

Beteiligungsorientierte Konzepte als neue Form der Beratung von Unternehmen

**Analysen anhand ausgewählter Beispiele aus
der betrieblichen Praxis
in Abgrenzung zur klassischen
Unternehmensberatung**

**Dissertation
vorgelegt an der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Universität Dortmund**

2002

**von
Andreas Bach
Dortmund**

INHALTSVERZEICHNIS

1	Vorbemerkung	5
2	Einleitung	8
2.1	Methodische Grundlagen	8
2.2	Der Beratungsmarkt	10
2.3	Der Forschungsstand bei unternehmensbezogener Beratung	13
2.4	Beratungskonzepte in dieser Arbeit	15
2.5	Beteiligungsorientierung in der Beratung von Unternehmen	18
2.6	Arbeitshypothese	20
3	Beratungskonzepte bei der Beratung von Unternehmen	23
3.1	Die klassische Unternehmensberatung	23
3.1.1	Einleitung	23
3.1.2	Entwicklung der klassischen Unternehmensberatung	25
3.1.3	Methoden und Verfahren der klassischen Unternehmensberatungen	29
3.1.4	Versuch einer Klassifizierung der Methoden	37
3.1.5	Motive zur Einschaltung von Unternehmensberatungen	39
3.1.5.1	Legitimationsmotive zur Beauftragung von Unternehmensberatungen	40
3.1.5.2	Öffentliche Förderung zur Einschaltung von Unternehmensberatungen	42
3.1.5.3	Weitere Gründe zur Beauftragung von Unternehmensberatungen	44
3.1.6	Selbstkritik der Unternehmensberatungen	45
3.2	Beteiligungsorientierte Beratung im Betrieb	47
3.2.1	Beteiligung im Betrieb	47
3.2.2	Beteiligungsorientierte Betriebsberatung	52
3.2.2.1	Historische Grundlagen	53
3.2.2.2	Kennzeichen der beteiligungsorientierten Betriebsberatung	57
3.2.2.3	Methodik der beteiligungsorientierten Betriebsberatung	63
3.2.3	Anwendung der Methodik	73
3.2.4	Eine Zusammenfassung des Konzeptes der beteiligungsorientierten Betriebsberatung	78
4	Betriebsfälle	81
4.1	Methodische Grundlagen der Analyse von Betriebsfällen und Interviews	81
4.1.1	Auswahl der Betriebsfälle für die Vergleichsstudie	84
4.1.2	Themen des Gesprächsleitfaden für die Interviews	86
4.1.3	Beschreibung der gewählten Codierung zur Auswertung	87
4.2	Fallbeschreibung	89
4.2.1	Betrieb I	89
4.2.1.1	Ausgangslage des Unternehmens	89
4.2.1.2	Beschreibung der beteiligungsorientierten Betriebsberatung	90
4.2.1.3	Auswertung der beteiligungsorientierten Beratung	96

4.2.2	Betrieb II	99
4.2.2.1	Ausgangslage des Unternehmens	99
4.2.2.2	Beschreibung der beteiligungsorientierten Betriebsberatung	100
4.2.2.3	Auswertung der beteiligungsorientierten Betriebsberatung	103
4.2.3	Betrieb III	105
4.2.3.1	Ausgangslage des Unternehmens	105
4.2.3.2	Beschreibung der beteiligungsorientierten Betriebsberatung	106
4.2.3.3	Auswertung der beteiligungsorientierten Beratung	111
4.2.4	Betrieb IV	114
4.2.4.1	Ausgangslage des Unternehmens	114
4.2.4.2	Beschreibung der beteiligungsorientierten Betriebsberatung	115
4.2.4.3	Auswertung der beteiligungsorientierten Beratung	118
4.3	Betriebliche Interviews	121
4.3.1	Vorbemerkung zu den Interviews	121
4.3.2	Interviews Betrieb I	123
4.3.2.1	Interview mit dem Geschäftsführer Betrieb I	123
4.3.2.2	Interview mit dem Betriebsrat Betrieb I	126
4.3.3	Interviews Betrieb II	129
4.3.3.1	Interview mit dem Prokuristen Betrieb II	129
4.3.3.2	Interview mit dem Betriebsrat Betrieb II	133
4.3.4	Interviews Betrieb III	137
4.3.4.1	Interview mit dem Geschäftsführer Betrieb III	137
4.3.4.2	Interview mit dem Betriebsratsvorsitzenden Betrieb III	140
4.3.5	Interviews Betrieb IV	144
4.3.5.1	Interview mit dem Prokuristen Betrieb IV	144
4.3.5.2	Interview mit dem Betriebsratsvorsitzenden Betrieb IV	147
4.4	Auswertung der Betriebsfälle und Merkmalsbildung	150
4.4.1	Merkmal 1: Ausprägung nach Beratungsinhalten	151
4.4.2	Merkmal 2: Erfahrungen mit Beratungsunternehmen	155
4.4.3	Merkmal 3: Ausprägung nach Konfliktpotential	159
4.4.4	Zusammenfassung	162
5	<i>Beteiligungsorientierte Betriebsberatung versus klassische Unternehmensberatung</i>	171
5.1	Einleitung	171
5.2	Beteiligung	172
5.2.1	Beteiligung bei der Beauftragung	173
5.2.2	Beteiligung durch Vertrag ausgeschlossen	174
5.2.3	Beratungsmethoden mit und ohne Beteiligung	177
5.2.3.1	Der Fragebogen als Beteiligungsinstrument	178
5.2.3.2	Der Workshop als Beteiligungsinstrument	179
5.2.4	Blitzkrieg oder Mitwirkung	183
5.2.5	Beteiligung gewollt aber nicht gekonnt?	183
5.3	Nutzung des innerbetrieblichen Know-hows	185
5.4	Akzeptanz der Beratung	189
5.4.1	Akzeptanz des Beratungsunternehmens	190

5.4.2	Akzeptanz der Berater/innen	191
5.4.3	Akzeptanz der Beratungsergebnisse	193
5.5	Ideenwerkstatt als Methode der beteiligungsorientierten Beratung	195
5.6	Kommunikation und Betriebsklima	198
5.7	Arbeitsorientierung der beteiligungsorientierten Beratung	202
5.8	Umsetzung und Praxisrelevanz der Beratungsergebnisse	205
5.8.1	Auswirkung der Qualität auf die Umsetzung	207
5.8.2	Umsetzung und Akzeptanz	208
5.8.3	Nachhaltigkeit	210
5.9	Managementorientierung der klassischen Unternehmensberatung	212
5.9.1	Der Auftraggeber ist das Management	212
5.9.2	Gefahr von Gefälligkeitsgutachten	214
6	Zusammenfassung	218
7	Anhang	242
7.1	Gliederung der Fallbeschreibungen	242
8	Literaturverzeichnis	243

1 Vorbemerkung

Dieser Arbeit liegen mehr als 10 Jahre betriebliche Beratungserfahrung zugrunde¹. Als die Idee entstand, waren die ersten Erfahrungen mit der beteiligungsorientierten Betriebsberatung bereits gemacht worden. Erfahrungen zeigten, dass mit diesem Beratungsansatz große und für ein Beratungsunternehmen ungewöhnliche Erfolge erzielt werden konnten. Diese Erfolge gaben Auftrieb und ermöglichten den Aufbau einer Berater/innengruppe², in der sich alle zum Ziel setzten, den Ansatz der Beteiligungsorientierung mit ihren persönlichen fachlichen Qualifikationen zu verbinden und in Form von Betriebsberatung als Dienstleistung anderen Unternehmen zur Verfügung zu stellen.

Die Arbeit will die Möglichkeiten der beteiligungsorientierten Betriebsberatung gegenüber klassischen Beratungskonzepten aufzeigen. Damit ist diese Arbeit eine Auseinandersetzung mit einem Typus von Beratungskonzeption, den ich auch weiterhin als beteiligungsorientierte Betriebsberatung bezeichne. Die klassischen Unternehmensberatungen, die zuerst auf dem Beratungsmarkt aktiv waren und diesen völlig dominieren, werden dabei kritisch betrachtet. Schließlich erfolgt eine Gegenüberstellung der beiden Konzepte.

Hinsichtlich der Herangehensweise habe ich eine Kombination aus Analysen von Betriebsfällen, betrieblichen Interviews und Literaturrecherche gewählt. Dieses Vorgehen ist besonders geeignet, um für die hier interessierende Fragestellung neue Erkenntnisse zu erzielen, die neue Zusammenhänge und Argumente für Beratungskonzeptionen aufzeigen.

Andere Fragen und Themen werden ausgeklammert, um den Kern der Arbeitshypothese im Mittelpunkt zu behalten. Dazu zählt eine bewusst vermiedene Auseinandersetzung mit den verschiedensten Beratungskonzeptionen. So spielte für die Entwicklung der beteiligungsorientierten Betriebsberatung der Ansatz der systemischen Beratung und der Organisationsentwicklung keine Rolle.

Die Betriebsfälle wurden aus etwa 70 verschiedenen Beratungsfällen ausgewählt. Die Auswahl beruht auch auf einer Selbstevaluation, die 1994/95 durchgeführt wurde und bei der verschiedene Typen von Beratungen und Beratungsinhalten

¹ Der Autor war von 1990 bis 1998 bei der ISA Consult GmbH in Bochum beschäftigt. Seit 1998 ist er Inhaber eines metallverarbeitenden Unternehmens, welches seit 2000 auch über eine Beratungsabteilung verfügt.

² Die Berater/innen wurden im Team „Betriebsberatung“ zusammengefasst.

identifiziert wurden. Diese Evaluierung war Grundlage für eine Zwischenbilanz der ersten vier Jahre beteiligungsorientierter Betriebsberatung³.

Aus Gründen der Wahrung von Betriebsgeheimnissen sind Beratungsberichte grundsätzlich nicht für die Öffentlichkeit bestimmt. Daher mussten auch die Betriebsfälle und die Interviews im Rahmen dieser Arbeit anonymisiert werden. Ohne diese Zusicherung wären die Gespräche nicht möglich gewesen⁴.

Da für die Arbeits- und Industriesoziologie das Thema "Beteiligung im Betrieb" in der wissenschaftlichen Diskussion der letzten Jahre eine große Rolle gespielt hat, soll diese Arbeit unter dem Sonderaspekt der beteiligungsorientierten Betriebsberatung auf empirischer Basis den bestehenden Diskurs weiter anreichern. Dem Verfasser ist dabei klar, dass insbesondere hinsichtlich der Methoden der beteiligungsorientierten Betriebsberatung eine Weiterentwicklung möglich und nötig ist.

Darüber hinaus soll diese Arbeit als ein Beitrag zur qualitativen Sozialforschung verstanden werden. Gegenüber der quantitativen Sozialforschung ermöglicht die qualitative Forschung die notwendige Offenheit (Lamnek 1993, S 22 ff), die für den Untersuchungsgegenstand unbedingt notwendig ist. Diese Offenheit bezieht sich hier insbesondere auf die einbezogenen Untersuchungspersonen. Das eingesetzte Instrumentarium konnte ständig entsprechend den beobachteten Reaktionen angepasst werden. Diese hohe Flexibilität der qualitativen Methoden hat sich als großer Vorteil für diese Arbeit erwiesen, da nur die nicht standardisierbaren Aussagen der Untersuchungspersonen die für den Untersuchungsgegenstand notwendige Tiefe liefern konnten.⁵

Die Erkenntnisse dieser Arbeit stammen aus der Analyse der Interviews, der Betriebsfälle und nicht zuletzt der Interaktion zwischen dem Verfasser als „Forscher“ und den „Beforschten“. Die stattgefundenene Kommunikation zwischen diesen Akteuren war also gewollt und im Erkenntnisinteresse nötig. Daraus ergibt sich der Prozesscharakter dieser Arbeit, der sich aus der starken Involviertheit des Verfassers in die erforschte Situation, dem gesamten Prozess der Entwicklung des Themas, der Hypothesenbildung und der eigentlichen Forschung zum Thema zusammensetzt. Es wird deutlich, dass die Prinzipien der Offenheit, der Kommunikation, der Prozesshaftigkeit und der Flexibilität, wie sie die qualitative Sozialforschung bietet (Lamnek 1993, S. 29 f), genutzt wurden.

³ Die Evaluation fand bei der ISA Consult statt. Die Auswahl der Betriebsfälle wird ab Seite 81 dargestellt.

⁴ Die erstellten Transkripte sind aus Gründen der Anonymität nicht im Anhang enthalten. Es wurden jedoch Zitate aus den Interviews in die Arbeit einbezogen.

⁵ Die methodischen Grundlagen werden im Kapitel „Methodische Grundlagen der Analyse von Betriebsfällen und Interviews“ behandelt.

Da die vorliegende Arbeit auch die Aufgabe hat, die Möglichkeiten der beteiligungsorientierten Betriebsberatung auszuweiten, nutze ich die Ergebnisse auch, um Vorschläge für eine Erweiterung dieser Beratungsstrategie zu machen. Zur Entwicklung der Arbeitshypothesen und zukünftiger Möglichkeiten in der Beratung hat ein Diskussionsprozess mit anderen Berater/innen und Wissenschaftler/innen beigetragen. Namentlich möchte ich hier Sabine Nover besonders erwähnen. Sie hat mich nicht nur unterstützt, sondern immer wieder ermuntert, die Arbeit fortzusetzen. Georg Schulze hat die acht Interviews geführt und so einen wichtigen Beitrag geleistet. Hiermit möchte ich ihnen danken.

2 Einleitung

2.1 Methodische Grundlagen

Ich will zunächst das Forschungsdesign vorstellen und dabei die hier gewählte Festlegung der einzelnen Komponenten wie Zielsetzung (siehe auch Kapitel 1 und 2.6), Auswahl des empirischen Materials, methodische Herangehensweise und Grad der Standardisierung erläutern.

Für diese Arbeit wurden vier Betriebsfälle ausgewählt. Es handelt sich jedoch nicht um Fallstudien, sondern um eine Vergleichsstudie, da nur bestimmte Ausschnitte der Betriebsfälle betrachtet wurden (Flick, 1995, Kap. 5). Wichtig war dabei die Vergleichsgruppenbildung. Es musste eine Auswahl getroffen werden, die geeignet war, die Zielsetzung der gesamten Arbeit mit der Auswahl des empirischen Materials abzustimmen. Diese Betriebsfälle bilden die empirische Datengrundlage für die durchgeführte qualitative Forschung. Um die Vergleichsstudie methodisch zu erschließen, wurden zwei Instrumente der qualitativen Sozialforschung angewendet. Zum einen wurde in den Betriebsfällen eine teilnehmende Beobachtung während des Beratungszeitraumes durchgeführt, bei denen der Verfasser als Beobachter tätig war. Zum anderen wurden mit ausgewählten Personen in den Betriebsfällen Interviews geführt. Im weiteren soll die eingesetzten Methoden näher erläutert werden.

Die theoretische Herleitung des Konzeptes der teilnehmenden Beobachtung wurde u.a. von Hirschmann und Amann (1997) deutlich erweitert. Wichtige Fragen bei der Anwendung der Methode der teilnehmenden Beobachtung sind der Zugang zum Feld, die Dauer der Beobachtung, das Verhältnis zwischen den Beobachteten und den Beobachtern sowie Umfang der erfassten Beobachtung. Gerade die Funktion des aktiven Betriebsberaters ermöglichte den Zugang zum Beobachtungsfeld, der ansonsten verwehrt ist. Als Berater bestand die Möglichkeit mit den verschiedenen Akteuren in den Unternehmen regelmäßig zusammen zu kommen und notwendige Informationen zu erhalten, die für das Verständnis des Beobachtungsfeldes notwendig sind. Der Zugang ermöglichte auch eine länger andauernde Teilnahme an dem Geschehen in den jeweiligen Fällen. Der freie Zugang, den der Berater hatte, erlaubte jederzeit und an jedem Ort die Beobachtung. Damit waren nicht nur ausgewählte Zeiträume zugänglich, wie zum Beispiel Gruppensitzungen oder Ideenwerkstätten. Vielmehr wurde die Möglichkeit genutzt, die Alltagssituation der Teilnehmer im Feld zu studieren, insbesondere was Arbeitsinhalte, Arbeitsumfeld und soziale Interaktionen betrifft. Dennoch stellt der/die Berater/in immer eine Sonderrolle im Umfeld des Betriebes dar. Die vorgenommene Schilderung des Verhältnisses zwischen klassischen Berater/innen und Beschäftigten im Kapitel „Die klassische Unternehmensberatung“ lässt den Schluss zu, dass eine von den Teilnehmer/innen im Feld akzeptierte Rolle des Beraters als Beobachter nicht

möglich wäre. Gerade der beteiligungsorientierte Betriebsberater hat jedoch die Möglichkeit, mit seinem arbeits- und beteiligungsorientierten Ansatz zu den Personen im Feld ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, was zwingend notwendig ist, um eine offene teilnehmende Beobachtung überhaupt zu ermöglichen. Dieses Vertrauen wurde in allen beschriebenen Fällen erreicht. Der Berater ist jedoch nicht nur ein Beobachter, sondern eben auch Berater. Er beobachtet, handelt und versetzt sich in die Rolle der Teilnehmer/innen. Damit nimmt der Berater verschiedene Beobachtungsrollen ein. In der Literatur werden verschiedene Typen der Beobachterrolle beschrieben (Flick, 1995, S.153). Es gibt den „vollständigen Beobachter“, der Distanz hält und es gibt den „vollständigen Teilnehmer“ des Feldes. Beide Typen treffen für diese Arbeit nicht zu. Zum Tragen kommen die beiden Typen: „Teilnehmer als Beobachter“ sowie „Beobachter als Teilnehmer“.

Allerdings muss der Beobachter, um auch das Alltägliche und die Routinen im Feld zu erfassen, sich zum einen im Feld engagieren und zum anderen die notwendige Distanz aufrechterhalten, um eine Reflexion der Beobachtungen zu ermöglichen (Flick, 1995, S.161). Gerade diese Distanz wird, trotz sehr starker Nähe der Berater/innen zu den Teilnehmer/innen des Feldes durch die Beteiligungsorientierung, immer wieder hergestellt, da der Berater, um das eigentliche Beratungsziel zu erreichen, eine regelmäßige Reflexion der Vorgänge im Feld und damit auch seiner eigener Eingriffe vornehmen muss. Solche Reflexionsschritte werden zum Beispiel durch Steuerungsgruppensitzungen bei Gruppenarbeit, Auswertungen von Ideenwerkstätten oder Zwischenpräsentationen automatisch ausgelöst.

Die Literatur zur teilnehmenden Beobachtung spricht ebenfalls ausdrücklich von der Notwendigkeit einer flexiblen Forschungsstrategie für eine längere Teilnahme. Dazu sind dem Fall angemessene Methode zu wählen (Lüders, 2000, S.394). Der beteiligungsorientierte Berater, der sich in der Regel über einen längeren Zeitraum im Feld bewegt, ist daher ein geeigneter Beobachter des Feldes, was von der Literatur ausdrücklich bestätigt wird, wenn gerade der Typ „Teilnehmer als Beobachter“ als am besten geeignet bezeichnet wird (Flick, 1995, S.163). Die Erkenntnisse, die im Feld durch die Beobachtungen gesammelt werden konnten, wurden protokolliert und nachträglich sinnhaft verdichtet mit dem Ziel die Zusammenhänge nachvollziehbar darzustellen. Daraus sind die Beschreibungen der Betriebsfälle entstanden.

Ergänzend zu den Beobachtungen wurden in den Betriebsfällen Interviews geführt. Als Instrument wurde daher das Leitfadeninterview, auch als fokussiertes Interview bezeichnet, angewendet (Merton, 1979, S.171 ff). Aufgrund der Beobachtung wurden Personen ausgewählt, die einen Überblick über die stattgefundenen beteiligungsorientierten Betriebsberatung und klassischen Unternehmensberatungen

hatten, um zu den interessierenden Fragestellungen qualifizierte Einschätzungen abgeben zu können.

Um die acht Interviews vergleichbar zu gestalten, wurde ein Leitfaden entwickelt. Dieser erfüllte die notwendigen Kriterien (Flick, 1995, S.94 f) der Nichtbeeinflussung, der Spezifität der Sichtweise, der Erfassung eines breiten Spektrums von Bedeutungen und der Tiefgründigkeit. So wurde die Nichtbeeinflussung der Interviewpartner durch verschiedene Frageformen realisiert. Es wurden unstrukturierte, halbstrukturierte und strukturierte Fragen gestellt. Der Leitfaden wurde flexibel gehandhabt, indem die Reihenfolge der Fragen dem Gesprächsverlauf angepasst wurde und der Interviewer keine eigenen Bewertungen vornahm. Beides führte dazu, dass offene Reaktionen möglich waren und stattfanden. Das Kriterium der Spezifität, welches erreichen will, dass der Interviewte nicht nur allgemeine Aussagen trifft, wurden in den Frageformen so berücksichtigt, dass der Befragte sich unmittelbar auf die Situation beziehen musste, gleichzeitig jedoch keine Vorstrukturierung der Antwort stattfand. Das dritte Kriterium umfasst die Bandbreite der Aspekte und Themen, die im Laufe des gesamten Interviews angesprochen werden konnten. Das breite Spektrum wurde durch die Themenwahl im Interviewleitfaden verankert und durch die offene Handhabung hatten die Befragten die Möglichkeit zusätzliche Aspekte einzuführen. Das letzte Kriterium bezieht sich auf die Tiefgründigkeit des Gespräches, da nicht nur allgemeine, einfache Wertungen gefragt, sondern „selbstenthüllende“ (Flick, 1995, S.96) Kommentare und Informationen gewollt waren. Auch dieses Kriterium ist gewahrt, da es dem Interviewer gelang, eine vertrauensvolle Atmosphäre zu erzeugen und bei Bedarf das Interviewniveau zu vertiefen.

Die Auswertung der Interviews erfolgte in vier Schritten (Lamnek, 1995, S.107 ff). Nach dem intensiven Lesen des transkribierten Materials wurde eine Codierung für die Auswertung aufgrund der Inhalte der Interviews und der Fragestellungen dieser Arbeit vorbereitet. Das Material wurde schließlich in Tabellenform mit Hilfe der festgelegten Codierung übersichtlich zusammengestellt. Im letzten Schritt wurde eine Zusammenfassung jedes Interviews durchgeführt, welche in dieser Arbeit dokumentiert ist. Diese Zusammenfassung folgt der Codierung und wurde insbesondere vor dem Hintergrund der Hypothesen dieser Arbeit formuliert.

2.2 Der Beratungsmarkt

Wie schon deutlich wurde, soll die Gegenüberstellung der unterschiedlichen Beratungskonzepte im Mittelpunkt stehen. Beratungskonzepte werden von Beratungsgesellschaften entwickelt und angewendet. Sie, die Beratungsgesellschaften, bilden auf dem Beratungsmarkt die Anbieterseite. Diese

ist, selbst wenn eine Konzentration auf die Beratung von Unternehmen erfolgt, sehr groß und zudem unübersichtlich. Wir können ihn einkreisen, wenn wir die spezifischen Leistungen der Beratung im Unternehmen gliedern.

Es gibt zwar keine detaillierten Untersuchungen hierüber, aber der Bundesverband deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU) hat einige Informationen gesammelt. Danach stehen die Unterstützungsleistungen bei der Implementierung von neuen Informationstechnologien sowie Beratungen zur Unternehmensführung im Mittelpunkt und machen ca. 60 Prozent des Beratungsumsatzes aus (BDU, 1996, S.11). Weitere Aufgaben sind Personalentwicklung, finanzwirtschaftliche Themen, Controlling, technische Fragen, Marketing und Vertrieb, Standortfragen und Fördermittelberatung. Insgesamt soll das Tätigkeitsspektrum der unternehmensbezogenen Beratung 300 verschiedene Bereiche umfassen (BDU, 1996, S.10). In den letzten Jahren sind einige neue Themen hinzugekommen. Die Verknüpfung von Technologie und Arbeit sowie deren Organisation sind mehr und mehr in den Mittelpunkt gerückt. Die Einführung von neuen Arbeits- und Produktionskonzepten bzw. Organisationsformen haben den Beratungsmarkt spürbar verändert. Ein neuer Typ von Beratung ist entstanden. Es geht nun mehr um umsetzungsorientierte Beratungsarbeit. Nicht ein Vorschlag, sondern der Prozess der Umsetzung steht im Vordergrund. Dieser Typus ist besonders eng mit dem Begriff Gruppenarbeit verbunden. Gruppenarbeit steht hierbei für eben diese neuen Arbeits- und Produktionskonzepte. Dafür ist ein neuer Typ von Beratern und Beraterinnen gefragt. Es sind die Moderator/innen, die neue Konzepte prozess- und oft pilotorientiert einführen und testen.

Über die Anbieter von unternehmensbezogenen Beratungsleistungen soll nun ein Überblick gegeben werden. Grundsätzlich können drei Gruppen gebildet werden (Ittermann, 1998, S. 191). Die erste Gruppe umfasst die zahlreichen Einzelberater/innen. Sie arbeiten alleine oder in kleinen Teams von Partnern. Viele rekrutieren sich aus großen Firmen, zum Beispiel der IT-Branche⁶, oder aus Politik und Verwaltung und machen sich mit ihrem speziellen Wissen selbständig. Das führt dazu, dass das fachliche Wissen in Spezialfragen zwar gut ausgeprägt, eine Erweiterung des Know-hows jedoch, da das Personal hierfür fehlt, nicht denkbar ist⁷. Die zweite Gruppe bezieht sich auf Beratungsgesellschaften, die bereits eine gewisse Größe erreicht haben oder durch Ausgründungen entstanden sind. Im

⁶ Informationstechnologie.

⁷ Der Komplexitätsgrad der heutigen Unternehmen und Organisationen lässt es immer weniger zu, sich auf ein einzelnes Problemfeld zu beschränken. Ein Einzelberater ist jedoch häufig überfordert, sich ständig neu zu informieren, um diese Veränderungsdynamik mitzuvollziehen (Wimmer, 1995, S.241).

Unterschied zu den Einzelberatern haben wir es hier mit 5 bis 50 Berater/innen⁸ je Unternehmen zu tun. Diese Gesellschaften verfügen zwar auch über spezifische Schwerpunkte, zum Beispiel Technik oder Betriebswirtschaft, decken in diesen Bereichen jedoch zahlreiche Einzelaspekte ab. Durch den Beraterstamm verfügen sie über eine größere Flexibilität hinsichtlich des Einsatzes und der Qualifikationen. Diese Beratungsgesellschaften bemühen sich bereits, ihren Aufgaben-, Kunden- und Qualifikationskreis ständig zu erweitern. Die dritte Gruppe dominiert den Beratungsmarkt in zweierlei Sicht. Sie wickeln zum einen den Hauptumsatz ab und geben zum anderen den Ton bei der Entwicklung und der Publikation von Methoden und Instrumenten an. Ich möchte sie als die klassischen Unternehmensberatungen bezeichnen. Diese Gesellschaften haben mind. 100 aktive Berater/innen und einen Umsatz von mehr als 50 Mio. DM pro Jahr. Man kann Sie vollständig aufzählen und gleichzeitig eine Kategorisierung vornehmen.

Beratungsfirmen von großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften: Arthur Andersen Gruppe⁹, Schitag Ernst & Young, DTTI, Coopers & Lybrand, KPMG/ATH, Price Waterhouse.

Internationale Beratungsgesellschaften: McKinsey, Arthur D. Little, Boston Consulting, Booz, Allen & Hamilton, Mercer Consulting, Bain & Company, Gemini Consulting¹⁰.

Nationale Beratungsgesellschaften: Roland Berger & Partner, Mummert & Partner, Kienbaum & Partner.

Spezialisierte Beratungsgesellschaften: Electronic Data, Baumgarten & Partner, debis, Baan, Gesellschaft für Mittelstandsberatung.

Alle bemühen sich, ein umfassendes Angebot am Markt zu platzieren. Sie dominieren damit den Markt, insbesondere da in der Öffentlichkeit in der Regel nur Gesellschaften aus der genannten Liste ins Gespräch kommen. Sie haben auch die Kapazitäten, regelmäßig zu publizieren und zum Zwecke des Marketings selbst finanzierte Studien zu veröffentlichen mit dem Ziel, sich und eigene Instrumente ins Gespräch zu bringen. Sie sind es, auf die der Nachfrager von Beratungsleistungen zuerst stößt.

Die Nachfrager von Beratungsdienstleistungen sind überwiegend Vorstände und Geschäftsführungen der privaten Unternehmen, zu den bereits genannten

⁸ Dies ist eine selbst vorgenommene Größeneinschätzung, da Angaben dazu in der Literatur nicht zu finden sind. Sie basiert auf eigenen Erfahrungen mit dem Beratungsmarkt.

⁹ Wurde 2002 von Ernst & Young übernommen.

¹⁰ Der Zusammenschluss von Gemini mit Ernst & Young im Jahr 2000 wird auf Seite 27 unter einem anderen Aspekt erläutert.

Beratungsthemen. Auch die öffentlichen Verwaltungen und Behörden sind seit einigen Jahren dazu gestoßen. Sie lassen sich inzwischen von den Privaten, mit dem Ziel Kosten zu sparen, beraten. Konkret bedeutet dies zum Beispiel die Einführung der Budgetierung anstelle des kameralistischen Systems, die Senkung von Gemein- und Betriebskosten, Einführung eines Controllingssystems, Vorschläge zur Personalreduzierung oder die Vereinfachung von Verwaltungsvorgängen. Auch die Auslagerung bestimmter Tätigkeiten, zum Beispiel des Stadtmarketings, wird in Einzelfällen durch Beratungsfirmen erledigt. Eine untypische Nachfragergruppe sind Betriebsräte aus mittleren und großen Unternehmen, die inzwischen auch externen Beratungsbedarf - nicht nur in juristischen Fragen - in Anspruch nehmen. Hierbei handelt es sich um eine sehr kleine Marktnische im deutschen Beratungsmarkt. Nach Untersuchungen des BDU (BDU, 1996, S.15) kommen knapp dreiviertel der Beratungsaufträge von Unternehmen mit mehr als eintausend Beschäftigten. Das restliche Viertel geht an mittlere Unternehmen. Denn kleine Unternehmen lassen sich entweder gar nicht beraten oder nehmen die Beratungsangebote der Industrie- und Handwerkskammern oder der Verbände¹¹ in Anspruch. Wie sich die Nachfrage auf die Branchen verteilt, ist nur in Ansätzen bekannt. Knapp 22 Prozent der Aufträge, gemessen am Umsatz, kommen aus der Konsumgüterindustrie, 19 Prozent aus der Investitionsgüterindustrie und 12 Prozent aus der chemischen Industrie (BDU, 1996).

2.3 Der Forschungsstand bei unternehmensbezogener Beratung

Versuche, in der Vergangenheit das Thema Unternehmensberatung systematisch und wissenschaftlich aufzuarbeiten zeigten, wie schwierig dieses Vorhaben ist (Steyrer 1991, S.20 ff). Die Dienstleistung Unternehmensberatung wird wesentlich durch die Berater selbst bestimmt. Die angewandte Beratungspraxis leitete sich häufig aus einer selbst entwickelten Theorie ab. Oftmals fehlt diese Theorie jedoch ganz. Die verwendeten Begriffe werden somit sehr unterschiedlich interpretiert (Ittermann 1998, S.184). Nicht zuletzt lassen sich viele Berater und beratene Unternehmen nicht in die Karten sehen. Dies führt dazu, dass die wissenschaftliche Forschung zum Thema unternehmensbezogene Beratung leider sehr schwach ausgeprägt ist. Neben der Tatsache, dass Unternehmen, die Erfahrungen mit Beratungsunternehmen gemacht haben, nicht gerne darüber berichten, stellt sich bei einer Evaluierung auch das Problem der Bearbeitung der zahlreichen unterschiedlichen qualitativen Komponenten, die zu berücksichtigen sind. Welche dies u.a. sind, wird im Laufe dieser Arbeit beschrieben. Im Ergebnis gibt es nur wenige Forschungsarbeiten, die

¹¹ Durch die Mitgliedschaft bei der Industrie- und Handelskammer (IHK) bzw. der Handwerkskammer oder eines Unternehmensverbandes können Dienstleistungen in Anspruch genommen werden, die alternativ auch Beratung bieten. Dazu gehören Rechtsberatung, Fördermittelberatung, Referentenvermittlung, Teilnahme an Spezialseminaren und Tagungen.

wiederum in der Qualität einen eher niedrigen Standard aufweisen, da im wesentlichen per Post versendete Standardfragebögen zum Einsatz kamen. Hinzu kommen überwiegend deskriptive Auswertungsverfahren, eine qualitative Analyse fehlt jedoch zumeist (Steyrer, 1991, S.21).

Es gab und gibt jedoch einige Forschungsprojekte (Ittermann, 1998, S.184 f.). In den Jahren 1974/75 wurden die Studien von Klein¹², Peemöller¹³, Weirich¹⁴, Kirsch u.a.¹⁵ sowie Perlit¹⁶ veröffentlicht (Steyrer, 1991, S.20 ff). Zu Beginn der achtziger Jahre finanzierte das Bundesland Nordrhein-Westfalen ein Forschungsprojekt mit dem Titel „Analysen externer Unternehmensberatungen in der Bundesrepublik Deutschland“. Darüber hinaus wurden Forschungsprojekte vom Institut für Marketing der Universität Münster (1988-1990 zur Frage des Auftretens des Beratungsunternehmens auf dem Markt), am ifo Institut für Wirtschaftsforschung München (1991-1992, Unternehmensberatungen und Empfehlungen zur Verbesserungen der Arbeitsweise) und am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Witten/Herdecke (1994-1996, zu Formen der Unternehmensberatung) durchgeführt. All diese Arbeiten waren durch die Sichtweise der Betriebswirtschaftslehre geprägt. Dies änderte sich erst mit weiteren Publikationen zum Themenbereich Organisationsentwicklung¹⁷, sowie Organisationsentwicklungsprozesse¹⁸ die nachfolgend veröffentlicht wurden. Nicht vergessen sollte man die klassischen Nachschlagewerke¹⁹ in der Beratungsliteratur. Auch hier werden immer wieder Abhandlungen zu Inhalt, Methode und Theorie der unternehmensbezogenen Beratung veröffentlicht. Im April 2001 verschickte das „Manager Magazin“ umfangreiche Fragebögen an 200 bedeutende deutsche Unternehmen, in denen vorwiegend nach der Auswahl und der Qualität der Beratungsunternehmen gefragt wurde. Die Untersuchung genügt nach eigener

¹² Die Arbeit „Die Konsultation externer Berater“ war eine mündliche Befragung von 190 Unternehmen zum Thema EDV Anschaffungen mit und ohne Berater. Die zentrale Untersuchungshypothese: Externe Berater fördern die Effizienz von Arbeitsprozessen.

¹³ Für die Arbeit unter dem Titel „Beratung in der BRD“ wurden 62 Unternehmensberatungen schriftlich postalisch befragt u.a. zu den Themen Gründungsdatum, Beratungsgebiete, Personalsituation, Image und Abwicklung von Beratungsaufträgen.

¹⁴ Bei dieser Untersuchung „Beratung in der BRD“ wurden 590 Unternehmen sowie 43 IHK Bezirke schriftlich postalisch zu ihren Beratungsgebieten sowie Erfahrungen von beratenden Unternehmen mit Beratern befragt.

¹⁵ Schriftliche postalische Befragung unter dem Titel „Reorganisationsprozesse in den Unternehmen“. 193 Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten wurden erreicht. Schwerpunkt war der Prozessverlauf verschiedener Reorganisationsarten sowie die Einflüsse externer UB auf Reorganisationsprozesse.

¹⁶ Titel der Untersuchung: „Zum Entscheidungsproblem – Eigenerstellung/Fremdbezug von Unternehmensberatungsleistungen“. 29 Unternehmen, 20 Beratungsunternehmen und der BDU wurden schriftlich postalisch befragt zu den Gründen über den Einsatz von externen im Gegensatz zu internen Beratern wie Qualifikation, Kosten und anderer nicht-quantifizierbarer Größen.

¹⁷ Gemeint sind Wolgemuth (1991), Gebert (1993) sowie Trebesch (1995).

¹⁸ Howaldt (1996), Althaus (1994), Müller (1994) sowie Thumm (1993).

Aussage jedoch nicht den Kriterien wissenschaftlicher empirischer Untersuchungen (Hirn, 2001, S.48ff). An der Universität Witten/Herdecke gibt es seit einigen Jahren einen Lehrstuhl, der sich neben der Unternehmensführung auch mit Forschungstätigkeiten zum Thema Unternehmensberatungen beschäftigt. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Monographien von Praktikern, die ihre eigene Arbeit beschreiben und oft Handlungsanweisungen geben (Schade, 1997, S.5 ff).

Viele der angesprochenen Untersuchungen basieren empirisch nur auf schriftlich postalischen Befragungen. In diesen Fällen wurden Fragebögen versendet, von denen immer nur ein Teil zurückgesendet werden. Auf diese Weise haben die Forscher zum Beispiel keinen Einfluß darauf, welche Personen den Fragebogen ausfüllen und können in der Regel auch keine Rückfragen stellen. Oft wissen sie noch nicht einmal wer den Fragebogen bearbeitet hat. Demgegenüber stützt sich diese Arbeit auf direktes Material, welches im Rahmen der ausgewählten Betriebsfälle gesammelt sowie ausgewertet und durch gezielte Interviews ergänzt wurde.

Die Sozialwissenschaft, insbesondere die Industriosozologie, konzentrierte sich im Rahmen und der Erfahrungen der Humanisierungsforschung auf den Bereich der Organisationsberatung und Entwicklung²⁰. Dabei spielt der Aspekt der Beteiligung bei der Beratung eine bedeutende Rolle. Inzwischen haben sich einige der Autoren bzw. der Institutionen, die ursprünglich als Forscher auftraten, als Berater konstituiert und sind vorwiegend im Bereich der Organisationsentwicklung, also auch bei der Einführung von Gruppenarbeit, tätig²¹.

Eine ständige systematische Analyse von Angeboten, Nachfrage und Prozessen bei der Beratung von Unternehmen findet jedoch nicht statt (Ittermann, 1998, S.186). Der Beratungsmarkt ist zudem durch schnelle Veränderungen gekennzeichnet, so werden ständig neuen Trends und Methoden propagiert, so dass die wissenschaftliche Forschung viele dieser Entwicklungen nicht zeitnah nachvollziehen kann.

2.4 Beratungskonzepte in dieser Arbeit

In dieser Arbeit werden ausschließlich unternehmensbezogene Beratungskonzepte betrachtet, die in bundesdeutschen Unternehmen angewendet werden. Dabei handelt

¹⁹ Dabei handelt es sich z.B. um das Controlling Handbuch oder das Handbuch der Unternehmensberatung.

²⁰ Trebesch (1982), Deeke (1982), Braczyk (1994), Naschold (1994) Eschbach (1994) u.a.

²¹ Dabei handelt es sich um Forschungseinrichtungen wie die Sozialforschungsstelle Dortmund, das Institut Arbeit und Technik in Gelsenkirchen, der Lehrstuhl Mitbestimmung und Organisation der Fakultät für Sozialwissenschaft an der Ruhruniversität Bochum und das Soziologische Forschungsinstitut (SOFI) Göttingen.

es sich um die sogenannte klassische Unternehmensberatung, die den Beratungsmarkt klar dominiert. Ihr gegenübergestellt wird die beteiligungsorientierte Betriebsberatung, obwohl diese im Beratungsmarkt bisher keine bedeutende Stellung hat. Die beteiligungsorientierte Betriebsberatung versteht sich jedoch als eine ernsthafte Alternative zur klassischen Unternehmensberatung, da beide Ansätze vergleichbare Tätigkeitsfelder und vergleichbare Beratungsthemen abdecken, obwohl völlig unterschiedliche Ansätze und Vorgehensweisen gewählt werden.

Bekannt ist weiterhin die systemische Organisationsberatung (OE), die ihren Ursprung in der Familientherapie hat. Dabei betreut nicht ein Therapeut, sondern eine Gruppe von Therapeuten die Familien ihrer Patienten. Ein Teil der Therapeuten sucht den direkten Kontakt, ein anderer Teil hält sich im Hintergrund und beobachtet die Interaktion zwischen Familienmitgliedern und Therapeuten. Ziel dabei ist zu erkennen, welche Kommunikationsmuster die Familie nutzt und welche davon pathologische Wirkungen haben. Erfolgreich ist diese Form der gruppodynamischen Familientherapie, wenn es gelingt, die Familienmitglieder von den krankmachenden Interaktionen abzubringen (Timel, 1998, S.206). Die großen und kurzfristigen Erfolge der systemischen Familientherapie erregte die Aufmerksamkeit²² einiger Berater/innen und führte dazu, dass man versuchte, die Konzepte auf die Beratungspraxis von Betrieben²³ zu übertragen. Dabei war die Diskussion mit den Anhängern der soziologischen Systemtheorie²⁴ von großer Bedeutung. Die soziologische Systemtheorie liefert ein gutes theoretisches Konzept für die systemische Organisationsberatung (Thinnes, 1998, S.221). Die systemische Organisationsberatung versucht diese Theorie in die Praxis der Beratung umzusetzen. Sie versteht eine Organisation ebenfalls als ein geschlossenes soziales System. Aufgabe der Berater ist es nun, ein Verständnis für die Organisation und die spezifische Operationsweise in ihr zu erarbeiten. Hieraus können dann konkrete Interventionen für die beobachtete Organisation abgeleitet werden (Howaldt, S. 68f, 1995).

Damit hat systemische Organisationsberatung ein völlig anderes theoretisches Fundament als die beteiligungsorientierte Beratung, die an die Rollentheorie bzw.

²² Ihre ersten Erfolge hatte die systemische Familientherapie im Umfeld der sogenannten Mailänder Schule mit Selvini-Palazzoli, Cecchin, Boscolo sowie parallel in Palo Alto (Kalifornien) durch Gregory Bateson (Simon, 1995, S.287) mit dem Schwerpunkt der Kurzzeittherapie (Timel, 1998, S. 205). Beide Zentren beeinflussten wesentlich die Wiener Schule.

²³ Hier ist die Wiener Schule mit ihrer Beraterszene von großer Bedeutung. Sie war aufgeschlossen für gruppodynamische Theorie. Die Diskussion begann 1979. Erste Versuche in der Beratung folgten.

²⁴ In Deutschland wurde die Systemtheorie maßgeblich in Bielefeld von Niklas Luhmann, Helmut Willke und Dirk Baecker weiterentwickelt.

den symbolischen Interaktionismus angelehnt ist²⁵. Sie unterscheiden sich, weil die Zielsetzungen, Vorstellungen und Aufgaben der Berater/innen andere sind. Die systemische Organisationsberatung will mit ihren Berater/innen keine direkte Beteiligung an den Lösungsvorschlägen erreichen. Dazu werden ausschließlich die Experten in den Unternehmen aufgefordert. Aktuell wird systemische Organisationsberatung in der BRD u.a. von einigen der Beratungsunternehmen (siehe Fußnote 21), die sich der soziologischen Beratung verschrieben haben, betrieben. Sie führen Beratungen mit dem Schwerpunkt der Einführung von neuen Arbeits- und Produktionskonzepten durch. Einige Gruppenarbeitsprojekte²⁶, die über viele Jahre betreut wurden, sind aufgrund der guten Dokumentation bekannt und ausführlich besprochen worden. Dennoch gilt, dass in der Literatur wenig präzise Hinweise existieren, wie die Prozessberatung methodisch angelegt sein sollte (Thinnes, 1998, S.223). Auch wenn für die systemische Organisationsberatung die Prozess- und Sozialkompetenz entscheidend ist, ist der Hinweis auf die Methode „Learning by doing“ sehr unbefriedigend.

Beteiligungsorientierte Beratung will jedoch konkrete und umsetzbare Vorschläge zusammen mit den Beteiligten in den Unternehmen erarbeiten, die eine hohe Akzeptanz in der Belegschaft finden und entscheidende Verbesserungen für die betrieblichen Abläufe darstellen.

Ein weiteres Konzept ist die noch sehr junge klinische Soziologie. Sie hat ihre theoretischen Grundlagen in der objektiven Hermeneutik, die maßgeblich von Ulrich Oevermann entwickelt wurde²⁷. Für ihre Zielsetzung gilt gleiches wie für die systemische Organisationsberatung, daher wird sie nicht ausführlich behandelt. Vielmehr geht es um einen Vergleich von alternativen Ansätzen (beteiligungsorientierte Beratung) zur dominanten Beratungsform (klassische

²⁵ Der symbolische Interaktionismus baut u.a. auf der Grundaussage des Pragmatismus auf - es gilt der gleiche Grundsatz, dass Erkenntnis immer mit praktischem Handeln verknüpft und nicht davon zu trennen ist. Dabei gilt, dass die Handelnden durch ihr Handeln ihre Lebenswelt schaffen. Der Begriff symbolisch bezieht sich auf die sprachliche Grundlage des menschlichen Zusammenlebens. Interaktion meint, dass Menschen ihre Handlungen im aufeinander bezogenen Wechselspiel prozessual entwickeln. Es ist das Ziel des symbolischen Interaktionismus, Entwicklungen von Handlungen zu untersuchen, die entstehen, wenn Personen sich aufeinander abstimmen und gemeinsam handeln (Denzin, 2000, S.136 ff). Forschungsmethode für diese Richtung ist die qualitative Befragung, noch mehr Bedeutung hat allerdings die teilnehmende Beobachtung, da es notwendig ist, „das Umfeld zu kennen, in denen sich Handlungen abspielen.“ (Richter, 1995). Die Vertreter des symbolischen Interaktionismus sind: George Herbert Mead (Grundlagen), John Dewey, William Isaac Thomas, Robert E. Park, William James, Charles Horton Cooley, Florian Znaniecki, James Mark Baldwin, Robert Redfield, Louis Wirth.

²⁶ Ein Beispiel ist das Gruppenarbeitsprojekt bei Opel Bochum, begonnen 1984 und durchgeführt durch die Sozialforschungsstelle Dortmund.

²⁷Oevermann macht folgende konkrete Anwendungsvorschläge im Bereich der Organisations- und Unternehmensberatung: Problemfokusbestimmung; Klärung des Arbeitsbündnisses, Zerlegung der Problemlösung in Teilschritte und Vereinbarung von Kontrollen (Oevermann, U., 1996).

