heft 5, S. 164-178
- Sperling, H. J./Ittermann, P. 1998:** Unternehmensberatung. Eine Dienstleistungsbranche im Aufwind, München und Mering (i.E.)
- Sperling, H. J. 1994:** Innovative Arbeitsorganisation und intelligentes Partizipationsmanagement, Trend-Report Partizipation und Organisation, Marburg
- Sperling, H. J. 1997:** Restrukturierung von Unternehmens- und Arbeitsorganisation – eine Zwischenbilanz, Trend-Report Partizipation und Organisation II, Marburg
- Sperling, H. J. 1998:** Verwaltungsmodernisierung und Partizipation – Konzepte und Erfahrungen der Kommunalverwaltungen, Arbeits- und Diskussionspapiere des Lehrstuhls Mitbestimmung und Organisation, Bochum
- Streeck, W. 1997:** Zwischenberichte von der Produktivitätsfront. Eine Einführung, in: C. Girndt (Hg.): Anwälte, Problemlöser, Modernisierer. Betriebsratsreportagen, Gütersloh, S. 9-16
- Walger, G. (Hg.) 1995:** Formen der Unternehmensberatung: systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis, Köln
- Wassermann, W.:** Betriebsräte im Wandel. in: WSI-Mitteilungen, Heft 9, S. 564-575
- Weltz, F. 1997:** Anspruch und Wirklichkeit von arbeitspolitischen Ansätzen: das Beispiel Gruppenarbeit, in: Arbeit, Heft 4, Jg. 6, S. 379-391
- Womack, J.P./Jones, D.T./Roos, D. 1991:** Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, Frankfurt/New York



## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung des DGB wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern:

### **Beratung und Schulung**

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Männer und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

### **Forschung und Forschungsförderung**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung (WSI) forscht zu den Themen »Wirtschaft und Finanzen«, »Arbeitsmarkt und Verteilung«, »Sozialstaat und Sozialpolitik«. Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Die Stiftung fördert den Dialog zwischen Wissenschaft, Politik und Gewerkschaften.

### **Studienförderung**

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen. Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventen des zweiten Bildungsweges.

### **Öffentlichkeitsarbeit**

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen und Medienproduktionen. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)«, das Wirtschaftsbulletin »Ostdeutschland« und »Network, EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte«.

### **Informationen sind zu beziehen über die**

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit  
Bertha-von-Suttner-Platz 1  
40227 Düsseldorf

Telefon: 0211 7778 - 150

Telefax: 0211 7778 - 225

Internet: <http://www.boeckler.de>

**Hans Böckler  
Stiftung**