Unternehmensberatung). Auch wenn die systemische Organisationsberatung und klinische Soziologie ihre Erfolge haben, so hat das Konzept der beteiligungsorientierten Beratung andere Ziele und Aufgaben und kann auf vielfältigen Einsatz und Erfolg in der betrieblichen Beratungspraxis verweisen. Zudem ist das Konzept nicht nur sehr handlungsorientiert, sondern auch verständlicher und einfacher in der Arbeit mit den Beschäftigten der unterschiedlichen Hierarchien in den Unternehmen.

Spezialthemen wie Wirtschaftsprüfung oder Personalberatung sind zum großen Teil durch den Rahmen der klassischen Unternehmensberatung abgedeckt. Weitere hoch spezialisierte Themen sollen hier keine Rolle spielen²⁸.

2.5 Beteiligungsorientierung in der Beratung von Unternehmen

Beteiligungsorientierte Konzepte haben in der (sozial-)wissenschaftlichen Diskussion ständig an Bedeutung gewonnen; dies ist u.a. zurückzuführen auf ein steigendes Beteiligungsinteresse der einzelnen Individuen (Oetjen, Zoll 1994). Von dieser Art der Individualisierung profitieren jedoch nicht die alten Strukturen und Institutionen unserer Gesellschaft. Sie stehen dem individuellen Interesse eher entgegen, da ihre Beteiligungsformen starr, wenig transparent und für viele ineffektiv sind. Nicht nur auf betriebliche Strukturen, die in dieser Arbeit besonders betrachtet werden, wirkt sich diese Entwicklung aus. Überall ist zu erkennen, dass traditionelle Strukturen, wie Parteien, Gewerkschaften und viele andere gesellschaftliche Institutionen von dieser Entwicklung, zum Beispiel bei der Entwicklung der Mitgliederzahlen, negativ betroffen sind. Dafür bekommen andere, weniger formelle Gruppen und Zusammenhänge Zulauf, wie zum Beispiel Umweltgruppen, Vereine oder Nachbarschaftsinitiativen, wo häufig an konkreten, zeitlich befristeten Projekten gearbeitet wird²⁹.

Im betrieblichen Zusammenhang entwickeln Teile des modernen Managements eine Beteiligungsoffensive in den Unternehmen. Ohne Beteiligung scheinen ihnen die zunehmend komplexer werdenden betrieblichen Prozesse kaum noch lösbar. Hier besteht das ökonomische Interesse, die Individualisierungstendenzen in unserer Gesellschaft zugunsten einzelbetrieblicher, gewinnmaximierender Strategien zu nutzen. Damit handelt es sich um betriebswirtschaftliche Konzeptionen und Ziele. Diese Strategien verwerten die sich immer stärker ausprägenden Einzelinteressen, um durch, zum Teil vorgespülte Beteiligung, mehr Eigenengagement der Beschäftigten zu erreichen. Ziel ist eine flexible und deregulierte Unternehmenssphäre. In einem solchen Klima soll die Produktivität weiter

²⁸ Gemeint ist u.a. die Rechtsberatung durch Anwälte und Notare.

²⁹ Böcker, Heinz/Nover, Sabine 1996, S. 33-68, Jonas, Michael/Nover, Sabine 2002

ansteigen, da technische Investitionen und Innovationen in vielen Bereichen an ihre Grenzen stoßen. Nicht der Mensch steht dabei im Vordergrund, sondern die Optimierung von Ergebnissen, Produkten und Gewinnen.

Im betrieblichen Kontext haben jedoch weder Management noch Gewerkschaften eine klare und einheitliche Strategie, welche Beteiligungsformen wie und wann zum Einsatz kommen sollen. Hierfür ist die Diskussion noch nicht weit genug fortgeschritten. Vor allem fehlen die betrieblichen Erfahrungen. Aber nur diese Erfahrungen können, in Form von Modellprojekten, Basis für eine neue Entwicklung sein. Beteiligungsstrategien sind auf den persönlichen Einsatz von Multiplikatoren angewiesen, stehen dabei aber oft im krassen Gegensatz zu den bestehenden betrieblichen Strukturen³⁰.

An dieser Stelle kann beteiligungsorientierte Betriebsberatung ansetzen. Sie hat einen arbeits- und beteiligungsorientierten Ansatz und damit auch die Sicherung von Arbeitsplätzen zum Ziel. Diese Beratungsform berücksichtigt die Innovationsfähigkeit der Beschäftigten eines Unternehmens, die praktisch zur Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisationen, zur Verbesserung von Verfahren, Produkten und Dienstleistungen und zur Kostensenkung beitragen soll. Beteiligungsorientierte Betriebsberatung geht davon aus, dass die Mitarbeiter/innen betriebliches Know-how haben, welches bisher nicht oder nur teilweise genutzt wird. Die Beschäftigten nutzen ihr Wissen nur am jeweiligen Arbeitsplatz und partiell auch dort nur mit eingeschränktem Umfang. In der Vergangenheit war dies sogar gewollt. „Das Denken am Fabrikator abzugeben“, ist eine vom Management der alten Schule bevorzugte Maxime. Die klassische Unternehmensberatung hat nicht zum Ziel, dies zu ändern. Ganz im Gegensatz zur beteiligungsorientierten Betriebsberatung, die ausdrücklich erreichen will, dass das betriebliche Know-how intensiv, sowohl während der Beratung als auch im Anschluss, einbezogen wird. Wie dies erfolgt und welche Instrumente hierfür eingesetzt werden, wird in folgenden Kapitel ausführlich dargestellt.

Der Unterschied zwischen der klassischen Unternehmensberatung und der beteiligungsorientierten Betriebsberatung liegt also nicht bei unterschiedlichen Beratungsthemen bzw. -feldern. Diese sind über weite Strecken identisch. Vielmehr geht es um die Art der Beratung, darum, mit welchen Instrumenten und welchen grundlegenden Konzepten die Beratung realisiert wird. Die Informationsbeschaffung beim Kunden und die Lösungs- und Ergebnisbearbeitung unterscheiden sich

³⁰ Die betrieblichen Strukturen sind in den meisten Unternehmen klar nach den Hierarchien ausgerichtet. Eine Beteiligung der Beschäftigten quer zu diesen Strukturen ist oftmals nicht gewollt. Dies hat nicht zuletzt mit der Ausbildung der jeweiligen Führung auf den verschiedenen Ebenen zu tun. Denn die Einbeziehung der Mitarbeiter/innen in die täglichen Entscheidungsstrukturen bedarf einer anderen Führungskultur.

zwischen diesen Beratungskonzepten grundlegend. Während sich, wie später ausführlich dargestellt wird, die klassische Unternehmensberatung klar managementorientiert verhält, kann beteiligungsorientierte Betriebsberatung nur erfolgreich sein, wenn neben dem Topmanagement auch alle anderen betrieblichen Hierarchien und Funktionen in die Beratung einbezogen werden und die Möglichkeit erhalten mitzuwirken. Die Ergebnisse der beteiligungsorientierten Betriebsberatung sollen auch dazu führen, dass der Kunde Erfahrungen mit der Methode Beteiligung sammelt, die Vorteile erkennt und die Mitarbeiter/innen auch zukünftig stärker durch das Management einbezogen werden. Die Beteiligung soll also nicht nur während, sondern auch noch nach der Beratung stattfinden. Dazu müssen betriebliche Strukturen geöffnet und transparent gemacht werden. Beschäftigte erhalten mehr Einblick, mehr Mitspracherechte und auch mehr Entscheidungskompetenz, so dass die innerbetriebliche Machtbalance verändern wird. Dieses Ergebnis würde klar den Zielen der klassischen Unternehmensberatungen widersprechen. Sie arbeitet ausschließlich für das Management und damit für den Erhalt der Hierarchien und Machtgefüge. Die Einführung neuer Mitwirkungs-, Gestaltungs- und Beteiligungsformen widersprechen ihren Grundansätzen und Interessen.

2.6 Arbeitshypothese

Zur Bildung meiner grundlegenden Hypothese sind zunächst einige Grundannahmen zu treffen. Die erste Annahme beschäftigt sich mit dem Know-how der Beschäftigten in den Unternehmen: Ich nehme hierzu an, dass es der beteiligungsorientierten Betriebsberatung gelingt, die Beschäftigten in die Beratung aktiv einzubeziehen und somit das betriebliche Wissen der Mitarbeiter/innen zu erfassen. Durch die Art und Weise der Beratung wird das Know-how der unterschiedlichen Hierarchien aus den verschiedenen Unternehmensbereichen berücksichtigt. Zudem haben die Beschäftigten ein Interesse, während der Beratung ihre Erfahrungen und ihr Wissen über Abläufe, Prozesse, Strukturen, Zusammenhänge zur Verfügung zu stellen. Auf diese Weise können die Berater/innen die Ideen zur betrieblichen Verbesserung, die bei den Mitarbeiter/innen aufgrund ihrer Berufserfahrung und umfassenden Unternehmenskenntnis vorhanden sind, direkt nutzen.

Die zweite Annahme ergibt sich direkt aus dem Gesagten: Da die Mitarbeiter/innen der Unternehmen an dem Beratungsprozess beteiligt werden, entwickelt sich eine hohe Akzeptanz zu den Ergebnissen einer beteiligungsorientierten Betriebsberatung. Durch die Einbeziehung in die Beratung haben sie sich direkt mit den Fragestellungen und Inhalten der Beratung beschäftigt. Sie waren beteiligt, als Problemsammlungen vorgenommen und Antworten bzw. Lösungen entwickelt wurden. Ein Teil dieser Lösungsvorschläge findet sich in den Beratungsergebnissen

wieder. Andere Lösungsvorschläge wurden gemeinsam verworfen. Dies alles führt zu einem erweiterten Verständnis zu den eigentlichen Fragen der Beratung und hat eine sehr hohe Akzeptanz der Beratungsergebnisse und der beteiligungsorientierten Beratung an sich zur Folge. Für eine höhere Akzeptanz der beteiligungsorientierten Betriebsberatung spricht jedoch auch die andere Einstellung der Berater/innen sowie die Arbeitsorientierung dieses Beratungsansatzes im Unterschied zu den klassischen Unternehmensberatungen.

Eine dritte Annahme betrifft die Umsetzung der entwickelten Ergebnisse der beteiligungsorientierten Betriebsberatung: Aufgrund der Tatsache, dass die Ergebnisse zusammen mit den Mitarbeiter/innen erarbeitet wurden, weisen sie einen hohen Realitätsbezug auf und können so schneller umgesetzt werden. Denn mit Hilfe der beteiligungsorientierten Beratung werden keine Vorschläge gemacht, die realitätsfremd, also nicht umsetzbar, sind. Zudem wird die Umsetzung wesentlich durch die betriebliche Akzeptanz beschleunigt. Denn die Beschäftigten, die an der Beratung beteiligt waren, wollen nun auch deren Umsetzung aktiv unterstützen. Im Gegensatz zur klassischen Unternehmensberatung werden so die Ergebnisse von der Belegschaft getragen, da sie hieran mitgearbeitet und in vielen Fällen zur Arbeitsplatzsicherung beitragen haben.

Entsprechend dieser Annahmen ergibt sich meine grundlegende Hypothese: Beteiligungsorientierte Beratung ist erfolgreicher in der Lage, das Potential eines Unternehmens zu nutzen und das Know-how der Beschäftigten einzubeziehen, als dies die klassische Unternehmensberatung kann. Die Anschlusshypothese lautet, dass in Folge die Qualität der Beratungsergebnisse höher ist, da Konzepte erarbeitet werden, die das Beratungsziel besser erreichen, als dies bei den klassischen Unternehmensberatungen der Fall ist. Da die Akzeptanz der Ergebnisse bei der Belegschaft höher ist, wird zudem eine beständigere Umsetzung der Ergebnisse erreicht.

Neben den formulierten Hypothesen erwarte ich weitere Erkenntnisse durch diese Arbeit. Die Auswertung der Fallbeispiele soll die Möglichkeiten der beteiligungsorientierten Betriebsberatung deutlich machen und zeigen, wie dieser Beratungsansatz neue partizipative Mitbestimmungsformen der Betriebsräte und der Beschäftigten initiieren bzw. unterstützen kann³¹.

³¹ Siehe hierzu das Kapitel Beteiligungsorientierte Beratung im Betrieb ab Seite 47.

Weiterhin soll sich die These, dass die Managementorientierung der klassischen Unternehmensberatung eine ernsthafte Beteiligung der Mitarbeiter/innen bei ihren Beratungen, wenn dies gewollt wäre, grundsätzlich nicht zulässt, bestätigt werden³².

Nicht zuletzt soll die Arbeit einen sozialwissenschaftlichen Beitrag zur betrieblichen Forschung liefern. Denn der Aspekt der Beratung und deren Ergebnisse wurde bisher wissenschaftlich - entgegen seiner Bedeutung für Unternehmen - nicht ausführlich bearbeitet und beruht daher bei den bekannten Arbeiten im wesentlichen auf Sekundärquellen³³.

³² Die Managementkonzepte und die Managementorientierung werden in den folgenden Kapitel ausführlich behandelt.

³³ Siehe hierzu Literaturhinweise ab Seite 13.

3 Beratungskonzepte bei der Beratung von Unternehmen

3.1 Die klassische Unternehmensberatung

3.1.1 Einleitung

Die professionelle Art, Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland zu beraten, wird allgemein als Unternehmensberatung bezeichnet. Sie hat in den letzten drei Jahrzehnten an Bedeutung gewonnen und ist heute aus dem Beziehungs- und Dienstleistungsgeflecht der Wirtschaft nicht mehr wegzudenken. Dabei wird nicht nur der Zweck der reinen Beratung von Unternehmen verfolgt. Zunehmend werden neue Aufgaben an die Unternehmensberatungen delegiert. So sollen sie für staatliche Stellen beurteilen, ob Fördermittel oder Landesdarlehen gut angelegt sind. Sie bekommen die Aufgabe, Landesinitiativen zur Existenzgründung zu organisieren und vor Ort durchzuführen³⁴. Empfehlungen großer Unternehmensberatungen haben in der Wirtschaft in der Regel eine große Resonanz. Aber auch außerhalb der privaten Wirtschaft werden die Äußerungen und Publikationen zunehmend zur Kenntnis genommen (Faust, 1998, S.150). Insbesondere Politik³⁵ und Verwaltung interessieren sich zunehmend für den Rat der führenden Berater. Die Verwaltungen als Non-Profit-Organisationen³⁶ bekommen in diesem Zusammenhang ihre scheinbar fehlende Effizienz vorgeworfen, die mit Hilfe von Unternehmensberatungen verbessert werden soll. Es gelingt einzelnen Unternehmen der Beratungsbranche sogar politische Debatten wie die Standort- oder die Globalisierungsdiskussion im Sinne der direkten Marketingstrategie zu verwerten (Faust, 1998, S.151). Man kann also durchaus von einer Institutionalisierung der Unternehmensberatung in unserer Gesellschaft sprechen und sie als wichtiges Legitimierungswerkzeug für Wirtschaft, Politik und Verwaltung bezeichnen. Nicht zuletzt ist es fast eine schöne Mode geworden, Unternehmensberatung einzuschalten und ihre Meinung zu hören.

Die Aufgabe der Unternehmensberater beschreibt Roland Berger (Wirtschaftswoche Nr.34, 1995, S.66): „Heute dienen wir Berater als Generalstab für Konzernführer und entwickeln deren Strategie. Napoleon war sicher ein genialer Feldherr. Aber

³⁴ Diese Beobachtungen wurden bei Aktivitäten des Landes NRW vermerkt. Größere Landesdarlehen und Kredite werden entsprechend durch Gutachten von Unternehmensberatungen im Vorhinein abgesichert. Die Landesinitiative zur Existenzgründung „GO“ wird durch eine private Beratungsgesellschaft organisiert. Die Ausführung vieler Einzelschritte erfolgt durch Unternehmensberatungsgesellschaften.

³⁵ Im Bundestagswahlkampf 1998 haben beide großen Parteien entsprechende Personen präsentiert. Die SPD hat in der Presse (Die Woche u.a.) die Bekanntschaft von Roland Berger und Gerhard Schröder betonen lassen. In der Schlussphase des Wahlkampfes hat die CDU Späth kurzerhand zum Berater erklärt und in das Wahlkampfteam aufgenommen.

³⁶ Unter dem Aspekt der Effizienz werden inzwischen Verwaltungen, Mittelbehörden, Krankenhäuser, Kultureinrichtungen sogar Kirchen durch Unternehmensberater betrachtet. Dabei kommt es oft zu Ergebnissen, die wichtige soziale Aufgaben der genannten Einrichtungen nicht berücksichtigen.

ohne Generäle hätte er seine Visionen nicht verwirklichen können“. Offenbar versteht sich Berger als einer der Generäle, der von den Industrieführern weltweit beauftragt wird und prägend auf die Entscheidungen der Wirtschaft Einfluss nimmt. Tatsache ist, dass die privaten Berater, insbesondere die großen Beratungsgesellschaften, großen Einfluss auf das Management haben und die Entwicklung des Managementwissens beeinflussen (Faust, 1998, S.151). Daher ist eine genauere Aufgabendefinition der Unternehmensberater notwendig.

Die Begriffsdefinition ist nicht einheitlich. So definiert Hillemanns (Hillemanns, 1995): „Unternehmensberatung ist eine professionelle, der Unternehmensführung des Klienten verpflichtete Dienstleistung, die in Form eines interaktiven, kommunikativen und sozialen Prozesses der Wissensvermittlung und Realisierungsbegleitung insbesondere bereichsübergreifend Probleme in den Bereichen Strategie, Struktur oder Kultur zur Förderung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit des Klienten zu lösen in der Lage ist“. Zur Zeit der Gründung des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) 1954 wurde unter Unternehmensberatung die „Ganzheitsbetrachtung unter der Berücksichtigung des Zusammenwirkens aller betrieblichen Vorgänge und Prozesse“ verstanden³⁷. Dabei ist sie führungsbezogen und hat folgerichtig die Verbesserung der Management-(leistungs)fähigkeit zum Ziel (Bartling, 1985). Aber schon die Bezeichnung „Unternehmensberatung“ ist nicht einheitlich, auch wenn sie sich im deutschsprachigen Raum durchgesetzt hat. Verwendet werden auch die Begriffe „Managementberatung“, „Strategieberatung“ oder „Consulting“. Sogar der Begriff „Organisationsberatung“ wird synonym von einigen Vertretern der Beratungsbranche verwendet. Die Inkonsistenz bezieht sich nicht nur auf die Bezeichnung, sondern im gleichen Maße auf das, was sich dahinter verbirgt. Denn das Spektrum von Beratungsthemen ist sehr vielfältig und auch bei der Verwendung der Beratungsinstrumenten wird wenig Präzision gebraucht. Die Begriffe sind vielmehr vom Selbstverständnis der Berater abhängig. Schrädler (Schrädler, 1996) bezeichnet daher das „Forschungsfeld der Unternehmensberatung als eine Ansammlung von äußerst heterogenem, unstrukturiertem Wissen aus unterschiedlichen Wissenschaftsdiziplinen“. Die großen Beratungsgesellschaften prägen mit ihrer Publikationsmacht dabei die Entwicklung insbesondere von neuen Methoden und veröffentlichen diese regelmäßig in der Wirtschaftspresse. Auffällig ist bei den verschiedenen Definitionsansätzen, die Betonung der Managementorientierung, die auch der Realität entspricht.

³⁷1952 wurde von den Beratern Bredt, Wegener, Schütz und Schleip in Deutschland der Club der Rationalisierungsfachleute (Club C) als berufsständische Vereinigung gegründet. Sie sollte von unseriösen Beratern abgrenzen. Sehr schnell wurde jedoch aus dem Begriff Rationalisierungsfachleute der Unternehmensberater. So ging aus dem Club C 1954 der Bund Deutscher Unternehmensberater hervor.

3.1.2 Entwicklung der klassischen Unternehmensberatung

Das bekannte Werk "Time and motion studies" von F. Taylor untersuchte und entwickelte bereits im letzten Jahrzehnt des 19. Jahrhunderts Rationalisierungserfahrungen in den Vereinigten Staaten. Auch in den folgenden Jahrzehnten standen Arbeitsrationalisierungsmaßnahmen im Bereich der Produktion durch Zerlegung in Leistungseinheiten, die mit Standardarbeitszeiten versehen wurden, im Mittelpunkt. Und das, obwohl in den Hawthorne Werken der Western Electric Gesellschaft von 1927 bis 1932 einzigartige Studien durchgeführt wurden die zu der Erkenntnis kamen, dass der Arbeiter nicht als isoliertes Einzelwesen, sondern als soziales Wesen in der Gruppe verstanden und behandelt werden sollte (Etzioni)³⁸. Fast ausschließlich Ingenieure beschäftigten sich jedoch damals mit dieser Produktionsplanung. Die klassische Bezeichnung für diese Berater war Management Engineers. Sie sollten mit ihren Methoden den Ausstoss und die Produktivität immer weiter erhöhen, was zunächst gelang. Die Arbeitsvorgänge wurden, trotz zunehmender Komplexität, immer detaillierter beschrieben und zerlegt. Für diese Detailschritte wurden Arbeitsanweisungen entwickelt und mit Standardzeiten³⁹ versehen. Erst in der Weltwirtschaftskrise, in den dreißiger Jahren, entwickelt sich ein Bedarf nach umfassender Beratung. Personen wie Booz und Hamilton erkannten dies als erste (Fuchs, Jerome 1975). Neben Rationalisierung in der Produktion sollten auch andere Themen in weiteren wichtigen Funktionsbereichen bearbeitet werden. Dazu gehörten finanzielle und organisatorische Reorganisation gescheiterter Unternehmen in der Weltwirtschaftskrise, Themen, mit denen die damaligen Berater in der Regel genauso überfordert waren wie das betroffenen Management. So entwickelten sich neue Beratungsthemen auch in enger Abstimmung mit Wissenschaft und Forschung an den Hochschulen. In den USA, der damaligen und heutigen Hochburg der klassischen Unternehmensberatung, war und ist die Verbindung zwischen Wissenschaft und Beratung fließender als in Deutschland. Dies führte zu einer

³⁸ Die Hawthorne Experimente ergaben vier Hauptergebnisse: 1. Das Produktionsergebnis wird nicht durch die physische Leistung, sondern durch die sozialen Normen bestimmt. 2. nichtfinanzielle Reize sind im Zweifel wichtiger als finanzielle. 3. Die Handlungen der Arbeiter sind häufig durch die Gruppe bestimmt. 4. Die Bedeutung unterschiedlicher Führungstypen für das Produktionsergebnis (Etzioni). Um zu diesen Ergebnissen zu kommen, waren verschiedene Experimente durchgeführt worden. Da die ersten Tests (z.B. der Relais-Montage-Prüfraum) keine verständlichen Ergebnisse für die Forscher ergaben, wurde 1928 ein Interview-Programm aufgelegt, um die Arbeiter besser verstehen zu können, womit gleichzeitig eine wichtige und einfache neue Untersuchungsmethode entwickelt wurde (Roethlisberger, 1954).

³⁹ Es soll nicht der Eindruck entstehen, dass diese Aufgaben heute nicht mehr von Unternehmensberatern ausgeübt werden. Seit einigen Jahrzehnten erfolgt die Ausbildung von Ingenieuren, die Zeitaufnahmen durchführen, in REFA Fachschulen. Die so Ausgebildeten arbeiten firmenbezogenen z.B. in der Arbeitsvorbereitung oder in speziellen Beratungsgesellschaften. Viele REFA Fachleute haben sich in den letzten Jahren selbständig gemacht.

schnelleren Durchdringung des Informationsmarktes⁴⁰, der für die Entwicklung von neuen Beratungsthemen und Methoden von strategischer Bedeutung ist (Faust, 1998, S.154).

Erst nach dem 2. Weltkrieg begann die eigentliche Wachstumsphase der Unternehmensberatung. Zunehmende Komplexität der Organisationen und eine sich schnell verändernde Umwelt erforderten zunehmend externen Rat. Aufgabengebiete der Unternehmensberatung waren damals unter anderem:

- Technische Unternehmensanalysen, Unternehmenspläne
- Unternehmensziele, -politik, und -strategien
- Kostenreduzierung und Effizienzsteigerung
- Managementtechniken und -methoden.

Das sind Themen, die auch heute noch ihre zentrale Bedeutung behalten haben. Hinzugekommen ist zum Beispiel der Bereich der EDV-Beratung, der heute einen großen Stellenwert hat. Die klassische Unternehmensberatung beschäftigt sich heute vorrangig mit der Organisation, den technischen Abläufen, den Strukturen, den Kosten und mit den Strategien der Unternehmen (Bartling, 1985, S. 13ff).

Die Entwicklung des Umsatzes ist ein Beleg für das rasante Wachstum der Branche. Der gesamte Honorarumsatz wuchs weltweit von 9 Mrd. \$ in 1984 auf 31,5 Mrd. \$ im Jahr 1994 (Wohlgemuth, 1997, S.4). Gut die Hälfte des Umsatzes wurde im Mutterland der Beratung, den USA, erzielt. In der BRD waren es nach dieser Statistik 1994 immerhin bereits 2 Mrd. \$. Damit lag die Bundesrepublik im internationalen Verhältnis von Honorarumsatz zu Einwohner auf Platz drei hinter den USA und der Schweiz. Der BDU kann inzwischen andere, höhere Zahlen präsentieren. Danach soll 1990 ein Gesamtumsatz von 8,8 Mrd. DM, 1995 von 14,1 Mrd. DM (BDU, 1996) und 1999 von 21,3 Mrd. DM erreicht worden sein. Für die letzten Jahre entspricht dies einer Steigerung von durchschnittlich 13,4 Prozent jährlich. Für 2000 wurde eine weitere Steigerung um ca. 12 Prozent vorausgesagt (BDU, 9.12.1999). Den Schwerpunkt bildet der Markt der Unternehmensberatungen, auf dem sich in den letzten Jahren etwa 20 große Firmen⁴¹ etabliert haben. Hier finden sich auch die überdurchschnittlichen Zuwachsraten. Eine Ausnahme ist nur

⁴⁰ Durch die enge Kooperation zwischen Wissenschaft und Beratung besteht auch die Möglichkeit, neue Erkenntnisse schneller in Umlauf zu bringen und die Fachdiskussion somit zu beschleunigen.

⁴¹ Eine Aufzählung erfolgte bereits im Kapitel „Der Beratungsmarkt“.

die Personalberatung, die noch schneller wächst, jedoch im Verhältnis keine so große Bedeutung hat⁴².

Analog zum Umsatz gibt es eine rasante Personalentwicklung in der Beratungsbranche der BRD. So hat sich die Zahl der Berater/innen in 10 Jahren mehr als verdoppelt. In der Sparte der Unternehmensberater arbeiteten 1985 gut 21.000 Personen. 11 Prozent davon waren Frauen. 1995 waren es bereits mehr als 48.000 Berater und 21 Prozent davon Frauen. Interessant ist die Entwicklung in den neuen Bundesländern. Hier gab es 1993 gut 9.000 und 1995 nur noch 8.600 Beschäftigte. Der Frauenanteil ist im Osten für die Branche der Unternehmensberater völlig untypisch, denn 41 Prozent der Beschäftigten im Jahr 1995 waren Frauen⁴³. Neben der Beschäftigungsstatistik zählt der BDU auch die Zahl der tätigen Unternehmen. So waren 1996 im Bereich der Unternehmensberater in der BRD etwa 9.000 Unternehmen mit rund 41.000 Berater/innen aktiv (o.A. Handelsblatt, 5.12.96). 1995 sollen es 9.100 Unternehmen und 40.000 Beschäftigte gewesen sein. Dies weist auf einen Konzentrationstrend in der Branche hin. Viele kleine Beratungsgesellschaften sind dem Konkurrenzdruck nicht gewachsen, geben auf oder schließen sich Größeren an. Zahlen aus 1999 bestätigen diesen Trend. So wurden 1999 insgesamt 64.500 Berater/innen in 14.300 Unternehmen geschätzt. Auch große Gesellschaften schließen sich inzwischen zusammen. So haben sich Anfang 2000 Cap Gemini und Ernst & Young zu einem Unternehmen zusammen geschlossen (o.A. Markt und Mittelstand 10/2000). Die bekannte Beratungsgesellschaft Price Waterhouse Coopers gab inzwischen bekannt, dass man sich mit Helweg Packard zusammenschließen möchte (Lebeiner, 2000). Im September 2002 vereinigten sich Arthur Anderson und Ernst & Young unter dem Namen Ernst & Young (Manager Magazin 10/2002, S. 67). Weltweit waren 1999 ungefähr 400.000 Unternehmensberater/innen aktiv. Die Consultingunternehmen aus der BRD haben damit am Weltmarkt einen Anteil von 13,4 Prozent und dominieren mit 47,9 Prozent den europäischen Markt (BDU, 9.12.1999).

Das durchschnittliche Honorar je Mandant wurde bei knapp 130 TDM 1996 ausgemacht (o.A. Handelsblatt, 5.12.96). Der Umsatz konzentriert sich dabei auf die 20 großen Beratungsgesellschaften in der BRD. Obwohl Sie nur 0,22 Prozent aller Beratungsfirmen ausmachen, entfielen auf sie 1996 insgesamt 19 Prozent des Gesamtumsatzes. Die mittelgroßen Beratungsgesellschaften, etwa 25 Prozent der

⁴² Nach Schätzungen des BDU (1996) wuchs der Umsatz der Unternehmensberatungen 1996 um ca. 9%, die Personalberatungen jedoch um 22%. Dennoch ist der Gesamtumsatz der Personalberatungen sehr gering. Ihr aktuelles Wachstum geht vor allem auf den Abbau von Hierarchien in großen Unternehmen zurück. Sie versuchen, die nicht mehr benötigten „Spitzenleute“ anderweitig zu versorgen und beauftragen hierzu die Personalberatungen. Zunehmend werden auch Personen des mittleren Management Klienten (DM, 4/1999, S.40 ff).

⁴³ Klassifizierung der Berufe von 1975. Der hohe Frauenanteil in den neuen Bundesländern ist auf die höhere Qualifikation der Frauen und auf die vielen Existenzgründungen zurückzuführen.

Unternehmen, erzielen ungefähr die Hälfte des Umsatzes. Die vielen kleinen Gesellschaften und Einzelberater, die 74 Prozent der Betriebe ausmachen, kommen nur auf bescheidene 30 Prozent des Umsatzes (BDU, 1996). Je kleiner die Unternehmen, um so geringer der Umsatz je Berater. Das o.g. Durchschnittshonorar sagt daher wenig aus. Denn in den großen Gesellschaften ist ein Umsatz je Berater/in von 300/400 TDM die Regel. Ihre Senior-Berater/innen erhalten zwischen 2.500 und 10.000 DM Tageshonorare⁴⁴ (Bierach, 1995). Von diesen Honoraren können Einzelberater/innen nur träumen, die zwischen 900 und 1.900 DM realisieren. Das Honorar ist dabei abhängig von dem Beratungsthema. Arbeiten in der Betriebswirtschaft erzielen höhere Honorare als technische Beratungsthemen. Auch die Erfahrungen und die Referenzen entscheiden über das Honorar eines Einzelberaters. Einsteiger müssen, um in den umkämpften Markt Eintritt zu bekommen, sogar Kampfpreise unter 800 DM akzeptieren. Die mittelgroßen Beratungsunternehmen liegen im Honorarsatz zwischen 1.800 und 2.800 DM. Hier ist zu beobachten, dass eine Steigerung des Honorars in den letzten Jahren kaum durchsetzbar war⁴⁵.

1999 war für die Branche ein untypisches Jahr. Die Problematik um das Jahr 2000⁴⁶ und die Umstellung auf den Euro haben die IT-Beratung deutlich stärker ansteigen lassen. Sie hatten einen Anteil von immerhin 46 Prozent des Umsatzes. Dies hat schon 1998 dazu geführt, dass viele große und kleine Beratungsunternehmen auch Angebote in diesem Sektor entwickelten. Nach dem Thema IT hat die Strategieberatung einen Anteil von 26 Prozent, gleichauf mit der Organisationsberatung mit 23 Prozent. Human Resource Management ist abgeschlagen mit 5 Prozent Anteil am Umsatz. Das erstmal hatten die Finanzdienstleister mit ihrer Nachfrage nach Beratung das verarbeitende Gewerbe übertroffen. Sie hatten mit 22 Prozent (1998: 19,7 Prozent) den größten Bedarf und haben das verarbeitende Gewerbe auf Platz zwei mit 20 Prozent (1998: 24 Prozent) verdrängt (BDU, 9.12.1999).

Auf Grund dieser Entwicklungen, vor allem der Konzentrationsprozesse in den letzten drei Jahren führen in der Bundesrepublik Deutschland inzwischen die internationalen Unternehmensberatungen (o.A., Manager Magazin 6/2000).

⁴⁴ Nach aktuellen Kenntnissen ist der Tagessatz in dieser Gruppe auf 3.000/15.000 DM angestiegen. Die BCG verlangte beispielsweise für „Normalberater“ 2001 bereits 8.000 DM Tagessatz.

⁴⁵ Die Angaben entstammen eigenen Beobachtungen im Kontakt zu entsprechenden Beratern.

⁴⁶ Gemeint ist die notwendige Umrüstung der Großrechner und PC's sowie der Software, damit diese auch nach dem 31.12.1999 problemlos ihre Arbeit verrichten. Denn bis etwa 1995/96 wurden Programme und Rechner noch so hergestellt, dass diese am 1.1.2000 auf das Datum 1.1.1900 umstellten, womit alle datumsbezogenen Daten schwer beschädigt werden konnten.

Rang	Die größten Consulting Unternehmen in der BRD 1999	Umsatz Mio. DM	Mitarbeiter/innen
1.	McKinsey & Company	725	1.400
2.	Roland Berger & Partner GmbH	660	1.265
3.	Gemini Consulting GmbH	360	605
4.	The Boston Consulting Group	360	490
5.	A.T.Kearney GmbH	320	480
6.	Arthur D.Little International Inc.	215	380
7.	Booz, Allen & Hamilton	200	320
8.	Marketing Corporation	178	335
9.	Knight-Wendling Consulting GmbH	165	330
10.	Kienbaum Consultants International GmbH	160	400

Im Jahr 2000 stellte sich die Rangliste wie folgt dar (Manager Magazin 7/2001):

Rang	Die größten Consulting Unternehmen in der BRD 2000	Umsatz Mio. DM
1.	McKinsey & Company	930
2.	Roland Berger & Partner GmbH	510
3.	The Boston Consulting Group	425
4.	A.T.Kearney GmbH	405
5.	Booz, Allen & Hamilton	248
6.	Arthur D.Little International Inc.	190
6.	Bain & Comp.	190
8.	Dröge & Comp.	186
9.	Mercer Consulting Group	182
10.	IBM Unternehmensberatung	180

3.1.3 Methoden und Verfahren der klassischen Unternehmensberatungen

Um Unternehmen beraten zu können, setzen die Berater bestimmte Verfahren und Methoden ein. Viele dieser Verfahren, die heute angewendet werden, wurden in den USA seit den 70er Jahren entwickelt. An der Entwicklung waren ganz wesentlich die Unternehmensberatungen selbst beteiligt. Bis heute haben sich nicht nur die Verfahren gehalten, sondern auch die Verbindung zur jeweiligen Beratungsgesellschaft, die an ihrer Entwicklung beteiligt war. So wird die

Portfolioanalyse mit der Boston Consulting, die Gemeinkostenwertanalyse mit McKinsey identifiziert (Top Business, 1994).

Eine unvollständige Aufzählung (Bierach, 1995 und hbv, 1993) von zur Zeit geläufigen Methoden und Verfahren der klassischen Unternehmensberatung in der BRD zeigt die Vielfalt:

- Portfolioanalyse
- Analyse der Kernkompetenzen
- GAP-Analyse (Lückenanalyse)
- Lebenszyklusanalyse
- Lean Management
- Business Reengineering
- Zero Base Budgeting
- Gemeinkostenwertanalyse
- Benchmarking
- Kaizen / KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)
- Total Quality Management (TQM)
- Target Costing

Um den Überblick zu verbessern, sollen an dieser Stelle die geläufigsten Methoden und Verfahren der Unternehmensberatungen kurz beschrieben und dabei ihre Ziele und Instrumente aufgezeigt werden (Bierbach, 1995; Kamp, 1994; Brückner-Bozetti, 1993).

Mit Hilfe der **Portfolioanalyse** soll die strategische Position eines Unternehmens im Verhältnis zu Konkurrenzunternehmen bestimmt werden. Diese Unternehmensposition kann sich auf verschiedene wichtige Schlüsselthemen für das Unternehmen beziehen. Zu diesen Themen zählen zum Beispiel die strategischen Geschäftsfelder, Marktanteile der Produkte, Marktwachstum, Innovationsfähigkeit oder technische Führung bei Produkten und Verfahren gegenüber anderen Marktanbietern. Je nachdem, für welche der aufgezeigten Themen man sich entscheidet, werden geeignete Kennzeichen für die Analyse herausgearbeitet, die die Einordnung in einer Matrix ermöglichen. Die Produkte werden so zum Beispiel bei

dem Marktwachstumportfolio nach den Kennzeichen relativer Marktanteil und Marktwachstum beurteilt. Dabei besteht die Möglichkeit, sofort oder später einen Vergleich mit anderen Unternehmen durchzuführen. Eine Marktanalyse ist dann allerdings in aller Regel notwendig. Die Ergebnisse, die in der Matrix abgebildet werden, sollen helfen, die Wachstumspotentiale der Produkte zu erkennen und eine entsprechende Produktpolitik zu verabschieden. Mir sind Portfolioanalysen von Konzernen bekannt, die ihre eigenen Unternehmen ihrem strategischen Marktwert entsprechend einteilen und somit Entscheidungen zum Verbleib im Konzern oder zur Desinvestition⁴⁷ des Unternehmens fällen.

Die Analyse der **Kernkompetenzen** setzt auf die besonderen betrieblichen Stärken eines Unternehmens. Nur seine besonderen Kompetenzen sollen ausgebaut, andere Funktionen bzw. Produkte sollen innerbetrieblich abgebaut und ausgelagert werden. Im Rahmen des Beratungsprozesses werden daher die Stärken bestimmter Leistungen und Verfahren herausgearbeitet. In der Regel handelt es sich dabei um die eigentlichen Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens. Auf diese sollen sich alle Aktivitäten im Betrieb konzentrieren. Daher werden alle anderen Funktionen im Unternehmen kritisch geprüft und ggf. zur Auslagerung vorgeschlagen. Der Prozess des Outsourcing beginnt häufig bei der Betriebskantine und dem eigenen Reinigungsdienst. Auch Abteilungen wie Instandhaltung, Hausmeister- und Pförtnerdienste werden häufig in Zweifel gestellt. Wie schon angedeutet, können auch ganze Produktzweige in die Prüfung einbezogen werden.

Die **Lückenanalyse (GAP Analyse)** vergleicht die Erfolgspotentiale des Unternehmens mit der tatsächlichen Prognose der Unternehmensentwicklung. Erfolgspotentiale sind Zielgrößen wie Umsatz, Gewinn, Rentabilität. Die strategische Lücke wird zwischen Erfolgspotential und tatsächlicher Entwicklung ermittelt. Eine weitere, folgende Unternehmensberatung soll die aufgezeigte Lücke durch entsprechende Maßnahmenvorschläge schließen. Dazu werden von den Beratern entsprechende Vorschläge eingebracht und der Unternehmensleitung vorgestellt. Soweit noch nicht vorhanden, werden in der Regel Kennzahlenberichte als ständige Kontrolle des Erfolges empfohlen. Diese betriebswirtschaftlichen Kennzahlen geben einen monatlichen Überblick und sollen damit die Lücke und den Maßnahmeerfolg aktuell aufzeigen.

Das nächste Verfahren beruht auf der Annahme und der Erfahrung, dass ein Produkt einen bestimmten **Lebenszyklus** durchläuft. Wenn man sich auf die gebräuchliche

⁴⁷ Es handelt sich im Beispiel um ein Konzernunternehmensportfolio. Alle Unternehmen des Konzerns wurden nach verschiedenen Kriterien beurteilt. Die wichtigsten Kriterien waren die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Im Portfolio fanden sich dann alle Unternehmen in ihrem Quadranten wieder. Das hier beschriebene Unternehmensportfolio war für einen großen Stahlkonzern in der BRD Ausgangspunkt für seine Liquidierungs- und Verkaufsstrategie.

Einteilung von vier Phasen eines Lebenszyklus beschränkt, so handelt es sich dabei um: Entwicklungs- und Einführungsphase, Wachstumsphase, Sättigungsphase und Rückgangsphase. Mit Hilfe dieses Zyklus kann man Finanzüberschüsse, aber auch Entwicklungsnotwendigkeiten für ein Nachfolgeprodukt erkennen. Überschüsse treten dann auf, wenn sich das Produkt in der Sättigungsphase befindet und keine Entwicklungs- und Markteinführungskosten mehr entstehen. Bevor die Sättigungsphase abgeschlossen ist, muss bereits ein Nachfolgeprodukt in die erste Phase eingetreten sein, um den Anschluss zu gewährleisten. Ein ausgewogenes Verhältnis von Produkten, die sich über alle genannten Phasen verteilen, wird angestrebt. Vor allem in der Konsumgüterindustrie hat man gute Erfahrungen mit dem Lebenszyklus gemacht. Schwierigkeiten bestehen allerdings in der Bewertung der Phasenübergänge. Das Verfahren gibt keine Hilfestellung, wie die einzelnen Phasen fachgerecht ausgeführt werden. Entsprechendes Know-how, zum Beispiel in den Bereichen Forschung und Entwicklung oder Marketing, muss daher vorhanden sein.

Der Begriff des **Lean Management** soll zum Ausdruck bringen, dass die vorhandenen Führungsstrukturen angepasst werden können. Es geht im Kern um eine Restrukturierung der Führung durch Absenken der Zahl und Breite der betrieblichen Hierarchien. Lean Management ist eher eine Unternehmensstrategie, auf der andere Methoden aufbauen können. Die Strategie hat ihre Bedeutung bei den Entscheidungen des Management. In den Unternehmen, in denen nach den Prinzipien des Lean Management gearbeitet wird, werden neue Geschäftsprozesse möglichst flach und transparent aufgebaut. Wenig Verwaltung, dafür große Effizienz ist das Ziel. Die in großen Konzernen üblichen Vorgesetztenstrukturen werden daher vermieden.

Business Reengineering. Dieses Verfahren hat seinen Ursprung in einer Publikation⁴⁸ von Hammer und Champy im Jahr 1993, die die Vermarktung auch über eine eigene Beratungsgesellschaft betreiben (Faust, 1998, S.158). Dabei werden die Geschäftsprozesse kundenorientiert völlig neu gestaltet, um die Kosten zu senken und Qualität und Service für den Kunden zu steigern. Die vorhandenen betrieblichen und verwaltungsbezogenen Prozesse spielen für die erste Analyse keine Rolle. Ausschließlich das Produkt und seine Abnehmer stehen im Mittelpunkt. Auf diese Weise sollen Abläufe und Strukturen, die sich über viele Jahre gehalten haben, auf die neuen Anforderungen hin überprüft werden.

Zielstellung für das **Zero-Base-Budgeting** ist, ein Unternehmen auf der grünen Wiese neu zu planen und vor allem neu zu budgetieren. Dabei wird deutlich, welche Ausgaben in der Vergangenheit getätigt wurden, die eigentlich nicht notwendig sind.

⁴⁸ Das betreffende Buch von Hammer/Champy wurde weltweit etwa 2 Millionen mal verkauft.

Diese unnötigen Budgets fallen bei dieser Planung weg. Die Neuplanung umfasst sowohl den betrieblichen Bereich als auch die Verwaltung im Unternehmen. Somit werden auch Materialkreisläufe, Maschinen- und Hallenlayout sowie die Durchflussplanung den Anforderungen der Produkte angepasst und nicht etwa anderen vorgegebenen Rahmenbedingungen. Unternehmensvergleiche (Benchmarking) aus der jeweiligen Branche bilden die notwendige Datengrundlage. Spezifische Faktoren vor Ort werden möglichst ausgeblendet. Dieses Verfahren verursacht bei der Umsetzung sehr hohe Kosten, wenn eine vorhandene Fabrik entsprechend umgestaltet werden soll. Daher kommt es im wesentlichen bei der Neuplanung von Betriebsstätten zum Einsatz.

Die bekannte **Gemeinkostenwertanalyse** (GWA) unterscheidet Einzel- und Gemeinkosten. Die Analyse basiert auf DIN 69910, die 1962 festgelegt wurde. Der Ablauf ist dementsprechend genau definiert. Zum Abschluss werden Gemeinkostenbereiche genannt, bei denen konkrete Sparpotentiale bestehen sollen. Der Begriff der Gemeinkosten ist sowohl durch die DIN 69910 als auch durch die Betriebswirtschaft klar definiert. Es handelt sich dabei um Kosten/Aufwand, die nicht unmittelbar einer Leistung oder einem Produkt zugeordnet werden können. Die Gemeinkostenwertanalyse kann bei der Daten- und Ideensammlung Mitarbeiter/innen aus verschiedenen Ebenen berücksichtigen. Sie werden dann in die Projektteams eingebunden und erhalten dort eine klar definierte Aufgabe. Dies gilt nicht für die Auswertung und Maßnahmenfestlegung. Die Gemeinkostenwertanalyse war über lange Zeit ein sehr populäres Instrument in der Beratungsbranche und ist auch häufig als die McKinsey Methode bekannt (Faust, 1998, S.158), denn der Hauptanwender dieses Verfahrens ist die Unternehmensberatung McKinsey. Erklärtes Ziel der Gemeinkostenwertanalyse ist es, immer und einzelfallunabhängig 40 Prozent der Kosten einzusparen. Damit wird auch geworben. Hauptansatzpunkt sind dabei die Personalkosten, was auch zu ablehnenden Reaktionen bei den Belegschaftsvertretern gegenüber dieser Methode führte.

Die Methode des **Benchmarking** vergleicht Daten und Erfahrungswerte von Unternehmen der gleichen Branchen. Hierzu werden entsprechende Datenbanken bei den Unternehmensberatungen aufgebaut und mit den spezifischen betrieblichen Daten in Verbindung gesetzt. Die Daten, die eher als Kennzahlen bezeichnet werden, setzen verschiedene betriebswirtschaftliche Informationen ins Verhältnis. Besonders geläufig sind Umsatz je Beschäftigter oder Personalkosten zum Umsatz. Ein vollständiges Benchmarking kann bis zu 500 Kennzahlen verarbeiten. Dadurch, dass der Vergleich innerhalb der selben Branche erfolgt, können Unterschiede zu anderen Betrieben erarbeitet werden. Die eigenen betriebswirtschaftlichen Kennzeichen eines Unternehmens im Verhältnis zur Branche zeigen Ansatzpunkte auf, an denen zur Optimierung gearbeitet werden muss. Ein Problem stellen die Vergleichszahlen dar.

Sie sind nicht frei verfügbar und können auch nicht durch Recherchen erarbeitet werden, denn es handelt sich um vertrauliche, unternehmensbezogene Angaben. Einige Berufsverbände⁴⁹ erstellen entsprechende Übersichten, die jedoch für eine genaue Analyse im Rahmen einer Unternehmensberatung nicht ausreichen dürften. Daher müssen die Beratungsunternehmen selbst entsprechende Daten vertraulich sammeln. Zu diesem Zweck werden Datenbanken angelegt⁵⁰. Stehen genügend Informationen von verschiedenen Unternehmen der gleichen Branche zur Verfügung, kann ein anonymer Vergleich erfolgen. Hierzu sind jedoch nur große Unternehmensberatungen in der Lage, da zum einen eine entsprechende Datenbasis nur durch viele Beratungen zustande kommen kann und zum anderen die Pflege entsprechender Datenbanken sehr aufwendig ist. Kleinere Beratungsgesellschaften bieten dieses Verfahren daher kaum an.

Das Konzept **Kaizen**⁵¹ oder der **kontinuierlichen Verbesserungsprozesse (KVP)** kommt aus Japan und setzt an der Zusammenfügung vieler Einzelideen an, die Verbesserungen ermöglichen. Diese Ideen beziehen sich auf Detailverbesserungen in Produktions- oder Verwaltungsabläufen. Kontinuierliche Verbesserungsprozesse sind nur wirksam möglich, wenn die Beschäftigten die Ideen aus dem betrieblichen Alltag generieren und in den Prozess einspeisen. Dazu sind Workshops und Arbeitskreise mit den Mitarbeiter/innen notwendig, um die Strategie zu erläutern, das notwendige Handwerkszeug zu vermitteln und Ergebnisse in Form von Optimierungsvorschlägen zu erarbeiten. In Japan werden in den Kaizenarbeitskreisen klare Zielzahlen vorgegeben. Sie können sich zum Beispiel auf die Produktivität von Arbeitsgruppen beziehen. Diese stehen im Wettbewerb zu anderen Arbeitsgruppen. Die Verbesserungsvorschläge aus den Kaizenzirkeln dienen dann der Optimierung der eigenen Arbeit und werden bei Erfolg auf andere übertragen. Die Übertragung auf bundesdeutsche Unternehmen fällt schwer, da die ständige Arbeitsverdichtung, die sich zwangsläufig ergibt, von den Beschäftigten skeptisch betrachtet wird und Mitbestimmungsrechte⁵² verletzt werden können. Häufig wird das Verfahren des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in bundesdeutschen Unternehmen auf einzelne KVP Zirkel begrenzt, wodurch der

⁴⁹ Ein gutes Beispiel ist das Kennzahlenbuch des VDMA (Vereinigung Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer). Dieses Buch erscheint jährlich und wird durch Befragungen der Mitgliedsunternehmen statistisch erarbeitet. Es ist nicht käuflich, sondern wird nur an die Mitgliedsunternehmen ausgeben.

⁵⁰ Da die klassischen Unternehmensberatungen ihren Klienten Vertraulichkeit zusichern, ist dieses Verfahren nicht ohne Risiken. Die Unternehmensberatung bemühen sich daher um Anonymität bei den Daten und hüten diese wie ein großes Geheimnis. Die Klienten müssen sich auf die zugesicherte Vertraulichkeit verlassen und haben keine Möglichkeit zu verhindern, dass ihre Informationen nicht im Rahmen einer anderen Beratung mit einbezogen werden.

⁵¹ Kaizen ist japanisch und kann am besten mit „kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ übersetzt werden.

⁵² So ist zum Beispiel die Veränderung von Vorgabezeiten in einem Entlohnungssystem mitbestimmungspflichtig.

Wettbewerksgedanke entfällt. Auch eine Neuauflage des betrieblichen Vorschlagswesens kann durch eine KVP Beratung erfolgen. Der Grad der Beteiligung der Beschäftigten kann unterschiedlich hoch sein.

Das **Total Quality Management (TQM)** kann man als eine weitere Modifizierung der KVP Strategie für die westlichen Länder bezeichnen. Im Vordergrund steht die Kundenorientierung. Daher sollen Qualität der Abläufe, Strukturen und Produkte bzw. Dienstleistungen verbessert werden. Es wird ein TQM-Steuerungskreis eingerichtet, der die Aufgabe erhält, den TQM-Prozess zu begleiten und gleichzeitig auch Entscheidungen im Sinne der Qualitätsverbesserung zu fällen. Daher handelt es sich in der Steuerungsgruppe meist um Führungspersonen. Weitere Arbeitskreise müssen, im Unterschied zum KVP-Verfahren, nicht zwangsläufig eingerichtet werden. Informationen werden durch Unterlagen und Befragungen erhoben, können jedoch auch durch die Einbeziehung von weiteren Mitarbeiter/innen eingeholt werden. Die qualitätsverbessernden Entscheidungen werden anhand der vorgenommenen Analyse vorgenommen, nachdem ein entsprechender Zielkatalog, der die eigentlichen Qualitätsvorgaben detailliert für Produkte, Abläufe, Personaleinsatz, Marketing angibt, angelegt wurde.

Das Verfahren **Target Costing** hat das Ziel, erst den Preis eines Produktes zu bestimmen und dann Forschung, Entwicklung und Produktion auf der Grundlage dieser Vorgabe zu optimieren. Es entstammt der Erkenntnis, dass die Kosten eines Produktes im unmittelbaren Zusammenhang mit seiner Entwicklung stehen. Denn bei der Entwicklung wird entschieden, welche Materialien eingesetzt, welcher Bauplan erforderlich und welcher Personaleinsatz zur Herstellung und Wartung notwendig ist. Bei der Neuentwicklung von Produkten, vor allem in der Konsumgüterindustrie, steht der Verkaufspreis häufig im Mittelpunkt der Kaufentscheidung. Daher müssen die Produkte sich am Endverkaufspreis orientieren. Um dies zu ermöglichen, stellen Unternehmensberatungen das notwendige Know-how zur Verfügung.

Alle hier aufgezählten Methoden, wie auch einige weniger bekannte, werden von Unternehmensberatungen eingesetzt. Dennoch gibt es Schwerpunkte bei den Verfahren. „Business Reengineering“ sowie „Lean Management“, werden zur Zeit von fast allen bedeutenden klassischen Unternehmensberatungen angeboten (Faust, 1998, S.159). Dieses Verfahren hat zudem eine große Nähe zur Informations- und Kommunikationstechnologie. Im Unterschied dazu setzen „Gruppenarbeit“ bzw. „Lean Produktion“ mehr auf die Veränderung von Organisation und Personaleinsatz. Die mehr technisch ausgerichteten klassischen Unternehmensberatungen haben daher eine stärkere Nähe zu Reengineering-Verfahren.

Mit einer Ausnahme⁵³ werden sie jedoch von den verschiedenen Unternehmensberatungen unterschiedlich interpretiert und eingesetzt. Insbesondere das Vorgehen bei den Einzelschritten ist von Beratungsgesellschaft zu Beratungsgesellschaft sehr unterschiedlich. Dies liegt auch daran, dass die meisten Begriffe und Verfahren wenig präzise sind und eine Dokumentation nicht erfolgt bzw. vertraulich bleibt. Für Marktbeobachter scheint es zudem einen "Management-Modezyklus" (Bierach 1995, in Wirtschaftswoche S.67) zu geben, wenn es um die Anwendung von Verfahren und Methoden, die von der klassischen Unternehmensberatung angewendet werden, geht. Die aktuelle Mode, möglicherweise nur eine neue Verpackung, lässt sich besonders gut verkaufen.

Unabhängig von der speziellen Methode haben klassische Beratungen einen typischen Ablauf. Als Beispiel dient hier eine klassische Gutachterberatung, die in Phase 5 die unterschiedlichen Methoden anwenden kann⁵⁴. Die zehn typischen Phasen eines Beratungsprozesses (Hofmann, 1989, o. Seiten, Kap. 2.1) am Beispiel einer Gutachterberatung sind:

Phase	Aktivität
1.	Bekanntwerden mit dem Management des Unternehmens
2.	Persönliche Begegnung mit der Unternehmensführung im Betrieb
3.	Situationsanalyse zur Problemerkfassung
4.	Vertragsverhandlung
5.	Diagnose durch Analyse von Material und eventuellen Befragungen
6.	Präsentation
7.	Realisierung mit engem Kontakt zum Management. Ferner können Mitarbeitergruppen vorgesehen werden.
8.	Eigenständige Fortführung durch Klienten
9.	Beratungsabschluss
10.	Eventualphase zum Beispiel in Form einer Nachberatung oder gelegentlichen Besprechung mit der Führung

⁵³ Die Gemeinkostenwertanalyse ist eine Ausnahme, da sie als DIN Norm angemeldet und ein genauer Ablauf für die Anwendung vorgesehen ist. Dies bedeutet jedoch nicht, dass alle, die dieses Verfahren in der Praxis verwenden, sich auch an die Norm halten.

⁵⁴ Das Ziel einer Gutachterberatung ist die Erstellung, Präsentation und Abgabe eines Gutachtens zu dem untersuchten Problemfeld. Es können zwar auch Lösungswege aufgeführt und beschrieben werden, jedoch sollen diese nicht im Rahmen der Beratung umgesetzt werden. Das Gutachten dient dazu, den besten Weg zu finden.

Viele Gutachterberatungen enden mit der Phase sechs. Denn häufig ist nicht beabsichtigt, das Beratungsunternehmen an der Umsetzung der Ergebnisse des Gutachtens zu beteiligen. Deutlich wird jedoch, dass die Contractingphasen (Phasen 1 bis 4) einzeln aufgezählt werden, was ihrer Bedeutung in der Praxis auch entspricht. Denn werden hier Fehler in der Zieldefinition gemacht, so kann das Ergebnis nicht den erwarteten Zielen des Auftraggebers entsprechen. Der Kunde ist unzufrieden und weigert sich, ggf. erfolgreich, das Honorar zu zahlen. Die Phase Nr. 5, die eigentliche Analyse und Beratung, ist in ihrer Ausprägung sehr vom Beratungsthema und dem Klienten abhängig. Einige Beispiele im Laufe dieser Arbeit werden anschaulich Szenarien bei Beratungen schildern.

Ein anderes Beispiel ist die Beschreibung eines Potentialaudits der Beratungsfirma Knight & Wendling (Leciejewski, 1996), die mittels grafischer Darstellung ausführlich die Schritte beschreibt. Auffällig ist auch hier die Führungsbezogenheit in den Schritten 0 bis 3.

3.1.4 Versuch einer Klassifizierung der Methoden

Die Klassifizierung der bisher beschriebenen Methoden der klassischen Unternehmensberatung sollte sich an den Hypothesen dieser Gesamtarbeit orientieren. Aus der Literatur sind zudem einige Klassifizierungsvorschläge bekannt.

Die klassischen Unternehmensberatungen selber nehmen inzwischen eine Klassifizierung der Verfahren nach top-down und bottom-up-orientierten Beratungsmethoden vor. Bei top-down Ansätzen wird das Ergebnis von oben nach unten entwickelt und umgesetzt. Die Ziele der Beratung, die Mittel, die Konzepte, die Analysephase und die Ergebnisse werden im kleinen Kreis von Berater/innen und Management bearbeitet. Bei einigen Methoden bzw. Beratungsunternehmen wird sogar das Management weitgehend von diesen Schritten isoliert. Insgesamt setzt die gesamte Beratung auf Daten und Informationen, die das Management zur Verfügung stellt. Gespräche mit Mitarbeiter/innen aus niedrigeren Hierarchien spielen keine Rolle und finden bei diesem Ansatz so gut wie nicht statt. Sobald Ergebnisse feststehen und diese umgesetzt werden sollen, geschieht dies wiederum hierarchisch von oben nach unten. Die Resultate sind dann festgelegt und können auch bei der Umsetzung nicht von den Beschäftigten beeinflusst werden. Diese top-down Methoden orientieren sich an den klassischen, streng hierarchisch gegliederten Führungsmethoden.

Hier liegt ein wesentlicher Unterschied zu bottom-up Ansätzen. Auch bei diesen hat zweifelsohne das Management die volle Autorität während der Beratung und Umsetzung. Allerdings werden in den Beratungsprozess Beschäftigte einbezogen. Sie bestimmen jedoch nicht Ziel, Mittel und die Konzepte der Beratung und erhalten

auch keinen Einblick in die Vorgehensweise und die Ergebnisse. Vielmehr geht es nur darum, ihr Wissen im Sinne der vorab festgelegten Beratungsziele zu nutzen. Dies geschieht durch Interviews, Gesprächsrunden oder auch Fragebogenaktionen. Dadurch werden zusätzliche Erkenntnisse möglich.

Bottom-up Ansätze werden vor allem bei umsetzungsorientierten Beratungen, die sich zum Beispiel von Strategieberatungen unterscheiden, eingesetzt. Die Unterscheidung zwischen bottom-up und top-down wurde erst vorgenommen, als die neuen Managementkonzepte die stärkere Einbeziehung des Know-how der Beschäftigten im Sinne der weiteren Produktivitätsentwicklung forderten. Der Faktor Mensch wurde seitens einiger klassischer Unternehmensberatungen gegenüber dem Faktor Technik neu bewertet und nun höher eingestuft.

Zurückkommend auf die Beschreibung der vorgenannten Verfahren und Methoden wird deutlich, dass es sich überwiegend um sogenannte top-down Methoden handelt, bei denen die Beteiligung der Hierarchien unterhalb des Managements nur gering oder überhaupt nicht gegeben ist. Kaizen, KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) und Total Quality Management (TQM) bilden hier Ausnahmen, was nicht verwunderlich ist, denn diese Ansätze beruhen auf der Einbeziehung der Mitarbeiter/innen.

Eine weitere Klassifizierung der Methoden und Verfahren kann nach sogenannten Beratungsstilen nach Pfähler (Pfähler, 1996, S.4) erfolgen. Um den Beratungsstil feststellen zu können, wurden bestimmte Eigenschaften charakterisiert. Dazu gehören der Grad der Standardisierung und der Grad der Auftraggeberbeteiligung der jeweiligen Beratung. Bei hoher Auftraggeberbeteiligung können viele Hierarchieebenen im Unternehmen einbezogen sein. Insbesondere die Beratungsstile Ablauf- und Umsetzungsberatungen verlangen eine hohe Beteiligung, zum Beispiel in Form von Workshops und Projektteams. Unter Ablaufberatung wird eine Prozessberatung verstanden, die eine Änderung in den Denk- oder Verhaltensweisen bewirken will. Eine Umsetzungsberatung geht von einem fertigen Lösungskonzept aus, welches betrieblich implementiert werden soll. Dagegen benötigt die Gutachterberatung eine geringe Auftraggeberbeteiligung, da die betriebliche Situation durch den Berater unvoreingenommen und eigenständig analysiert werden soll. Sie konzentriert sich auf die Untersuchung und Bewertung von Informationen und Daten. Um eine Betriebsblindheit zu vermeiden, wird die Sichtweise der Internen sogar gemieden (Pfähler, 1996, S.7). Der Beratungsstil der Anpassungsberatung setzt ganz auf feste und erprobte Methoden der Unternehmensberatung und hat zudem einen hohen Grad an Standardisierung.

Im Rahmen einer Forschungsarbeit wurde durch Pfähler auf der Datenbasis von 81 Unternehmensantworten ein relativ geringer Grad von Auftraggeberbeteiligung und

ein recht hoher Grad von Standardisierung ausgemacht. Insgesamt fünf große in der BRD tätige Unternehmensberatungen wurden aufgrund der Auswertungen in ein Portfolio eingearbeitet. Nur die Unternehmensberatung Hirzel Leder & Partner wurde mit relativ hoher Auftraggeberbeteiligung eingeordnet (Pfähler, 1996, S.12 f.).

Ordnet man die im Kapitel „Methoden und Verfahren der klassischen Unternehmensberatungen“ dargestellten Instrumente der Klassifizierung von Pfähler zu, wird deutlich, dass eine geringe Auftraggeberbeteiligung überwiegt. Denn ein hoher Grad an Auftraggeberbeteiligung ist dann festzustellen, wenn viele Hierarchieebenen im Unternehmen einbezogen werden. Danach können wir festhalten, dass die Methoden Total Quality Management und KVP eine relativ hohe Auftraggeberbeteiligung aufweisen. Die Methode der Kernkompetenzen und der Gemeinkostenwertanalyse können eine mittlere Auftraggeberbeteiligung haben. Alle anderen Methoden weisen geringe Auftraggeberbeteiligung auf. Auch die Untersuchung von Pfähler stellte bereits fest, dass bei seinen untersuchten Unternehmensberatungen nur ein geringer Grad von Auftraggeberbeteiligung festgestellt wurde. Der durch Pfähler festgestellte hohe Grad der Standardisierung unterstützt die Einordnung. Denn hohe Standardisierung weist eher Gutachtertätigkeiten ohne jegliche Umsetzungsanteile aus (Pfähler, 1996, S.7). Wiederum bei KVP und TQM ist folgerichtig die Standardisierung nicht so stark ausgeprägt.

3.1.5 Motive zur Einschaltung von Unternehmensberatungen

Warum werden Unternehmensberatungen überhaupt beauftragt? Bei den beschriebenen Dimensionen des Honorarumsatzes, sowohl weltweit als auch in der BRD, müssten viele gute Gründe insbesondere bei den Großunternehmen vorliegen. Denn nach Angaben des „Internationalen Institutes für lernende Organisation und Innovation“ beauftragen 81 Prozent der 111 befragten Konzerne Unternehmensberatungen in Fragen von Reorganisationsprozessen (Handelsblatt, 5.09.1997). Wahrscheinlich ist, dass auch die anderen 19 Prozent Externe engagieren, nur zu anderen Themen, da bei ihnen in der Zeit der Befragung kein Reorganisationsprozess stattgefunden hat.

Es gehört also zur Strategie von Großunternehmen, externe Berater regelmäßig mit Aufträgen zu versehen und mit ihnen bestimmte praktische und strategische Fragen gemeinsam zu bearbeiten. Einige der Großkonzerne⁵⁵ haben sogar ganze Abteilungen aufgegeben. Deren Aufgaben werden nun regelmäßig von Berater/innen

⁵⁵ Ein Beispiel ist Siemens Nixdorf. Hier wurden externe Beratungsunternehmen beauftragt, die Aufgaben von festen Arbeitsplätzen in den Bereichen Strategie, Controlling, Personal zu übernehmen.

übernommen. Für dieses Vorgehen können wirtschaftliche Gründe sprechen. Denkbar wäre jedoch auch, dass sich das Management des Wissens(vorsprungs) der externen Berater bedienen möchte, um nicht gegenüber der Konkurrenz Nachteile bei der Entwicklung erfahren zu müssen. Als weiterer Grund kann der erhöhte Legitimationsbedarf des Managements genannt werden. Die drei wichtigsten Motive sollen nun behandelt werden.

3.1.5.1 Legitimationsmotive zur Beauftragung von Unternehmensberatungen

Der Direktor der Unternehmensberatung A. T. Kearny erkannte schon 1983 (Forbes, 10.10.83, S.137), dass der Grund für die Einschaltung einer Unternehmensberatung oft die Selbstbestätigung und Rechtfertigung des Management ist: „To try to make the chief executive happy“. Parallel wird auch die Qualität des Managements kritisiert. Zu viele Fehler haben sich Manager geleistet, als dass dieser Umstand in der Diskussion keine Bedeutung spielen könnte. Auch die Vergabe von Geschäftsführerposten wird zunehmend hinterfragt. Es wurden Personen mit diesen Aufgaben betraut, die nie eine solche Hierachiestufe hätten erreichen dürfen (Eschbach, 15.8.96). Dies führt zwangsläufig auch zu Entscheidungs- und Führungsschwächen. Im Ergebnis sind leider immer wieder folgenreiche Fehlentscheidungen, vor allem in der strategischen Ausrichtung und der internen Personalpolitik der Unternehmen, zu beobachten.

Wie heute ein Unternehmen richtig geführt werden muss, ist sicher nicht mehr so einfach wie vor 20 oder 30 Jahren zu entscheiden. Die Unternehmensorganisationen, die Dienstleistungen und Produkte, die Größe der Unternehmen, die Strategien, die Finanzierung stellen erweiterte Anforderungen. Vor allem die Geschwindigkeit von Aktion und Reaktion hat sich deutlich erhöht. Diese Komplexität erfordert andere Qualifikationen. Routinen und Standards von früher können keine Orientierung für Managemententscheidungen mehr sein. Zudem wird die Handlungsweise der Führenden intensiver hinterfragt, als dies früher der Fall war. Dabei kann zwischen den externen und internen Interessierten unterschieden werden, die alle eine spezifische und einleuchtende Antwort haben wollen. Sie erzeugen die internen und externen Legitimationsmotive der Geschäftsführungen und Vorstände.

Externe Legitimationsmotive werden durch Eigentümer, Konzernzentralen oder kreditgebende Banken erzeugt. Das Management, welches eine bestimmte Strategie umsetzen soll, benötigt eine zusätzliche Legitimation gegenüber diesen Gruppen. Je größer die Unternehmen sind, um so mehr Interessierte gibt es. Bei Aktiengesellschaften kommen zum Beispiel die immer mächtiger werdenden Investmentfonds hinzu. Für Großunternehmen und deren Aktivitäten interessieren sich auch Politik und Öffentlichkeit. Sogar Marktpartner können kritische Fragen

stellen, da sie ein Eigeninteresse an der zukünftigen Zusammenarbeit haben und diese beeinflussen wollen. Die externen Akteure beziehen ihre Informationen entweder direkt aus den Unternehmen wie Banken⁵⁶, oder sie erfahren Neuigkeiten aus der Wirtschaftspresse, die sich auf Meldungen, die das Wohlergehen der Unternehmen betrifft, spezialisiert haben. Bestimmte Reporter haben, wie in der Politik, Dauerkontakte zu Unternehmen geknüpft, um ständig mit Neuigkeiten versorgt zu werden. Von der externen Bewertung der Managemententscheidung hängt vieles ab. Das öffentliche Image, der Aktienkurs, die Bewilligung von Krediten oder öffentliche Zuschüsse, der Zufluss von Kapital durch die Fonds, die Verlängerung des Geschäftsführervertrages gehören dazu. Dazu ist Vertrauen in die Maßnahmen des Managements notwendig. Die Vertrauenswürdigkeit ist um so höher, je eher das Management beweisen kann, dass es moderne und zukunftsfähige Konzepte verfolgt, die durch bekannte Berater geprägt sind und durch sie testiert werden. Da wo die Unternehmensführung nicht selbsttätig die Berater ins Haus holt, wird sanfter Druck ausgeübt, um eine zusätzliche Prüfungsinstanz zu instrumentalisieren. Diesen Druck können insbesondere Banken⁵⁷ und Eigentümer erfolgreich ausüben (Faust, 1998, S.166). Die Unternehmensberater wirken somit als Beglaubiger von Managemententscheidungen und legitimieren diese gegenüber allen externen Akteuren (Faust, 1998, S.168). Ihre Ergebnisse werden ausführlich den Aufsichtsgremien oder sogar der Presse präsentiert, um zu zeigen, dass das Management auf dem richtigen Weg ist. Selbst wenn die Berater zur Erkenntnis kommen, dass zurzeit nicht alles nach Plan verläuft, sind die Externen beruhigt, da sie nun denken, dass Schwächen erkannt und dementsprechend bekämpft werden.

Die internen Legitimationsmotive beziehen sich auf die Belegschaft, deren Belegschaftsvertreter/innen (Betriebsräte, Personalräte), gewerkschaftliche Vertrauenskörper aber auch die Führungsgruppen direkt unterhalb der eigentlichen Führungsspitze. Die Aktivitäten der Geschäftsführungen stehen unter einem permanenten innerbetrieblichen Rechtfertigungsdruck. Je nach Erfahrungen der Belegschaft mit den Entscheidungen des Managements kann dieser unterschiedlich hoch sein. Durch die Einschaltung klassischer Unternehmensberatungen kann der Druck gerade dann, wenn neue umfassende Entscheidungen anstehen, deutlich gemildert werden. Bei Reorganisationsmaßnahmen (siehe auch Seite 39), insbesondere wenn diese personelle Konsequenzen haben, werden daher Berater eingeschaltet, um die Maßnahmen zusätzlich abzusichern und die Durchsetzung zu

⁵⁶ Die Bankbeauftragten lesen zwar auch die Wirtschaftspresse, haben jedoch einen direkteren Zugang zu den entsprechenden Informationen. Kreditgebende Banken haben so mit den Unternehmen vereinbart, dass regelmäßig, meist monatlich, aktuelle Informationen übermittelt werden. Dies bezieht sich nicht nur auf die reine wirtschaftliche Entwicklung, sondern auch auf strategische Fragen. Zudem gibt es häufig eine direkte Präsenz in den Aufsichtsräten der Großunternehmen.

⁵⁷ Alle deutschen Großbanken verfügen über eigene Beratungsunternehmen, die auch für diese Zwecke instrumentalisiert werden.

vereinfachen. Argumente von Betriebsräten, Belegschaft und den Gewerkschaftsvertretern können mit Verweis auf die Ergebnisse der Unternehmensberatung entkräftet werden. Aber auch die eigene Führungsgruppe, gemeint ist das mittlere und gehobene Management, muss überzeugt werden. Auch hier hat der Verweis auf die Erkenntnisse der Berater seine Wirkung. Die Berater können zudem als Vorbilder bezeichnet werden, die mit Erfahrungen aus vielen Unternehmen die besten Vorschläge für das eigene Unternehmen entwickeln können. Die Vorbildfunktion der klassischen Unternehmensberatungen kann sogar zu einem Leitbild für die Führungsgruppe des Unternehmens werden, wenn es gelingt, die neuen Ideen als Leitidee zu verankern und die Entwicklung der Organisation hieran zu orientieren. Leitbilder übernehmen dann die Funktion der Orientierung in der allgemein unübersichtlichen Lage und bündeln die Kräfte auf das gemeinsame Ziel. Unternehmensberatungen werden aber auch zur Legitimation innerhalb der Führungsspitze selbst benötigt. Da sich eine zunehmende Arbeitsteilung in den Unternehmensspitzen herauskristallisiert hat, kann ein Vorstandsmitglied geplante Veränderungen, die vorab durch einen Berater abgesegnet wurden, leichter gegenüber seinen Vorstandskollegen, die andere Ressorts betreuen, durchsetzen. Unternehmensberater können somit als Katalysatoren und Lieferanten zusätzlicher Legitimation (Faust, 1998, S.165) für Entscheidungen dienen, die in der Organisation durchgesetzt werden sollen. Einsprüche und Gegenreden werden so minimiert. Solange es sich um ein renommiertes Beratungsunternehmen handelt, kann die Verantwortung immer an die Berater weitergegeben werden, was fast alle internen Akteure der Managementebene zufrieden stellt⁵⁸.

3.1.5.2 Öffentliche Förderung zur Einschaltung von Unternehmensberatungen

Die Einschaltung von klassischen Unternehmensberatungen wird auch durch staatliche und öffentliche Instanzen gefördert. Die Vergabe von verbilligten Krediten oder Zuschüssen wird fast immer an die Entwicklung und Vorlage eines Unternehmenskonzeptes gekoppelt. Die Erstellung eines entsprechenden Konzeptes, vor allem wenn es sich nicht um Großunternehmen handelt, obliegt meist privaten Berater/innen, da die Führung mit der Erstellung dieser Konzepte meist überfordert ist⁵⁹. Die Berater übernehmen in diesem Zusammenhang oft auch die Funktion der Leitung durch den öffentlichen Zuschussdschungel. Bestimmte Zuschüsse

⁵⁸ Allerdings entwickeln insbesondere Betriebsräte eine zunehmende Skepsis gegenüber klassischen Unternehmensberatungen. Dazu aber später mehr.

⁵⁹ Ein Unternehmenskonzept, welches einer öffentlichen Prüfinstanz vorgelegt werden soll, sollte in einer üblichen standardisieren Form angefertigt werden und bestimmte Schlüsselbegriffe enthalten. Informationen hierüber sind nicht öffentlich. Beratungsunternehmen, die sich auf solche Gutachten spezialisiert haben, verfügen über eigene Erfahrungen.

verpflichten das Unternehmen sogar unmittelbar zur Einschaltung von Beratern⁶⁰. Die Vergabe von Landesdarlehen oder Bürgschaften wird in Nordrhein-Westfalen ab einer bestimmten Größenordnung nur noch nach vorheriger Absicherung durch Unternehmensberatungen vorgenommen. In der Regel können sich die Unternehmen dabei auch entsprechende öffentliche Zuschüsse sichern, mit denen sie die Berater bezahlen. Im Rahmen des Regionalen Wirtschaftsprogrammes NRW (RWP) werden in Regionen mit hoher Förderpriorität bis zu 50 Prozent der Beratungskosten übernommen. In besonderen Ausnahmefällen kann der Zuschuss sogar 100 Prozent betragen⁶¹. Bestimmte öffentliche Förderprogramme werden direkt von Beratungsgesellschaften verwaltet. Auch hier wird häufig eine Unternehmensberatung eingefordert, um zum Beispiel Zuschüsse für die Technologieentwicklung zu erhalten. Zuschüsse für Schulungsmaßnahmen in NRW werden nur gewährt, wenn externe Berater/Qualifizierer schulen. Es sind sogar Programme entstanden, durch die Unternehmen, ausschließlich durch die Bezahlung der von ihnen eingesetzten Beratungsunternehmen, unterstützt wurden⁶². Durch diese Institutionalisierung von Beratung ist auch das RKW (Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft) gefördert worden, welches Fördermittel und Programme für viele Bundesländer verwaltet. Das RKW wurde in den neuen Bundesländern besonders aktiv, nachdem man festgestellt hatte, dass Investitionshilfen alleine nicht ausreichen. Um die Wirtschaft in den neuen Ländern zu flankieren, werden Beratungsnetzwerke installiert, die unter anderem die Aufgabe erhalten, Geschäftsführungen für mehrere Monate zu unterstützen, in der Beratersprache zu „coachen“ (Handelsblatt, 5.06.1997). Die öffentliche Förderung von Beratung erfolgt in diesen Fällen, um den Transformationsprozess der Wirtschaft zu beschleunigen (Faust, 1998, S.171) und, wo möglich, Unternehmenskrisen abzuwenden. Sie dienen bei der Vergabe von Krediten und Zuschüssen der Legitimation der staatlichen Stellen, um im Bedarfsfalle, also bei einem crash, auf die Gutachten der klassischen Unternehmensberatungen verweisen zu können.

⁶⁰ So waren Programme zur Modernisierung der Landwirtschaft schon in den 60iger Jahren an die Verpflichtung gebunden, Unternehmensberatungen einzuschalten (Faust, 1998, S.170).

⁶¹ Dies trifft zu bei der Beratung von Unternehmen in NRW, die von der Stilllegung bedroht sind oder der Beratung von Belegschaftsinitiativen, die ein Unternehmen übernehmen wollen.

⁶² Das Programm Quatro (Qualifizierung, Arbeit, Reorganisation) im Land NRW hatte die Aufgabe, im Rahmen von neuen Arbeits- und Organisationskonzepten Qualifizierungsmaßnahmen zu unterstützen. Diese Maßnahmen mussten durch Beratungsgesellschaften ausgeführt werden. Unternehmenseigene Maßnahmen wurden nicht finanziert. Die Förderung erfolgte in der Regel als Zuschuss in Höhe von 80% der Maßnahmekosten.

3.1.5.3 Weitere Gründe zur Beauftragung von Unternehmensberatungen

In den letzten Jahren haben sich neue wirtschaftliche Gründe⁶³ für die zunehmende Einschaltung von klassischen Unternehmensberatungen entwickelt. Sie betreffen die Großunternehmen, die sich der Dienste von Beratern ständig bedienen. Bisher waren diese Unternehmen gezwungen, bestimmte Abteilungen zu unterhalten, wie Unternehmensstrategie, Unternehmensrevision und Unternehmenscontrolling. Diese Gruppen hatten die Aufgabe, bei Bedarf intensiv tätig zu werden und Vorschläge zur Umsetzung zu unterbreiten. Dafür musste entsprechendes Personal eingestellt und dauerhaft bezahlt werden. Diese Abteilungen bestehen in großen Konzernen meist aus mindestens je 20 Fachleuten. Die Auslastung dieser Abteilungen war jedoch nicht kontinuierlich gegeben, so dass gut bezahltes Personal wirtschaftlich nicht optimal eingesetzt werden konnte. Zudem zeigte sich, dass insbesondere bei strategischen Fragen das Know-how häufig nicht ausreichte, da neue Erkenntnisse nicht oder nur unzureichend von den dort Beschäftigten aufgenommen wurde. In diesen Fällen musste externes Wissen in Form von klassischen Unternehmensberatungen zusätzlich eingekauft werden. So entstand der Vorschlag, diese Funktionen auszudünnen oder ganz aufzulösen und die Aufgaben dauerhaft an Beratungsgesellschaften zu delegieren⁶⁴. Mit Hilfe dieser wirtschaftlichen Rationalisierung wurden Kosten beim eigenen Personal gespart. Die Spareffekte wurden nicht öffentlich, werden jedoch bei den betroffenen Großunternehmen nicht unerheblich sein.

Durch ständigen Kontakt zu Beratungsgesellschaften ergibt sich zudem die Chance, von der Diskussion und Entwicklung neuer Managementmethoden und aktuellem Wissen in der Wirtschaft zu partizipieren, denn die Unternehmensberatungen haben erheblichen Einfluss auf die Entwicklung und Weitergabe des Managementwissens (Faust, 1998, S. 157) und der Moden. Sie stellen ein „dynamisches Element der Wissensproduktion“ (Faust, 1998, S.153) dar. Neue Ideen, Verfahren und Methoden beinhalten die Chance, mit ihnen das eigene Unternehmen weiter zu fördern, es erfolgreicher leiten zu können. Die Befürchtung, den Anschluss an diese neuen Erkenntnisse zu verpassen, löst bei Managern Unbehagen aus (Kieser, 1996, S.30). Wenn neue Ideen von der Konkurrenz erfolgreich eingesetzt oder die Verfahren von internen oder externen Akteuren diskutiert werden, kommt das Management schnell in Begründungszwänge, wenn sie selbst bei der aktuellen Mode nicht mitgemacht haben. Die Geschäftsführungen und Vorstände wollen von den Neuerungen

⁶³ Ich beziehe mich auf eigene Erkenntnisse, die im Rahmen von Beratungen entstanden sind.

⁶⁴ Ein Beispiel ist Siemens Nixdorf. Dort wurde ein Rahmenvertrag mit einigen klassischen Unternehmensberatungen abgeschlossen. Sie beziehen die Berater regelmäßig in interne Arbeitsgruppen ein. Reorganisationsmaßnahmen und Optimierungsvorgänge finden genauso unter Beteiligung von Externen statt wie die Diskussion über strategische Fragen. Dies führt dazu, dass eine Unterscheidung zwischen internen und externen Mitarbeiter/innen kaum noch erfolgt.

partizipieren und sind gleichzeitig der Aufgabe enthoben, selbst neue Ideen zu kreieren. Viele dieser Manager haben zudem das Gefühl, dass sie keine Chance haben, ohne die Unterstützung von außen, die vielfältigen Probleme ihrer Unternehmen selbst lösen zu können. Das Teile dieser neuen Verfahren wirklich nur Zeiterscheinungen sind und keine wirkliche Verbesserung bringen, ist eine Risiko welches offenbar eingegangen wird. Beispiele aus einigen Großunternehmen zeigen, dass alle 2 bis 4 Jahre eine neue Organisationsstruktur nach einem neuen Konzept eingeführt werden, ohne dass wirklich durchgreifende positive Veränderungen erfolgen. Die häufige Umstrukturierung führt zudem zu Unzufriedenheit der Beschäftigten und Mittelbindung.

3.1.6 Selbstkritik der Unternehmensberatungen

In letzter Zeit mehrt sich die Kritik an den klassischen Unternehmensberatungen⁶⁵, in dem Sinne, dass die Berater zu sprunghaft seien und von Mode zu Mode hüpfen würden. Auch sei die Qualität der Beratung nicht ausreichend und die Berater würden praxisferne Vorschläge unterbreiten. In diesem Zusammenhang werden auch die hohen Beratungshonorare kritisiert. Die Kritik bezieht sich nicht nur auf die vielen kleinen Einzelberater, sondern trifft auch die großen der Branche.

Hierauf reagiert nun auch die Beratungsbranche, soweit sie organisiert ist. Sie will dem Imageverlust entgegenwirken. So sollen die unseriösen Berater nach dem Willen der BDU in ihrem Wirken gestoppt werden. Tatsächlich jedoch kann jeder ein Gewerbe anzeigen und sich Unternehmensberater nennen. Eine besondere Qualifikation ist nicht nötig. Hier von profitieren vor allem Einzelberater. Bei unseriösen Beratern handelt es sich in der Regel um Einzelpersonen, die zum Beispiel einen Beratungsbericht abgeben, der überhaupt keinen Wert hat. Kassiert wird häufig per Vorkasse, so dass Kritik an der Arbeit den Berater nicht weiter stört. Dieses Vorgehen wird vor allem bei Unternehmensgründungen beobachtet. Viele Existenzgründer in den neuen Bundesländern haben entsprechende Erfahrungen gesammelt. Aber auch größere Beratungsgesellschaften können unseriöse Angebote machen.⁶⁶

Nach den Vorschlägen des BDU soll eine Mindestqualifikation für Berater gelten. Vergleichbar mit anderen Berufsgruppen soll die Bezeichnung Unternehmensberater geschützt werden und die tätigen Berater in einem Berufsregister eingetragen sein. Bisher blieben die entsprechenden Vorstöße des BDU noch ohne entsprechende

⁶⁵ Dieses Kapitel wird die geäußerte Kritik an den klassischen Unternehmensberatungen nicht aufgreifen. Eine ausführliche Kritik erfolgt gesondert im Kapitel „Beteiligungsorientierte Betriebsberatung versus klassische Unternehmensberatung“.

⁶⁶ Dazu werden einige Beispiele später genannt.

gesetzliche Regelungen, die notwendig wären. Als kurzfristige Abhilfe schlägt der BDU einen Ethikcodex (BDU, 1996) vor, um der Kritik besser begegnen zu können. Allerdings sind nur 15 Prozent der Berater überhaupt Mitglied in einem Berufsverband. Bis heute hat sich der Codex nicht durchgesetzt.

Auf den Vorwurf der Praxisferne wird ebenfalls reagiert. So fordert Prof. Dr. Sodemann (Vogt, in VDI Nachrichten 21.4.95), „nicht streng nur nach den Lehrbuchmethoden vorzugehen, sondern eine Organisation auf verschiedene Arten zu betrachten“. Auf die Rekrutierung von Nachwuchs direkt von der Universität, die den Trend der Praxisferne in der Vergangenheit eher unterstützte, kann zwar nicht verzichtet werden, man bemüht sich aber bei großen Beratungsgesellschaften durch eigene Schulungsmaßnahmen den Mangel zu beheben.

Die Ansprüche der Klienten, mehr an der Umsetzung der gemachten Vorschläge mit zuarbeiten, werden in der Beratungsbranche diskutiert. Bisher ist es den Kunden nur in Einzelfällen gelungen, messbare Erfolge und die Höhe des Beratungshonorars in einen Vertragszusammenhang zu bringen. Die klassischen Unternehmensberatungen bemühen sich statt dessen, neue Verfahren und Methoden zu entwickeln, die dem Wunsch nach mehr Umsetzungsberatung entspricht.

Auch der/die Verfasser/in der folgenden Kurzgeschichte, die ich hier dokumentieren möchte, beurteilt die Arbeit von klassischen Unternehmensberatern eher skeptisch: *Es war einmal ein Schäfer, der in einer einsamen Gegend seine Schafe hütete. Plötzlich tauchte in einer großen Staubwolke ein nagelneuer Cherokee Jeep auf und hielt direkt neben ihm. Der Fahrer des Jeeps, ein junger Mann in Brioni Anzug, Cerutti Schuhen, Ray Ban Sonnenbrille und einer YSL Krawatte steigt aus und fragt ihn: "Wenn ich errate, wieviele Schafe sie haben, bekomme ich dann eins?" Der Schäfer schaut den jungen Mann an, dann seine friedlich grasenden Schafe, und sagt ruhig "In Ordnung". Der junge Mann parkt den Jeep, verbindet sein Notebook mit dem Handy, geht im Internet auf eine NASA Seite, scannt die Gegend mit Hilfe seines GPS Satellitennavigationssystems, öffnet eine Datenbank und 60 ExcelTabellen mit einer Unmenge Formeln. Schliesslich druckt er einen 150 seitigen Bericht auf seinem Hi-Tech Minidrucker, dreht sich zu dem Schäfer um und sagt: "Sie haben hier exakt 1586 Schafe." Der Schäfer sagt "Das ist richtig, suchen Sie sich ein Schaf aus." Der junge Mann nimmt ein Tier und lädt es in den Jeep ein. Der Schäfer schaut ihm zu und sagt: "Wenn ich ihren Beruf errate, geben Sie mir das Schaf dann zurück?" Der junge Mann antwortet: "Klar, warum nicht." Der Schäfer sagt: "Sie sind ein Unternehmensberater." "Das ist richtig, woher wissen Sie das?" will der junge Mann wissen. "Sehr einfach," sagt der Schäfer, "erstens kommen Sie hierher, obwohl Sie niemand hergerufen hat. Zweitens wollen Sie eine Bezahlung haben dafür, dass Sie mir etwas sagen, was ich ohnehin schon weiß, und drittens*

*haben Sie keine Ahnung von dem, was ich mache, denn Sie haben sich meinen Hund ausgesucht."*⁶⁷

3.2 Beteiligungsorientierte Beratung im Betrieb

Bevor das Konzept der beteiligungsorientierten Betriebsberatung behandelt wird, scheint eine Thematisierung des Begriffs „Beteiligung im Betrieb“ sinnvoll zu sein.

3.2.1 Beteiligung im Betrieb

Nicht nur in der deutschen Gewerkschaftsbewegung hat der Begriff der Beteiligung in der Diskussion und Praxis in den letzten Jahren eine zunehmende Bedeutung erlangt. Auch außerhalb der betrieblichen Sphäre wird Beteiligung zu einem neuen Politikmodell, zum Beispiel bei der Bürgerbeteiligung von Stadtplanung oder Wirtschaftsentwicklung (Oetjen/Zoll, 1994, S. 86). Im Betrieb geht dieser Wandel jedoch nicht in erster Linie von den Arbeitnehmer/innen oder ihren Interessenvertretern, den Betriebsräten, Personalräten und Gewerkschaften aus. Vielmehr haben wir es aktuell mit einer Beteiligungsoffensive der Unternehmensführungen (Oetjen/Zoll, 1994, S. 8) zu tun. Diese „Impulse für den Wandel der betrieblichen Arbeitsbeziehungen, die vom Management ausgehen“ (Kißler, 1992, S.11) sorgen mit dafür, dass heute in der Bundesrepublik Deutschland betriebliche Beteiligungsmodelle in unterschiedlicher Form und auf der Grundlage verschiedener Grundlagenkonzepte erprobt werden.

Der Entwicklungsstand der heutigen Beteiligungskonzepte im Betrieb wäre nicht ohne das Humanisierungsprogramm (HdH-Programme, zwischen 1972 bis 1980) mit seinen zahlreichen Projekten denkbar. Ausgangspunkt für die Entwicklung der Humanisierungsansätze waren die betriebswirtschaftlich dominierten organisationswissenschaftlichen Ansätze. Der klassische Ansatz sucht alleine nach einer organisatorischen Lösung von betrieblichen Problemen (vgl. Hofmann, Korie 1959, March 1967). Der neoklassische Ansatz versteht ein Unternehmen als soziales Gebilde. Dieser Ansatz, besser bekannt als human-relations, stellte eine Motivation des Menschen durch soziale Bedürfnisse fest sowie durch eine soziale Verankerung in der Arbeitsumwelt. Durch Befriedigung der sozialen Bedürfnisse sollte jedoch letztlich nur die Manipulierbarkeit des Arbeitsmenschen verbessert werden. Dementsprechend galt Arbeitszufriedenheit als der Schlüssel für eine hohe Produktivität. Die Human-relations-Bewegung, die wesentlich durch die Ergebnisse

⁶⁷ Verfasser/in dieser Geschichte unbekannt.

der Hawthorne Experimente beeinflusst wurde, öffnete den Betrieb für sozialwissenschaftliche Erkenntnisse (Müller, 1978, S. 33)⁶⁸. Auch heute noch werden partizipative Managementkonzepte, die ihren Schwerpunkt auf motivationssteigernde Instrumente setzen, hieraus abgeleitet. Aus dem klassischen und dem Human-relations-Ansatz entwickelte sich schließlich ein moderner Ansatz, der auf Integration der beiden Theorien setzte. Sowohl der Mensch als soziales Wesen in seiner Umwelt, als auch die organisatorischen, mehr mechanisch technischen Faktoren werden in einen Zusammenhang gebracht. Der moderne Integrationsansatz ist daher auch Ausgangspunkt für viele neuere Organisationstheorien.

Der ergonomische Ansatz hatte mehr die Belastungsgrenzen des Menschen im Auge. So entwickelten sich Forderungen, die Arbeitsumgebung des Einzelnen an seine menschlichen Leistungspotentiale anzupassen. Auch heute noch wird nicht zuletzt im Hinblick auf berufliche Erkrankungen nach diesem Ansatz im Berufsleben weiter geforscht und eine Reihe von Erkenntnissen in die Praxis umgesetzt. Der verhaltenswissenschaftliche Ansatz fordert von den Unternehmen eine Struktur, die sich an den Bedürfnissen der Menschen orientiert. Eng mit der Motivationsforschung verbunden, wird Motivation als Verhaltensursache erforscht. Wenn bestimmte Bedürfnisse erfüllt werden, werden Motive erzeugt, die wiederum ein bestimmtes (Arbeits-)verhalten bewirken. Da die Existenzbedürfnisse weitgehend erfüllt sind, kommen "soziale und Egoedürfnisse" (Müller, 1978, S.39) ins Spiel. Autonomieräume und Partizipation können diese Bedürfnisse der Beschäftigten erfüllen. Eine Reihe von Instrumenten, wie "Job-Rotation" und Gruppenarbeitskonzepte leiten sich vom verhaltenswissenschaftlichen Ansatz ab. Auch der demokratische Ansatz zur Humanisierung setzt auf Beteiligung und Partizipation. Arbeitnehmer sollen an den Entscheidungen und der Leitung der Unternehmen beteiligt werden, um eine Verbesserung der Arbeitsqualität zu erreichen. Die Mitbestimmungsdiskussion und eine Reihe gesetzlicher Regelungen zur Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland lassen sich hier ableiten. Hier wird Partizipation jedoch als Indirekte interpretiert. Es findet eine Delegation von Mitwirkungs- und Beteiligungsmöglichkeiten statt, zum Beispiel an Arbeitnehmer/innen in Aufsichtsräten oder Arbeitsdirektoren aus gewerkschaftlichem Umfeld. Bei dem politischen Ansatz steht die politische Ordnung im Mittelpunkt. Gefordert werden die Aufhebung der Fremdbestimmung, die Zusammenlegung der Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital in einer nicht kapitalistischen Wirtschaftsordnung. Verbesserungen der Arbeitsbedingungen stehen bei entsprechender Interpretation des Ansatzes dann einem systemverändernden

⁶⁸ Die Hawthorne Experimente wurden bereits in der Fußnote 38 vorgestellt.

Weg entgegen. Die Diskussion für und wider des „Co-Managements“ der letzten 7 Jahre haben diesen Konflikt deutlich gemacht⁶⁹.

Die zunehmende Komplexität unserer Gesellschaftsstrukturen und der wirtschaftlichen Frage- und Problemstellungen machen es notwendig, die "Kompetenzen der beteiligten Individuen zu mobilisieren" (Oetjen/Zoll, 1994, S. 12). Auch der Zusammenhang zur "Wertorientierung der Beschäftigten" (Bundesmann-Jansen, 1994, S. 4), die ein vermehrtes Interesse an betrieblicher Beteiligung in der Praxis formulieren, kann hergestellt werden. Von einer "Revolutionierung in den Denk- und Verfahrensweisen" (Bundesmann-Jansen, 1994, S. 11) kann jedoch erst gesprochen werden, wenn eine wirklich umfassende betriebliche Beteiligung stattfindet.

Es gibt also mehrere Gründe für die Aktualität der Beteiligungsdiskussion. Auch das partizipative Management verfolgt betriebswirtschaftliche Ziele. Es stellt fest, dass die Komplexität der Beziehungen von Märkten, Produkten, Flexibilität der Abläufe, Technik und Mensch eine deutliche Steigerung der Problemlösekapazität bedingt. Technisch determinierte Verfahren wie PPS⁷⁰ oder CIM⁷¹ haben ihre Grenzen erreicht. Der Mensch als Faktor soll daher die notwendigen betrieblichen Bedingungen, also die Flexibilität, schaffen, indem er betriebliche Vorgänge stärker selbst steuert und mehr Entscheidungsspielraum bekommt (Springer, 1999, S. 24). Dies ist ein wesentlicher Grund, warum in einigen Großunternehmen in den 80iger Jahren betriebliche Beteiligungsprojekte erprobt wurden. Die probeweise Einführung von Gruppenarbeit im Volkswagenwerk Salzgitter⁷², neue Arbeitsstrukturen im Stahlwerk von Hoesch, Gruppenarbeit bei Opel Bochum sind einige Beispiele für Großprojekte der damaligen Zeit (Peter, 1998, S. 127). Auf der anderen Seite gab es ein zunehmendes Interesse der Beschäftigten, sich selber verstärkt betrieblich zu engagieren und Verantwortung zu übernehmen. Dies zeigen die vielfältigen Beispiele im Zusammenhang mit der Einführung und Ausweitung von

⁶⁹ Die Gegner von Co - Managementkonzepten vertreten die Auffassung, dass durch die Beteiligung der Arbeitnehmer/innen (-vertreter) an den betrieblichen Strategien und Plänen über den Mitbestimmungsrahmen hinaus nur die vorhandenen Gegensätze zwischen Kapital und Arbeit weiter verwischt werden.

⁷⁰ Produktions-, Planungs- und Steuerungssysteme die seit 1980 zunehmend in Betrieben installiert werden. Vorreiter war die Automobilindustrie. Erst in den letzten Jahren zeigt sich, dass die EDV-Steuerung ihre Flexibilitätsgrenzen hat.

⁷¹ EDV Programme, die eine Weiterentwicklung der PPS Systeme darstellen. Eine vollständige softwaregesteuerte Fabrik war das Ziel.

⁷² Die Probephase wurde im Rahmen eines HdH Projektes von 1975 bis 1977 durchgeführt. Neue Arbeitsstrukturen für das dortige Motorenwerk standen im Mittelpunkt. Die Machbarkeit der neuen Arbeitsform, die Wirtschaftlichkeit sowie tarifpolitische Ziele sollten erforscht werden. Nach Abschluss des Projektes wurde das Vorhaben beendet und auch in keinem anderen Unternehmen der Branche unmittelbar aufgegriffen (Peter, 1998, S.126).

Gruppenarbeit in Betrieben⁷³ in den 90iger Jahren, die in der Regel mit Unterstützung der jeweiligen Gewerkschaft erfolgten. Die Ziele von Beteiligung im Betrieb können folgendermaßen beschrieben werden (Breisig, 1992, S. 41):

- Stärkung der Basisarbeit der kollektiven Interessenvertretung zum Beispiel durch neue Formen der Mitwirkung der Beschäftigten an der Arbeit, der Betriebsräte und der gewerkschaftlichen Vertrauenskörper in Form von Projektgruppen.
- Verbesserung von Arbeitsbedingungen, durch Mitsprache bei der Einführung von neuen Verfahren oder der Änderung von Arbeits- und Produktionsbedingungen (Arbeitsergonomie).
- Erhöhung der Arbeitssicherheit und Senkung der Zahl der Arbeitsunfälle, durch eigene Vorschläge und Einrichtung entsprechender Zirkel in Unternehmen, in denen die Arbeitssicherheit besonders wichtig ist⁷⁴.
- Aufweichung und Veränderung von starren Führungsstrukturen, durch einen besseren Informationsfluss sowie die Einbringung von Basisvorschlägen zur Verbesserung der Arbeit und der Produktivität und einer an diesen Zielen ausgerichteten Zusammenarbeit von Vorgesetzten und Arbeitern.
- Schaffung von Kommunikationsfreiräumen, die eine Kommunikation auch untereinander ohne Vorgesetzte erlaubt und somit Verständnis für andere Arbeitsplätze und die dort Beschäftigten weckt und Kommunikationseinschränkungen abschüttelt.

Qualifikationschancen durch die Möglichkeiten, auch soziale Kompetenzen in die Arbeit einzubringen, neue Arbeitsplätze mit anderen Anforderungen kennenzulernen sowie Vorschläge zur Personalentwicklung und für Qualifizierungsmaßnahmen einzubringen.

Neben diesen eher handfesten möglichen Interessen der Arbeitnehmer besteht zudem die Möglichkeit, das „Selbstwertgefühl im Betrieb“ (Kern/Schumann, 1983, S. 354)

⁷³ Das Beratungsunternehmen, bei dem der Verfasser tätig war, hat in den Jahren 1993 bis 1997 in 12 Unternehmen Gruppenarbeit eingeführt und in diesem Zusammenhang ca. 70 Gruppen mit etwa 1.000 Beschäftigten gegründet. Dabei konnte ein sehr enger Kontakt mit allen Beteiligten gehalten werden. Viele andere Beratungsunternehmen und Einzelberater waren und sind ebenfalls in diesem Bereich erfolgreich tätig.

⁷⁴ Für die Arbeitssicherheit in den Betrieben ist eine weitere noch nicht genannte Institution zuständig: Die Berufsgenossenschaften (BG). In der BRD gibt es 27 verschiedene BGen für die diversen Wirtschaftszweige. Sie stellen eine öffentlich-rechtliche Instanz dar und geben Verordnungen heraus, an die Unternehmen sich halten müssen. Die Einhaltung dieser Regeln wird unregelmäßig und ohne Ankündigung von technischen Aufsichtsbeamten der BG vor Ort kontrolliert. Die Aufsichts- und Führungsgremien der BG sind paritätisch mit Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern besetzt.

für den Einzelnen zu entwickeln, indem die Arbeit mit mehr Verantwortung und Eigenständigkeit angereichert wird.

Aus Sicht des Managements findet Partizipation im Betrieb Einzug (Pritchard, 1993), um Steigerung von Arbeitsproduktivität und Effektivität zu erlangen. Dies zeigen zahlreiche Beispiele aus der betrieblichen Praxis bzw. aus der Beteiligungsforschung. Beteiligung hat nach dem Interesse des Managements seine prinzipiellen Grenzen. Die „unternehmerische Verfügungsmacht“ (Oetjen/Zoll, 1994, S. 89) steht nicht zur Disposition. Das Direktionsrecht, häufig gegenüber den Arbeitnehmervertreter/innen angewendet, soll auch für die partizipativen Mitarbeiter/innen gelten. Die unternehmerischen Entscheidungen verbleiben bei der Unternehmensführung bzw. bei den Eigentümern. Kißler geht daher sogar soweit, dies als „Korrekturpartizipation“ (Kißler, 1992, S. 14) zu bezeichnen, da die Beteiligung Grenzen hat, die die Machtfrage im Unternehmen nicht zur Disposition stellt, sondern eher eine „Rationalisierung in Eigenregie“ (Schumann, 1996, S. 716) das Ergebnis ist⁷⁵.

Beteiligung gelingt nur, wenn Verfügungsmacht zumindest teilweise abgegeben, offene Kommunikation zugelassen und die notwendigen Rahmenbedingungen in den Betrieben geschaffen werden. Dazu müssen die jeweiligen Unternehmenskulturen neu definiert werden. Die junge TQM-Strategie, die eine Veränderung der Unternehmenskultur und mehr Beteiligung erreichen will, muss erst noch beweisen, ob es ihr gelingt „Pfründe und Entscheidungsbefugnisse“ (Oetjen/Zoll, 1994, S. 90) dem Management zu entreißen. In der schon älteren Qualitätszirkelbewegung gibt es schon Erfahrungen. Die Akzeptanz der Betroffenen ist nur zu erlangen, wenn eine Beteiligung bereits in der Planungsphase erfolgt. Das Management, insbesondere das mittlere Management, begreift jedoch den Qualitätszirkel oft nur als Machtinstrument, welches sich gegen sie richten kann (Antoni, 1994, S. 38). Der Fall Toledo-Press (Sterkel, 1994, S.24ff) ist typisch für die Ängste des Managements, das die Gesprächsleitung von sogenannten Beteiligungsgesprächen nicht aus der Hand geben will. Man fürchtet Machtverlust und eine Stärkung des Betriebsrates im Unternehmen. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Beteiligungsgespräche bei den Beschäftigten nur begrenzt positiv aufgenommen werden. Vermisst wird Vertrauens- und Glaubwürdigkeit: „Wenn's drauf ankommt macht das Management sowieso was es will“ (Sterkel, 1994, S.27). Dennoch sehen 80 Prozent von 1.800 befragten Managern aus 6 verschiedenen Ländern (Risch, 1995, S. 124) die Notwendigkeit, die Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen stärker zu beteiligen, um die Produktivität zu steigern.

⁷⁵ Hierin sind sie mit der weiter vorne geäußerten Kritik am Co-Management einig.

Der Betriebsrat als Interessenvertretung der Belegschaft wird, vor diesem Hintergrund, nicht selten in Beteiligungskonzeptionen des Managements gezwungen. Häufig kommt es dann vor, dass sich Betriebsräte inhaltlich überfordert fühlen und zu wenig Zeit finden, sich in neue Problematiken und Aufgaben einzuarbeiten (Seitz, 1993, S. 258 f.). Betriebsräte können dann das Gefühl bekommen, dass gewachsene und rechtlich abgesicherte Mitbestimmungsstrukturen in Frage gestellt werden.⁷⁶ Durch eine starke Beteiligung kann eine verstärkte Loyalität zum Unternehmen entstehen, mit dem Ergebnis der vergrößerten, freiwilligen Selbstausschöpfung (Breisig, 1992, S. 45). Es wird deutlich, dass durch Beteiligung und Funktionsintegration die Leistungsverdichtung weiter zunehmen und neue Arbeitsbelastungen entstehen können (Karin Benz-Overhage, in Tikart, 1994). Offene Strukturen im Betrieb können daher nur das Ergebnis eines Lernprozesses sein (Fricke, 1989, S. 150), welchen der Betriebsrat flankieren und moderieren kann, wenn er bereit ist, diesen diskursiven Prozess zu begleiten (Seitz, 1993, S. 260). Viele Einzelgewerkschaften sind inzwischen grundsätzlich dazu bereit, solche Prozesse aktiv zu unterstützen. Vieles steht und fällt jedoch mit der Qualifikation und der Bereitschaft der Gewerkschaftssekretäre vor Ort. Fast alle DGB Gewerkschaften haben Beschlüsse gefasst, nach denen die Betriebsräte an Beteiligungskonzepten in ihren Unternehmen aktiv teilnehmen sollen, wenn bestimmte Mindestvoraussetzungen gegeben sind. Die Umsetzung stellt viele Ortsverbände der Gewerkschaften jedoch vor Probleme. Bisher konnten die Betreuer in der Regel noch keine Erfahrungen sammeln und auch die internen Qualifikationsmaßnahmen haben noch nicht viele Sekretäre erreicht. Daher hängt nach Beobachtung des Autors der Erfolg einer notwendigen Betreuung der Betriebsräte von Einzelpersonen ab. Existieren solche Personen vor Ort nicht, wird meist eine ernsthafte und hilfreiche Betreuung nicht zu Stande kommen.

3.2.2 Beteiligungsorientierte Betriebsberatung

Der Begriff der beteiligungsorientierten Betriebsberatung wurde bisher in der Literatur nicht definiert. Trotz der Diskussion zum Thema Beteiligung im Betrieb, hat es noch keine Übertragung auf den Bereich der Beratung gegeben. Somit fehlen entsprechende Forschungen bzw. Veröffentlichungen. Genau diese Lücke soll mit der vorliegenden Arbeit geschlossen werden. Dabei ist die beteiligungsorientierte Beratung von der in der Literatur ausführlich behandelten Betriebsräte- bzw. Personalräte - Beratung zu unterscheiden.⁷⁷ Zu Beginn scheint eine historische Sicht

⁷⁶ Als Beispiel dient ein Betrieb in Ungarn. Hier wurde Gruppenarbeit beteiligungsorientiert eingeführt. Einige Betriebsräte vermuteten, dass die gewählten Gruppensprecher ihre Aufgabe übernehmen und sie auf diese Weise ihren Einfluss und ihre Funktion verlieren. In diesem Falle war der Betriebsrat zu diesem Thema inhaltlich gespalten.

⁷⁷ Auf diese Differenzierung wird im weiteren eingegangen.

sinnvoll zu sein, um den Begriff und die Wurzeln der beteiligungsorientierten Beratung näher einordnen zu können.

3.2.2.1 Historische Grundlagen

Die Entwicklung des beteiligungsorientierten Beratungskonzeptes läßt sich nicht von der gewerkschaftlichen Politik trennen. Diese war noch bis Mitte der 80er Jahre auf die Gestaltung der politischen Rahmenbedingungen fokussiert (Steffen, 1996, S.71). Vor dem Hintergrund der eingeschränkten Reichweite z.B. der betriebenen Rationalisierungsschutzpolitik⁷⁸ wuchs die Erkenntnis, dass der direkte betriebliche Einfluss auf die Gestaltung von Arbeit und Technik, als weiteres Feld der gewerkschaftlichen Gestaltungspolitik, Bedeutung gewinnen musste. Um dieses auch in die Praxis umsetzen zu können, entstand ein neuer Typus von Beratung, die Betriebsräte- bzw. Personalräte - Beratung. Dieser Beratungstypus unterschied sich sowohl hinsichtlich der Zielgruppen als auch der Beratungsziele von der managementorientierten, klassischen Unternehmensberatungen. Dieser gewerkschaftliche Beratungsansatz wird zum Beispiel durch die Technologieberatungsstellen⁷⁹ repräsentiert, die sich auch heute noch auf die unmittelbare Beratung der Betriebsräte konzentrieren. In Bundesländern, in denen keine öffentlich finanzierten Technologieberatungsstellen (TBS) existieren, zum Beispiel im Land Bayern, haben sich andere Strukturen gebildet. Das hier u.a. ansässige private IMU Institut⁸⁰, welches keine vergleichbare öffentliche Förderung erhielt, hat seinen Schwerpunkt in der Seminartätigkeit für Betriebsräte, mit deren Hilfe der Gestaltungseinfluss in den Unternehmen für die betrieblichen Interessensvertretungen und die Gewerkschaften erhöht werden soll.

⁷⁸ Auf aktives Betreiben der Gewerkschaften wurden viele Rationalisierungsschutzabkommen in Form von Tarifverträgen geschlossen. Sie stellten eine Antwort auf die Rationalisierungsmaßnahmen durch neue Techniken (EDV) in den Betrieben dar. Es zeigte sich jedoch, dass Entlassungen im Ernstfall kaum verhindert werden konnten und der Umgang mit den neuen Techniken neue Antworten von der gewerkschaftlichen Seite forderten.

⁷⁹ Die Technologieberatungsstellen (TBS) wurden in vielen Bundesländern Mitte der 80er Jahre eingerichtet. Sie waren eine Forderung der Gewerkschaften an die Politik und sollten als Antwort auf zunehmenden Forschungs- und Beratungsbedarf, der sich auf Grund der technischen Entwicklung ergab, die notwendigen personellen Ressourcen bereitstellen. Die Finanzierung ist von Bundesland zu Bundesland unterschiedlich. In NRW wird die TBS überwiegend durch das Land finanziert sowie durch eigene Einnahmen aus Seminartätigkeiten.

⁸⁰ Das IMU Institut hat seinen Hauptsitz in München und ist seit 20 Jahren als Beratungsunternehmen tätig. Sein wesentliches Standbein sind die Seminaraktivitäten des IMU für Betriebsräte und Personalräte.

Für die Entwicklung der beteiligungsorientierten Beratung, die über die Schulungsaktivitäten hinaus geht, spielt der § 80.3 des Betriebsverfassungsgesetzes⁸¹ eine zentrale Rolle. Hiernach kann der Betriebsrat bei Bedarf einen externen Sachverständigen anfordern, um seine Aufgaben wahrnehmen zu können. In der Regel handelt es sich dabei um Sachverständige im Bereich des Arbeitsrechtes. Dementsprechend haben sich viele Anwälte auf die Beratung von Betriebsräten spezialisiert. Gewerkschaftliche Publikationen, wie die Zeitschrift A.I.B.⁸² mit ihren hohen Auflagen, zeigen den großen Bedarf, der hier immer schon bestand. Seit gut 10 Jahren wird der § 80.3 auch genutzt, um wirtschaftliche Fachfragen klären zu lassen. So sind die ersten einzelnen Gutachten zu Standortschließungen entstanden⁸³. Allerdings sind die Möglichkeiten der externen Berater/innen nach dem Gesetz beschränkt. Der § 80.3 BetrVG gibt nur einen sehr engen Spielraum und ermöglicht keine umfassende Alternativberatung. Die Erstellung eines wirtschaftlichen Alternativkonzeptes ist genauso wenig abgedeckt, wie eine Innovationsberatung, die neue wirtschaftliche Standbeine zum Erhalt eines Unternehmens erbringen soll. Dementsprechend waren auch die Ergebnisse. In der Regel wurden die erstellten Gutachten den Unternehmensleitungen und Betriebsräten präsentiert und verschwanden anschließend mit geringen Chancen auf Umsetzung in den Schubladen. Auch einzelne Achtungserfolge⁸⁴ konnten dies nicht wesentlich ändern.

Gleichzeitig zu diesen Erkenntnissen wurde 1988 die Studie „Strukturwandel und Beschäftigungsperspektiven der Metallindustrie an der Ruhr“ vorgelegt, der große Beachtung geschenkt wurde. Dabei handelte es sich um eine Untersuchung zur Innovationsfähigkeit der Ruhrwirtschaft, gefördert von der Hans Böckler Stiftung und dem IG Metall Vorstand. Neben vielen bedeutenden regionalwirtschaftlichen Erkenntnissen, die auch heute noch Relevanz haben, wurde die betriebliche Innovationspolitik als Motor für eine neue erfolgreiche Wirtschaftspolitik herausgearbeitet. Das innerbetriebliche Know-how der Mitarbeiter/innen im

⁸¹ Der § 80 Abs. 3 des BetrVG regelt: „Der Betriebsrat kann bei der Durchführung seiner Aufgaben nach näherer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber Sachverständige hinzuziehen, soweit dies zur ordnungsgemäßen Erfüllung seiner Aufgaben erforderlich ist. Für die Geheimhaltungspflicht der Sachverständigen gilt § 79 entsprechend.“ In vielen Landespersonalvertretungsgesetzen gibt es vergleichbare, leicht abgeschwächte Formulierungen.

⁸² Die Zeitschrift Arbeitsrecht im Betrieb (A.I.B.) erscheint im Bund Verlag und veröffentlicht viele Fachbeiträge zu rechtlichen Fragestellungen, die für arbeitnehmernahe Anwälte von Interesse sind. Die Auflage beträgt ca. 17.000 Exemplare.

⁸³ Im Ruhrgebiet zählt die Beratung der Beratungsgesellschaft GEWOS (Hamburg/Bochum) für AEG Kanis 1989 in Essen zu den ersten Beratungen dieses Typs. Die Werksschließung sollte durch externen Sachverständigen überprüft werden. Die Firmenleitung reagierte überrascht, da für sie der Vorschlag, einen externen Berater für den Betriebsrat einzuschalten, völlig neu war. Nach Prüfung der rechtlichen Situation wurde die Beratungsgesellschaft zwar durch die Unternehmensleitung beauftragt, erhielt jedoch lange keinen Einblick in die notwendigen Unterlagen.

jeweiligen Unternehmen sollte als Zukunftsschlüssel dienen. Die Studie ergab, dass dieses Know-how sehr wertvoll für die Entwicklung der Betriebe sein konnte, wenn es entsprechend eingesetzt wurde. Dies war jedoch selten der Fall. Somit wurden die eigenen Innovationspotentiale unzureichend genutzt. Hieraus wurde abgeleitet, dass externe Berater/innen zusammen mit Beschäftigten aus den Betrieben neue, bessere Innovationskonzepte erarbeiten können, wenn es gelingt, dieses Beschäftigten-Know-how zu wecken. Dabei konnten jedoch nicht die Konzepte und Methoden der klassischen Unternehmensberatungen zum Einsatz kommen, die konzeptionell anders ausgerichtet sind und denen adäquate Instrumente fehlen. Auch die Betriebsräteberatung konnte hier nicht weiterhelfen, da sie andere Schwerpunkte hat.

Damit war die Grundlage für die beteiligungsorientierte Beratung gelegt. Nun konnten auch konkrete Anforderungen an eine andere Wirtschaftspolitik formuliert werden. Diese Anforderungen mussten nicht bundesweit umgesetzt werden, was politisch auch nicht durchsetzbar gewesen wäre. Es reichte, landesspezifische Konzepte zu erarbeiten. Auch vor dem Hintergrund dieser GEWOS-Studie entwickelte das Land NRW eine beispielhafte Regional- und Strukturpolitik, die später bundes- und europaweit zur Nachahmung empfohlen wurde⁸⁵. Bestandteil dieser Regional- und Strukturpolitik war der Innovationsansatz, der auf verschiedenen Wegen gefördert werden sollte. Einen wichtigen Teil stellte die innerbetriebliche Innovation, auf die die Politik direkt wenig Einfluss nehmen konnte. Denn Fördermittel für Innovationsprojekte alleine hatten sich bisher als wenig ergiebig herausgestellt. Daher zeigte sich die Landesregierung in NRW für die neuen Ansätze aus dem Bereich der Gewerkschaften, insbesondere dem DGB und der IG Metall offen. Auf Vorschlag von DGB und IG Metall NRW wurde ein Projektvorschlag beim Wirtschaftsministerium NRW 1988 eingereicht, der zum Ziel hatte, betriebliche Innovationsprojekte anzustoßen. Der Vorschlag wurde aufgegriffen und das Projekt gefördert. Das Projekt IKS⁸⁶ ermöglichte den notwendigen wissenschaftlichen Hintergrund und die erforderliche Grundfinanzierung für diese Aufgabe.

Von der unmittelbaren Anwendung der beteiligungsorientierten Betriebsberatung war man aber noch weit entfernt, da noch weitere notwendige Faktoren fehlten.

⁸⁴ Hier wäre die Beratung für die Firma Krupp Industrietechnik, später Krupp Fördertechnik zu nennen. Es gelang dem Beratungsinstitut Gewos, eine ausführliche Diversifizierungsberatung 1989-1991 durchzuführen. Als Ergebnis wurden zwei Schnellumschlagsanlagen für den Güterverkehr zwischen Schiene und Straße gebaut.

⁸⁵ Mitte der 90iger besuchten verschiedene Kommissionen aus anderen Bundesländern und anderen EU Ländern NRW, um den Ansatz zu studieren. Im Rahmen der Osteuropaentwicklung wurden zudem verschiedene Projekte gefördert, die eine Übertragung der NRW Strukturpolitik vorsahen.

⁸⁶ Innovations- und Koordinierungsstelle der Metallindustrie an der Ruhr. Ein Projekt gefördert vom Land NRW, der EU und der Hans Böckler Stiftung. Das Projekt wurde von der Gewos GmbH, später ISA Consult GmbH bearbeitet. Es startete im Jahr 1989 und wurde bis 1998 unter ständig veränderter Aufgabenstellung fortgeführt.

Zunächst mussten der zuständigen örtlichen Gewerkschaft die Möglichkeiten des § 80.3 BetrVG⁸⁷ überhaupt bekannt sein. Des Weiteren sollte der Betriebsrat für sich einen externen Sachverständigen anfordern und die Unternehmensleitung musste Offenheit für diesen neuen Beratungsansatz entwickeln. Beide Seiten sollten tolerieren, dass nun die Belegschaft mit ihren Ideen und Vorschlägen genauso gefragt ist, wie Unternehmensleitung oder Betriebsrat. Eine entsprechende Unternehmenskultur war vor allem im Ruhrgebiet anzutreffen. Hier waren die Betriebsräte in der Metallindustrie stark und wurden auch von den Geschäftsführungen und Vorständen akzeptiert. Die Unternehmensleitungen wiederum waren häufig von der Mitbestimmungskultur geprägt und daher offener für neue Ansätze aus dem gewerkschaftlichen Spektrum. Es wurden Informationsveranstaltungen für Betriebsräte, Gewerkschaftssekretäre und Arbeitsdirektoren im Rahmen des Projektes IKS durchgeführt. Einzelne Themen wurden exemplarisch herausgegriffen, um mit wissenschaftlicher Hilfe neue Ideen zu kreieren. Innovationsstudien waren das Ergebnis. Es zeigte sich jedoch, dass Studien mit Innovationsbeispielen und Infoveranstaltungen nicht ausreichten. Sie taugten nicht für die betriebliche Praxis, die im Ernstfall immer andere Fragen stellte. Daher musste die Innovation direkt in den Einzelunternehmen ansetzen und sich mit ihren jeweiligen Themen und Möglichkeiten auseinandersetzen. Innerbetriebliche Innovationskreise, als Antwort auf diese Anforderung gegründet, brachten die ersten Erfolge. Mit den Methoden der beteiligungsorientierten Betriebsberatung wurden praktikable Vorschläge von Beschäftigten und Beratern erarbeitet, die viele Geschäftsführungen überraschten. So ergab sich die Chance, die Anfangserfolge betrieblich fortzuführen. Dennoch dauerte es noch gut drei Jahre, bis eine gewisse Akzeptanz, zumindest in den Branchen der elektro- und metallverarbeitenden Industrie in NRW, erreicht werden konnte. Der neue Beratungsansatz wurde vielen Unternehmensleitungen und Holdingsvorständen durch einzelne Fälle bekannt und zunehmend geschätzt. Eine große Rolle spielte hierbei die Unterstützung der Landesregierung von NRW im Rahmen ihrer Wirtschaftspolitik, ohne die dies kaum denkbar gewesen wäre. Denn die Bereitschaft vieler Geschäftsführungen, die von den Betriebsräten empfohlenen Berater zu zulassen, war gering und konnte nur so gefördert werden, dass die Einstiegsberatung den Unternehmen durch die öffentliche Förderung kaum Geld kostete. Dieses Argument half immer wieder als Türöffner. Anschließend mussten jedoch die Beratungsmethode und Ergebnisse das Management überzeugen, sonst waren Folgeberatungen zur Vertiefung und Umsetzung der Innovationsideen aussichtslos.

⁸⁷Der § 80.3 wurde lange Jahre weiterhin als Eintrittstor für die beteiligungsorientierte Betriebsberatung genutzt. Ein Hinweis auf den Paragraphen ermöglichte oft erst die entsprechenden Präsentationstermine in den Unternehmen. Später, als die beteiligungsorientierte Betriebsberatung ein eigenes Profil entwickelt hatte, rückte der § immer mehr in den Hintergrund und wurde oft gar nicht mehr erwähnt.

Es zeigte sich weiter, dass insbesondere in der akuten Krise eines Unternehmens Innovationsvorschläge meist keine Umsetzungschance mehr hatten, da die nötige Zeit und die Investitionsmittel fehlten. Die Krisenberatung brauchte daher andere, mehr betriebswirtschaftlich orientierte und kurzfristig umsetzbare Antworten. So entwickelte die beteiligungsorientierte Betriebsberatung neben der Innovationsberatung auch die Krisenberatung, die immer häufiger genutzt wurde. Einige Jahre später, etwa ab 1993, kam die Organisationsberatung in Form von Einführung der Gruppenarbeit u.ä. hinzu, die auch mit den inzwischen erprobten Methoden der beteiligungsorientierten Betriebsberatung arbeitete. Aufgrund des Erfolges wurden in anderen Teilen von NRW weitere, vergleichbare Projekte gefördert, die jedoch nie die überregionale Ausstrahlung des Projektes IKS erreichten.⁸⁸

3.2.2.2 Kennzeichen der beteiligungsorientierten Betriebsberatung

Es wurden bisher eine Reihe von Definitionsbausteinen entwickelt. Da sich die beteiligungsorientierte Betriebsberatung jedoch deutlich von anderen Beratungsansätzen unterscheidet, sollen die wesentlichen Kennzeichen zusammenhängend aufgelistet werden. Ein wesentliches Kriterium ist die Beteiligung der Mitarbeiter/innen an der Beratung. Sie ist, wie spätere Beispiele zeigen werden, integraler Bestandteil jeder Beratung nach diesem Konzept. Dabei muss die Beteiligung bestimmte Voraussetzungen erfüllen. So sollen Beschäftigte verschiedener Hierarchien einbezogen werden, die mit dem Untersuchungsgegenstand in ihrer Arbeitswelt Kontakt haben. Während der direkten Arbeit mit den Beschäftigten müssen alle Einbezogenen die Chance erhalten, ihre Ideen und Meinungen ohne Angst und uneingeschränkt zu äußern. Daher müssen die Hierarchien während dieser Phasen quasi aufgehoben werden. Um dies zu ermöglichen ist es besonders wichtig, die einbezogenen Gruppen sorgfältig auszuwählen. So sollen die verschiedenen Hierarchiestufen, gemäß ihrer betrieblichen Repräsentanz, beteiligt werden. Die Beteiligung erfolgt weiterhin durch die direkte Zusammenarbeit zwischen Beratern und Beschäftigten. Die Beschäftigten erhalten zudem die Möglichkeit, den Prozess der Beratung zum Beispiel hinsichtlich der zu behandelnden Themen und der Intensität der Bearbeitung zu beeinflussen. Auch können Vorschläge zur Methode und zur weiteren Umsetzung gemacht werden. Hiernach wird explizit durch die Berater gefragt. Sobald das Ziel der Beratung feststeht, erhalten die Beteiligten volle Auskunft über die Planung des Prozesses. Die Beteiligung an den einzelnen Maßnahmen im Rahmen der beteiligungsorientierten Betriebsberatung ist zudem freiwillig. Wer nicht einbezogen

⁸⁸ Ein Beispiel hierfür ist die Siegerland Consult. Dieses Beratungsunternehmen wurde zu Beginn als Verein geführt und setzte ein Projekt ähnlich dem IKS-Projekt im Siegerland um.

werden will, wird in keiner Weise gezwungen. Die Berater haben vor diesem Hintergrund die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass eine den Anforderungen entsprechende Gruppe zu Stande kommt und diese nicht durch die Geschäftsführung oder die Betriebsräte nach alten Mustern festgelegt wird. Der Erfolg einer beteiligungsorientierten Betriebsberatung steht und fällt mit einer erfolgreichen und breiten Beteiligung. Denn nur dann kommen Ergebnisse zustande, die wirklich neu sind und bei denen das Know-how der Beteiligten zum Tragen kommt.

Beteiligungsorientierte Betriebsberatung hat weiterhin einen arbeitsorientierten Ansatz. Dieser drückt sich in der Beratungspraxis durch zwei unterschiedliche Aspekte aus. Zum einen soll die Beratung im Rahmen ihrer Möglichkeiten Vorschläge erarbeiten und unterbreiten, die die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten verbessern. Häufig sind dies auch Vorschläge, die nicht nur arbeitsergonomisch sinnvoll sind und die Arbeitssicherheit erhöhen, sondern sich auch im engeren Sinne betriebswirtschaftlich rechnen lassen. Immer wieder handelt es sich um einfache, kostengünstige Hilfsmittel, zum Beispiel im gewerblichen Bereich der Beschäftigten, die im Rahmen einer Ergebnispräsentation angesprochen und dann tatsächlich angeschafft werden. Dabei ist unerheblich, ob diese Hilfen ggf. bereits vorher gewünscht und diese Wünsche nicht erfüllt wurden. Wichtig ist der unmittelbare Erfolg im Rahmen der Beratung, der zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen führt. Zum anderen hat beteiligungsorientierte Betriebsberatung grundsätzlich nicht die Aufgabe, ein betriebliches Problem durch Abbau von Arbeitsplätzen zu lösen. Vielmehr sollen Vorschläge zur Sicherung der Arbeit erarbeitet werden. Hierzu eignen sich insbesondere Produktinnovationen, die ein Unternehmen in die Lage versetzen, weitere Produktstandbeine zu entwickeln, wozu in aller Regel Personal notwendig ist. Aber auch betriebswirtschaftliche Erkenntnisse können dazu dienen Arbeitsplätze zu erhalten. Wenn eine wirtschaftliche Analyse der Berater/innen negative Produktdeckungsbeiträge in einem Unternehmen herausarbeitet, dann kann die Produktionseinstellung dieser Produkte Geld und Arbeit sichern.⁸⁹ In diesem Zusammenhang ist nicht unerheblich zu betonen, dass die gewünschte Beteiligung der Beschäftigten in offener Form kaum erreichbar ist, wenn diese ernsthaft befürchten müssen, dass durch ihre Mitarbeit Arbeitsplätze, möglicherweise die eigenen, gefährdet sind. Da viele Beschäftigte und Betriebsräte bereits entsprechende Erfahrungen mit klassischen Unternehmensberatungen gesammelt haben, ist es sehr bedeutend, dass die Berater/innen, die eine beteiligungsorientierte Beratung durchführen wollen, sich

⁸⁹ Es sind mehrere solcher Fälle aus der Praxis bekannt. Wegen fehlender Kostenrechnung wurden jahrelang Produkte produziert, bei denen das Unternehmen weniger Erlösen konnte, als der direkte Aufwand (variable Kosten) ausmacht. In den meisten Fällen war dies nicht bekannt. In einem Fall, bei dem landwirtschaftliche Produkte weiterverarbeitet wurden, belief sich der Schaden auf mehr als 1 Mio. DM je Jahr. Dem Verfasser ist bekannt, dass es Fälle geben kann, wo eine solche Produktion zu Gunsten des Gesamtprogrammes in Kauf genommen werden muss.

sehr ernsthaft bemühen, diese Befürchtungen erfolgreich abzubauen, da hiervon der Beratungserfolg abhängt. Es gibt jedoch Fälle, bei denen ein Arbeitsplatzabbau bereits zu Beginn der Beratung unausweichlich scheint. Bei solchen Krisenberatungen geht es meist um die Schließung ganzer Unternehmen, Standorte oder Produktbereiche, die bereits „beschlossen“ sind. Hier versuchen die beteiligungsorientierten Berater/innen nicht den Eindruck zu erwecken, dass keine Arbeitsplätze gefährdet sind. In solchen Fällen geht es vielmehr um den Erhalt möglichst vieler Jobs.

Schlussendlich wird beteiligungsorientierte Betriebsberatung durch ihren betriebsorientierten Ansatz gekennzeichnet. Die Beratung soll keine bestimmte Zielgruppe bzw. den Auftraggeber bevorzugt unterstützen oder gar in ihrem Sinne manipulierend beraten. Vielmehr hat die Beratung das Unternehmen als Ganzes im Blick und versucht gemeinsam mit den Beteiligten Ideen zu erarbeiten, die dem Betrieb insgesamt dienen können. Diese Lösungsansätze müssen daher genau auf ihre Wirkung hin geprüft werden. Die verschiedenen Interessen und Aspekte, die im Rahmen der beteiligungsorientierten Beratung einfließen, ergeben dann abgewogene Vorschläge. Damit ist beteiligungsorientierte Betriebsberatung weder management- noch betriebsratorientiert. Ziel ist vielmehr ein Ergebnis, das von allen akzeptiert werden kann, denn nur ein Konzept, welches breiten Konsens hat, wird auch erfolgreich umgesetzt. Auch hierdurch unterscheidet sich dieses Beratungskonzept von anderen Konzepten. Weder die Management- noch die Betriebsräteberatung können sich von ihrem Auftraggeber frei machen, auch wenn sie es versuchen. Das ihnen dies nicht gelingt, soll später durch entsprechende Praxisbeispiele deutlich gemacht werden. Daher ist es auch in der Beratungspraxis sehr schwer, allen beteiligten Gruppen vor einer beteiligungsorientierten Beratung den Konsensgedanken der Beratung erfolgreich zu präsentieren. Sie sind es einfach nicht gewohnt.

Erst die besonderen Beratungsmethoden und die Ergebnisse der Beratungen überzeugen viele Beteiligte. Klassische Unternehmensberatungen verfolgen keinen arbeitsorientierten Ansatz. Jedoch bemühen sich viele dieser Beratungsfirmen, die Beteiligung von Beschäftigten als Bestandteil ihrer Beratung herauszustellen. Dazu habe ich bereits Stellung bezogen und werde durch betriebliche Beispiele untermauern, dass von einer wirklichen Beteiligung keine Rede sein kann. Wie jedoch steht es mit der systemischen Beratung?⁹⁰ Ich stelle aufgrund meiner Literaturrecherche fest, dass sie keinen ausgewiesenen arbeitsorientierten Ansatz verfolgt. Sie gibt sich aber auch nicht mit einfachen Lösungen zufrieden, wie es einige klassische tun, nämlich Kostensenkung durch Personalabbau. Bei der Beteiligung gibt es starke Parallelen zur beteiligungsorientierten Betriebsberatung.

So werden alle Betroffenen eines untersuchten Systems beteiligt. „Dabei wird keine Unterscheidung zwischen Hierarchien oder Abteilungen vorgenommen. Denn die Anpassung des Unternehmens an die sich ständig verändernde Umwelt, so wie es die Organisationsentwicklung als Ziel hat, kann nur mit den Menschen erfolgen. Auch die systemische Beratung braucht für die gestalteten Gesprächssituationen und für die Veränderung der Strukturen in der Beratung den Beschäftigten“ (Brückner 93, S. 11). Auch muss mit den Beratenden ein Rahmen des Nichtbedrohtseins (Alemeyer, 1996, S.85) geschaffen werden. Beteiligung der Betroffenen ist notwendig, um einen grundlegenden Veränderungsprozess zu aktivieren. Beteiligungsorientierte Betriebsberatung greift jedoch auch Beratungsthemen auf, die nicht von der systemischen Organisationsberatung bearbeitet werden. Die systemische Organisationsberatung hat das Ziel, die Problemlösekapazität eines untersuchten Systems zu steigern und dabei Freiräume für neue Handlungsalternativen zu eröffnen. Somit soll eine „Selbständerung“ des Systems unterstützt werden (Alemann, 1996, S. 79 f). Die beteiligungsorientierte Betriebsberatung will mehr erreichen. Mit ihrer Hilfe sollen unmittelbar konkrete Konzepte und Ergebnisse erarbeitet werden. Daher werden viele Techniken der klassischen Betriebswirtschaft verwendet und ein fachlich gemischtes Team eingesetzt, um ein möglichst umfassendes Fachwissen in die Beratung einbeziehen zu können. Hier geht beteiligungsorientierte Betriebsberatung also deutlich weiter als die systemische Beratung.⁹¹

Die beteiligungsorientierten Betriebsberatungen werden nicht zuletzt durch ihre ungewöhnlichen Methoden gekennzeichnet. Ein wesentliches Instrument, die Ideenwerkstatt, ist das zentrale Handwerkzeug, um die gewünschte Beteiligung zu erreichen. Hinzu kommt eine explizit praktizierte Transparenz der Beratung von Beginn bis zu ihrem Ende. Diese Besonderheiten spielen für den Erfolg eine wesentliche Rolle und werden daher im folgenden Kapitel detailliert behandelt. Es wurde bereits angedeutet, dass sich die beteiligungsorientierte Beratung auch der Instrumente der klassischen Betriebswirtschaft bedient. Betriebswirtschaftliche Kompetenz ist somit bei fast allen Beratungen von Nöten, da auch die wirtschaftliche Effizienz dargestellt werden soll. Das Zusammenführen von Ergebnissen aus kreativen Ideenwerkstätten, wirtschaftlichen Analysen und externen Recherchen gehört zu den wesentlichen Aufgaben dieses Beratungskonzeptes. Da auch die Innovation immer wieder eine große Rolle spielt, werden ingenieurwissenschaftliche Kenntnisse und Marketingerfahrungen benötigt.

⁹⁰Siehe Kapitel Beratungskonzepte in dieser Arbeit auf Seite 15.

⁹¹Es soll erwähnt werden, dass einige systemische Berater/innen bereits die Auffassung vertreten, dass unterschiedliche fachliche Kompetenz in Zukunft auch für die systemische Beratung notwendig ist.

Dies führt zu einem weiteren Kennzeichen der beteiligungsorientierten Betriebsberatung: Der Qualifikationen der Berater/innen. Die Anwendung und der Erfolg der Methoden der beteiligungsorientierten Beratung wird entscheidend bestimmt von den Berater/innen, die diese Methodik nutzen. Deren Qualifikationen bestimmen maßgeblich den Erfolg der einzelnen Beratungen. Beteiligungsorientierte Betriebsberatung verlangt eine Vielfalt an kombinierten Qualifikationen. Verkürzt ausgedrückt werden verlangt: Mehrfachqualifikationen in verschiedenen Disziplinen, themenübergreifende Handlungsfähigkeit, ausgeprägte Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, sowie Beherrschung situationsabhängiger Problemlösetechniken. Da es die Aufgabe der beteiligungsorientierten Betriebsberatung ist, selbstständig Vorschläge einzubringen, ist fundiertes Wissen aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen, wie der Ökonomie, der Sozialwissenschaft, der Pädagogik und technischer Disziplinen, notwendig. Auch ausreichende Kenntnisse zu den Abläufen in einem Produktions- oder Verwaltungsapparat sind unerlässlich, wobei spezielle Ingenieurkenntnisse hilfreich sein können. All diese Kenntnisse erhöhen das Verständnis vom Wesen der Probleme des Unternehmens, womit ermöglicht wird, sich rasch kundig an der Diskussion und Problemlösung zu beteiligen. Zudem können die Berater/innen die Instrumente und Fragen besser zum Einsatz bringen. Auch die notwendige Auswertung der Ergebnisse erfolgt schneller und gezielter. Vorteilhaft sind Qualifikationen, die fachübergreifende Handlungsfähigkeit ermöglichen. Die Kombination aus betriebswirtschaftlichem Wissen, technischem Verständnis der Betriebsabläufe und Kenntnissen zur Organisationsentwicklung hat sich hierbei bewährt. Die Berater/innen müssen bereit sein, sich auch in andere Fachdisziplinen hineinzudenken, um innerhalb des Beratungsteams eine gute Zusammenarbeit zu ermöglichen. In diesem Zusammenhang ist zu betonen, dass eine beteiligungsorientierte Betriebsberatung nur von einem Beratungsteam von mindestens zwei Berater/innen durchgeführt werden kann, da einige der speziell eingesetzten Techniken dies verlangen⁹². Auch die geforderten Qualifikationen können in vielen Betriebsfällen nicht von einer Person alleine erbracht werden, so dass sich ein Team auch hier anbietet. Weiterhin sind ausgeprägte Qualifikationen in den Bereichen Kommunikation und Kooperation unerlässlich. Damit sind nicht nur ausgewiesene Kenntnisse in der Moderationstechnik gemeint. Vielmehr müssen vielfältige Kommunikationssituationen beherrscht werden. Hierzu gehört die situationsflexible Problemlösetechnik. Der angestrebte betriebliche Konsens kommt nicht ohne Konflikte zu Stande und muss den unterschiedlichen Interessen gerecht werden. Dabei müssen entstehende Konfliktsituationen genutzt werden, um differierende Sichtweisen zu verdeutlichen und die Konsensbildung zu ermöglichen. Die Berater/innen müssen in zugespitzten Situationen dafür sorgen, dass keine

⁹² Diese speziellen Techniken werden später erläutert.

Sprachlosigkeit zwischen den Parteien entsteht oder die vorhandenen Hierarchien plötzlich das aufgebaute Arbeitsklima sprengen. In einigen Fällen ist es hierzu erforderlich, dass sich die Berater/in als „Blitzableiter“ zur Verfügung stellt, um emotionale Entladungen abzuleiten⁹³. Dies ist jedoch nur denkbar, wenn zuvor ein Vertrauensverhältnis zwischen den Betriebsparteien und den Berater/innen hergestellt werden konnten. Dieses Vertrauen muss sich auf alle Beteiligten beziehen. Somit dürfen die Berater/innen nicht einseitig Position beziehen. Sie müssen in jeder Beratungssituation deutlich machen, dass sie die vorhandenen Fragen und Probleme ernst nehmen und sich den Gesprächen der beteiligten Beschäftigten immer stellen. Damit wird der Berater häufig zum Zuhörer, schafft Vertrauen und erlangt zudem Informationen, die sinnvoll in den Beratungsprozess integriert werden können. Es hat sich in der Praxis gezeigt, dass die dargelegten Qualifikationen nicht alleine durch eine Hochschulausbildung erworben werden können. Vielmehr sind berufliche Erfahrungen hilfreich, um das Wissen auch praxisbezogen anwenden zu können. Gerade die notwendigen sozialen Kompetenzen benötigen Praxis. Berater/innen, die Erfahrungen in sozialen Bewegungen, Vereinen, Organisationen und Parteien gemacht haben und die geschilderten formalen Qualifikationen besitzen, haben zu Beginn ihrer Beratungspraxis häufig deutlich weniger Probleme, sich auf die jeweilige betriebliche Umwelt einzustellen und einen vertrauensvollen Kontakt zu den Mitarbeiter/innen, Geschäftsführung und Betriebsrat herzustellen, als andere. Eine solche Kombination in der Qualifikation ist daher vorteilhaft und vorzuziehen. Dennoch ist ein Traineeprogramm sehr empfehlenswert. Dabei müssen die Berater/innen auch lernen, dass nicht sie als Personen im Vordergrund stehen, wie es häufig bei Beratern der klassischen Unternehmensberatungen beobachtet wird. Vertrauen gewinnen die eingesetzten Personen durch Offenheit und die Bereitschaft, sich in die Problemlage der Beratenen hinein zu versetzen. Daher muss auch das Zuhören gelernt werden.

Hinsichtlich der Eigenschaften und der Beratungsstile, wie sie im Kapitel 3.1.4 *Versuch einer Klassifizierung der Methoden* (Seite 37) angesprochen wurden, kann man für die beteiligungsorientierte Betriebsberatung feststellen, dass die Auftraggeberbeteiligung sehr hoch ist. Denn sowohl vor als auch während der Beratung legen die Berater/innen großen Wert auf den Kontakt zu den Beratenen, unabhängig von deren Stellung im Unternehmen. Immer wieder wird im Dialog festgestellt, ob die Beratung im Sinne der Ziele den richtigen Weg eingeschlagen hat. Der Grad der Standardisierung ist bei beteiligungsorientierten Betriebsberatungen als niedrig anzusetzen. Denn Ablauf-, Prozess- oder auch Umsetzungsberatungen erfordern von Fall zu Fall immer sehr unterschiedliche

⁹³Bei verschiedenen Beratungsfällen war es sinnvoll, die vorhandene Unzufriedenheit anzusprechen und für eine offene Aussprache zu sorgen. Dabei erfahren die Berater/innen emotionale Reaktionen, die sich auch, quasi als Ersatz, gegen sie richten können.

Einzelkonzepte. Standardisierung ist bei einigen Methoden der beteiligungsorientierten Betriebsberatung zu finden. Dies trifft im Wesentlichen auf die Ideenwerkstatt zu, soweit es sich um eine Standardideenwerkstatt handelt. Klassische Anpassungsberatungen mit ihrem ausgewiesenen top-down Ansatz sowie Gutachtenberatungen sind wegen der sehr geringen Auftraggeberbeteiligung durch die beteiligungsorientierten Betriebsberatung hingegen nicht bearbeitbar.

3.2.2.3 Methodik der beteiligungsorientierten Betriebsberatung

Die angewendeten Methoden müssen gewährleisten, dass eine Beteiligungs-, Arbeits- und Betriebsorientierung bei dieser Form der Betriebsberatung tatsächlich stattfindet. Daher soll hier nicht von den üblichen Methoden und Fachrichtungen, die sowohl von der klassischen Unternehmensberatung als auch der beteiligungsorientierten Betriebsberatung eingesetzt werden, die Rede sein, sondern von der besonderen Methodik der beteiligungsorientierten Beratung. Wie jedoch gelingt es, diese speziellen Kennzeichen in der Beratungspraxis zu realisieren?

Die grundlegende Ausrichtung gemäß obiger Kennzeichen muss schon beim ersten Kontakt zum Unternehmen deutlich werden. Daher bevorzugt die beteiligungsorientierte Betriebsberatung einen Erstkontakt, der bereits sowohl Betriebsräte als auch Geschäftsführung bei einem gemeinsamen Termin berücksichtigt. Auf diese Weise soll demonstriert werden, dass die Berater/innen sich nicht einer Seite verschrieben haben. Bei diesem Erstkontakt wird somit die Betriebsorientierung deutlich. Nur wenn beide Seiten, Betriebsräte und Geschäftsführung, den überzeugten Eindruck haben, dass nicht die Interessen einer bestimmten Gruppe im Mittelpunkt stehen, erfolgt eine Beauftragung⁹⁴. Bei der Präsentation der beteiligungsorientierten Betriebsberatung müssen auch die Notwendigkeit und die Methoden der Beteiligung angesprochen werden, um spätere Missverständnisse zu vermeiden. Denn es ist durchaus nicht üblich, dass „normale“ Beschäftigte unmittelbar in eine externe Beratung einbezogen werden. Unbedingt erwähnt werden muss beim Erstkontakt die Arbeitsorientierung der beteiligungsorientierten Betriebsberatung. Denn nur über die Diskussion dieses Punktes wird deutlich, ob eine Betriebsseite zum Beispiel nur Arbeitsplatzabbau im Kopf hat und andere Vorschläge nicht zulassen will. Die Besprechung zu diesem Punkt hat daher ggf. auch die Aufgabe, neue Lösungswege aufzuzeigen, an die bisher möglicherweise nicht gedacht wurde. Ein solcher Erstkontakt, der Bestandteil der Methodik ist, soll von zwei erfahrenen Berater/innen geführt werden. Sie stellen dabei nicht die Präsentation des Beratungsunternehmens in den Vordergrund,

⁹⁴Dies ist durchaus nicht üblich, wie sich bei den telefonischen Rückfragen aus den Unternehmen zeigte. Für Geschäftsführungen ist es zuerst so ungewohnt, dass beide Seiten direkt am Tisch sitzen sollen, dass sie sogar nachfragen.

sondern das gemeinsame Gespräch. Hierbei soll die spezielle Problemstellung des Unternehmens herausgearbeitet werden, da üblicherweise eine gemeinsame Problemsicht zwischen Geschäftsführung, Betriebsräten und auch innerhalb dieser Gremien nicht vorhanden ist. Erst wenn dies erreicht ist, können Vorschläge zur Bearbeitung eingebracht werden, die eine Erläuterung der Methoden der beteiligungsorientierten Betriebsberatung beinhalten.

Durch die gemeinsame Bearbeitung der Problemstellung, der gemeinsamen Definition der Beratungsziele und der Festlegung des Beratungsprozesses entsteht eine Beratungsvereinbarung schon vor der Auftragserteilung, die in jedem Unternehmen unterschiedlich ist. Diese erste Vereinbarung kann nach Oevermann auch als Arbeitsbündnis bezeichnet werden (Fußnote 27). Denn zwischen den Beteiligten – Betriebsrat, Geschäftsführung und Berater/innen – wird die Beratung gemeinsam im Konsens festgelegt. Dies ist die Voraussetzung für eine beteiligungsorientierte Beratung, denn ohne diesen Konsens kann eine beteiligungsorientierte Beratung nicht begonnen werden. Ohne die erfolgreiche gemeinsame Verständigung würde schon zu Beginn die notwendige Beteiligung aller im Unternehmen nicht erreicht. Wenn in diesem Stadium z.B. die Geschäftsführung nicht akzeptieren will, dass an der Beratung Beschäftigte quer zu Hierarchien und Funktionsebenen beteiligt werden sollen, darf die beteiligungsorientierte Beratung nicht begonnen werden. Die Erfahrungen zeigen, dass das Arbeitsbündnis fast immer zustande kommt. Sie zeigen auch, dass ohne die gemeinsame Beteiligungsvereinbarung eine beteiligungsorientierte Beratung keinen Sinn macht. Diese Hürde muss genommen werden, bevor ein Beratungsangebot formuliert wird. Durch diese Vorgehensweise findet eine Selektion in der Akquisitionsphase statt. Nur die Fälle, in denen eine wirkliche Beteiligung ermöglicht wird, werden bearbeitet.

Solche Kontaktgespräche dürfen jedoch nicht zu umfangreich werden, da in diesen Fällen immer wieder Versuche von den Betriebsparteien gemacht werden, ihre Sichtweise den Berater/innen einzupfeifen, was zur verständlichen Verärgerung der anderen Seite führt. Die Praxis hat gezeigt, dass 60 Minuten für ein Präsentationstermin mit einer groben Vereinbarung über eine Beratung ausreichen. Eine Beauftragung erfolgt jedoch erst nach einem schriftlichen und detaillierten Angebot der Berater/innen, in welchem die geplanten Schritte klar und in ihrer Ablaufreihenfolge dargelegt werden. Damit stellt das Beratungsangebot den zweiten wichtigen Schritt in der beteiligungsorientierten Beratung dar. Das Angebot formuliert schriftlich die mündlich getroffene Beratungsvereinbarung. Auch hier werden die speziellen Methoden der beteiligungsorientierten Beratung und die gemeinsam erarbeitete Problemstellung sowie Beratungsziele genannt. Das Angebot geht sowohl an die Geschäftsführung als auch an den Betriebsrat, denn auch in

dieser Phase müssen alle Beteiligten des Arbeitsbündnisses einbezogen werden. Formell wird das Angebot nun von der Geschäftsführung bestätigt. Es wird jedoch mit keiner Seite eine zusätzliche Vereinbarung oder Vertrag geschlossen, so dass auch die Auftragserteilung durch alle Beteiligten im Konsens erfolgt. Für den/die beteiligten Berater/in sind beide Betriebsseiten somit Auftraggeber und werden auch so behandelt.

Beim ersten Gespräch können die Beschäftigten noch nicht beteiligt werden. Auch bei dem obligatorischen Betriebsrundgang der Berater/innen im Rahmen dieses Präsentationstermin kann ein solcher Kontakt leider nicht sinnvoll aufgebaut werden. Die Beschäftigten können zu diesem Zeitpunkt nur durch ihre Interessenvertretung, den Betriebsrat oder Personalrat, beteiligt werden. Zu Beginn einer vereinbarten Beratung erfolgt jedoch unmittelbar die Information der Belegschaft. Dies geschieht in der Regel in Form einer Betriebsversammlung, auf der die Ziele der Beratung, die Methoden sowie die geplante Beteiligung der Beschäftigten dargestellt werden. Mit Hilfe der Betriebsversammlung werden nicht nur reine Informationen weitergegeben. Vielmehr ist das Ziel, den Beratungsprozess transparent darzustellen und den Mitarbeiter/innen die Gelegenheit zu geben, Fragen zu stellen und Antworten zu erhalten. Wenn die Beratung mehrere Wochen oder gar Monate andauert, werden weitere Betriebsversammlungen und zudem schriftliche Informationen genutzt, um eine kontinuierliche Information zu gewährleisten. Dies ist bei klassischen Unternehmensberatungen nicht üblich. Den Beschäftigten wird somit klar, wer an der Beratung unmittelbar beteiligt werden soll und jede/r kann sich nun überlegen, ob dies für ihn/sie in Frage kommt, da die Beteiligung ja freiwillig ist. In dieser Veranstaltung sollen auch die externen Berater/innen des Beratungsunternehmens vorgestellt werden. Je nach Thema der Beratung ist es wichtig, auf die Arbeitsorientierung der beteiligungsorientierten Betriebsberatung konkret einzugehen, da ansonsten das in der Regel vorhandene Mißtrauen vieler Mitarbeiter/innen nur genährt wird. Eine erfolgreiche Vermittlung dieses Aspektes erfolgt in aller Regel im Zusammenhang mit den Darstellungen zu den Beratungszielen. Bei größeren Unternehmen mit deutlich mehr als 100 Beschäftigten werden die Berater nur die ausgewählten Betriebsteile betrachten und daher nicht mit allen Beschäftigten in engeren Kontakt treten können. In diesen Fällen ist eine zusätzliche Teilbelegschaftsversammlung mit den direkt Betroffenen sinnvoll, um das Vorgehen ausführlicher erläutern zu können, als dies in der Betriebsversammlung möglich ist. Zudem ist die Hemmschwelle für die Mitarbeiter/innen, Fragen zu stellen, hier niedriger, was für die Herstellung eines Vertrauensverhältnisses sehr zuträglich ist. Denn nur wenn deutlich wird, dass eine offene Kommunikation gewollt wird, gibt es eine Chance, diese zu erreichen. Sollte eine Ideenwerkstatt geplant sein, so werden die Beschäftigten auf der Teilbelegschaftsversammlung auf diese vorbereitet. Dabei wird über den Ablauf

sowie über den Zweck informiert und es werden die Berater/innen vorgestellt. Somit sind die Betroffenen auf die ungewohnte Situation besser eingestellt und die vorhandenen Ängste bei den Beschäftigten können abgebaut werden.

Zentrales Instrument während einer beteiligungsorientierten Beratung sind innerbetriebliche Ideenwerkstätten. Sie stehen in der Regel am Anfang einer Beratung und haben die Aufgabe, das betriebliche Know-how vollständig einzubeziehen. Diese Methode wird angewendet, da klassische Instrumente wie Fachgespräche oder Auswertung von schriftlichen Unterlagen allein nicht geeignet sind, gemeinsam mit den Beschäftigten neue Ideen zu entwickeln. Die Erfahrung hat gezeigt, dass viele Beschäftigte, die von einer Beratung direkt betroffen sind, mit dem Ausfüllen eines Fragebogens überfordert sind. Zudem bieten diese Instrumente nicht die Möglichkeiten einer Ideenwerkstatt. Gleiches gilt für Fachgespräche. Weder Einzelgespräche noch Fragebögen ermöglichen die gleichzeitige gemeinsame Beteiligung von Beschäftigten aus verschiedenen Hierarchien und Funktionsebenen. So kann nur in einer Ideenwerkstatt ein wirklich gemeinsamer Austausch und Know-how-Transfer stattfinden. Auch die Erarbeitung von Lösungsvorschlägen im Konsens ist nur auf diese Weise möglich.

Dabei muss berücksichtigt werden, dass alle Beschäftigtengruppen, also auch angelernte Hilfsarbeiter/innen oder Ausländer/innen mit Sprachproblemen, beteiligt werden sollen. Diese Gruppen haben jedoch erfahrungsgemäß Schwierigkeiten mit dem mündlichen oder schriftlichen Ausdruck. Hierfür wurden die Ideenwerkstätten aus der Moderationstechnik, die unter dem Namen Kurzmoderation oder Metaplanmethode bekannt ist, weiterentwickelt. Die Visualisierung, der Kern dieser Methodik, wird in den Ideenwerkstätten wiederverwendet. Die Fragestellungen in den einzelnen Sequenzen der Ideenwerkstatt, welche noch erläutert werden, sind zu Beginn noch nicht speziell auf die betrieblichen Belange zugeschnitten. Es findet auf diese Weise keine unzulässige Einengung des Themas statt, zumal die Berater/innen zu diesem Zeitpunkt noch keine Betriebsexperten sein können.

Die Ideenwerkstatt wird so ausgelegt, dass zwischen 10 und 25 Beschäftigte eines Unternehmens aus verschiedenen Funktionsbereichen und Hierarchien für fünf bis acht Stunden an einem oder mehreren Themen arbeiten. Da auf diese Weise bei großen und mittleren Unternehmen nur ein kleiner Teil der Beschäftigten berücksichtigt werden kann, werden bei Bedarf mehrere Ideenwerkstätten parallel durchgeführt. Dennoch können nicht alle Beschäftigten beteiligt werden. Es entsteht jedoch ein Delegationsprinzip. Daher ist die Teilnehmerauswahl sehr bedeutend. Die Auswahl der Teilnehmer/innen erfolgt gemeinsam durch Betriebsräte, Geschäftsführung und Berater/innen. Die Moderatoren schlagen den gewünschten Typus für die Teilnehmer/innen vor, so zum Beispiel welche Hierarchien und Fachrichtungen notwendig sind und welcher Menschentyp bevorzugt wird. Denn für

die Ideenwerkstätten ist es wichtig, dass sowohl Mitarbeiter/innen mit unterschiedlichen Charakteren einbezogen werden, also Personen, die im Betrieb in der Regel nicht auffallen, aber auch die Mitarbeiter/innen, die viel mitreden. Geschäftsführung und Betriebsrat stellen daraufhin eine gemeinsame Liste der in Frage kommenden Personen zusammen. Bei Konflikten über die Teilnehmer/innenliste vermitteln die Berater/innen mit dem Ziel, die tatsächlichen Verhältnisse des Unternehmens in der Ideenwerkstatt abbilden zu können. Die Moderatoren laden mit Hilfe der festgelegten Liste schriftlich ein, wobei die Freiwilligkeit der Teilnahme betont wird. Bei der Einladung wird immer betont, dass die Ideenwerkstatt und die Teilnehmerliste mit Betriebsrat und Geschäftsführung abgestimmt ist. Es kommt allerdings sehr selten vor, dass eingeladene Beschäftigte nicht erscheinen. Mit diesem Verfahren und der neutralen Einladung sollen Ängste genommen werden, die häufig latent vorhanden sind, wenn nur die Geschäftsführung zu Treffen einlädt. Als Ergebnis dieses Prozesses erhält man eine heterogene Gruppe. So kommen Produktionsarbeiter/innen, Vorarbeiter/innen, Meister mit Planer/innen, Konstrukteur/innen, Buchhalter/innen, Einkäufer/innen und Vertriebsmitarbeiter/innen zusammen. Eine solche Zusammenstellung von Personen ist in der Regel nur auf den Betriebsversammlungen anzutreffen. Häufig möchten auch Mitglieder der Geschäftsführung und des Betriebsrates teilnehmen, nicht zuletzt weil beide häufig das Interesse haben, weiterhin die Kontrolle auszuüben. Die Teilnahme von Mitgliedern der Geschäftsführung ist nicht unproblematisch. Es zeigt sich immer wieder, dass bei Anwesenheit der obersten Führung die Bereitschaft zur offenen Diskussion nachlässt⁹⁵. Die Berater/innen müssen einschätzen, welche Auswirkungen es hat, wenn der Geschäftsführer teilnimmt. Wenn es sich um sehr dominierende Personen handelt, die mit großer Autorität im Unternehmen auftreten und nur ein schwaches Vertrauensverhältnis zur Belegschaft besteht, ist von der Teilnahme eher abzuraten. In diesem Fall kann ein Kompromiss geschlossen werden, bei dem weder Geschäftsführung noch Betriebsrat anwesend sind. Es gibt jedoch eine Reihe von erfolgreichen Ideenwerkstätten⁹⁶, bei denen sowohl Geschäftsführung als auch Betriebsrat vertreten waren.

Die Ideenwerkstätten werden durch zwei erfahrenen Moderator/innen vorbereitet und geleitet. Es entsteht ein völlig neuer Diskussions- und Kreativitätszusammenhang. Personen, die im Betrieb, da aus unterschiedlichen Funktionsbereichen oder Hierarchien kommend, nicht miteinander kommunizieren,

⁹⁵ Ein Beispiel aus meiner eigenen Praxis hat gezeigt, dass bei Anwesenheit des Geschäftsführers die Teilnehmer/innen sich kaum äußerten. In einer Pause wurde dann der Geschäftsführer durch die Berater gebeten, die Veranstaltung zu verlassen. Sofort änderte sich das Klima und die Beteiligung nahm deutlich zu. Anschließend wurde deutlich, dass viele Beschäftigte Angst vor ihren Vorgesetzten hatten. In diesem Betrieb war dies häufig festzustellen und führte schlussendlich zum Auswechseln der gesamten Spitze durch den Gesellschafter des Unternehmens, auch nach Intervention des Betriebsrates.

haben nun die Möglichkeit, eine neue und gemeinsame Arbeitsebene in der Ideenwerkstatt zu finden. Da auch die bestehenden Hierarchien durch die Moderation während der Ideenwerkstätten außer Kraft gesetzt werden, besteht die Möglichkeit, Blockaden und Ängste aufzuheben.⁹⁷ Durch eine ständige Visualisierung der Fragen und Antworten kann eine nachvollziehbare Transparenz während der Ideenwerkstatt erfolgen. Die gestellten Fragen müssen eine Einengung oder gar Orientierung auf bestimmte Ergebnisse vermeiden. Sie müssen daher offen und allgemein formuliert werden. Die Detailthemen werden von den Teilnehmer/innen selbst gewählt. Nur dadurch ist zu gewährleisten, dass sie betriebs- bzw. abteilungsnah sind. Außerdem fühlt sich niemand überfordert oder wird mit Fragen konfrontiert, die nicht das tägliche Arbeitsleben betreffen. Die gewählte Kombination von verbaler und schriftlicher Kommunikation erleichtert die Teilnahme auch für nicht wortgewandte Personen.

Die typische Ideenwerkstatt beginnt mit einer Abfrage an alle, die das Ziel verfolgt, das Klima zu lockern und ein Vertrauensverhältnis zwischen den Teilnehmer/innen und den Moderator/innen aufzubauen. Dabei handelt es sich in der Regel um eine globale Frage. Mögliche Fragestellungen sind: „Sehen Sie Möglichkeiten die Arbeitsabläufe in Ihrem Unternehmen zu verbessern?“. Die Antworten werden auf einer Skala von „sehr große Möglichkeiten“ bis „keine Möglichkeiten“ durch die Teilnehmer/innen mittels eines Klebepunktes festgehalten. Bereits hier zeigt sich, welches Innovationspotential die Runde besitzt. Die Auswertungen (Scherrer, 1994, S. 5ff) der Ideenwerkstätten ergeben, dass die Potentiale im Durchschnitt sich zwischen „mittel und hoch“ einpendeln. Sogar dann, wenn das Betriebsklima sehr schlecht ist, sehen die Beteiligten dennoch Veränderungschancen. Das weitere Ziel dieser Einführungsfrage, ein offenes und vertrauensvolles Innovationsklima zu schaffen, wird ebenfalls meist erreicht. Das Vertrauen zwischen den Teilnehmer/innen und den Moderator/innen wird nicht nur durch die Technik bestimmt. Genauso entscheidend ist die Einstellung und das Engagement der Moderator/innen. Die Teilnehmer/innen merken sehr schnell, ob sie sich auf das gemeinsame Experiment offen einlassen können oder ob sie nur Mittel zum Zweck sind. Der Umgang mit den Beschäftigten ist daher für die Berater/innen besonders zu beachten und muss immer ehrlich erfolgen.

Danach folgt eine Analyseabfrage, die man auch als Kartenabfrage bezeichnen kann. Die Teilnehmer/innen erhalten Karten und Stifte und werden mit einer Frage konfrontiert. Typische Fragestellungen sind: „Welche Stärken und Schwächen sehen

⁹⁶ Auswertung der durchgeführten Evaluation, die in Fußnote 113 auf Seite 79 erläutert wird.

⁹⁷ Die Erfahrungen zeigen, dass es tatsächlich gelingt, starre Hierarchiestrukturen in der Ideenwerkstatt deutlich zu lockern. Dies wird durch den ungewöhnlichen Umgang miteinander und durch die Kombination von schriftlicher und mündlicher Kommunikation in der Ideenwerkstatt gefördert.

Sie in Ihrem Unternehmen?“. Dabei handelt es sich um eine klassische Bestandsaufnahme ohne Eingrenzung. Jede/r kann alle Punkte notieren, die gerade ihm/ihr einfallen. Dies führt dazu, dass das Themenspektrum in der Regel sehr breit ist⁹⁸. Die Ergebnisse werden nach Oberthemen geclustert und ggf. als Grundlage für eine Prioritätenbefragung im Anschluss genommen. Bei 20 Teilnehmer/innen kommen ca. 15 bis 30 Cluster zu Stande. Obwohl die spezifische betriebliche Situation im Mittelpunkt steht, werden immer wieder gleiche Oberthemen bei Ideenwerkstätten beobachtet. So werden in vielen Betrieben die Themen: Führung, Kommunikation, Investitionen, Finanzen, und Betriebsklima aufgelistet⁹⁹. Die geordneten Themencluster werden nun mit einer Prioritätenfrage weiter sortiert. Die Frage kann lauten: „Welche Themen sind Ihrer Meinung nach besonders wichtig?“. Jede/r Teilnehmer/innen erhält 3 bis 5 Klebepunkte, um seine Schwerpunkte zu markieren. Nach Auszählung erhält man eine Reihenfolge, die alle überzeugt. Die Teilnehmer/innen kommen so sehr schnell zu einer gemeinsamen Überzeugung, welche ersten Schritte angegangen werden sollten und welche Themen zurück stehen müssen.

Im weiteren Verlauf wird die Ideenwerkstatt in kleine Arbeitsgruppen mit drei bis sechs Teilnehmer/innen aufgeteilt, um die ausgewählten Themen ausführlicher analysieren zu können. Hierzu wird in den Arbeitsgruppen eine 4-Felder Matrix eingesetzt. Sie sortiert nach dem Ist-Zustand, dem Soll-Zustand, den konkreten Maßnahmen die notwendig sind, um den Soll-Zustand zu erreichen und notiert zusätzlich offene Fragen. Die Beratungspraxis hat gezeigt, dass diese Matrix eine wesentliche Bearbeitungsstütze ist, da die Teilnehmer/innen in den Arbeitsgruppen ohne Moderation der Berater/innen arbeiten. Diese stehen nur für angeforderte Hilfestellungen zur Verfügung. Die Matrix visualisiert ständig, was gemacht werden soll und was schon geleistet wurde. Bei der Beschreibung des Ist-Zustandes greift die Arbeitsgruppe auf Punkte des Clusters aus der Kartenabfrage zurück, wodurch der Beginn leichter fällt. Die Intention dabei ist, möglichst viele und konkrete Vorschläge zur Erreichung der Ziele zu erarbeiten. Die Arbeitsgruppen erstellen vorwiegend umsetzbare und realitätsnahe Ideen, denn die Vorschläge werden im gemeinsamen Diskurs erarbeitet. Beteiligt sind dabei verschiedene Personen aus unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen, die so lange die Vorschläge diskutieren, bis sie für alle in der Arbeitsgruppe tragbar sind. Bei diesem Auswahlprozess haben nur die guten Empfehlungen aus der Gruppe eine Chance. Die Teilnehmer/innen fühlen sich anschließend für die Umsetzung persönlich verantwortlich und benennen in einigen Fällen während der Gruppen sogar Zuständige, die sich um die Realisierung kümmern sollen. Auch weil die Arbeitsgruppen ohne externe Moderation auskommen, stellt das Ergebnis ein gemeinsames Produkt der

⁹⁸ Eigene Beobachtungen, dokumentiert in zahlreichen Protokollen von Ideenwerkstätten.

⁹⁹ ebenda.

Beteiligten dar. Zeitlich stehen den Gruppen in der Regel 60 bis 90 Minuten zur Verfügung.

Im weiteren Verlauf werden die Ergebnisse der Arbeitsgruppen im Plenum durch in den Gruppen ausgewählte Sprecher präsentiert und diskutiert. Nun erhalten die Mitglieder anderer Gruppen, die sich mit anderen Themen beschäftigt haben, die Gelegenheit, Stellung zu beziehen. Dabei werden ergänzende Vorschläge aus dem Plenum notiert. In dieser Phase übernehmen die Externen wieder die Moderation. Erst wenn die Ergebnisse aller Gruppen besprochen wurden, wird ein gemeinsamer Tätigkeitskatalog aufgestellt, in dem die Aufgaben festgehalten werden, die nach Meinung der gesamten Gruppe vordringlich sind. In einem Maßnahmen- und Tätigkeitskatalog werden diese Punkte dokumentiert. Die vollständigen Ergebnisse der Ideenwerkstätten werden nachvollziehbar protokolliert. In diesem Protokoll werden alle Äußerungen des gesamten Tages, die visualisiert an den Wänden standen, wiedergegeben. So werden nicht nur die Endergebnisse, sondern auch die verschiedenen Schritte ihres Zustandekommens festgehalten. Eine Kommentierung durch die Berater erfolgt zu diesem Zeitpunkt jedoch nicht. Alle, die teilgenommen haben, bekommen das Protokoll innerhalb von 10 Tagen zugestellt. Die Aushändigung des Protokolls ist Bestandteil der gewollten Transparenz und Offenheit des Prozesses und darf nicht verhindert werden.

Die Erfahrungen zeigen, dass die Beschäftigten durch die Ideenwerkstatt eine neue Situation erleben. Sie entwickeln in einer Zusammenstellung die sonst nicht gegeben ist, gemeinsam Vorschläge. Dieses Privileg blieb bisher den Vorgesetzten, trotz betrieblichem Vorschlagswesen, vorbehalten. Der Beratungsprozess im Rahmen der Ideenwerkstatt wird schnell zum Entwicklungs- und Umsetzungsprozess. Die Mitarbeiter/innen erarbeiten eigenständig Lösungsvorschläge und identifizieren sich nun mit den Problemen des Unternehmens stärker. Sie wollen sich an der Lösung aktiv beteiligen und werden genau verfolgen, ob die praktische Umsetzung stattfindet und ihre Vorschläge ernst genommen werden. Damit wird ein offener Beteiligungsprozess erreicht. Dieses kreative Erlebnis der Teilnehmer/innen soll weiter genutzt werden. Daher werden der Ablauf und die Ergebnisse der Ideenwerkstatt vor einem Kreis aus Betriebsräten und Geschäftsführung präsentiert. Die Berater/innen schlagen darüber hinaus Schritte für den weiteren Verlauf der Beratung vor, an denen die Beschäftigten wieder beteiligt sein sollen.

Beschrieben wurde hier der Verlauf einer „Standardideenwerkstatt“, in der eine grundlegende Bestandsaufnahme erfolgt. Es besteht die Möglichkeit, sofort zu Beginn eine Konzentration auf bestimmte Inhalte vorzunehmen. Ein Beispiel hierfür ist die Innovationsideenwerkstatt. Die Kartenabfrage erfolgt dann bereits zu den besonderen Stärken und Schwächen der Produkte und Dienstleistungen. Die gestellte Frage fokussiert und ermöglicht konzentrierte Antworten. In den Arbeitsgruppen

werden dann möglicherweise bestimmte Produktnischen ausfindig gemacht oder neue Märkte für die vorhandenen Produkte gesucht. Die Methode der Ideenwerkstatt kommt daher auch für weitere Beratungsschritte grundsätzlich in Frage. Man kann mit ihrer Hilfe Verbesserungen bis ins Detail erstellen und die Umsetzungsschritte auch personell planen. Es besteht die Chance, auch fachliche Inputs einzubauen, um den Wissensstand der gesamten Gruppe zu heben, was nötig sein kann, um knifflige Probleme zu lösen. Auch Strategien können im Rahmen einer Ideenwerkstatt hervorragend erarbeitet werden. Die Strategiewerkstatt ist ein Beispiel, wie das Instrument der beteiligungsorientierten Betriebsberatung auch auf der Führungsebene eingesetzt werden kann, da die Planung beispielsweise einer Marktstrategie eine wesentliche Aufgabe der Führung ist. Auch hier schlagen die Berater/innen vor, nicht nur die oberste Führungsrunde zu beteiligen, sondern alle, die etwas beitragen könnten. Damit ist bereits ausgesagt, dass die Umsetzungsberatung mit Hilfe des so variierten Instrumentes auch dann praktiziert werden kann, wenn es sich um komplexe Bereiche handelt. In einigen Fällen kann sich die Notwendigkeit ergeben, dass mehrere Ideenwerkstätten hintereinander mit der gleichen Gruppe stattfinden und zwischendurch Informationen eingeholt oder Maßnahmen umgesetzt und dann von der Gruppe weiterentwickelt, verfolgt und kontrolliert werden. Solche fortgesetzten Ideenwerkstätten werden auch als moderierte Arbeitskreise bezeichnet.

Die Umsetzung kann auch in ganz anderer Form vorgenommen werden. So zum Beispiel wenn die Einführung von Gruppenarbeit das Ziel sein soll. Hier wurde die Erfahrung gemacht, dass erfolgreiche Ideenwerkstätten das Management und die Betriebsräte ermutigen, den Beteiligungsprozess auch dauerhaft im Unternehmen zu implementieren, da die Ideenwerkstätten zeigen, welches Kreativitäts- und Motivationspotential in den Beschäftigten steckt. Eine Gruppensitzung ist vergleichbar mit den Ideenwerkstätten¹⁰⁰. Die Gruppe macht Bestandsaufnahmen, analysiert, erstellt Verbesserungsvorschläge und setzt diese um. Die Moderation allerdings übernimmt ein gewähltes Gruppenmitglied und nicht ein externer Berater.

Nicht immer kann die Beratung im vollen Umfang beteiligungsorientiert erfolgen, da häufig externe Recherche oder betriebswirtschaftliche Detailuntersuchungen notwendig sind. Dennoch kann beteiligungsorientierte Betriebsberatung auch hier erfolgreich tätig werden. In diesen Fällen wird der Beteiligungscharakter der Beratung durch andere Maßnahmen gewährleistet. Hierzu gehört die wiederholte Konsultation des Betriebsrates, des gewerkschaftlichen Vertrauenskörpers und der Geschäftsführung während der Beratung sowie die Präsentation der (Zwischen-)

Ergebnisse auf einer Betriebsversammlung. Bei solchen Beratungen spielt das Vertrauensverhältnis zwischen den Mitarbeiter/innen, dem Management, den Betriebsräten und den Berater/innen eine besondere Rolle. Es muss immer wieder erneuert werden, gerade dann, wenn die Betriebsberatung nicht durch Maßnahmen wie Ideenwerkstätten, die ihren Beteiligungscharakter betont, tätig ist. Hier spielt das persönliche Auftreten und Verhalten der Berater/innen eine besonders große Rolle. Sie müssen nicht nur hinter der Konzeption der beteiligungsorientierten Betriebsberatung stehen, sondern sie überzeugend vertreten, ja verkörpern. Die Berater/innen suchen in solchen Fällen viele Gelegenheiten, um mit den Beschäftigten ins Gespräch zu kommen. Dabei soll informiert aber auch die Probleme der Mitarbeiter/innen aufgenommen und ggf. weiterverarbeitet werden. Nur so gelingt es, die notwendige Nähe und das Vertrauen dauerhaft zu stabilisieren.

Wie schon gezeigt, ist die Beratung ein dynamischer Prozess. Daher hat auch die Beratungsvereinbarung, die zu Beginn geschlossen wurde, eine Dynamik. Immer wieder ist es notwendig, gemeinsam den Beratungsverlauf im Arbeitsbündnis auszuwerten und ggf. neue Detailziele festzulegen und dem Ablauf der Beratung anzupassen. Damit wird das Arbeitsbündnis bis zum Ende der Beratung immer wieder erneuert.

Eine beteiligungsorientierte Beratung muss auch ein klar definiertes Ende haben. Je nach Themenbereich (siehe nächstes Kapitel) ist die Beratung sehr kurz oder zieht sich über mehrere Monate hin. Um eine unendliche Beratung zu vermeiden, werden beteiligungsorientierte Berater/innen das Beratungsangebot so formulieren, dass schon zu Beginn das Beratungsende zeitlich und inhaltlich erkennbar ist. Eine Beratung endet mit einer Abschlusspräsentation. In diesem Rahmen ist es dann möglich, eine Fortsetzung der Beratung zu vereinbaren, wozu jedoch eine neue Beratungsvereinbarung gemeinsam erarbeitet werden muss. Die Erfahrungen zeigen, dass das Problem des Abbruchs einer Beratung, wie bei klassischen Beratungen immer wieder beobachtet, durch die klare Festlegung des Endes einer beteiligungsorientierten Beratung, nicht auftritt. Es zeigt sich zudem, dass eine weitere neue Beauftragung im gemeinsamen Arbeitsbündnis auch bei „negativem“ Ergebnis einer beteiligungsorientierten Beratung (z.B. Arbeitsplatzabbau ist nicht zu verhindern) häufig möglich ist.

¹⁰⁰ Gruppensitzungen kommen erst zu Stande, wenn eine Reihe von Vorarbeiten in Bezug auf die Einführung der Gruppenarbeit erfüllt sind. Dazu gehört auch ein Moderationstraining, an dem die Gruppensprecher/innen teilnehmen. Sie übernehmen dann u.a. die Funktion der Moderatoren für die Gruppe.

3.2.3 Anwendung der Methodik

Die beschriebenen Methoden der beteiligungsorientierten Beratung wurden inzwischen zahlreich angewendet. Alleine in einem beteiligungsorientierten Beratungsunternehmen in Bochum wurden von 1990 bis einschließlich 1997 über 150 betriebliche Ideenwerkstätten als Einstieg in beteiligungsorientierte Beratungen durchgeführt, die sämtlich dokumentiert sind. Die Ergebnisse wurden im Anschluss jeweils den Unternehmensleitungen und Betriebsräten präsentiert. Die Präsentationen führten in ca. 80 Fällen dazu, dass durch dieses Beratungsunternehmen weitere vertiefende Untersuchungen/Beratungen mit einem beteiligungsorientierten Ansatz durchgeführt werden konnten. Dabei stellte sich heraus, dass die Methode für zahlreiche Themen geeignet ist. Im Weiteren werden die Ergebnisse der Analyse dieser Fälle daraufhin zusammenfassend dargestellt, welche Beratungsthemen sie enthalten und welches jeweils die wesentliche Vorgehensweise der beteiligungsorientierte Betriebsberatung war. Dabei wird das breite Spektrum der erfolgversprechenden Beratungsthemen deutlich.

- Mit Hilfe von beteiligungsorientierter Betriebsberatung werden Bestandsaufnahmen des Betriebsklimas und/oder der Führungskultur durchgeführt. Hierzu werden zu Beginn Ideenwerkstätten mit Beschäftigten arrangiert. Die Fragestellungen in der Ideenwerkstatt fokussieren auf das betriebliche Wohlbefinden der Teilnehmer. Auf verschiedenen Skalen werden Detailabfragen durchgeführt. So werden Fragen nach dem Verhältnis zu den Arbeitskollegen, den Vorgesetzten, den anderen Abteilungen und den Umfeldfaktoren gestellt. Es ergeben sich Problemschwerpunkte, die in aller Regel für die Teilnehmer/innen überraschend sind. So erfahren Vorgesetzte auf diese Weise Hintergründe für die Kritik, bezogen auf ihre Person, aus dem Kreis der Mitarbeiter/innen. Durch diese Erkenntnis werden häufig bereits erste Maßnahmen eingeleitet. In der Ideenwerkstatt selbst werden konkrete Lösungsvorschläge erarbeitet. Diese Vorschläge werden anschließend durch die Berater/innen den Betriebsräten und der Geschäftsführung präsentiert. Je nach Aufgabenstellung und Heftigkeit der Störung des Betriebsklimas, kann die Beratung nun Führungsschulungen oder andere klimaverbessernde Maßnahmen vorschlagen und ggf. durchführen¹⁰¹. Möglich ist auch die Erarbeitung eines

¹⁰¹ Die klimaverbessernden Maßnahmen können sehr unterschiedlich sein. Einige Beispiele: Gemeinsames Sommerfest/ Betriebsausflug, regelmäßige Gesprächsrunden, Lob durch die Vorgesetzten, Informationen zur Unternehmensentwicklung, Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch Anschaffung von Hilfsmitteln, Schaffung von Chancen zur beruflichen Weiterentwicklung, Neubesetzung von Arbeitsgruppen/ Abteilungen u.a..

Kataloges zur Unternehmenskultur des untersuchten Betriebes, an dem sich Führung und Mitarbeiter/innen orientieren sollen¹⁰².

- Die Bestandsaufnahme der betrieblichen Arbeitsorganisation und Entwicklung neuer Ablaufvorschläge ist sehr häufig ein Thema der beteiligungsorientierten Betriebsberatung. Hier eignet sich das Instrument der Ideenwerkstatt besonders gut. Die Standardideenwerkstatt wurde bereits ausführlich beschrieben. Um die Arbeitsorganisation und die Abläufe analysieren so können, müssen alle Abteilungen und Hierachiestufen des Unternehmens einbezogen werden. Nach der Stärken- und Schwächenabfrage und der Gewichtung der Schwächen hilft ein neues Moderationsinstrument weiter. Die Organisation des Unternehmens wird mit Hilfe typischer Vorgänge auf einem visualisierten Organigramm verdeutlicht. Die Symbole sind den Flussdiagrammen entliehen. Da die Abläufe in den Betrieben meist komplex sind, helfen diese Symbole bei der Übersicht der Verzweigungen und Alternativen sehr. Dargestellt werden die Vorgänge von Beginn bis zu ihrem Ende im untersuchten Bereich. Blitze, gesetzt durch die Teilnehmer/innen der Ideenwerkstatt, verdeutlichen Mängel und Schwächen an den einzelnen Ablaufschritten. Auf diese Weise gelingt eine Übersicht der Prozesse und der Störungen im Prozess. Gleichzeitig lernen die Beteiligten Vorgänge und Probleme aus anderen beteiligten Abteilungen kennen und beginnen an einer gemeinsamen übergreifenden Lösung zu arbeiten. Auf dieser Grundlage werden konkrete Verbesserungen erarbeitet und dokumentiert. Auf dieser Basis können dann gemeinsam die Lösungsvorschläge umgesetzt werden. Durch die breite Beteiligung gelingen nun auch abteilungsübergreifende Lösungsstrategien.
- Anknüpfend an den vorherigen Absatz kann beteiligungsorientierte Betriebsberatung genutzt werden, um eine gänzlich neue Arbeitsorganisation, zum Beispiel in der Verwaltung, zu erarbeiten. Nötig ist dies, wenn im Zuge einer Standortverlagerung oder einer Fusion von Unternehmen neue Strukturen geschaffen werden müssen. Beteiligt werden die Beschäftigten der betroffenen Abteilungen der Verwaltung, auch wenn diese sich noch gar nicht kennen. Gemeinsam werden die Ziele und Anforderungen an die Bereiche definiert und alte Schwächen und Stärken der bekannten Organisation in einer Ideenwerkstatt zusammengetragen. Die Schwächen werden zusammen mit den neuen Anforderungen analysiert und auf dieser Grundlage Anregungen für die neue Arbeitsorganisation gemacht. Nun ist eine Unterbrechung der Ideenwerkstatt notwendig, da eine Zwischenauswertung mit Betriebsräten und Geschäftsführung

¹⁰² Hier wird Bezug genommen auf den Fall eines metallverarbeitenden Unternehmen, welches bereits verschiedene beteiligungsorientierte Betriebsberatungen hinter sich hatte. Um den Prozess der

zwingend erfolgen muss. Denn es wäre fatal, wenn die Teilnehmer/innen der Ideenwerkstatt bereits konkrete Einzelvorschläge für die Arbeitsorganisation zusammenstellen und die Geschäftsführung dem anschließend nicht zustimmt, weil sie sich übergangen fühlt¹⁰³. Daher müssen bei der Zwischenpräsentation auch Rahmenbedingungen, die sich an den Vorschlägen der Ideenwerkstatt orientieren sollen, formuliert werden, auf deren Grundlage die Ideenwerkstatt fortgesetzt werden kann. In der zweiten Ideenwerkstatt können die neuen Organisationsvorschläge im Detail dann erarbeitet werden. Das beteiligungsorientierte Vorgehen bietet hier die Chance grundlegende Schwächen gleich zu Beginn auszuschalten und gleichzeitig die neu zusammengesetzte Personengruppe kreativ an der Arbeitsplatzorganisation zu beteiligen, was sich positiv auf die Motivation auswirkt.

- Die Erarbeitung von Stärken- und Schwächenprofilen für Produkte und Dienstleistungen sowie Erarbeitung von Innovations- und Diversifizierungsvorschlägen ist ebenfalls ein Thema der beteiligungsorientierten Betriebsberatung. Angewendet wird die Innovationsideenwerkstatt, die auf Seite 70 ausführlich beschrieben wurde. Anzumerken ist jedoch, dass ein Innovationsprozess eine gewisse betriebliche Stabilität voraussetzt. So hat ein Diversifizierungsvorschlag in einem Unternehmen, welches akute finanzielle Probleme hat, eigentlich keine Realisierungschance. Die beteiligungsorientierte Beratung muss dies daher im Vorfeld der Maßnahmen untersuchen und im Zweifel vor Beginn der Maßnahme zur Diskussion stellen.
- Die Analyse der Kostenstruktur eines Unternehmens und Konzipierung von Kostensenkungsmaßnahmen ist ein weiteres Thema, mit dem sich viele Unternehmen auseinandersetzen müssen. Die Notwendigkeit der Kostensenkung wird häufig durch Fehlplanungen oder auch durch Umsatzeinbrüche verursacht. In vielen Fällen kann nur noch eine deutliche Reduzierung der Kosten eine Insolvenz verhindern¹⁰⁴. Obwohl es sich auf den ersten Blick um eine betriebswirtschaftliche Frage handelt, ist beteiligungsorientierte Betriebsberatung

Veränderung zu verstetigen wurden 10 Grundsätze der Unternehmensphilosophie erarbeitet, an denen sich Führung und Belegschaft orientieren sollten.

¹⁰³ Dies ist ein kritischer Punkt bei der Entwicklung von neuen Unternehmensstrukturen. Immer wieder machen die Beschäftigten Aufbauvorschläge, die weit über die Vorstellungen der Unternehmensführung hinausgehen, da sie den Einfluss der Führung einschränken. Daher sollte die Geschäftsführung bereits über Erfahrungen mit beteiligungsorientierter Betriebsberatung verfügen. Nur wenn die Bereitschaft besteht, die Mitarbeiter/innen auch wirklich einzubeziehen, kann bei ungewöhnlichen oder unerwarteten Vorschlägen eine gegenseitige Blockade verhindert werden. Die Berater/innen haben hier eine besondere Vermittlungsaufgabe zu erfüllen.

¹⁰⁴ Auch hier verfolgt beteiligungsorientierte Betriebsberatung ihren arbeitsorientierten Ansatz. Personalabbau wird als das letzte Mittel angesehen. Zudem wirkt Personalabbau in aller Regel kurzfristig nicht kostensenkend, sondern kann durch Abfindungszahlungen oder Bilanzrückstellungen sogar den Aufwand erhöhen.

auch hier erfolgreich, wenngleich in der Praxis eher die Gemeinkostenwertanalyse eingesetzt wird¹⁰⁵. Die Berater/innen nehmen zu Beginn eine Analyse der Daten aus dem Rechnungswesen vor, um sich auf die Aufgabe vorzubereiten. Diese Datenanalyse wird durch Fachgespräche mit der Buchhaltung, Kostenrechnung und Geschäftsführung ergänzt. Die eigentlichen Maßnahmen zur Kostensenkung sollen jedoch gemeinsam erarbeitet werden. Es wird eine Ideenwerkstatt, in der neben Geschäftsführung und Betriebsräten die Abteilungsleitungen des Unternehmens vertreten sind, durchgeführt. Hier wird die Notwendigkeit, Kosten einzusparen, überzeugend belegt und anschließend werden erste Vorschläge gesammelt. Leider ist es nicht möglich, in einer Ideenwerkstatt sofort eine vollständige Maßnahmenammlung zu erstellen. Zur Konkretisierung werden daher Arbeitsgruppen zu verschiedenen Themenbereichen gebildet, die von den Berater/innen aktiv begleitet werden¹⁰⁶. Die entwickelten Ideen werden der gemeinsamen Gruppe vorgetragen und ggf. auch korrigiert. Neben einem Tätigkeitskatalog kommt auf diese Weise eine Controllingliste zu Stande, in der die Höhe der geplanten Einsparungen detailliert aufgeführt werden. Diese Liste wird im zeitlichen Fortschritt des Projektes umgesetzt und aktualisiert.¹⁰⁷ Durch die Beteiligung aller Abteilungsleitungen und des Betriebsrates sind die Maßnahmen durchdacht und es entstehen weniger Schäden durch die Sparmaßnahmen¹⁰⁸. Auch die Umsetzung erfolgt gezielter und schneller, als wenn die Geschäftsführung allein (oder zusammen mit Externen) die Vorschläge erarbeitet hätte.

- Um Vorschläge zur Optimierung des Maschinenlayouts¹⁰⁹ sowie Entwürfe für eine Investitionsplanung in der Produktion zu erarbeiten, eignet sich beteiligungsorientierte Beratung sehr gut. Immer wieder kommt es vor, dass in Unternehmen Investitionen getätigt werden, die sich anschließend als nicht

¹⁰⁵ Siehe Seite 29 „Methoden und Verfahren der klassischen Unternehmensberatungen“.

¹⁰⁶ Die Themenarbeitsgruppen orientieren sich in aller Regel am Aufbau des Unternehmens. So beschäftigt sich beispielsweise eine Arbeitsgruppe mit der Kostenreduzierung in der Verwaltung, eine andere mit der Reduzierung von externen Kosten (Speditionen, Versand, Zulieferer), eine weitere mit der Kostensenkung in der Produktion und eine mit den Bilanzpositionen.

¹⁰⁷ Ein Beratungsfall dieser Kategorie konnte innerhalb von nur drei Monaten vor Jahresende die wirtschaftliche Lage des Unternehmens so nachhaltig verbessern, dass nicht der existenzbedrohende Verlust, sondern ein ausgeglichenes Ergebnis erzielt wurde.

¹⁰⁸ Kostensenkungsmaßnahmen, die sehr kurzfristig wirken müssen, fallen drastisch aus. Daher läßt es sich nicht vermeiden, dass beispielsweise Werbe- oder Entwicklungsmaßnahmen abgebrochen werden müssen und somit ein Schaden für das Unternehmen entsteht. Dieser ist jedoch im Verhältnis zur drohenden Insolvenz eher unbedeutend.

¹⁰⁹ Das Maschinenlayout legt fest, wo welche Maschine in der Produktion eines Unternehmens zu stehen hat. Die Probleme durch eine falsche Layout-Planung werden oft unterschätzt. Durch falsch aufgestellte Maschinen entstehen höhere innerbetriebliche Transportkosten und Unzufriedenheit bei den Mitarbeiter/innen. Zusätzlich kann auch der Schrotanteil und die Ausbringungsmenge höher bzw. kleiner sein.

sinnvoll herausstellen¹¹⁰. Diese Fehlinvestitionen sind durch Ideenwerkstätten mit den Beschäftigten verhinderbar. Die Ideenwerkstatt beginnt mit einer Sammlung von Schwächen in der Produktion. Dabei werden Bedienprobleme an den Maschinen, Reparatur- und Wartungsdefizite, falsches Maschinenlayout und Maschinenengpässe deutlich. Im weiteren Verlauf werden die anvisierten Investitionsmaßnahmen vorgestellt und gemeinsam wird beraten, ob dies die richtigen Maßnahmen sind. Die Erkenntnisse aus der Schwächenanalyse können sehr gut eingebracht werden. Damit reden nun diejenigen, die mit den neuen Maschinen zukünftig arbeiten müssen, auch über die Investitionen. Ergebnis ist oft eine veränderte Maßnahme, die nicht mehr Aufwendungen erfordert, als ursprünglich geplant wurde, jedoch für das Unternehmen effizienter ist.

- Gruppenarbeit im Unternehmen kann, wenn erfolgreich, nur ein beteiligungsorientierter Prozess sein. Hier hat sich beteiligungsorientierte Betriebsberatung in den letzten Jahren sehr bewährt (siehe auch Seite 71). Die Beratung beginnt mit einer gemeinsamen Zieldefinition von Geschäftsführung und Betriebsräten, moderiert durch die Berater/innen. Ein Standardideenwerkstatt schließt unmittelbar an, um das Unternehmen mit seinen Stärken und Schwächen und seiner Organisation kennen zu lernen und einen Teil der Belegschaft direkt in den beginnenden Prozess einzubeziehen. Anschließend wird eine gemeinsame Steuerungsgruppe gegründet, an der selbstverständlich Geschäftsführung und Betriebsräte beteiligt sind. Wenn festgelegt wurde, in welchen Bereichen Gruppen eingeführt werden sollen, werden neben Betriebsversammlungen und schriftlichen Infos auch gezielte Ideenwerkstätten mit den von der Gruppenarbeit Betroffenen durchgeführt. Die Ideenwerkstatt beginnt wieder mit einer Stärken- und Schwächenanalyse. Anschließend erhalten die Teilnehmer/innen ein spezielles Schema, mit dessen Hilfe abgeprüft wird, ob die festgestellten Schwächen durch die Möglichkeiten, die Gruppenarbeit bietet, erfolgreich bearbeitet werden können. Auf diese Weise wird den Beschäftigten, die die neue Arbeitsform praktizieren sollen, sehr plastisch und in Eigenarbeit deutlich, welche Chancen in der neuen Beteiligungsform liegen können. Der weitere Beratungsprozess bei der Einführung von Gruppenarbeit wird in einem der betrieblichen Praxisbeispiele dargestellt.

Erarbeitung von Unternehmensstrategien: Die hier eingesetzte Strategiewerkstatt wurde auf Seite 71 bereits ausgeführt. Es handelt sich dabei um ein seltenes Thema für eine beteiligungsorientierte Betriebsberatung, da die Unternehmensstrategie eine sehr vertrauliche Angelegenheit ist, an der viele Unternehmen Externe nicht beteiligen.

¹¹⁰ Hierzu folgt ein Beispiel aus den betrieblichen Interviews, welches noch dargestellt wird.

Die Vielfalt der Anwendungsmöglichkeiten wird durch die unterschiedlichen Fragestellungen in der Ideenwerkstatt und die unterschiedliche Zusammensetzung der Teilnehmerstruktur erreicht. Es zeigt sich jedoch (Scherrer, 1994, S.17), dass die Ideenwerkstatt selbst nur einen bestimmten Detaillierungsgrad der Vorschläge erreichen kann. Sogar 1½ tägige Ideenwerkstätten können nicht alle sinnvollen Vorschläge bis zur Umsetzung entwickeln. Notwendig sind weitere Informationen und Rücksprachen, die nur bei den moderierten Arbeitskreisen, die bereits erläutert wurden, zwischengeschaltet werden können.

3.2.4 Eine Zusammenfassung des Konzeptes der beteiligungsorientierten Betriebsberatung

In diesem Kapitel wurde die beteiligungsorientierte Betriebsberatung als Konzept dargestellt, deren Methodik beschrieben und die Praxisanwendung erläutert. Nun soll an dieser Stelle eine erste Zusammenfassung erfolgen. Zur Vertiefung werden im Kapitel Betriebsfälle vier Fallbeispiele sowie acht Intensivinterviews ausführlich dargestellt. Eine Beurteilung der beteiligungsorientierten Beratung soll daher erst danach erfolgen.

Beteiligungsorientierte Betriebsberatung in der definierten Form hat bisher vergleichsweise wenig Vorbereitung gefunden. Wenn man auf eine Berücksichtigung der zahlreichen betrieblichen Einzelberater/innen verzichtet, so existierten in der Bundesrepublik Deutschland 1999 nur drei größere Beratungsunternehmen, die einen arbeitsorientierten Ansatz haben und beteiligungsorientierte Betriebsberatung betreiben¹¹¹. Dementsprechend gering ist auch die Zahl der Beratungsfälle, in der ein beteiligungsorientiertes Vorgehen gewählt wurde. Die Zahl der Fälle schätze ich auf etwa 130 in den Jahren 1989 bis 1997 bei den drei bedeutendsten beteiligungsorientierten Betriebsberatungsunternehmen¹¹².

Eine erste Evaluation entsprechender Beratungsfälle hat bei der ISA Consult 1994 stattgefunden. Hier wurden Betriebsberatungen und Ideenwerkstätten, die in Metallbetrieben des Ruhrgebietes in den Jahren 1990 bis 1994 durchgeführt wurden, analysiert. Die Untersuchung (Scherrer, 1994, S.1) sollte die Beratungseffekte analysieren. Die Kriterien für diese Untersuchung waren: „Umsetzung der Beratungsempfehlungen“, „Sicherung von Arbeitsplätzen“, und qualitative Aspekte

¹¹¹ Berücksichtigt wurden Beratungsunternehmen mit dem definierten Beratungsansatz und mit mehr als 10 festbeschäftigten Berater/innen im Jahre 1999. Bei diesen Beratungsunternehmen handelt es sich um PIW (Bremen), IMU Institut (München) und ISA Consult (Bochum).

¹¹² Nicht mitgezählt werden Schulungsmaßnahmen oder Beratungen, die eindeutig keinen beteiligungsorientierten Ansatz verfolgen. Hierzu zählt beispielsweise die Bilanzanalyse, Jahresabschlussbewertung oder externe Innovationsrecherchen.

wie „Anstoß für neue betriebliche Prozesse“, „Erweiterung des Blickfeldes“ und „methodisches und soziales Lernen“. Im Mittelpunkt stand somit die (Struktur-) Wirksamkeit der Beratungen¹¹³. In der Zusammenfassung ergab sich, dass die Umsetzung der Beratungsempfehlungen stark von der betrieblichen Situation und sozialen Qualifikationen insbesondere der direkten Vorgesetzten abhängig ist. Dabei handelt es sich zum Beispiel um Vorarbeiter, Meister und Abteilungsleitungen. Sie müssen insbesondere bereit sein, Entscheidungen und Verantwortung stärker zu delegieren, als sie dies bisher getan haben. Dazu gehören auch Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit. Dies hat insbesondere dann Auswirkungen, wenn die Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen nicht mehr Bestandteil der Beratung ist. In diesen Fällen hängt alles davon ab, ob die Personen, die aufgrund ihrer Hierarchiezugehörigkeit weiterhin das Heft in der Hand halten, bereit sind, die in den Ideenwerkstätten erarbeiteten Vorschläge ihrer Mitarbeiter/innen auch Wirklichkeit werden zu lassen. Denn nicht selten ist zu beobachten, dass auch Maßnahmen, die von der Geschäftsführung unterstützt werden, nicht oder nur schleppend umgesetzt werden. Daher ist eine begleitende Umsetzungsberatung sinnvoll. Sie sollte dabei insbesondere die mittlere Führungsschicht motivieren und auf diese Weise eine dauerhafte positive Veränderung bewirken. Das Instrument der Ideenwerkstatt wird im Hinblick auf einen erweiterten betrieblichen Überblick und als neues Kommunikationsmodell als vielversprechend bewertet. Geschäftsführungen sind häufig positiv überrascht. Die Einbeziehung des betrieblichen Know-hows der Mitarbeiter/innen wird als kennzeichnend für diese Beratungsart empfunden (Scherrer, 1994, S. 38-42). Diese Beteiligung kann unter Umständen den Weg zu neuen Arbeits- und Produktionskonzepten, wie Gruppenarbeit und Qualitätszirkel, ebnen (Scherrer, 1994, S. 17). Die Erfahrungen insbesondere mit der Methode „Ideenwerkstatt“ sind relativ einheitlich. So urteilt ein Betriebsratsvorsitzender, der an mehreren Terminen teilnahm, über die Ideenwerkstatt: „war hilfreich“ (Scherrer, 1994, S.22). In einem anderen Fall urteilt der dortige Betriebsratsvorsitzende, dass sogar die Geschäftsführung inzwischen die Ideenwerkstatt als Methode übernommen hat und anwendet und die beteiligungsorientierte Beratung rund 100 Arbeitsplätze gesichert hat (Scherrer, 1994, S.24). Ein weiterer Vorsitzender stellt fest, dass die Ideenwerkstatt die „Belegschaft öffnet“ und die „Hierarchien außer Kraft“ setzt (Scherrer, 1994, S. 25). In einem anderen Fall wird geäußert, dass die Ideenwerkstatt „zur Erarbeitung von

¹¹³ Es handelte sich um eine Eigenevaluation. Ziel war es die Wirksamkeit des neuen Beratungstyps festzustellen, da in der täglichen Beratungspraxis hierfür leider keine Zeit vorhanden war. Insbesondere die Wirksamkeit der Beratungen, also der Beratungserfolg, konnte durch die Berater/innen nicht beurteilt werden, da sie nicht in der Lage waren, nach Abschluss der eigentlichen Beratung eine Erfolgskontrolle Monate oder Jahre später durchzuführen. Im Rahmen der Evaluation wurden Beratungsberichte und Dokumentationen von Ideenwerkstätten ausgewertet. Zusätzlich wurden 10 Interviews mit Betriebsräten, Geschäftsführung und Gewerkschaftssekretären, die alle

Verbesserungen und Problemlösungen überzeugt“ und nun „alle Arbeitskreise wollen“. Insgesamt wurden durch die Ideenwerkstatt eine Menge Schwachstellen im untersuchten Unternehmen aufgedeckt (Scherrer, 1994, S. 27). Befragte Geschäftsführungen, die auch an Ideenwerkstätten teilgenommen haben, stellen das Instrument als positive Besonderheit heraus. Sie formulieren jedoch einen Nachteil, der darin besteht, dass „man nicht weiß wohin das läuft“ und ggf. Themen auf den Tisch kommen, die man überhaupt nicht hören will (Scherrer, 1994, S. 35f). Deutlich wird jedoch, dass die Ideenwerkstatt allein nicht ausreicht. Vielmehr fordern zum Beispiel IG Metall Verwaltungsstellensekretäre zusätzliche Wirtschaftlichkeitsberechnungen (Scherrer, 1994, S. 32).

Die Ideenwerkstatt erweist sich als das zentrale Instrument der beteiligungsorientierten Betriebsberatung. Sie kann eine Beteiligung tatsächlich sicherstellen und führt exemplarisch vor, welche Ergebnisse erzielt werden können, wenn die Mitarbeiter/innen einbezogen werden. Dies ist eines der zentralen Ergebnisse. Denn die Beteiligung der Beschäftigten ist in bundesdeutschen Unternehmen noch nicht üblich. Nach wie vor traut man ihnen zu wenig zu, so dass neue Wege nur zögerlich gegangen werden. Auch Unternehmen, die sich für Gruppenarbeit entschieden haben, sind immer noch nicht voll von der Eigenständigkeit ihrer Angestellten und Arbeiter überzeugt. So gibt es Konzepte in der Praxis, wo die Gruppensprecher nicht gewählt werden dürfen.

Der Beispielcharakter der Ideenwerkstatt ist daher sehr wichtig. Besonders stark wirkt dieser auf die Unternehmensführung, wenn diese an einer Ideenwerkstatt selbst teilnimmt. Die Ideenwerkstatt ist sehr vielfältig nutzbar, da sie flexibel in der eigentlichen Ablaufgestaltung ist. So ist sie, wenn sich die Berater/innen entsprechende Gedanken machen und eine gute Vorbereitung gewährleisten, für sehr viele Themen anwendbar. Die nachfolgenden Betriebsfälle und Intensivinterviews werden den Erkenntnisbereich hierzu erweitern.

bereits Erfahrungen mit beteiligungsorientierter Betriebsberatung hatten, geführt. Die Untersuchung wurde 1994 durchgeführt und abgeschlossen.

4 Betriebsfälle

4.1 Methodische Grundlagen der Analyse von Betriebsfällen und Interviews

An dieser Stelle soll die methodische Einordnung sowie das Forschungsdesign des empirischen Teils dieser Arbeit erfolgen. Das Forschungsdesign (Flick, 1995, Kap. 5 ff) besteht aus verschiedenen Komponenten. Nach Klärung der Zielsetzung und Konkretisierung der Fragestellung, was in den Kapiteln „Vorbemerkung“ bzw. „Arbeitshypothese“ geschehen ist, sollen nun die Auswahl des empirischen Materials, die methodische Herangehensweise und der Grad der Standardisierung dargestellt und begründet werden.

Für diese Arbeit wurden vier Betriebsfälle ausgewählt, die in einer Vergleichsstudie (Flick, 1995, Kap. 5) untersucht werden, wobei nur bestimmte Ausschnitte mit spezifischem Inhalt in den Betriebsfällen betrachtet wurden. Wichtig war dabei die Bildung von Vergleichsgruppen. Die Betriebsfälle bilden die empirische Datengrundlage für die durchgeführte Forschung. Um das Feld methodisch zu erschließen, wurden zwei Instrumente der qualitativen Sozialforschung angewendet. Zum einen wurde in den Betriebsfällen eine teilnehmende Beobachtung während des Beratungszeitraumes durchgeführt, bei denen der Verfasser als Beobachter tätig war. Zum anderen wurden mit ausgewählten Personen in den Betriebsfällen Interviews geführt¹¹⁴. Im Weiteren sollen die eingesetzten Methoden näher erläutert werden.

Die theoretische Herleitung des Konzeptes der teilnehmenden Beobachtung und der daraus entwickelte, teilweise synonym benutzte Begriff der Ethnographie, wurde u.a. von Hirschmann und Amann (1997) deutlich erweitert¹¹⁵. Wichtige Fragen bei der Anwendung der Methode sind der Zugang zum Feld, die Dauer der Beobachtung, das Verhältnis zwischen den Beobachteten und den Beobachtern sowie Umfang der erfassten Beobachtung. Gerade die Funktion des aktiven Betriebsberaters ermöglichte den Zugang zum Beobachtungsfeld, der ansonsten verwehrt ist. Durch die Beratung bestand die Möglichkeit, mit den verschiedenen Akteuren in den Unternehmen regelmäßig zusammen zu kommen und notwendige Informationen zu erhalten, die für das Verständnis des Beobachtungsfeldes notwendig sind. Dieser Zugang ermöglichte eine länger andauernde Teilnahme an dem Geschehen in den jeweiligen Fällen, was eine Beobachtung jederzeit und an jedem Ort erlaubte. Damit

¹¹⁴ Siehe hierzu Kapitel Auswahl der Betriebsfälle für die Vergleichsstudie ab Seite 84.

¹¹⁵ Die teilnehmende Beobachtung hat ihre Wurzeln in der Anthropologie und Ethnologie sowie in der Sozialreformbewegung um 1900 in Großbritannien und den USA. Für den Forschungsansatz, der die teilnehmende Beobachtung mehr als flexible Forschungsstrategie versteht und ein rigides Festhalten an methodischen Verfahren verneint, hat sich der Begriff der Ethnographie in der qualitativen Sozialforschung eingebürgert (Lüders, 2000, S.385-393).

waren nicht nur ausgewählte Zeiträume zugänglich, wie zum Beispiel Gruppensitzungen oder Ideenwerkstätten. Vielmehr wurde die Möglichkeit genutzt, die Alltagssituation der Teilnehmer im Feld zu studieren. Ihre Arbeitsinhalte, ihr Arbeitsumfeld und ihre sozialen Interaktionen wurden betrachtet. Dennoch stellt der/die Berater/in immer eine Sonderrolle im Umfeld des Betriebes dar. Die Schilderung des Verhältnisses zwischen klassischen Beratern und Beschäftigten im Kapitel „Die klassische Unternehmensberatung“ läßt den Schluss zu, dass eine von den Teilnehmer/innen im Feld akzeptierte Rolle des Beraters als Beobachters nicht möglich wäre. Der beteiligungsorientierte Betriebsberater hat jedoch die Möglichkeit, mit seinem arbeits- und beteiligungsorientierten Ansatz zu den Personen im Feld ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, was zwingend notwendig ist, um eine teilnehmende Beobachtung zu überhaupt zu ermöglichen. Dieses Vertrauen wurde in allen beschriebenen Fällen erreicht. So konnte die notwendige akzeptierte Rolle und freier Zugang zum Feld erreicht werden. Der Beobachter ist jedoch auch Berater und damit lebt er seine Teilnahme. Er beobachtet die Praxis und handelt gemäß seiner Rolle in ihr. Damit nimmt der Berater verschiedene Beobachtungsrollen ein. In der Literatur werden verschiedene Typen der Beobachterrolle beschrieben (Flick, 1995, S.153), so den „vollständigen Beobachter“, der Distanz hält, und den „vollständigen Teilnehmer“ des Feldes. Beide Typen treffen für diese Arbeit nicht zu. Zum Tragen kommen die beiden Typen: „Teilnehmer als Beobachter“ sowie „Beobachter als Teilnehmer“. In der beteiligungsorientierten Betriebsberatung sind beide Formen anzutreffen, wobei der „Teilnehmer als Beobachter“ deutlich stärker ausgeprägt ist. Beide Formen finden sich bei dem Instrument der Ideenwerkstatt gleichzeitig. Hier agieren Berater/innen zum Beispiel bei einer Stärken- und Schwächenabfrage als „Teilnehmer als Beobachter“, während bei einem gebildeten Arbeitskreis in einer Ideenwerkstatt der Typ „Beobachter als Teilnehmer“ zum tragen kommt.

Die Rollen sind somit klar. Der Systematik von Flick (Flick, 1995, Kap.5) folgend, handelt es sich in diesem Fall um die Kategorie „Teilnehmer als Beobachter“ und zwar aktiv bei der Gestaltung des Beratungsprozesses und eher passiv zum Beispiel bei Arbeitsgruppen innerhalb einer Ideenwerkstatt. Allerdings muss der Beobachter, um auch das Alltägliche und die Routinen im Feld zu erfassen, sich zum einen im Feld engagieren und zum anderen die notwendige Distanz aufrechterhalten, um eine Reflexion der Beobachtungen zu ermöglichen (Flick, 1995, S.161). Gerade diese Distanz wird, trotz sehr starker Nähe der Berater/innen zu den Teilnehmer/innen des Feldes durch die Beteiligungsorientierung, immer wieder hergestellt, da Berater/innen, um das eigentlichen Beratungsziel zu erreichen, eine regelmäßige Reflexion der Vorgänge im Feld und damit auch eigene Eingriffe vornehmen muss. Solche Reflexionsschritte werden zum Beispiel durch Steuerungsgruppensitzungen

bei Gruppenarbeit, Auswertungen von Ideenwerkstätten oder Zwischenpräsentationen im Instrument fest vorgesehen.

Die Literatur spricht ebenfalls ausdrücklich von einer flexiblen Forschungsstrategie, die notwendig ist, wenn eine längere Teilnahme möglich werden soll. Dazu ist eine dem Fall angemessene Methoden zu wählen (Lüders, 2000, S.394). Der beteiligungsorientierte Berater, der sich in der Regel über einen längeren Zeitraum im Feld bewegt, ist daher ein geeigneter Beobachter des Feldes, was von der Literatur ausdrücklich bestätigt wird, wenn gerade der Typ „Teilnehmer als Beobachter“ für die teilnehmende Beobachtung als am besten geeignet bezeichnet wird (Flick, 1995, S.163). Die Erkenntnisse, die im Feld durch die Beobachtungen gesammelt werden konnten, wurden mit dem Ziel protokolliert, die Zusammenhänge nachvollziehbar darzustellen¹¹⁶. Daraus sind die Beschreibungen der Betriebsfälle entstanden.

Um die bis dahin gewonnenen Erkenntnisse überprüfen und gegebenenfalls korrigieren zu können, wurden zusätzlich Interviews mit betrieblichen Experten geführt. Als Instrument wurde das Leitfadeninterview, auch als fokussiertes Interview bezeichnet, angewendet (Merton, 1979, S.171 ff). Für die Auswahl der Interviewpartner wurden folgende Kriterien herausgearbeitet:

- Die Gesprächspartner mussten einen vollständigen Überblick über die gesamte betriebliche Lage in ihrem Unternehmen haben.
- Die Gesprächspartner mussten bereits in der Vergangenheit Kontakt zu klassischer Unternehmensberatung gehabt haben und deren Arbeit beurteilen können.
- Die Gesprächspartner mussten an mindestens einer abgeschlossenen beteiligungsorientierten Betriebsberatung teilgenommen haben.

Um die acht Interviews vergleichbar zu gestalten, wurde ein Leitfaden entwickelt. Dieser erfüllte die notwendigen Kriterien (Flick, 1995, S.94 f) der Nichtbeeinflussung, der Spezifität der Sichtweise, der Erfassung eines breiten Spektrums von Bedeutungen und der Tiefgründigkeit. So wurde die Nichtbeeinflussung der Interviewpartner durch verschiedene Frageformen realisiert. Es wurden unstrukturierte, halbstrukturierte und strukturierte Fragen gestellt und damit unterschiedliche Reaktionsspielräume eröffnet. Der Leitfaden wurde flexibel gehandhabt, indem die Reihenfolge der Fragen dem Gesprächsverlauf angepasst

wurde. Der Interviewer nahm keine eigenen Bewertungen vor. Das Kriterium der Spezifität, welches erreichen will, dass der Interviewte nicht zu allgemeine, das Thema nicht berührende Aussagen trifft, wurden in den Frageformen so berücksichtigt, dass der Befragte sich unmittelbar auf die Situation beziehen musste, gleichzeitig jedoch keine Vorstrukturierung der Antwort stattfand. Das dritte Kriterium umfasst die Bandbreite der Aspekte und Themen, die im Laufe des gesamten Interviews angesprochen werden konnten. Der Leitfaden war so angelegt, dass das gesamte Spektrum des Themenkomplexes erfasst werden konnte, zusätzlich konnte der Befragte weitere Aspekte einführen. Das letzte Kriterium bezieht sich auf die Tiefgründigkeit des Gespräches, da nicht nur allgemeine einfache Wertungen gefragt, sondern „selbstenthüllende“ (Flick, 1995, S.96) Kommentare und Informationen gewollt waren. Um dieses zu erzielen bemühte sich der Interviewer um eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre und vertiefte bei Bedarf das Interviewniveau.

Die Auswertung der Interviews erfolgte in vier Schritten (Lamnek, 1995, S.107 ff). Nach dem intensiven Lesen des transkribierten Materials wurde eine Codierung für die Auswertung aufgrund der Inhalte der Interviews und der Fragestellungen dieser Arbeit vorbereitet. Das Material wurde schließlich in Tabellenform mit Hilfe der festgelegten Codierung übersichtlich zusammengestellt. Im letzten Schritt wurde eine Zusammenfassung jedes Interviews durchgeführt, welche in dieser Arbeit dokumentiert ist. Diese Zusammenfassung der Codes wurde auf die Hypothese bezogen.

4.1.1 Auswahl der Betriebsfälle für die Vergleichsstudie

Bei der Auswahl der im Rahmen dieser Arbeit betrachteten Betriebsfälle wurden verschiedene Auswahlkriterien berücksichtigt:

- Um die Betriebsfälle vergleichbar zu halten, wurden ausschließlich produzierende Unternehmen und keine aus dem Dienstleistungssektor berücksichtigt. Die Erfahrungen aus der Beratung haben gezeigt, dass erhebliche Unterschiede insbesondere in der Sozialstruktur der Beschäftigten bestehen. In den produzierenden Unternehmen haben wir es mit ca. 65 Prozent gewerblichen Beschäftigten zu tun, während im Dienstleistungssektor in vielen Fällen 100 Prozent Angestellte unter Vertrag stehen.

¹¹⁶ Die Protokolle liegen in vielfältiger aber unveröffentlichter Form vor. Dabei handelt es sich um Protokolle von Ideenwerkstätten, Arbeitskreisen, Präsentationen, Gesprächen und Teambesprechungen. Weiterhin gibt es Vermerke, Protokollnotizen, Zwischen- und Abschlussberichte.

- Um die Vergleichbarkeit der Betriebsfälle zu ermöglichen, wurden Unternehmen aus der Metall- und Elektroindustrie ausgesucht, zumal aus diesen Branchen die meisten Beratungsfälle zur Auswahl vorlagen.
- Es wurden Betriebe aus NRW betrachtet. So können regionale Unterschiede, zum Beispiel in der Mitbestimmungskultur, wie sie in der BRD festzustellen sind, die Auswertung nicht in Frage stellen¹¹⁷.
- Die Größe der einzubeziehenden Unternehmen wurde nach den Beschäftigtenzahlen eingegrenzt. Es wurden dabei nur mittelständische Betriebe bis etwa 500 Mitarbeiter/innen ausgewählt, um die Vergleichbarkeit der Unternehmen zu gewährleisten¹¹⁸.
- Weiterhin wurden nur Betriebe behandelt, die bereits Erfahrungen mit klassischen Unternehmensberatungen und beteiligungsorientierten Beratungen in der Vergangenheit hatten, um den Vergleich zwischen den Beratungsansätzen vornehmen zu können¹¹⁹.
- Die stattgefundenen beteiligungsorientierten Beratungen sollten eine Zeitspanne von 18 Monaten und mehr abdecken. Dazu mussten mehrere Betriebsberatungen stattgefunden haben. Auf diese Weise sollten ausreichende Erfahrungen der betrieblichen Akteure mit der beteiligungsorientierten Betriebsberatung sichergestellt werden. Nur so konnten Unterschiede ausreichend herausgearbeitet werden.

¹¹⁷ Obwohl im gesamten Land das Betriebsverfassungsgesetz gilt, ist dennoch die Mitbestimmungskultur in den einzelnen Regionen der BRD sehr unterschiedlich. In den Regionen, die durch den altindustriellen Sektor (z.B. Ruhrgebiet) gekennzeichnet sind, ist das Verhältnis zwischen Betriebsräten und Geschäftsführungen anderes als in Regionen, in der die Branchen der Neuen Technologien eine überragende Bedeutung haben. So werden im Ruhrgebiet die Mitbestimmungsorgane der Beschäftigten in der Regel als ein Machtfaktor durch die Unternehmensführungen anerkannt und es besteht ein Interesse, sich zu arrangieren. Dies führt auch dazu, dass die Betriebsräte hier meist eher informiert und ihre Einwände ernst genommen werden. Es darf jedoch nicht der Schluss gezogen werden, dass beteiligungsorientierte Betriebsberatung nur bei einer bestimmten Mitbestimmungskultur ihre Wirkung entfalten kann.

¹¹⁸ Die Vorgesetztenstruktur in kleinen (< 50 Beschäftigte), mittleren (> 50 bis < 500) oder großen (> 500) Unternehmen ist sehr unterschiedlich. Die Hierarchien in kleinen Unternehmen sind sehr viel flacher, so dass es bestimmte Funktionen (z.B. Abteilungsleitungen, Meister) gar nicht gibt. Große Unternehmen verfügen über eine stärker ausgeprägte Arbeitsteilung. Die Arbeitsbereiche sind häufig auf verschiedene Standorte verteilt (z.B. Produktion, Vertrieb und Verwaltung an drei unterschiedlichen Orten). Auch das Zusammengehörigkeitsgefühl der Belegschaft sowie der Kontakt zur Geschäftsführung ist in den drei Unternehmenstypen unterschiedlich. Während in kleinen Unternehmen der Kontakt eigentlich immer gegeben und in den großen Unternehmen kaum möglich ist, stellt sich in den mittleren Betrieben die Aufgabe, den Kontakt herzustellen und eine betriebliche Identität zu erzeugen.

¹¹⁹ Voraussetzung für die positive Auswahl war, dass beide Beratungstypen relevant in der Vergangenheit (in den letzten 5 Jahren) angewendet wurden. Die klassischen Unternehmensberatungen mussten daher mindestens eine Beratung durchgeführt haben, die, neben der Geschäftsführung, zumindest von den Betriebsräten wahrgenommen wurden.

- Es mussten Gespräche mit dem jeweiligen Management und dem Betriebsrat über ihre Erfahrungen mit unterschiedlichen Beratungsansätzen möglich sein¹²⁰.

Zu Beginn des Auswahlverfahrens beinhaltete der Fundus ca. 70 verschiedene Unternehmen. Auf der Grundlage der dargestellten Auswahlkriterien blieben insgesamt vier Unternehmen übrig, in denen auch die notwendigen betrieblichen Interviews möglich waren.

Damit konnte ein Feld definiert werden, das einen ausreichend großen Umfang hat, gleichzeitig aber bearbeitbar bleibt. Bezogen auf die qualitative Sozialforschung gehe ich nach dem Schema der analytischen Induktion (Lamnek 1993, S. 196 ff) vor. Ziel war es, die Ergebnisse aus den Einzelfällen in Sinne der Hypothese verallgemeinern zu können, was bei Durchführung der gewählten Methode gewährleistet ist.

4.1.2 Themen des Gesprächsleitfaden für die Interviews

Wie bereits erwähnt, wurde für die Interviews ein Interviewleitfaden erstellt. An dieser Stelle sollen die Einzelthemen, die dort angesprochen wurden, aufgezählt werden:

- bearbeitete Themen der beteiligungsorientierten Betriebsberatung im jeweiligen Unternehmen
- bearbeitete Themen der klassischen Unternehmensberatungen im jeweiligen Unternehmen
- Einbeziehung der Beschäftigten in die jeweiligen Beratungen
- Form und Intensität der Einbeziehung der Belegschaft durch Berater/innen
- Beteiligung des Betriebsrates bei Beratungen
- Einbeziehung des innerbetrieblichen Know-hows der Belegschaft durch die Beratungen
- Konkrete Ergebnisse der Beratungen
- Betriebliche Akzeptanz der Beratungsergebnisse bei den Beschäftigten

¹²⁰ Aufgrund von Fluktuation in der Zusammensetzung von Geschäftsführungen und Betriebsräten waren Interviews in einigen Unternehmen nicht mehr möglich, da die Personen, die über die entsprechende Beratungserfahrung verfügten, nicht mehr greifbar waren.

- Geschwindigkeit der Umsetzung der Beratungsergebnisse
- Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung
- Betriebsklimaveränderung durch Beratungsunternehmen
- dauerhafte Relevanz der Beratungsergebnisse für ihre betriebliche Praxis
- Abschlussbeurteilung des Konzeptes der beteiligungsorientierten Beratung
- Verbesserungsmöglichkeiten

4.1.3 Beschreibung der gewählten Codierung zur Auswertung

Um die Auswertung der teilnehmenden Beobachtungen, insbesondere der umfangreichen Transkripte der geführten Interviews überhaupt zu ermöglichen, musste eine geeignete Methode gewählt werden. Hier bietet sich das Instrument der Codierung (Flick, 1995, S. 196-215) an. Im Rahmen der Codierung werden dem vorhandenen empirischen Material Begriffe zugeordnet. Die Codes können sehr nahe am eigentlichen Basistext oder auch abstrakter formuliert werden. Die einzelnen Codes werden Kategorien und schließlich Oberkategorien zugeordnet, die dann im Rahmen der qualitativen Auswertung des empirischen Materials ein Auswertungsgerüst liefern. Insgesamt wurden hier 202 verschiedene Begriffe als Codes festgelegt. Die daraus gebildeten Kategorien zeigt der folgende Katalog:

- Akzeptanz der beteiligungsorientierten Betriebsberatung
- Akzeptanz der klassischen Unternehmensberatung
- Arbeitsorientierung der klassischen Unternehmensberatung
- Arbeitsorientierung der beteiligungsorientierten Betriebsberatung
- Beteiligung durch beteiligungsorientierte Betriebsberatung
- Beteiligung des Betriebsrates
- Beteiligung durch klassische Unternehmensberatung
- Einsatzmöglichkeiten der beteiligungsorientierten Betriebsberatung
- Ideenwerkstatt
- Know-how
- Know-how Nutzung bei beteiligungsorientierter Betriebsberatung
- Know-how Nutzung bei klassischer Unternehmensberatung

- Kommunikation zwischen Geschäftsführer und Betriebsrat
- Kommunikation bei beteiligungsorientierter Betriebsberatung
- Betriebsklima
- Kommunikation bei klassischer Unternehmensberatung
- Umsetzung bei der beteiligungsorientierten Betriebsberatung
- Umsetzung bei der klassischen Unternehmensberatung
- Umsetzungsgeschwindigkeit der Ergebnisse
- Zukunft der beteiligungsorientierten Betriebsberatung

Auf dieser Grundlage wurden zur weiteren Übersicht Oberkategorien gebildet. Die Oberkategorien sind:

- Akzeptanz
- Arbeitsorientierung
- Beteiligung
- Ideenwerkstatt
- Know-how
- Kommunikation
- Umsetzung

Diese Oberkategorien bilden folglich den roten Faden in den Auswertungskapiteln.

4.2 Fallbeschreibung

Die Darstellung der Fallbeispiele beruhen auf der teilnehmenden Beobachtung und sollen einen Einblick in die jeweilige betriebliche Situation der Unternehmen geben. Die Auswertung berücksichtigt dabei die im Rahmen der Codierung gebildeten Kategorien. Damit stellen die Beschreibungen wichtige Erkenntnisse zur Theoriebildung im Rahmen der Hypothesen dieser Arbeit dar.

Die ausgewählten Betriebsfälle werden unter Berücksichtigung der Kategorien, in folgende Abschnitte unterteilt:

- Ausgangslage des Unternehmens
- Beschreibung der beteiligungsorientierten Betriebsberatung
- Auswertung der beteiligungsorientierten Beratung

4.2.1 Betrieb I

4.2.1.1 Ausgangslage des Unternehmens

Das Unternehmen gehörte ursprünglich zu einem großen Konzern und beschäftigt sich auch heute noch mit der Metallverarbeitung. Die Abnehmerstruktur ist breit gefächert, da die Endprodukte für sehr unterschiedliche Zwecke verwendet werden können.

Das Unternehmen beschäftigte in der Vergangenheit bis zu 2.000 Mitarbeiter/innen. Aufgrund der wirtschaftlichen Krise zu Beginn der 90er Jahre verschlechterte sich die Gewinnsituation des Unternehmens deutlich, so dass über mehrere Jahre Verluste entstanden, obwohl bereits Maßnahmen zur ökonomischen Verbesserung eingeleitet worden waren. Nach einem umfassenden Restrukturierungskonzept wurden schließlich die verbliebenen Aktivitäten an zwei Standorten zusammengefasst. Die anderen Standorte wurden geschlossen oder verkauft. Das Unternehmen beschäftigte 1997 nur noch 500 Personen. Auch die Führungsebene wurde gestrafft, indem der Vorstand aufgelöst wurde und ein einzelner Geschäftsführer die Leitung des geschrumpften Unternehmens übernahm. Das mittlere und das betriebliche Management wurde jedoch kaum verändert. Weiterhin war im Unternehmen ein neunköpfiger Betriebsrat mit einem freigestellten Vorsitzenden aktiv.

Die beschriebene Gesamtstruktur des Unternehmens war 1997 noch durch die ehemaligen Konzernstrukturen geprägt. Die Aufbauorganisation, ursprünglich

fünfstufig, wurde nun Schritt für Schritt reduziert. Um die kaum ausgeprägte externe Kundenorientierung zu erhöhen, wurden nach der Reorganisation Vertrieb und Arbeitsvorbereitung als eine gemeinsame Abteilung zusammengefasst.

Management und Betriebsrat hatten ein, nicht zuletzt durch die Konzernzugehörigkeit geprägtes, sozialpartnerschaftliches Verhältnis. Beide Seiten akzeptierten die jeweils andere Seite, was dazu führte, dass Konflikte im Wesentlichen sachlich ausgetragen wurden. In verschiedenen formellen und informellen Runden wurde der gegenseitige Kontakt gepflegt. Dies hatte auch zur Folge, dass arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen nur eine geringe Rolle spielten. Der Betriebsrat konnte aufgrund seiner Aktivitäten auf eine solide Verankerung in der Belegschaft setzen. Auch der gewerkschaftliche Organisationsgrad, im Wesentlichen IG Metall, war für die Branche leicht überdurchschnittlich¹²¹. Dies führte auch dazu, dass bei Tarifaueinandersetzungen die Belegschaft häufig aktiv beteiligt war.

Das ursprüngliche Gesamtunternehmen hatte umfangreiche Erfahrungen mit klassischen Unternehmensberatungen gemacht. Es waren dabei verschiedene Beratungsunternehmen zum Zuge gekommen, wobei die stattgefundene umfassende Restrukturierung ebenfalls durch ein Beratungsunternehmen attestiert wurde. Nach dieser Verkleinerung waren weiterhin klassische Berater/innen aktiv. So wurde beispielsweise ein TQM-Prozess durch einen klassischen Unternehmensberater eingeleitet. Eine wirtschaftliche Studie wurde durch ein weiteres Beratungsunternehmen begleitet.

4.2.1.2 Beschreibung der beteiligungsorientierten Betriebsberatung

Die beteiligungsorientierte Beratung begann bereits Mitte 1993, als das Gesamtunternehmen noch an allen Standorten bestand, die Konzentration jedoch bereits beschlossen war. Genau diese Restrukturierung sollte auf Wunsch des Vorstands durch ein beteiligungsorientiertes Beratungsunternehmen zusätzlich abgesegnet werden. Denn der Betriebsrat und die örtliche IG Metall wollten den geplanten Personalabbau und die organisatorischen Veränderungen, die Ergebnis der Vorschläge des Vorstandes und einer klassischen Unternehmensberatung waren, nicht ohne weiteres hinnehmen. Das Verfahren, also die Begutachtung, sollte nach den Vorstellungen des Vorstandes möglichst schnell und geräuschlos durchgeführt werden¹²². Der Wunsch des Vorstandes konnte jedoch durch das eingeschaltete

¹²¹ Der Organisationsgrad lag, bezogen auf die Gesamtbelegschaft, bei knapp 70%.

¹²² Dem Beratungsinstitut wurde in diesem Zusammenhang angeboten, das Beratungshonorar, trotz geringer Leistung, großzügig zu kalkulieren, wenn eine schnelle Absegnung des bereits formulierten Konzeptes stattfinden könnte.

Beratungsunternehmen so nicht erfüllt werden.¹²³ Vielmehr wurde ein Beratungsangebot formuliert, welches eine notwendige und lückenlose Bewertung des neuen Unternehmenskonzeptes unter Beteiligung des Betriebsrates vorsah. Da der Unternehmensvorstand zeitlich unter Druck stand, nahm er dieses Angebot schließlich an. Allerdings stand die Beratung unter einem hohen Zeitdruck. Das durch eine andere Unternehmensberatung¹²⁴ bereits formulierte Unternehmenskonzept sah eine Segmentierung in fünf Produktgruppen vor. Zu diesem Konzept wurde eine Ideenwerkstatt mit dem Gesamtbetriebsrat veranstaltet. Dabei wurde eine Stärken- und Schwächenanalyse der aktuellen Situation sowie eine Beurteilung der Konzeption durchgeführt. Der Schwerpunkt der Untersuchung lag jedoch auf der betriebswirtschaftlichen Einschätzung des neuen Konzeptes. Für die Untersuchung wurden alle Unterlagen, die gewünscht wurden, zur Verfügung gestellt. Weiterhin standen alle Fachleute im Unternehmen für Gespräche zur Verfügung. Dennoch gelang es nicht, die Ermittlungsmethode der entscheidenden Produktgruppenbeurteilung zu recherchieren, auf deren Grundlage die Empfehlung vorlag bestimmte Produktbereiche aufzugeben. Hierfür hatte die Unternehmensberatung ein Produktportfolio erstellt, das eine Aufteilung in stillzulegende und weiterzuführende Produktbereiche enthielt.¹²⁵ Dieses Portfolio wurde jedoch textlich oder wirtschaftlich in den Unterlagen nicht erklärt. Niemand konnte gezielte Fragen hierzu beantworten. Das Beratungsinstitut selbst hatte sich bereits verabschiedet und stand nicht mehr für Fragen zur Verfügung.

Der Gesamtbetriebsrat machte, teilweise mit Hilfe der Berater, eigene Vorschläge, die er als Gegenkonzept präsentierte. Der Schwerpunkt dieser Vorschläge lag bei der Senkung der Gemeinkosten. Dabei wurden insbesondere die aufgeblähten Personaloverheadkosten ins Visier genommen. Der Gesamtbetriebsrat schlug so u.a. vor, die Zahl der leitenden Angestellten deutlich zu reduzieren. Die Ergebnisse der Konzeptbewertung durch das Beratungsunternehmen wurde dem Vorstand nach Beendigung der Bewertung schriftlich zugestellt. Dabei wurde auf Fehler im Ursprungskonzept aufmerksam gemacht. So wurde festgestellt, dass die Rationalisierungsmaßnahmen aus verschiedenen Gründen nicht wirksam werden konnten und die Gemeinkosten bei der betriebswirtschaftlichen Planungsrechnung nicht korrekt zugeordnet waren. Im Mittelpunkt der Kritik stand jedoch das Produktportfolio, auf dessen Grundlage bestimmte Produktgruppen aufgegeben

¹²³ Es sollte nach Wunsch von IGM und Betriebsrat die beteiligungsorientierte Beratung der ISA Consult sein.

¹²⁴ Es handelt sich um eine bekannte Unternehmensberatung, die als klassische Unternehmensberatung bezeichnet werden kann.

¹²⁵ siehe Kapitel Methoden und Verfahren der klassischen Unternehmensberatungen ab Seite 29.

werden sollten¹²⁶. Sowohl die Vorschläge der Berater/innen, als auch die des Betriebsrates stießen, wie erwartet, auf Ablehnung durch den Vorstand. Er ließ jedoch zu, dass die Unterlagen an alle Aufsichtsratsmitglieder versandt wurden. Die Ergebnisse der Konzeptbewertung konnten schließlich im Aufsichtsrat durch einen Berater dargestellt werden. Das die Präsentation im Aufsichtsrat stattfand, ist auf den Druck von Betriebsrat sowie IG Metall und auf den hohen Zeitdruck, den der Konzern vorgab, zurück zu führen¹²⁷. Wie erwartet wurde die Neustrukturierung mit den Stimmen der Anteilseigner mehrheitlich beschlossen. Die Hinweise der Berater/innen, einige Entscheidungen seien nicht nachvollziehbar, führten jedoch dazu, dass eine weitere Detailuntersuchung für die Produktgruppe vereinbart wurde, bei denen die Datengrundlage nicht existierte.

Da somit ein umfangreicher Personalabbau beschlossen war, begannen die Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung über einen Interessensausgleich und Sozialplan. Auch die zuständige IG Metall Verwaltungsstelle beteiligte sich aktiv an der Entwicklung. Sie war es auch, die den Vorschlag einbrachte, im Interessensausgleich einen Passus aufzunehmen, der zukünftige Personaleinschnitte durch aktive Innovationsprozesse verhindern sollte. Es wurde ein Arbeitskreis „Arbeitsweise und Beschäftigungssicherung“ vereinbart, an dem viele Personen aus Management und Betriebsrat beteiligt waren und der durch ein Vorstandsmitglied geleitet wurde. Direkt zur ersten Sitzung dieses Arbeitskreises im Sommer 1993 wurde das beteiligungsorientierte Beratungsinstitut, das bereits im Unternehmen tätig war, mit der Bitte um Unterstützung eingeladen, da kaum eigene Vorstellungen bestanden, wie ein solcher Arbeitskreis arbeiten konnte. Seitens des Beraters wurde vorgeschlagen, eine innerbetriebliche Ideenwerkstatt durchzuführen. Sie sollte sowohl bestehende Abläufe kritisch untersuchen, als auch konkrete Verbesserungsvorschläge einbringen. Das besondere an dieser Ideenwerkstatt war, dass die Teilnehmer/innen aus unterschiedlichen Hierarchien kommen sollten. Dies stieß auf deutliche Ablehnung des Managements. Der Vorstand wollte nicht glauben, dass eine in dieser Form gemischte Gruppe überhaupt arbeitsfähig sein konnte. Neben diesen offen geäußerten Bedenken war deutlich, dass der Vorstand die nachfolgenden Konsequenzen einer solchen Ideenwerkstatt fürchtete. Bisher hatten sich die Arbeitnehmer/innen sowie die Betriebsräte nicht in die Unternehmensstrategie im Detail eingemischt. Da schließlich durch die Berater/innen eine kostenlose Durchführung angeboten wurde,

¹²⁶Die Behandlung und Bewertung des Portfolios erweckte den Eindruck, dass die klassische Unternehmensberatung ein bestelltes Gutachten abgeliefert hatte. Die Entscheidung über Verbleib oder Abbau von Produktgruppen wurde im Wesentlichen von dieser Analyse abhängig gemacht. Erstaunlich war, dass es mit Ausnahme des Betriebsrates kaum jemand verwunderlich fand, dass eine gesicherte Daten- und Argumentationsgrundlage für das Portfolio nicht ermittelt werden konnte.

¹²⁷Präsentationen von Beratungsunternehmen finden in aller Regel vor Geschäftsführern/ Vorständen und ggf. vor dem Betriebsrat und nicht im Aufsichtsrat statt.

hatte die Führung keine Chance mehr, die Ideenwerkstatt zu verhindern. Sie wurde im Herbst 1993 durchgeführt und anschließend im besagten Arbeitskreis präsentiert¹²⁸. Die Reaktion der Vorstandsmitglieder und Führungskräfte auf die Präsentation war überraschend. Die erarbeiteten Vorschläge zur Ablaufoptimierung und zur Innovation wurden begrüßt und protokollarisch als plausible und verwertbare Ergebnisse bezeichnet (eigene Quelle, 17.9.93). Besonders fielen jedoch die Vorschläge für neue Unternehmensgrundsätze¹²⁹ auf. Diese Sequenz in der Ideenwerkstatt war ursprünglich nicht geplant, jedoch kurzfristig durch die Berater/innen eingebracht worden. Das Management gab indirekt zu, dass man dies den eigenen Leuten nicht zugetraut hatte. Schnell wurde beschlossen, weitere Ideenwerkstätten an anderen Standorten durchzuführen. Tatsächlich fanden wenig später zwei weitere Ideenwerkstätten statt.

Inzwischen war die Detailuntersuchung für die ausgewählte Produktgruppe, wie im Aufsichtsrat beschlossen, abgeschlossen. Die Untersuchung selbst fand in enger Kooperation mit Betriebsräten, Mitarbeiter/innen, aber auch Führungskräften des betroffenen Standortes statt. Es entwickelte sich dabei ein Vertrauensverhältnis und der gemeinsame Wille, alles mögliche in Betracht zu ziehen, um den Bereich zu retten. Auch die Öffentlichkeit erfuhr über die Presse von den Untersuchungen. Unmittelbar vor der Präsentation bemerkte man die Spannung im Unternehmen. Die Beratung, angestoßen durch den Betriebsrat, wurde zunehmend ernst genommen. Es gelang schließlich, nicht zuletzt da leitende Mitarbeiter sich für die Beratungsergebnisse aussprachen und die Praxisnähe bestätigten, den Vorstand zu überzeugen. So wurde beschlossen, den Beratungsempfehlungen zu folgen und den Produktbereich nicht zu schließen, sondern mit einer Optimierung gemäß der Vorschläge zu beginnen.

Diese Werksoptimierung wurde innerhalb von 7 Monaten mit Unterstützung der beteiligungsorientierten Betriebsberatung durchgeführt. Fast alle der 50 betroffenen Beschäftigten wurden dabei einbezogen. Es wurde ein Arbeitskreis Technik installiert, der unter Moderation der Berater/innen und Beteiligung von Mitarbeiter/innen aus dem Bereich der Maschinenbediener, Instandhalter, Vorarbeiter, Meister, Arbeitsvorbereiter und Betriebsleiter etwa 70 Verbesserungsvorschläge erarbeitete. Viele der Vorschläge wurden unmittelbar umgesetzt, weitere innerhalb der folgenden 6 Monate erfolgreich bearbeitet. Nur sehr wenige Vorschläge mussten als nicht verwertbar verworfen werden. Ein

¹²⁸ Die kostenlose Durchführung war möglich, da das beteiligungsorientierte Beratungsunternehmen im Rahmen eines öffentlich geförderten Projektes gezielte Innovationsideen in Betrieben fördern sollte. Dabei handelt es sich um das Projekt IKS welches in Fußnote 86 näher erläutert wurde.

¹²⁹ Unternehmensgrundsätze können Leitlinien für eine Unternehmen sein, in dem es seine Unternehmensphilosophie, seinen Umgang mit Beschäftigten sowie Kunden und seine grundlegenden Ziele definiert.

Arbeitskreis Verwaltung sollte den Neuaufbau der zukünftigen verkleinerten, ausgelagerten Verwaltung erleichtern. Die Ergebnisse wurden ebenfalls berücksichtigt.

Regelmäßig erfolgte ein Bericht vor dem Vorstand, der inzwischen akzeptierte, dass diese neue beteiligungsorientierte Arbeitsweise positive Ergebnisse erbringen kann. Allerdings zeigte sich, dass nicht alle Vorstandsmitglieder diesen neuen Weg gleichermaßen konsequent einschlugen. Nur einer freundete sich umfassend und dauerhaft mit der neuen Methode an und war bald bereit, sich auch selbst moderieren zu lassen.

Andere Vorstandsmitglieder akzeptierten die Methoden, konnten Beteiligung als Führungsinstrument aber nicht selbst vorleben und hatten somit große Schwierigkeiten, die bisherige Distanz zu den Beschäftigten wirksam aufzulösen. Dies äußerte sich in Hilflosigkeit gegenüber den neuen Anforderungen. Bisher hatte es ausgereicht, von der Vorstandsetage aus die Geschicke des Gesamtunternehmens zu leiten. Nun wurden die Einheiten so klein, dass der Overhead verschwand und eine direkte Beziehung zu den Mitarbeiter/innen hergestellt werden musste. Ein ebenfalls mit Hilfe der beteiligungsorientierten Beratung durchgeführter Versuch, die neue Verwaltung aufzubauen, muss als Fehlschlag bezeichnet werden. Schon zu Beginn dieses Versuches wurde die weiterhin bestehende Distanz zwischen Management und Beschäftigten deutlich. Während der ersten Ideenwerkstatt mit Angestellten war es notwendig, das anwesende Vorstandsmitglied zu bitten, die Veranstaltung nach einer Pause zu verlassen, da in seiner Anwesenheit kein offenes Wort formuliert wurde. Auch der Betriebsleiter dieses Werkes verbreitete eher Angst, statt einen Neuanfang mit einer veränderten und offenen Unternehmenskultur zu beginnen. In einer Präsentation der Ideenwerkstatt, an der alle Angestellten und die Führung teilnahm, wurden die erarbeiteten Probleme des Betriebsklimas wiederum bestätigt. Dennoch gelang kein Neuanfang mit den besagten Führungspersonen. Sie verließen zu einem späteren Zeitpunkt, da in diesem Werk der wirtschaftliche Erfolg aufgrund der konjunkturellen Situation der Branche ausblieb, das Unternehmen.

An dem verbliebenen Standort des Unternehmens begann 1996 eine weitere Beratung des beteiligungsorientierten Beratungsunternehmens mit dem Ziel, schrittweise Gruppenarbeit einzuführen. Parallel zu diesem Prozess wurde eine andere Unternehmensberatung tätig. Sie sollte einen TQM-Prozess beginnen. Es wurde daher vereinbart, eine gemeinsame Steuerungsgruppe zu installieren, um die Vorgänge miteinander zu verzahnen. Schnell wurden Unterschiede deutlich. Während die beteiligungsorientierte Beratung sehr viel mit den Beschäftigten aller Hierachiestufen arbeitete, konzentrierte sich die klassische Unternehmensberatung zu Beginn auf die Steuerungsgruppe. Später wurden durch die klassischen

Berater/innen einzelne Fachgespräche mit Führungspersonen in Verwaltung und Betrieb geführt. Weiterhin wurde ein Fragebogen konzipiert und in die Steuerungsgruppe eingebracht. Er sollte an alle Mitarbeiter/innen verteilt werden. Da keine Einigung zu den einzelnen Fragen in der Steuerungsgruppe erzielt werden konnte, wurde der Fragebogen zurückgezogen und nicht wieder eingebracht. Damit entfiel das einzige Instrument, welches zumindest einen indirekten Kontakt zu allen Beschäftigten ermöglicht hätte. Die entwickelten Ideen im TQM-Prozess blieben theoretisch. Bei den Sitzungen wurde immer wieder deutlich, dass spezielles betriebliches Wissen fehlte und viele Fragestellungen und Themen aus dem TQM-Standard sich für das Unternehmen nicht eigneten. Nach einer Beratungszeit von 12 Monaten konnten immer noch keine praktischen Auswirkungen dargelegt werden. Man war gerade so weit gekommen, ein Konzept zur Installierung eines TQM-Modells für das Unternehmen zu präsentieren. Die TQM-Beratung wurde daher nicht weitergeführt.

Zu diesem Zeitpunkt existierten bereits 6 Pilotgruppen, die Gruppenarbeit in verschiedenen Unternehmensteilen erproben sollten. Das beteiligungsorientierte Beratungsunternehmen hatte nach Abstimmung mit der Steuerungsgruppe, in der zuvor die Ziele der Gruppenarbeit festgelegt worden waren, ein Moderationstraining für die potentiellen zukünftigen Gruppensprecher/innen durchgeführt. Die Gruppensprecher/innen waren jedoch noch nicht durch ihre Gruppen gewählt worden. Zwar waren die Pilotbereiche über Abteilungsversammlungen, Einzelgespräche und eine Informationsbroschüre über die Maßnahmen informiert worden, Gruppensitzungen hatten jedoch noch nicht stattgefunden. An dieser Stelle gab es innerhalb der Steuerungsgruppe eine intensive Diskussion, ob die Gruppensprecher/innen bestimmt oder von den Gruppenmitgliedern gewählt werden sollten. Da die Berater/innen eine Benennung durch die Geschäftsführung oder Steuerungsgruppe ablehnten, einigte man sich schließlich darauf, alle Gruppenmitglieder zu fragen, wer Interesse an dem Moderationstraining habe. Es wurde von den Teilnehmer/innen jedoch nicht automatisch verlangt, auch als Gruppensprecher/innen zu kandidieren. Es ergab sich, dass je Pilotbereich zwischen 2 und 4 Beschäftigte zuzüglich zwei Betriebsräten an dem Training teilnahmen. Zum Ende der 2 tägigen Schulung zeigte sich die überwiegende Mehrheit bereit als Sprecher oder Stellvertreter zu kandidieren, so dass fast alle Gruppen eine tatsächliche Wahl hatten. In einem Fall kandidierte auch ein Vorarbeiter, der jedoch bei der Gruppensprecherwahl später nicht die nötige Mehrheit erhielt. Parallel zu diesem Training wurden Vorgesetztenschulungen gestartet, an denen Vorarbeiter, Meister und Abteilungsleitungen teilnahmen. Die Schulungen und Diskussionsrunden mit den Vorgesetzten wurden durch die Berater/innen moderiert und auch noch nach der Pilotphase fortgesetzt. Die Gruppen, die aus 12 bis 18 Mitarbeiter/innen bestanden, erarbeiten nun Verbesserungsvorschläge für die

unterschiedlichsten Themen. Die Berater/innen hatten sich vorgenommen, nicht in die Moderation der Gruppensprecher einzugreifen, nahmen jedoch still an den Sitzungen teil. Es zeigte sich jedoch, dass insbesondere bei den ersten Sitzungen Hilfestellungen durch die Berater/innen notwendig waren. Erst nach 8 bis 12 Sitzungen konnte die direkte Betreuung bei jeder Sitzung eingestellt werden. Die Entwicklung der einzelnen Gruppen wurde ausführlich in der Steuerungsgruppe diskutiert. An ihr nahmen regelmäßig der Geschäftsführer, der sich persönlich sehr engagierte, sowie alle Abteilungs- bzw. Betriebsleitungen, der Betriebsrat und die Berater/innen teil. Hier wurde auch versucht, die Themen der Gruppen zu koordinieren, um Überschneidungen zu vermeiden. Jedoch konnten die Gruppen weiterhin ihre Themen selbst auswählen. Es wurde zur Hauptaufgabe der Steuerungsgruppe, die Verbesserungsvorschläge der Gruppen zu bewerten und umzusetzen. Dabei zeigte sich, dass in den Betriebsbereichen, in denen Betriebsleiter der Gruppenarbeit aufgeschlossen gegenüberstanden und diese gemeinsam mit den Berater/innen alles versuchten, um die Arbeit zu unterstützen, die Umsetzung der Vorschläge schneller und umfangreicher ausfielen, als in den anderen Bereichen. Dennoch zeigten alle 6 Gruppen nach etwa 3 bis 4 Sitzungen erhebliche Motivationsprobleme. Denn es hatte sich ein Stau bei den noch nicht umgesetzten Vorschlägen gebildet, der die Bereitschaft an der aktiven Weiterarbeit negativ beeinträchtigte. Hier waren die Berater/innen gefordert, alle Gruppen zur Weiterarbeit zu ermutigen. Daher wurde in der Steuerungsgruppe beschlossen, allen Gruppen ein Erfolgserlebnis zu ermöglichen, was gelang¹³⁰. Alle Pilotgruppen fassten wieder Mut und neben Verbesserungsvorschlägen wurden nun auch neue Aufgaben in die Gruppen verlagert, wodurch sich deren Selbständigkeit schrittweise erhöhte. Der Umfang der neuen Eigenständigkeit war wesentlich von der Unterstützung der Vorgesetzten abhängig und damit von Gruppe zu Gruppe unterschiedlich. Trotz vieler Detailprobleme wurde die Pilotphase nach ca. 4 Monaten erfolgreich ausgewertet und 8 neue Gruppenbereiche gebildet. Die beteiligungsorientierte Beratung blieb zur Unterstützung im Hause, auch wenn inzwischen ein interner Gruppenarbeitsbeauftragter benannt und eingearbeitet worden war. Das Unternehmen hat 1998 die Einführung der Gruppenarbeit in Betrieb und Verwaltung erfolgreich beendet. In fast allen Bereichen ist Gruppenarbeit nun das neue Arbeitsmodell.

4.2.1.3 Auswertung der beteiligungsorientierten Beratung

Die beteiligungsorientierte Betriebsberatung hatte von Beginn an mit allen Hierachiestufen gearbeitet und mit dem gemeinsam erarbeiteten Wissen ein

¹³⁰ Der Vorschlags- und Ergebnisstau aus den Gruppen sollte an mindestens einer Stelle aufgelöst werden. So wurden je ein Vorschlag aus den Gruppen mit Hilfe der Steuergruppe und der

spezielles Konzept für das Unternehmen entwickelt. Die Umsetzung der Konzepte war Bestandteil der Beratung. Dabei wurden alle Schritte transparent bearbeitet. Die Interessenvertretung der Beschäftigten, der Betriebsrat, wurde immer einbezogen und gleichrangig zum Management informiert. Dies galt auch für solche Beratungen, die nicht vom Betriebsrat ausgingen.

Das Verhältnis der Tarifvertragsparteien konnte durch die Beratung verbessert werden. Beide Seiten hatten die Möglichkeit, sich zu qualifizieren, den Horizont zu erweitern und neue Kooperationsformen kennenzulernen. Auch wenn im Unternehmen die grundlegenden Positionen und Funktionen von Management und Betriebsrat unverändert waren, wirkte sich der neu entwickelte Kooperationsstil insbesondere in der Krise positiv aus.

Das neue Management war bereit, die Belegschaft deutlich stärker als in der Vergangenheit zu beteiligen. Dass dies auch mit Machtverlust verbunden war, spielte für viele Führungskräfte keine Rolle. Sie bemühten sich, dies durch einen besseren und kooperativen Kontakt zu den Beschäftigten aufzufangen. Nicht allen gelang dieser Schritt. Einige verharrten weitgehend in den alten Strukturen. Der Teil der Belegschaft, der dauerhaften Kontakt mit den neuen Arbeitsformen in Gestalt der Gruppenarbeit hatte, nahm zum großen Teil die Möglichkeit der erweiterten Kompetenzen wahr. Die Beteiligung wurde also zunehmend gelebt.

Es kommt selten vor, dass in einem Unternehmen zwei unterschiedliche Beratungsunternehmen gleichzeitig tätig sind. In diesem Betriebsfall trafen jedoch zwei Beratungsunternehmen mit grundlegend unterschiedlichen Beratungskonzepten aufeinander und hatten die Aufgabe, über einen begrenzten Zeitraum ihre Arbeit aufeinander abzustimmen. Dies unterscheidet diesen Fall von den folgenden. Es wird deutlich, welche unterschiedlichen Ergebnisse die Beratungsstile ergeben können. Die Beratung der klassischen Unternehmensberatung wurde beendet und blieb folgenlos. Auch die Interviews zeigen, dass diese Beratung durch eine klassische Unternehmensberatung keine betriebliche Bedeutung hatte. Es ist ein Beispiel für die Methoden und Praxisferne der klassischen Unternehmensberatungen, auch wenn diese vorgeben, mit einer bottom-up Methoden zu arbeiten.

Das Unternehmen hat während der beschriebenen Zeitspanne sehr unterschiedliche Beratungserfahrungen gemacht, nämlich zuerst mit der beschriebenen klassischen Unternehmensberatung, die die Aufgabe hatte, die Planungen des Konzerns umzusetzen und eine strategische Empfehlung auszusprechen. Dann mit der zweiten klassischen Unternehmensberatung, mit dem Ziel ein konkretes betriebliches

Geschäftsführung vorrangig bearbeitet und konnte so kurzfristig umgesetzt werden.

Instrument (TQM) zu entwickeln und zu installieren und schließlich mit der beteiligungsorientierten Beratung, welche Ablaufoptimierungen und die Arbeits- und Produktionskonzepte verändern sollte, aber auch zu Beginn eine Bewertung eines vorliegenden betriebswirtschaftlichen Konzeptes vorgenommen hat. Betriebsrat und Geschäftsführung sind heute vom Ansatz der beteiligungsorientierten Betriebsberatung überzeugt und wenden den Ansatz der Beteiligungsorientierung weiterhin an.

4.2.2 Betrieb II

4.2.2.1 Ausgangslage des Unternehmens

Das Unternehmen II gehört zur Branche der Metallverarbeitung und war mit seinen Produkten weltweit auf den Märkten vertreten. Im Januar 1993 produzierte das Unternehmen noch an zwei Standorten in Nordrhein-Westfalen und beschäftigte dabei 600 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Entstanden ist das Unternehmen II durch eine Ausgliederung aus einem großen Konzern, die erst wenige Jahre zuvor stattgefunden hatte. Die Geschäftsführung setzte sich aus drei Mitgliedern, die zur Mehrheit bereits dem früheren Konzern angehörten, zusammen. Dort hatten sie bereits verschiedene Führungsfunktionen inne. An beiden Standorten gab es einen aktiven Betriebsrat, der zusammen einen Gesamtbetriebsrat bildete.

Zu Beginn des Beratungskontaktes war das Unternehmen bereits in ökonomischen Schwierigkeiten und die Geschäftsführung hatte durch den Aufsichtsrat die Aufgabe erhalten, verschiedene Optionen zur kurzfristigen Unternehmenssanierung zu erarbeiten. Eine dieser Optionen war die Stilllegung des kleineren Standortes. Die Fertigung sollte zusammengelegt werden, um die Produktion an nur einem Standort zu ermöglichen. Durch diese Konzentration hätten 33 Prozent der 180 Mitarbeiter/innen an dem kleineren Standort ihren Arbeitsplatz verloren. Allen anderen Beschäftigten wäre ein Arbeitsplatz in dem größeren Werk angeboten werden. Ein anderes diskutiertes Konzept schlug vor, beide Standorte zu erhalten, jedoch Umstrukturierungen in großem Umfang durchzuführen. Dabei hätten etwa 40 Arbeiter und Angestellte ihren Arbeitsplatz verloren.

Der Betriebsrat des kleineren Standortes bemerkte sehr schnell, dass die Konzentration an einem Standort durch die Geschäftsführung favorisiert wurde und somit mehr als 1/3 der Arbeitsplätze gefährdet war, denn alle konnten davon ausgehen, dass nicht 2/3 der Belegschaft, denen ein Ersatzarbeitsplatz angeboten werden sollte, bereit wären, eine tägliche Wegstrecke von mehr als 2 Stunden in Kauf zu nehmen. Auf Vorschlag der zuständigen Verwaltungsstelle der IG Metall wurde in dieser Situation ein Beratungsunternehmen angesprochen, um kurzfristig Unterstützung zu erhalten¹³¹. So kam es sehr schnell zu einem ersten Kontakt zwischen Betriebsrat, Geschäftsführung und Beratungsunternehmen, bei dem bereits die Beratungsinhalte besprochen wurden. Die Berater/innen sollten ein tragfähiges Konzept erarbeiten, bei dem eine Produktion weiterhin an beiden Standorten

¹³¹ Die IG Metall schlug die ISA Consult vor, da hier eine andere Beratung als von einer klassischen Unternehmensberatung erwartet wurde.

möglich sein sollte. Da die Geschäftsführung des Unternehmens, angehalten durch die Konzernleitung, zeitlich unter Druck stand, die Beratung dem Betriebsrat jedoch nicht verweigert werden sollte, kam es sehr schnell zu einer konkreten Beauftragung des beteiligungsorientierten Beratungsunternehmens auf der Grundlage der besprochenen Inhalte.

4.2.2.2 Beschreibung der beteiligungsorientierten Betriebsberatung

Nun erarbeiteten die Berater/innen innerhalb von drei Wochen ein Alternativkonzept, das zum Erhalt beider Standorte beitragen, jedoch betriebswirtschaftlich bessere Ergebnisse ausweisen sollte, als die Varianten der Geschäftsführung, die dasselbe Ziel verfolgte. Sehr schnell wurde eine große Ideenwerkstatt mit Beschäftigten aus allen Hierarchien und Bereichen des Standortes sowie ausführliche Betriebsbesichtigungen und Fachgespräche durchgeführt. Die Ergebnisse wurden zusammen mit Betriebsräten und Fachleuten des Unternehmens ausgewertet und das Konzept entstand. Dieses Konzept enthielt sowohl technische Details zur Optimierung der Produktion zum Beispiel durch gezielte Investitionen, als auch ein Personalkonzept für den Bereich der Arbeiter und der Angestellten. Abgerundet wurde das Konzept durch eine betriebswirtschaftliche Planungsrechnung, wodurch auch ein Zahlenvergleich mit den Konzepten der Geschäftsführung möglich wurde.

Die vorgesehenen drei Wochen konnten eingehalten werden und die Berater/innen präsentierten das erarbeitete neue Konzept schließlich vor Betriebsrat und Geschäftsführung. Die Präsentation verlief anders, als die Geschäftsführung erwartet hatten, denn die Geschäftsführer formulierten zum Abschluss der Präsentation, man hätte erwartet, das Beratungsunternehmen würde einfach vorschlagen, die Produktion auszuweiten oder die Preise zu erhöhen, um somit den Standort zu erhalten. Sie erkannten an, dass statt dessen eine realistische Markteinschätzung Grundlage der Untersuchungen war und hierauf ein Alternativkonzept gemeinsam mit den Beschäftigten, welches „Hand und Fuß“¹³² hatte, erarbeitet werden konnte. Das Konzept wies zudem deutlich bessere wirtschaftliche Daten aus, als die Variante der Geschäftsführung, die ebenfalls den Erhalt beider Standorte zum Ziel hatte. Es war jedoch nicht gelungen, die gleiche Ergebnisverbesserung zu erreichen, wie es die Variante der Konzentration auf einen Standort vorsah. Jedoch wurden ernstzunehmende Befürchtungen vorgetragen, dass ein Know-how-Verlust für die Produkte, die verlagert werden sollten, zu erwarten wären. Zum Abschluss der Präsentation machte der Vertreter der IG Metall den Vorschlag, das Alternativkonzept auf der entscheidenden Aufsichtsratssitzung des Unternehmens

¹³² Zitat der Geschäftsführer während der Präsentation.

erneut zu präsentieren. Die Geschäftsführer willigten ein, dies dem Aufsichtsratsvorsitzenden vorzutragen und den Vorschlag zu unterstützen. Tatsächlich stimmte der Vorsitzende des Aufsichtsrates der Präsentation durch einen Berater zu. Die Aufsichtsratssitzung wurde begleitet von einer Demonstration der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des kleinen Standortes, um der Forderung nach Standorterhalt Nachdruck zu verleihen. Das Konzept des Beratungsunternehmens wurde dargestellt und anschließend diskutiert. Die Aufsichtsratsmitglieder erkannten an, dass die Erkenntnisse gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erarbeitet wurden und bewerteten dieses Engagement außerordentlich positiv. Andere wiederum vertraten die Auffassung, dass dies eigentlich nicht Aufgabe der Beschäftigten sei, da durch ein solches Vorgehen Fachleute quasi überflüssig würden. Da das erarbeitete Alternativkonzept allerdings nicht ganz die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse erreichte, wie das Konzept der Standortkonzentration, ergab die Abstimmung im Aufsichtsrat eine Mehrheit für das von Geschäftsführung favorisierte Modell der Zusammenlegung der Produktion. Die Entscheidung war erwartet worden, löste aber dennoch große Enttäuschung bei den Beschäftigten aus.

Der Kontakt zwischen Betriebsrat, Geschäftsführung und Beratungsunternehmen riss trotz dieser Entscheidung, nicht ab. Vielmehr kam auf Anregung und Initiative der IG Metall einige Wochen später ein weiterer Beratungsauftrag zu Stande. Nachdem die Standortkonzentration beschlossen war, sollte mit Hilfe der Berater/innen unter Beteiligung der Beschäftigten Innovationsvorschläge für das Unternehmen erarbeitet werden, um mit neuen Produkten und neuen Verfahren die Zukunftsperspektiven zu verbessern. Zum anderen sollten die negativen Auswirkungen der Konzentration so gering wie möglich ausfallen. Daher erarbeiteten die Berater/innen gemeinsam mit Beschäftigten entsprechende Vorschläge zum Beispiel zur Maschinenverlagerung und zum Know-how-Erhalt aus. Während des Beratungsauftrages gab es eine enge Kooperation mit den Betriebsräten beider Standorte und der Geschäftsführung. Insgesamt fanden vier Ideenwerkstätten zu zwei Themenbereichen (Innovation und Verlagerung) statt.

Für den Bereich der Optimierung der Verlagerungen konnten zahlreiche Vorschläge entwickelt werden, die auch von der neuen Betriebsleitung und Geschäftsführung aufgegriffen wurden, da durch sie die Verlagerung personell, zeitlich und technisch optimiert werden konnte. Erstaunlich war die aktive Mitarbeit vieler Mitarbeiter/innen, die durch den Betriebsrat und die IG Metall ermutigt wurden, sich an den Ideenwerkstätten aktiv zu beteiligen. Obwohl ein Standort geschlossen werden sollte und zahlreiche Entlassungen anstanden, wurde engagiert gearbeitet. Ziel des Betriebsrat beider Standorte war es, durch dieses Vorgehen die schlimmsten

Auswirkungen der Verlagerung zu verhindern und gleichzeitig weiteren Personalabbau für das Unternehmen auszuschließen.

Im Bereich der Innovationsideenwerkstätten gelang es, eine große Zahl von Produkt- und Verfahrensinnovationen aufzulisten und zu diskutieren. Jedoch waren diese Ideenwerkstätten durch Ängste der Unternehmensleitung geprägt, es könnten Vorschläge gemacht werden, die aus finanziellen oder anderen Gründen nicht realisiert werden konnten. Dies wirkte sich auch auf die personelle Besetzung der Ideenwerkstätten aus. So nahm die Geschäftsführung wesentlich Einfluss auf den Teilnehmer/innenkreis. Trotz erfolgreicher Präsentation der Beratungsergebnisse nach Abschluss und Auswertung der Ideenwerkstätten, vor Geschäftsführung und Betriebsrat wurden die innovativen Vorschläge sehr zurückhaltend verfolgt. Nur einige Ideen konnten später ausführlich ausgearbeitet und aufgegriffen werden.

Unmittelbar im Anschluss an diesen zweiten Beratungsauftrag folgte ein weiterer mit dem Ziel der Optimierung der Auftragsbearbeitung im Unternehmen. Dieser Auftrag wurde zum Abschluss der Präsentation des abgeschlossenen und geschilderten Beratungsteils erteilt. Auch bei der Optimierung der Auftragsabwicklung entschied man sich wieder für ein beteiligungsorientiertes Vorgehen. Diesmal fanden nicht Ideenwerkstätten, sondern moderierte Arbeitskreissitzungen statt, da sich der Sachverhalt sehr komplex darstellte und mehrere Termine nötig waren¹³³. Insgesamt fanden so acht aufeinander aufbauende Treffen statt. Bei diesen Arbeitskreisen nahmen Beschäftigte aus den verschiedensten Bereichen und Hierarchien teil. Mit ihrer Hilfe konnten Flussdiagramme entwickelt und Störungen bei den Abläufen festgestellt und analysiert werden¹³⁴. Anschließend erarbeitete man gezielte Maßnahmenkataloge, um diese Störungen in Zukunft zu vermeiden. Über 40 Einzelmaßnahmen kamen so zustande. Viele dieser Ergebnisse wurden in der späteren Auftragsablaufoptimierung berücksichtigt und haben die Abwicklung im Unternehmen entscheidend verbessert.

Im Juni 1995, neun Monate nach Abschluss des letzten Auftrages, erhielt das Beratungsunternehmen den Auftrag, im Unternehmen einen Qualitätszirkel zu konzipieren und aufzubauen. Die Geschäftsführung hatte sich dafür entschieden, in einem ausgewählten Bereich neue Arbeits- und Produktionskonzepte zu erproben. Dafür war der Bereich Lager und Versand vorgesehen. Es wurde eine

¹³³ Diese Arbeitskreise wurden im Kapitel „Methodik der beteiligungsorientierten Betriebsberatung“ ab Seite 63 erläutert.

¹³⁴ Flussdiagramme wendet die beteiligungsorientierte Beratung im Rahmen von Ideenwerkstätten und Arbeitskreisen an, um sehr komplexe Abläufe genau zu beschreiben. Das Instrument ermöglicht es, tatsächlich alle Vorgänge zu erfassen und zu analysieren. Im Rahmen solcher Beschreibungen können diese Diagramme sehr umfangreich werden, da immer wieder neue Entscheidungswege beschrieben werden müssen, die ihre eigene Logik besitzen. Die eingesetzte Metaplantchnik kann, durch ihre variable Veranschaulichung, hier ausgezeichnete Dienste leisten.

Steuerungsgruppe aus Geschäftsführung, Betriebsrat, Betriebsleitung und einigen Personen aus dem mittleren Management sowie dem Team des Beratungsunternehmens eingerichtet. Der Qualitätszirkel sollte die Aufgabe bekommen, Ablaufstörungen zu erkennen und zu beseitigen, Vorschläge zu entwickeln das eingesetzte Arbeitswerkzeug zu optimieren und die Zusammenarbeit der Mitarbeiter/innen zu verbessern. Nachdem die Grundlagen für den Qualitätszirkel geklärt waren, wurde eine Abteilungsversammlung durchgeführt. Hier gab es große Skepsis seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dennoch gelang es, eine ausreichende Zahl von Personen für ein Moderationstraining zu gewinnen, auf dem die Moderatorinnen und Moderatoren für den zukünftigen Qualitätszirkel ausgebildet werden sollten. Unmittelbar im Anschluss an diese Trainings begann der Qualitätszirkel mit seiner Arbeit. Obwohl sich nur etwa ein Viertel der Beschäftigten aus dieser Abteilung am Qualitätszirkel regelmäßig beteiligte, gelang es innerhalb der ersten drei Sitzungen, Verbesserungsmaßnahmen zu erzielen, die in der Gesamtsumme mehrere zehntausend Mark jährliche Einsparpotentiale ergaben. Beflügelt durch diesen Erfolg entwickelte sich der Qualitätszirkel innerhalb kürzester Zeit zu einer festen Einrichtung in der Abteilung.

Obwohl der Erfolg des Qualitätszirkels auch innerhalb der Steuerungsgruppe erfolgreich vermittelt werden konnte, gelang es nicht, im Anschluss weitere Qualitätszirkel oder möglicherweise andere neue Formen der Arbeitsorganisation in anderen Abteilungen des Unternehmen einzuführen. Die Unternehmensleitung begründete dies zum einen mit einem ausgeschöpften Beratungsbudget und zum anderen mit der Entscheidung, zunächst weitere Umstrukturierungsmaßnahmen im Unternehmen umsetzen zu wollen. Es gelang dem Betriebsrat jedoch, ein notwendiges Aufbautraining für die bisherigen Moderatoren durchzusetzen.

4.2.2.3 Auswertung der beteiligungsorientierten Betriebsberatung

Der beteiligungsorientierte Ansatz wurde von Beginn an von Betriebsrat und Geschäftsführung sehr positiv aufgenommen. Die Geschäftsführung, die bei der ersten Beratung ein klassisches Gutachten erwartete, war überrascht über die Ergebnisse, die durch die Mitarbeiter/innenbeteiligung erzielt werden konnten. In einem mit der Geschäftsführung geführten Interview (Scherrer, 1994, S.12), wurden die Besonderheiten der Ideenwerkstatt seitens der Geschäftsführer beschrieben und die Art und Weise, wie die Berater/innen mit den Beschäftigten umgehen und sie zur Mitarbeit bewegen, positiv bewertet. Deutlich wurde dabei auch, dass die Geschäftsführung die Ideenwerkstätten als ein Instrument versteht, bei dem sie die Ergebnisse nicht direkt beeinflussen können, sondern viele Ergebnisse aufgrund der ungewöhnlichen Zusammensetzung zu Stande kommen. Die Geschäftsleitung stellte in diesem Interview darüber hinaus fest, dass sich im Rahmen der Beratung durch

die beteiligungsorientierte Unternehmen das Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat verbessert hat. Insbesondere sei man sich persönlich näher gekommen und nimmt sich ernster als in der Vergangenheit. Darüber hinaus wurde sogar eingeräumt, dass die Erkenntnisse der Beratung dazu geführt habe dass eigene Gesprächsverhalten zu überprüfen und zukünftig selber einen anderen Moderationsstil zu erlernen (Scherrer, 1994, S.12).

Der Betriebsrat hat die Beratung jeweils als Chance verstanden, die eigenen beschränkten Mitbestimmungsmöglichkeiten optimal auszunutzen und zu erweitern. Er hat damit der Geschäftsführung deutlich gemacht, dass er an einem konstruktiven Dialog mit der Unternehmensleitung zur Entwicklung des Betriebes interessiert ist. Dieses Angebot konnte die Geschäftsführung kaum ausschlagen. So ist das Verhältnis zwischen den beiden Parteien im Laufe der Beratungen besser geworden. Der Betriebsrat fühlte sich zudem bestärkt in seiner Ansicht, dass die Beschäftigten vor Ort viele gute Ideen haben, die bisher kaum genutzt wurden.

Die sachlichen Ergebnisse der Beratungen durch das beteiligungsorientierte Beratungsunternehmen sind aufgrund der Verschiedenartigkeit der Aufträge sehr unterschiedlich. So fand das erarbeitete Alternativkonzept zum Erhalt des kleineren Standortes nicht die notwendige Zustimmung. Sehr viele Einzelvorschläge zum Thema Standortverlagerung, die erarbeitet wurden, konnten jedoch in die Praxis umgesetzt werden. Gleiches gilt für die Beratung zur Ablaufoptimierung. Die Innovationsideenwerkstätten hatten nur eine geringe betriebliche Relevanz. Hier hat sich die zurückhaltende Einstellung des Managements ausgewirkt, denn die Führung war nicht bereit, konsequent die Vorschläge zu verfolgen und vorhandene Chancen zu nutzen. Der eingerichtete Qualitätszirkel existierte bis Ende 1999 und hat Vorschläge erarbeitet, mit dem das Unternehmen eine Steigerung der Effektivität und eine Kostenersparnis erzielen konnte.

In den drei verschiedenen beteiligungsorientierten Beratungsfällen ist es gelungen, konkrete betriebliche Verbesserungen zu erreichen, die auch in der Praxis erfolgreich umgesetzt wurden. Die Beratungen haben einen Beitrag geleistet, um das Unternehmen insgesamt zu stabilisieren und somit Arbeitsplätze zu sichern. Die Ergebnisse und die Methoden der Beteiligung der ersten Beratung überraschten insbesondere die Geschäftsführung. Der Beratungsstil hat den Führungsstil des Managements beeinflusst und Beteiligung als ein neues, zusätzliches Instrument der Mitarbeiter/innenführung in Teilbereichen des Unternehmens verankert.

4.2.3 Betrieb III

4.2.3.1 Ausgangslage des Unternehmens

Das Unternehmen gehört zu einem großen Konzern, der weltweit tätig ist. Bevor das Unternehmen von diesem Konzern gekauft wurde, waren die Inhaber Privatpersonen. Die Produkte sind der Metallverarbeitung zuzuordnen und werden weltweit exportiert. Der dabei erreichte hohe Qualitätsstandard der Produkte half dem Unternehmen beim erfolgreichen Absatz. Dementsprechend ist die Abnehmerstruktur für die Produkte breit gefächert, dominant ist dabei die Automobilzulieferindustrie.

Im Unternehmen haben in der Vergangenheit bis zu 900 Beschäftigte gearbeitet. Ein Umzug und die damit verbundenen Kosten für einen Neubau haben in Kombination mit der wirtschaftlichen Krise zu Beginn der neunziger Jahre den Bestand des Unternehmens stark gefährdet. Der Privatunternehmer war nicht mehr in der Lage, das Unternehmen weiter zu erhalten und hat es in dieser Situation an den Konzern veräußert. In diesem Zusammenhang wurde die gesamte obere Führungsmannschaft ausgewechselt. Das Personal wurde auf 400 Beschäftigte abgebaut. Weiterhin wurden massive kostensparende Programme auch in anderen Bereichen umgesetzt. Durch diese Maßnahmen, kombiniert mit der Erholung der konjunkturellen wirtschaftlichen Lage, z.B. in der Automobilindustrie, gelang eine Stabilisierung des Unternehmens Mitte der 90er Jahre. Anfang 1997 waren wieder 480 Beschäftigte im Unternehmen tätig.

Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und der neuen Geschäftsführung war durch sozialpartnerschaftliche Kooperation geprägt. Die einschneidenden Personalmaßnahmen der Vergangenheit wurden weitestgehend vom Betriebsrat mitgetragen, da dieser keine Alternative zum Überleben des Unternehmens sah. Der Betriebsrat konnte in der Belegschaft nur auf beschränkten Rückhalt zählen. Dies lag nicht zuletzt daran, dass sich der Betriebsrat zu 70 Prozent aus Männern zusammensetzte, während die Belegschaft zu mehr als 50 Prozent aus Frauen in Montage, Produktion und Verwaltung bestand. Der Organisationsgrad der Beschäftigten in der IG Metall ist mit etwa 50 Prozent als eher niedrig zu bezeichnen. Dies geht auch auf den gewerkschaftsfeindlichen Kurs des ehemaligen Privatunternehmers zurück, so dass viele Beschäftigte immer noch Berührungspunkte mit der IG Metall hatten.

Die Vorgesetzten der mittleren Führungsschicht, die beim Verkauf an den Konzern ihre Stellung weitgehend behielten, hatten sich über einen längeren Zeitraum im System des Unternehmens etabliert. So herrschte die Meinung vor, dass was immer schon gewesen ist, auch zukünftig sein müsse. Dem entsprechend gab es wenig

Veränderungen im Bereich der Produktion. Obwohl ein völlig neues Werk aufgebaut worden war, konnte die Produktion nicht entscheidend verbessert werden¹³⁵. Außer Optimierungsmaßnahmen in der Produktionslinie durch entsprechende Layoutanpassungen der Maschinen, gab es kaum Veränderungen. Die Beschäftigten in der Produktion, überwiegend Frauen, mussten überdies einen Kommandostil durch viele Meister und Vorarbeiter ertragen, der mit einer deutlichen Geringschätzung ihrer Person verbunden war. Zu Beginn der Beratungen 1995 war das Betriebsklima im Unternehmen deutlich angeschlagen. Es wurde negativ beeinflusst durch das gerade angesprochene Kommandosystem in der Produktion, durch fehlende oder nicht transparente Aktivitäten des Betriebsrates, durch Ängste der Beschäftigten in Bezug auf weiteren Arbeitsplatzabbau sowie durch unbefriedigende Arbeitsabläufe und unklare Strukturen auch in der Verwaltung.

Die Geschäftsführung des Unternehmens bestand seit 1995 aus drei Geschäftsführern. Ein Geschäftsführer, für den Bereich der Produktion zuständig, bemühte sich sehr intensiv, neues Denken für die Gruppe der mittleren Führungskräfte in der Produktion zu entwickeln. Der zweite Geschäftsführer war für den gesamten Bereich der betriebswirtschaftlichen Verwaltung und Entwicklung des Unternehmens zuständig und ebenfalls sehr aktiv. Der dritte Geschäftsführer bearbeitete den Bereich Verkauf und Marketing.

In dieser Situation entschlossen sich Geschäftsführung und Betriebsrat, die vorhandenen Abläufe und Strukturen nachhaltig zu verändern und gleichzeitig neue Arbeits- und Produktionskonzepte im Unternehmen einzuführen. Beiden Seiten war grundsätzlich klar, dass die aktuelle wirtschaftliche Lage genutzt werden sollte, die Situation im Unternehmen tiefgreifend zu verbessern und so die Auswirkungen weiterer Marktkrisen in der Zukunft besser abfangen zu können.

4.2.3.2 Beschreibung der beteiligungsorientierten Betriebsberatung

Ausgangspunkt für die Beratung durch das beteiligungsorientierte Team war eine Regionalstudie des Beratungsunternehmens, welche sich mit der wirtschaftlichen Situation der gesamten Branche in dieser Region auseinander gesetzt hatte.¹³⁶ Im Rahmen der Erarbeitung der Studie war bereits ein Gespräch mit dem Betriebsrat des Unternehmens geführt worden. Die Geschäftsführung jedoch hatte bisher ein Gespräch verweigert. Die Regionalstudie erreichte bei vielen regionalen Akteuren positive Reaktionen, so dass die Geschäftsführung des Unternehmens nun zu einem Gespräch bereit war. Gleich zu Beginn des Gespräches wurde deutlich, dass die

¹³⁵ Wenn die Möglichkeit gegeben ist, ein bestehendes Unternehmen neu zu planen und die Produktion neu aufzubauen, besteht die Gelegenheit, Fehler der Vergangenheit vor allem in der Ablauforganisation erfolgreich zu beheben. Dazu ist eine ausführliche Schwächenanalyse notwendig.

beiden anwesenden Geschäftsführer weniger über die Studie reden wollten, sondern Berater für ihre Pläne suchten. Denn genau zu diesem Zeitpunkt war die Führung bereit, die notwendigen Veränderung im Unternehmen vorzunehmen. Daher wurde Gruppenarbeit als eine neue Arbeits- und Organisationsform für Produktionsunternehmen zum Hauptgesprächsgegenstand der Diskussion. Die Geschäftsführung machte deutlich, dass sie gemeinsam mit externen Berater/innen in den aktuellen guten Zeiten des Unternehmens Gruppenarbeit einführen wolle, um damit die Chancen für die Zukunft zu nutzen und das Unternehmen erfolgreich auch durch Krisenzeiten führen zu können. Die Berater/innen nutzen die Gelegenheit, die Vorteile einer beteiligungsorientierten Beratung darzustellen und erläuterten die verschiedenen Formen der Gruppenarbeit.

Da dieses Einstiegsgespräch positiv verlief, wurde eine erste kleine Beratung vereinbart. Sie hatte das Ziel, Unternehmen und Beratungsunternehmen näherzubringen und zu prüfen, ob eine große Beratung über längere Zeit sinnvoll sein könnte. Das Kennenlernen wurde über eine innerbetriebliche Ideenwerkstatt organisiert, an der 25 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus allen Bereichen des Unternehmens und unterschiedlichen Hierarchiestufen teilnahmen. Die Ideenwerkstatt deckte eine Reihe von Ablaufproblemen im Unternehmen auf. Darüber hinaus gelang es, ein gutes Arbeitsklima zwischen den Beteiligten und den Berater/innen zu erzielen. Zudem wurde die Arbeitsform der Ideenwerkstatt, die so bisher nicht bekannt war, sehr positiv aufgenommen.

Die Ergebnisse der Ideenwerkstatt spielten für die folgenden Beratungen nur eine untergeordnete Rolle. Wichtiger war, dass die Methode der beteiligungsorientierten Beratung Erfolg hatte und auf Zustimmung stieß und auch die Berater/innen akzeptiert waren. Daher wurde die Präsentation der Ideenwerkstatt vor Geschäftsführung und Betriebsrat eher zu einer Verhandlung über die notwendigen Maßnahmen, die im Zusammenhang mit der Einführung der Gruppenarbeit zu planen sind. Während dieser Debatte wurden auch andere Modelle aus der Vergangenheit problematisiert. Das Unternehmen hatte bereits vor einigen Jahren versucht, das Konzept der sogenannten „Lernstadt“ einzuführen. Nach ersten Erfolgen, die von einer Moderatorin getragen worden waren, musste das Projekt wieder eingestellt werden, da die ausgebildete Moderatorin das Unternehmen verließ und kein Ersatz geschaffen wurde.

Sofort nach Abschluss der Präsentation wurde eine Steuerungsgruppe für die Einführung und Steuerung der Gruppenarbeit installiert. Es folgten zusätzliche Einzelgespräche mit dem Betriebsrat. Hier ging es vor allem darum, die geplanten Maßnahmen mit dem gesamten Betriebsratsgremium ausführlich zu besprechen und

¹³⁶ Die Studie und die Beratung wurden von der ISA Consult durchgeführt (Eigenverlag, 1995, o.a.).

abzustimmen. Anschließend wurden Teilbetriebsversammlungen für alle Beschäftigten in der Produktion durchgeführt. Nun wurden mit den Beschäftigten aus den inzwischen ausgewählten Pilotbereichen Ideenwerkstätten veranstaltet, um die täglichen Stärken und Schwächen zusammen zu tragen. Zu dem wurden hier die Möglichkeiten der Gruppenarbeit ausführlich dargestellt und praktisch erfahrbar gemacht. So gelang es aufzuzeigen, welche Chancen sich durch die neue Arbeitsform ergeben können, die vorhandenen Probleme und Schwächen abzustellen und die Arbeit eigenständiger zu organisieren. Es schlossen sich Informationsveranstaltungen für die Vorgesetzten an. Eine schriftliche Informationsbroschüre wurde wenig später an alle Beschäftigten des Unternehmens verteilt.

Etwa zu diesem Zeitpunkt wurde das Beratungsteam zum Gespräch bei einem der Geschäftsführer gebeten. Offenbar hatte die Konzernführung erfahren, dass die Einführung der Gruppenarbeit mit einem beteiligungsorientierten Beratungsunternehmen erfolgen sollte¹³⁷. Darauf musste die Geschäftsführung reagieren und ließ sich daher von dem Beratungsunternehmen die Einhaltung des Einführungsplanes, der gemeinsam in der Steuerungsgruppe erarbeitet worden war, bestätigen. Weiterhin sollte bestätigt werden, dass der Betriebsrat in Bezug auf Informationen nicht gegenüber der Geschäftsführung bevorzugt werde.

Es wurde als erste Schulungseinheit ein Moderationstraining für potentielle Gruppensprecher/innen durchgeführt. Das Training umfasste Techniken der Gruppenmoderation, praktische Videotrainingseinheiten und theoretische Hinweise.¹³⁸ Anschließend wurden in den vier ausgewählten Pilotbereichen Gruppensitzungen durchgeführt. Dort wurden die Sprecher/innen gewählt, ebenso die stellvertretenden Gruppensprecher/innen. Die Beratung durch das Beratungsunternehmen war so angelegt, dass eine ausführliche begleitende Unterstützung und Beurteilung auch der einzelnen Gruppen stattfinden sollte. Daher wurden die Gruppensprecher/innen bei der Vorbereitung und Nachbereitung der

¹³⁷ Dem Konzern, der nicht am gleichen Orten seinen Stammsitz hat, war offenbar zugetragen worden, dass das Beratungsunternehmen, welches in einem seiner Betriebe tätig war, in erster Linie gewerkschaftlich orientiert sei. Der Geschäftsführung war dies noch vor dem ersten Gespräch grundsätzlich bekannt. Die Konzernleitung hatte offenbar Angst, dass gewerkschaftsfreundliche Konzepte das Unternehmen prägen könnten. Offenbar gelang es jedoch der Geschäftsführung die Konzernleitung zu beruhigen.

¹³⁸ Den Sprecher/innen werden einfache Moderationstechniken vermittelt. Dabei wird mit der Metaplanmethode gearbeitet. Diese wird jedoch auf die notwendigen Instrumente und Moderationssequenzen reduziert, die bei Gruppenarbeit sinnvoll eingesetzt werden können. Um die zukünftige Aufgabe zu erproben, werden Beispielgruppensitzungen durchgeführt und anschließend von der Gruppe mit Hilfe einer Videoaufzeichnung ausgewertet. Dabei verlieren viele, die das erste mal eine Gruppe anleiten, die Anfangsangst und erlernen das Handwerkszeug für die Gruppenmoderation. Zusätzlich werden die praktischen Lerneinheiten durch theoretischen Input unterbrochen. Dabei werden zum Beispiel Kommunikationsmuster erläutert.

Sitzungen unterstützt. In die einzelnen Sitzungen selber sollten die Berater/innen nur eingreifen, wenn dies unbedingt erforderlich war.

Zusätzlich fanden Vorgesetztenschulungen statt. Hier zeigte sich sehr früh, dass ein nicht unerheblicher Teil der betrieblichen Vorgesetzten die neue Arbeits- und Produktionsweise ablehnten. Dies äußerte sich u.a. darin, dass fest vereinbarte Schulungstermine durch einige Personen ständig und ohne Begründung nicht besucht wurden. Zum anderen wurden die inzwischen gewählten Gruppensprecher/innen bewusst ignoriert bzw. für unnötige Hilfsarbeiten mißbraucht.

Dementsprechend entwickelte sich sehr schnell Unmut über die Behandlung durch Vorgesetzte in den neuen Pilotgruppen, die vor allen Dingen aus Frauen bestanden. Trotz vieler Einzelgespräche mit diesen Vorgesetzten gelang es zuerst nicht, die Blockaden aufzubrechen. Nachdem die Konfrontationen zwischen den Gruppen und den Gruppensprecher/innen und den besagten Vorgesetzten sich weiter zuspitzten und die Umsetzung einer Reihe von Vorschlägen der Gruppen gefährdet waren, wurde in einer Schulungsveranstaltung für die Vorgesetzten ganz offen ihr Verhalten zur Diskussion gestellt. Durch diese Provokation gelang es, eine offene Aussprache zu erzwingen. Dabei wurden einige Gründe für die Blockade deutlich. So wurde erläutert, dass ähnliche Ansätze in der Vergangenheit (siehe Lernstadt) keinerlei Veränderungen gebracht hätten. Teilweise fühlten sich die Vorgesetzten nicht ausreichend in die Planung der Pilotbereiche einbezogen. Trotz der gemeinsam geführten Diskussion gelang es nicht, die vorhanden Ängste hinsichtlich einer möglichen personellen Reduzierung des Vorgesetztenbereiches vollständig abzubauen. Nach dieser Veranstaltung wurde die Zusammenarbeit zwischen Gruppen und den Vorgesetzten deutlich besser, weil trotz bestehender Vorbehalte eine Vertrauensgrundlage zwischen den betrieblichen Vorgesetzten und den Beratern erreicht worden war.¹³⁹ Die Veranstaltung hatte jedoch auch deutlich gemacht, wie wichtig es der Geschäftsführung und dem Betriebsleiter war, dass die Gruppenarbeit ein Erfolg wurde. Betriebliche Vorgesetzte, die der neuen Arbeitsform nicht ablehnend gegenüberstanden, wurden ermuntert, sich stärker zu engagieren und ihre Meinung auch offen zu vertreten. In Folge wurden die Zahl und Dauer der Informations- und Schulungsveranstaltungen für betriebliche Vorgesetzte deutlich erhöht. Die verstärkte Kommunikation mit den Meistern und Vorarbeitern durch die Berater/innen zeigte ihnen auch, dass ihre Meinung gefragt war und man sie ernst nahm.

¹³⁹ In einer öffentlichen Äußerung, die den Berater/innen zugeschrieben wurde, waren die Vorgesetzten als „Lähmschicht“ bezeichnet worden. Dadurch wurde viel Vertrauensarbeit zunichte gemacht.

Nach etwa fünf Monaten hatten alle vier eingerichteten Gruppen mindestens 10 Sitzungen durchgeführt. Die vorgesehene Auswertung der Pilotphase konnte stattfinden. Durch die sehr enge Zusammenarbeit zwischen den Gruppenmitgliedern und Gruppensprecher/innen sowie den Berater/innen war es gelungen, den neuen Prozess zu verstetigen und dafür zu sorgen, dass die Gruppen sich quer zur vorhandenen und weiterhin bestehenden Arbeitsorganisation etablieren konnten. Innerhalb der Pilotphase gelang es ihnen, nicht nur Optimierungsvorschläge für die Produktion zu entwickeln, sondern darüber hinaus auch neue Aufgaben und Zuständigkeiten in die Gruppen zu verlagern. Die Ausprägung dieser Verselbstständigung war jedoch von Gruppe zu Gruppe sehr unterschiedlich und nicht zuletzt von dem Engagement der einzelnen Gruppensprecher/innen und der Unterstützung der jeweiligen Vorgesetzten abhängig.

Während die Auswertung erfolgte und die eingerichteten vier Gruppen ihre Arbeit fortsetzten, wurden Qualifizierungsmodule z. B. für Wartung und Einrichtung der Maschinen erarbeitet und Teamtrainings gemeinsam mit allen Beteiligten einer Gruppe durchgeführt. Die Aufgabe solcher Qualifizierungsmaßnahmen war es, Beschäftigten in den Gruppen das notwendige Know-how zu vermitteln, damit sie ihre Arbeit möglichst selbständig durchführen konnten. Damit kam es zu einer weiteren Verlagerung von Zuständigkeiten von den Vorgesetzten in die Gruppen in Bezug auf technische Qualifikationen.

12 Monate nachdem die ersten Gruppen ihre Arbeit aufgenommen hatten, konnten vier weitere Gruppen eingerichtet werden. Gleichzeitig wurde auf Anraten der Berater/innen eine Gruppenarbeitsbeauftragte/r gesucht. Diese Person sollte dauerhaft die Begleitung und Unterstützung der Gruppen übernehmen und auch Qualifizierungsmaßnahmen durchführen. Es fand sich jedoch keine geeignete Person im Unternehmen, so dass der Gruppenarbeitsbeauftragte weiterhin durch das Beratungsunternehmen gestellt wurde.

Zwischenzeitlich hatte ein Führungswechsel stattgefunden. Die beiden Geschäftsführer, mit denen die Berater/innen überwiegend zu tun hatten, verließen das Unternehmen. Es gelang jedoch, sofort mit dem neuen Geschäftsführer in Kontakt zu treten und die Arbeit leicht verändert fortzusetzen. Unter seiner Leitung wurden Monate später dann doch zwei Gruppenarbeitsbeauftragte aus den Reihen der Beschäftigten gefunden. Dabei handelte es sich um zwei betriebliche Vorgesetzte, deren Funktion langsam durch die Gruppen übernommen wurden. Zur Einarbeitung nahmen sie an weiteren Qualifizierungsmaßnahmen teil und wurden noch über Monate durch das Beratungsunternehmen, allerdings zeitlich eingeschränkt, betreut.

Das Unternehmen hat sich aufgrund dieser grundsätzlich positiven Erfahrungen entschieden, die Gruppenarbeit als neue Arbeits- und Produktionskonzeption für die gesamte Produktion einzuführen. Die anfängliche und zwischenzeitlich wieder aufgelebte Skepsis war bei den Mitarbeiter/innen und den Vorgesetzten zum Ende des Projektes einer breiten Akzeptanz gewichen. Nach insgesamt 2 Jahren wurde die Beratung durch die beteiligungsorientierte Betriebsberatung abgeschlossen. Zu diesem Zeitpunkt arbeiteten bereits ca. 110 Beschäftigte in 12 verschiedenen Gruppen und ein Konzept zur vollständigen Integration der Fertigung war bereits erarbeitet.

4.2.3.3 Auswertung der beteiligungsorientierten Beratung

Die Einführung der Gruppenarbeit wurde von Anfang an mit Beteiligung der Beschäftigten durchgeführt, mit dem Ziel, die Beteiligten zu überzeugen ohne Druck auszuüben. So war die Meldung für die Mitarbeit in den Gruppen freiwillig. Wer nicht mitmachen wollte, bekam eine Aufgabe außerhalb der Gruppen zugeteilt. Auch die Teilnahme an den Gruppensitzungen und späteren Qualifizierungsmaßnahmen war freiwillig. Die Gruppensprecher wurden nicht bestimmt, sondern durch die Gruppe gewählt, wenn sie sich zur Wahl stellten.

Während der Beratung konnten die Gruppen deutliche Schwächen in der Ablauforganisation aufdecken und bereits in der Pilotphase erste Vorschläge entwickeln, die sofort wesentliche positive Kosteneffekte hatten. Trotz dieser Erfolge trauten viele der betrieblichen Vorgesetzten und auch einige Mitglieder der Steuerungsgruppe offensichtlich den Gruppen die neuen Aufgaben nicht zu. Hier zeigte sich, dass die Konzeptions- und Startphase innerhalb der Steuerungsgruppe zu kurz geraten war¹⁴⁰. Mit intensiver Diskussion wäre auch mehr Planung in der Einführungsphase möglich gewesen. Auch wenn die Einführung schlussendlich erfolgreich war, kann die unzureichende Einbindung der unmittelbaren Vorgesetzten, also der Vorarbeiter und der Meister, in die Gruppen als Schwäche der Beratung genannt werden. Die Akzeptanz in diesem Bereich lag zu Beginn unter 50 Prozent und konnte erst im Laufe von Monaten verbessert werden. Daher gelang es den Berater/innen anfangs nicht, die stattfindenden Konfrontationen zwischen Gruppen und betrieblichen Vorgesetzten auf ein Minimum zu reduzieren. Auch die Mitglieder der Steuerungsgruppe griffen an dieser Stelle zu wenig ein. Die Unterstützung für das Projekt war zu diesem Zeitpunkt nicht ausreichend. Insgesamt hat die Information und Schulung der Vorgesetzten zu spät eingesetzt. Als schwierig

¹⁴⁰ In der Konzeptionsphase werden die betriebsspezifischen Grundlagen für die Gruppenarbeit gelegt. Dazu gehören Zieldefinition, Umfang, Beteiligung, Eigenständigkeit, Qualifizierung, Zeitaufwand, Begleitung, Schulung u.a. als wichtige Diskussionsthemen. Diese Themen müssen soweit möglich vorab besprochen und entschieden werden.

erwies sich, dass Gruppenarbeit und die alte Arbeitsorganisation nebeneinander herliefen. Dies führte auch zu Spannungen, z.B. zwischen den Beschäftigten in der Produktion, die sich in Gruppenarbeit befanden und anderen, die noch in traditioneller Arbeitsform ihre Tätigkeiten wahrnahmen.

Die Gruppen und insbesondere die Gruppensprecher/innen erlebten jedoch, dass sie nach ersten Anfangsschwierigkeiten eine Reihe von Veränderungen bewirken konnten. Es gelang ihnen zunehmend, Selbstbewusstsein zu entwickeln und je nach Fähigkeiten mehr und mehr Aufgaben in die Gruppen zu verlagern. Da die Gruppen eine hohe Eigenständigkeit hinsichtlich der Themenbestimmung und der Umsetzung behielten und auch in der Spitze des Unternehmens nach wie vor Unterstützung für diese Konzeption gegeben war, entwickelte sich ein hohes Verantwortungsbewusstsein bei den Gruppen. In den Gruppen, in denen die Umsetzung der Vorschläge nur zögerlich erfolgte, verringerte sich die Präsenz bei den Gruppensitzungen. Die Anwesenheit fiel auf teilweise unter 50 Prozent. Zudem kam es zur Fluktuation zum Beispiel wegen Versetzungen oder weil einzelne Personen erklärten, sie wollten nicht weiter an der Gruppenarbeit mitarbeiten. Eine intensive Betreuung durch die Berater/innen verhinderte, dass verschiedene Gruppensprecher/innen ihre Funktion aufgaben. Diese gefährliche Situation wurde in der Steuerungsgruppe seitens der Berater/innen problematisiert. Verschiedene Maßnahmen wurden daraufhin ergriffen, um die Gruppen erfolgreich zu stabilisieren. Dazu gehört der persönliche Einsatz der Geschäftsführung, die Umbesetzung einzelner Gruppen sowie weitere Moderationstrainings für die Gruppensprecher/innen.

Durch die Beteiligung der Gruppen und Gruppensprecher/innen an dem Projekt und das hohe Maß an Freiheiten, welches ihnen gewährt wurde, ist es gelungen, das Beratungsprojekt, trotz des anfänglichen Widerstandes aus dem mittleren Management, erfolgreich durchzuführen. Der Einsatz beteiligungsorientierter Arbeitsformen wurde ein Bestandteil der Gruppenarbeit, die auf Freiwilligkeit, Offenheit und Transparenz im Unternehmen basiert. Auch wenn inzwischen Gruppenarbeit die zukünftige Arbeitsform für das gesamte Unternehmen sein soll, so war doch wichtig, dass während der Einführungsphase Freiwilligkeit herrschte, da erzwungene Teilnahme sofort zu Akzeptanzproblemen geführt hätte. Im Unterschied zu anderen Betriebsfällen waren überwiegend Frauen von der Gruppenarbeit direkt betroffen. So nahmen an dem ersten Moderationstraining deutlich mehr Frauen als Männer teil. Gewählt wurden anschließend 3 Frauen und 1 Mann als Gruppensprecher/innen. Das Vorherrschen traditioneller Geschlechterrollen führte auch dazu, dass die ausschließlich männlichen Vorgesetzten im Betrieb teilweise große Schwierigkeiten mit der neuen Situation hatten und entsprechend Widerstand leisteten.

Die gute Kooperation zwischen Geschäftsführung, Betriebsrat und Berater/innen wurden auch bei den gemeinsamen Steuerungsgruppensitzungen deutlich. Die anfänglichen Berührungängste seitens der Konzernführung, mit der allerdings nie direkt Kontakt aufgenommen wurde, bestanden erkennbar nicht mehr. Betriebsrat und Geschäftsführer haben während des Projektes stärker kooperiert. So fanden gemeinsame Steuerungsgruppensitzungen und Informationsveranstaltungen statt. Da das Verhältnis zwischen Geschäftsführer und Betriebsrat bereits partnerschaftlich geprägt war, ergaben sich im Rahmen des Projektes keine weiteren Veränderungen. Der Betriebsrat, insbesondere der Vorsitzende, unterstützte die Einführung der Gruppenarbeit von Anfang an. Auch die Geschäftsführung war sehr engagiert und stand voll hinter dem Projekt. Beide erreichten, dass die Arbeitsorganisation in einem Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten in der Produktion erfolgreich auf Gruppenarbeit umgestellt wurde.

4.2.4 Betrieb IV

4.2.4.1 Ausgangslage des Unternehmens

Bei diesem Unternehmen handelt es sich um einen weltweit operierenden Hersteller von Produkten für die Metallverarbeitung. 1992 beschäftigte das Unternehmen etwa 1.800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zu diesem Zeitpunkt gehörte das Unternehmen zu einem Großkonzern. Im Laufe der nachfolgend beschriebenen Beratungen wurde das Unternehmen an ein ausländisches Unternehmen verkauft. Das Unternehmen ist mit seinen Produkten ein Zulieferer und Komponentenhersteller für die Bereiche Investitionsgüterherstellung, Maschinenbau und Automobilindustrie. Daher ist es in hohem Maße abhängig von den starken Schwankungen der Konjunktur im Bereich der Investitionsgüter. Es liefert seine Produkte sowohl ins Inland als auch ins Ausland. Aufgrund der wirtschaftlichen Lage der internationalen und nationalen Konjunktur zu Beginn der 90er Jahre wurde die Geschäftsführung gezwungen, ein Sanierungskonzept für die damalige, wirtschaftlich schwierige Lage vorzulegen. Diese war durch geringe Auslastung und dadurch bedingte Kurzarbeit auf der einen Seite und auf der anderen Seite durch Probleme bei der kostendeckenden Herstellung einzelner Produkte begründet. Es sollten daher strukturelle Anpassungsmaßnahmen erfolgen, sowie ein Kapazitätsabbau aufgrund des Nachfragerückganges vorgenommen werden. Dieser war begründet mit einer dauerhaft gesunkenen Nachfrage im In- und Ausland. Das Absatzproblem war auch ein Ergebnis von Fehlentscheidungen, die die Marktposition des Unternehmens gegenüber dem Wettbewerb negativ beeinflussten.

Das Unternehmen war mit zahlreichen Führungsebenen ausgestattet. So gab es eine Geschäftsführung, unter der sich eine häufig fluktuierende Geschäftsbereichsleitung befand. Unterhalb dieser Leitung agierten zahlreiche Betriebsleiter. Unterhalb dieser Ebene gab es zusätzliche Abteilungsleitungen und im Produktionsbereich Betriebsingenieure, Meister und Vorarbeiter. Die Geschäftsführung wurde durch einen Sprecher der Geschäftsführung beherrscht. In der sogenannten Geschäftsbereichsleitung waren latente Machtkämpfe zu spüren. Auch hier dominierten einzelne Personen, immer darauf bedacht, eigene Einflussmöglichkeiten zu steigern und Aufstiegsmöglichkeiten hin zur Geschäftsführung im Auge zu behalten. Diese Strukturen führten auch dazu, dass die damit verbundene Unübersichtlichkeit sich negativ auf das gesamte Unternehmen auswirkte. Diese stark ausgeprägten und die ehemaligen Montanstrukturen widerspiegelnde Hierarchiestruktur sollte durch die geplanten Anpassungsmaßnahmen reduziert werden.

Der Betriebsrat war aufgrund der Größe des Unternehmens ein 15-köpfiges Gremium. Der Betriebsratsvorsitzende bemühte sich, verschiedene, innerhalb des Betriebsrates vorhandene politische Strömungen, auszubalancieren. Weiterhin gab es einen aktiven IG-Metall-Vertrauenskörper, der regelmäßig tagte und einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Belegschaft und den Betriebsrat hatte.

Geschäftsführung und Geschäftsbereichsleitung auf der einen sowie der Betriebsrat auf der anderen Seite wurden mit der schwierigen wirtschaftlichen Gesamtsituation zu Beginn der 90er Jahre nicht mehr alleine fertig. Die Geschäftsführung hatte bereits eine externe Unternehmensberatung verpflichtet. Als Ergebnis dieser Beratung sollten zahlreiche Sanierungsmaßnahmen eingeleitet werden, um die wirtschaftliche Situation des Unternehmens zu verbessern. Der Betriebsrat wiederum war aufgrund der Tatsache, dass bereits in den vergangenen Jahren ständig Personalabbau vorgenommen wurde, nicht einverstanden, einen weiteren deutlichen Personaleinschnitt hinzunehmen. Er schlug daher vor, eine eigene Beratung auf den Weg zu bringen, um das von der Geschäftsführung und dem klassischen Beratungsunternehmen vorgelegte Sanierungskonzept zu bewerten. Weiterhin sollte eine Schwachstellenanalyse durchgeführt werden, die weitere Verbesserungsvorschläge für das Unternehmen zum Ziel hatte. Produktinnovations- bzw. Ergänzungsvorschläge sollten entwickelt werden, um bedrohte Arbeitsplätze in der Zukunft zu sichern.

4.2.4.2 Beschreibung der beteiligungsorientierten Betriebsberatung

Der Vorschlag, ein beteiligungsorientiertes Beratungsunternehmen zu beauftragen, wurde von der IG Metall-Verwaltungsstelle und dem Betriebsrat eingebracht und schließlich von der Geschäftsführung des Unternehmens akzeptiert. Auf dieser Grundlage wurde das beteiligungsorientierte Beratungsunternehmen beauftragt, entsprechende Untersuchungen durchzuführen. Schwerpunkt der Beratung war die Bewertung des vorgelegten Sanierungskonzeptes. Zu Beginn wurde eine betriebswirtschaftliche Analyse des Unternehmens durchgeführt. Es schloss sich eine Stärken- und Schwächenanalyse an. Diese wurde mit Hilfe innerbetrieblicher Ideenwerkstätten durchgeführt, an denen zahlreiche Beschäftigte aus Produktion und Verwaltung beteiligt waren. Weiterhin erfasste und bewertete die Beratung Markt- und Technikrends. Hierauf aufbauend wurde auch die Frage von Produktinnovationen in die Beratung einbezogen.

Diese Beratung, die im Herbst 1992 begann, wurde im Januar 1993 abgeschlossen. Im Ergebnis bestätigte sie grundsätzlich die Notwendigkeit von Maßnahmen, um die heikle wirtschaftliche Situation des Unternehmens abzuwenden. Insbesondere wurde Handlungsbedarf bei der Reorganisation der Aufbau- und Ablaufstrukturen des

Unternehmens sowie beim Neuaufbau des gesamten Vertriebsbereiches gesehen. Ein weiteres wichtiges Ergebnis war die Feststellung, dass bestimmte Produktionsbereiche sinnvoll und wirtschaftlich tragbar weitergeführt werden könnten, obwohl die klassische Unternehmensberatung zuvor die Schließung dieser Bereiche empfohlen hatte. Im Rahmen der Präsentation der Beratungsergebnisse und mit Unterstützung des Betriebsrates und der IG Metall gelang es, durch Umsetzung vieler Vorschläge aus den Ideenwerkstätten, die bedrohten Abteilungen aufrecht zu erhalten und somit etwa 150 Arbeitsplätze zu erhalten, die ansonsten im Rahmen des Sanierungskonzeptes weggefallen wären.

Das angesprochene Organisationsentwicklungskonzept für den Bereich des Vertriebs, in dem auch Maßnahmen zur Unternehmenspolitik sowie Produktinnovation eingeschlossen sein sollten, wurden nicht mehr umgesetzt, da nicht genügend Eigendynamik übrig blieb, als der hierfür zuständige Geschäftsführer, der die vorgeschlagenen Veränderungen grundsätzlich unterstützte, aus dem Unternehmen ausschied.

Die Einbeziehung der Beschäftigten durch das Beratungsunternehmen in die Ergebnisfindung wurde positiv von Geschäftsführung und Betriebsrat aufgenommen. Insbesondere die Form der moderierten Ideenwerkstätten fand große Beachtung. Dies hatte zur Folge, dass im Anschluss an die Beratung in verschiedenen Abteilungen des Unternehmens eigenständige Moderationskreise und Moderationsrunden durchgeführt wurden. Eine dauerhafte Kontinuität hatten diese Maßnahmen jedoch nicht. Dies lag u.a. auch daran, dass eine entsprechende Moderationsausbildung bei keiner der betreffenden Mitarbeiter/innen vorhanden war. Trotz des Erfolges der Beratung, der sich nicht zuletzt im Erhalt von 150 Arbeitsplätzen darstellte, fand keine unmittelbare Anschlussberatung statt.

Erst 2 Jahre später erfolgten weitere Beratungen durch das beteiligungsorientierte Beratungsunternehmen. Mitte 1995 wurde das Beratungsunternehmen durch den gerade neu gebildeten Gesamtbetriebsrat des Unternehmens gebeten, eine 1 ½-tägige Gesamtbetriebsratssitzung zu moderieren und protokollieren.

Im Herbst 1995 wurde wiederum das Beratungsunternehmen angesprochen, um einen besonders schwierigen Sachverhalt aufzugreifen. Der Personalchef des Unternehmens, Mitglied der Geschäftsbereichsleitung, wandte sich an das Beratungsunternehmen mit der Bitte, eine Untersuchung aller Produktionsarbeitsplätze vorzunehmen, um die dort vorliegenden Arbeiterschwernisse zu ermitteln. Das Unternehmen hatte vom neuen Besitzer den Auftrag bekommen, kostensparende Maßnahmen durchzuführen. In diesem Zusammenhang war man darauf aufmerksam gemacht worden, dass jedes Jahr ein

großer Betrag an Erschwerniszulagen an die Belegschaft ausgezahlt wurden¹⁴¹. Bei einer Grobübersicht wurde festgestellt, dass Erschwerniszulagen, trotz zwischenzeitlicher technischer Verbesserungen, die die Erschwernis am Arbeitsplatz teilweise deutlich verringerten, weiterhin in voller Höhe gezahlt wurden. Ziel der Unternehmensleitung war es daher, eine neue Erfassung der vorliegenden Erschwernisse durchzuführen und somit eine deutliche Reduzierung der zu zahlenden Erschwerniszulagen zu erreichen. Das Beratungsunternehmen suchte in dieser Situation sofort das Gespräch mit Geschäftsführung und Betriebsrat, um den Handlungsbedarf festzustellen und das Vorgehen abzustimmen. Beide Seiten versprachen sich aus unterschiedlichen Gründen einen Vorteil, wenn das inzwischen bekannte Beratungsunternehmen den Auftrag durchführen würde. Der Betriebsrat wollte in jedem Fall eine klassische Unternehmensberatung verhindern. Die Geschäftsführung erwartete höhere Akzeptanz der Berater/innen bei diesem schwierigen Thema, zumal viele Beschäftigte einen Einkommensverlust durch eine Anpassung der Erschwerniszulagen zu erwarten hatten.

Zu Beginn fand eine Betriebsversammlung statt, auf der alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das Vorgehen bei der Beratung, also der Neuermittlung der Erschwernisse, informiert und die Berater/innen vorgestellt wurden. Dem Beratungsteam gehörte auch eine Arbeitswissenschaftlerin an. Im nächsten Schritt wurden die einzelnen Arbeitsplätze hinsichtlich der vorliegenden Erschwernisse detailliert untersucht. Hierzu gab es Arbeitsplatzbeobachtungen, Messungen von Staub, Lärm, Gasen sowie Gespräche mit den dort tätigen Mitarbeiter/innen. Die Ergebnisse wurden dokumentiert und anschließend in Abteilungsbesprechungen, an denen sowohl die Abteilungsleitung, die Arbeitssicherheit sowie der zuständige Betriebsrat beteiligt waren, festgehalten. Nachdem alle Arbeitsplätze erfasst waren, wurde eine paritätisch zusammengesetzte Kommission einberufen, in der Mitglieder der Geschäftsbereichsleitung sowie des Betriebsrates, moderiert durch das Beratungsunternehmen, die Aufgabe hatten, einen neuen Erschwerniskatalog zu beschließen. Diese Kommission tagte mehrmals und sollte auch die Aufgabe haben, Übergangsregelungen für die betroffenen Beschäftigten zu erarbeiten.

Die Kommission kam auch weitgehend zu einem konsensuellen Beschluss, der jedoch später von der Geschäftsführung, die nicht in der Kommission war, nicht akzeptiert wurde. Dies hatte zur Folge, dass der Personalleiter, der den Prozess für die Geschäftsführung begleitet hatte, das Unternehmen verließ und die vereinbarten Regelungen durch die Geschäftsführung nicht in Kraft gesetzt wurden. Die entsprechenden Übergangsfristen, die ausgehandelt waren, wurden nicht angewandt

¹⁴¹ Erschwerniszulagen sind Bestandteil des tariflichen Einkommens, wenn entsprechende Erschwernisse im Betrieb festgestellt wurden. Dazu zählen übermäßiger Lärm, Staubeentwicklung, Schmutz oder Arbeiten mit chemischen Verbindungen und Gerüche.

und der Betriebsrat kündigte seinerseits die konsensuale Mitarbeit in der Kommission auf. Zwar wurde weitestgehend der Erschwerniskatalog hinsichtlich der Neueinstufungen akzeptiert, es hat jedoch in zahlreichen Fällen Klagen der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegen das Verfahren gegeben, da sie sich auf Bestandsschutz beriefen. Die Beratung selbst wurde im Februar 1996 abgeschlossen, nachdem sich eine weitere Arbeit der Kommission aufgrund der beschriebenen Vorfälle erübrigte.

Im November 1996 wurde eine weitere Beratung durch das beteiligungsorientierte Beratungsunternehmen in Anspruch genommen, um einen Bereich, der unter schlechtem Umsatz litt, zu überprüfen. Unter anderem war an einen Verkauf oder an die Schließung dieses Unternehmensbereiches gedacht. Die neue Konzernführung forderte in diesem Zusammenhang eine deutliche Kostenreduzierung. Die Unternehmensführung schlug daher vor, dass die gesamte Belegschaft Lohnverzicht ohne zeitliche Einschränkungen üben sollte. Ein Aufruf dem zuzustimmen, wurde an die Belegschaft verteilt. Schließlich organisierte die Geschäftsführung eine Befragungsaktion, um den Lohnverzicht durchzusetzen. Die Auswertung dieser Umfrage ergab, dass sich etwa 2/3 der Belegschaft gegen einen Lohnverzicht aussprachen. Damit war das Konzept der Geschäftsführung und der Konzernleitung gescheitert.

Parallel zu den beschriebenen Vorgängen hatte das beteiligungsorientierte Beratungsunternehmen die Aufgabe bekommen, eine „Bedrohungsanalyse“ in Form einer Marktabschätzung für die betroffene Abteilung zu entwickeln. Mit Ideenwerkstätten wurden Stärken und Schwächen erarbeitet, die u.a. die Maßnahmenvorschläge der Geschäftsführung auf ihre Plausibilität und Durchführbarkeit prüfen sollten. Diese betrafen vor allen Dingen die Markt- und Zukunftsaussichten. Darüber hinaus wurden Handreichungen für den Betriebsrat zum Thema Arbeitszeitflexibilisierung erarbeitet. Die Beratungsergebnisse konnten jedoch aufgrund des geschilderten innerbetrieblichen Geschehens kaum unmittelbar umgesetzt werden. Erst später hat man einige Ergebnisse aus dieser Beratung realisiert.

4.2.4.3 Auswertung der beteiligungsorientierten Beratung

Die beteiligungsorientierte Beratung wurde in diesem Unternehmen ausdrücklich als Konsensberatung aufgenommen. Die eingesetzte beteiligungsorientierte Beratungstechnik wurde als neues Instrumentarium zur Nutzung des innerbetrieblichen Know-hows akzeptiert. Man stellte fest, dass viele Verbesserungsvorschläge durch die Methode erarbeitet werden konnten und wollte diese Erkenntnis auch in Zukunft nutzen. Dies zeigen insbesondere die Versuche, die

Technik der innerbetrieblichen Ideenwerkstätten zu kopieren. Die Konsensfunktion wurde bei der Beratung um die Erschwerniszulagen noch einmal weiter zugespitzt. Hierbei bekam das beteiligungsorientierte Beratungsunternehmen zusätzlich noch die Aufgabe, für die Beschäftigten in den betroffenen Abteilungen eine „Blitzableiterfunktion“ zu übernehmen und damit einen Teil des Unmuts von Geschäftsführung und Betriebsrat abzuleiten. Tatsächlich haben die Berater/innen jedoch kaum den „Zorn“ der Belegschaft gespürt, da das Beratungskonzept eine sehr enge Zusammenarbeit mit den Beschäftigten an ihren Arbeitsplätzen vorsah. Dies hat dazu geführt, dass alle erkennen konnten, dass eine wirkliche Untersuchung stattfand und die neuen Daten nicht am grünen Tisch zusammengestellt wurden.

Die erste Beratung hatte zum Ergebnis, dass die Teilschließung des Unternehmens nicht stattfand. Die Vorschläge, die mit Hilfe der Beteiligung, zum Beispiel in Ideenwerkstätten, erarbeitet wurden, waren so überzeugend, dass 150 Arbeitsplätze erhalten werden konnten. Dies ist sicher der größte Erfolg der beteiligungsorientierten Beratung in diesem Unternehmen. Für den Betriebsrat und die beteiligten Beschäftigten war dies ein großer Durchbruch. Schließlich waren ihre Vorschläge im Ergebnis überzeugender, als die Konzepte der klassischen Unternehmensberatung, die die Schließung vorgeschlagen hatte. Aufgrund der mangelnden Unterstützung durch die Unternehmensführung, konnten nicht alle sinnvollen Vorschläge umgesetzt werden.

Bei der Beratung um die Erschwerniszuschläge erreichten, trotz drohender Einbußen, die Berater/innen durch ihr Auftreten eine gute Akzeptanz bei den meisten Beschäftigten. Es gelang, die Beratung mit einem akzeptablen Ergebnis zum Abschluss zu bringen. Trotz Konsens in den beteiligten Gremien, scheiterte die dort besprochene Umsetzung am leitenden Geschäftsführer. Die Ergebnisse wurden zwar umgesetzt, jedoch in anderer Form, so dass nun der eigentlich erreichte Konsens fehlte.

Die beteiligungsorientierte Beratung litt unter einer unzureichenden Verankerung im obersten Management des Unternehmens. Zwar konnten verschiedene Führungsebenen und der Betriebsrat jeweils mehrheitlich gewonnen werden, der Sprecher der Geschäftsführung jedoch nicht. So konnte nur ein Teil der Ergebnisse der Beratung in die Praxis umgesetzt werden.

Beteiligungsorientierte Betriebsberatung wurde von Betriebsrat und Management als neue Möglichkeit entdeckt und mehrmalig angewendet. Ganz bewusst wurde sie als Konsensberatung verstanden und gezielt eingesetzt. Die immer wieder aufflackernden Konflikte im Unternehmen verhinderten jedoch eine breite Verankerung des Beteiligungsgedankens im Unternehmen. Insbesondere die fehlende Beteiligung der Geschäftsführung bei den Beratungsfällen haben die

Umsetzung guter Vorschläge in die betriebliche Praxis behindert. Dennoch waren die Beratungen erfolgreich. So konnten viele Arbeitsplätze gesichert und sehr viele Verbesserungsvorschläge wurden in die Praxis umgesetzt.

4.3 Betriebliche Interviews

4.3.1 Vorbemerkung zu den Interviews

Die methodische Einordnung der Interviews erfolgte bereits im Kapitel „Methodische Grundlagen der Analyse von Betriebsfällen und Interviews“. Dies betrifft auch den Interviewleitfaden sowie die Codierung mit deren Hilfe die Auswertung vorgenommen wurde. Die Auswahl der Gesprächsteilnehmer musste der Leitlinie folgen, dass die gewählten Personen ausreichend tiefe Aussagen zu den gestellten Fragen machen konnten. Daher wurde in jedem Betriebsfall jeweils der Betriebsratsvorsitzende und der Geschäftsführer bzw. Prokurist des Unternehmens ausgewählt, die sich auch für die Gespräche zur Verfügung stellten.

Die Interviews wurden nicht vom Verfasser selbst geführt. Hierzu wurde eine andere Person, die in den vier ausgewählten Beratungsfällen keine oder keine zentrale Rolle spielte, beauftragt. Dies war notwendig, um möglichst offene Antworten zu erhalten. Denn es konnte zu Recht vermutet werden, dass die notwendige Distanz zwischen den Befragten und dem Verfasser nicht gegeben war, da sich aufgrund jahrelanger Zusammenarbeit auch persönliche Verhältnisse entwickelt haben. Auf beiden Seiten hätte somit der notwendige Abstand gefehlt. Unter Gesichtspunkten der notwendigen Objektivität wird das gewählte Verfahren auch in der Literatur befürwortet. Lamnek (Lamnek 1993, S. 178 ff) spricht von der Durchführungsobjektivität, die Auswirkungen von Verhaltensweisen während der Gespräche und auf deren Ergebnisse hat. Weiterhin beziehe ich mich auf die Interpretationsobjektivität, die eher gegeben ist, wenn mehrere Forscher sich mit dem selben Sachverhalt beschäftigten und zum gleichen Ergebnis kommen.

Alle Interviews wurden auf Band aufgezeichnet. Es erfolgte eine wörtliche Abschrift (Transkript) der Gespräche. Die Bandaufzeichnungen sind in Wort und Schrift archiviert, werden aber als Quellen auf Gründen der Vertraulichkeit in dieser Arbeit nicht dokumentiert. Allen acht Gesprächsteilnehmern wurde zugesichert, dass die Interviews vertraulich bleiben und die Auswertung anonymisiert wird. Für viele war dies Voraussetzung, die Gespräche überhaupt zu führen und ist gleichzeitig ein Indiz für die Schwierigkeit, entsprechende Quellen zu erschließen.

Die Interviews haben zwischen 60 und 140 Minuten gedauert und wurden mit Hilfe des dokumentierten Leitfadens Mitte bis Ende 1997 geführt.

Die Oberkategorien der Codierung wurden leicht abgewandelt als Zwischenüberschriften für diese Auswertung gewählt. Dabei handelte es sich um die Begriffe:

- Beteiligung während der Beratung
- Know-how-Nutzung
- Akzeptanz der Beratung
- Ideenwerkstatt als Beratungsinstrument
- Kommunikation und Betriebsklima
- Arbeitsorientierung der Beratung
- Umsetzung der Beratungsergebnisse
- Fazit

Da der Interviewleitfaden offen gehandhabt wurde, bringen die Interviewten die verschiedenen Inhalte miteinander direkt im Gespräch in Verbindung, so dass bei der Zusammenfassung hin und wieder zwei Oberkategorien zusammen dargestellt werden, was durch die Zwischenüberschriften entsprechend gekennzeichnet wurde.

Die Auswertung stellt eine Zusammenfassung der Interviews dar, fokussiert auf die Codierung. Grundlage sind die in der Codierungstabelle gesammelten Ausprägungen zu den einzelnen Codes. Nicht alle 202 Codes tauchen auch in allen Interviews auf. Dies hat u.a. damit zu tun, dass auch Codes festgelegt wurden, die aufgrund einer offenen Anmerkung eines Interviewteilnehmers zustande gekommen sind. Bei denen mit Anführungsstrichen gekennzeichneten Aussagen handelt es sich um wörtliche Zitate aus den jeweiligen Transkripten.

4.3.2 Interviews Betrieb I

Im betrieblichen Fallbeispiel I wurden zwei Gespräche geführt. Zum einen mit dem Geschäftsführer des Unternehmens, der früher Vorstandsmitglied des Konzernunternehmens war, zum anderen mit dem Betriebsratsvorsitzenden des Unternehmens. Er war früher Mitglied des Gesamtbetriebsrates des Konzernunternehmens. Beide haben mehrere klassische Unternehmensberatungen erlebt und die beteiligungsorientierten Betriebsberatungen begleitet.

4.3.2.1 Interview mit dem Geschäftsführer Betrieb I

Beteiligung & Ideenwerkstatt

Die Beratungen der beteiligungsorientierten Betriebsberatung waren dem Geschäftsführer noch gut bekannt. Der Geschäftsführer nannte zuerst die Einbindung der Mitarbeiter/innen, die sich „grundsätzlich von anderen abhebt“. Dabei erwähnte er ausdrücklich das Instrument der Ideenwerkstatt. Solche Mittel wurden auch schon mal von anderen Berater/innen eingesetzt. Im schlechtesten Fall erst bei der Ergebnispräsentation „zum Verkaufen von Ergebnissen“. Da sehr viele andere klassische Unternehmensberatungen im Unternehmen tätig waren, konnte er entsprechende Erfahrungen sammeln. Dazu gehörte auch eine der ganz großen, die sich mit Rationalisierung im Gemeinkostenbereich beschäftigte. Bei diesen klassischen Unternehmensberatungen wurden nur Vorstand, Geschäftsführer und leitende Angestellte einbezogen. Diese beschränkte Form der Beteiligung gehört seiner nach Meinung nach zu deren Beratungsansatz: „Meinungen und Ansichten der Mitarbeiter sind überhaupt nicht gefragt“. „McKinsey hat die Nichtbeteiligung verkündet“. Methodisch ändern diese Beratungsunternehmen ihren Ansatz seiner Meinung nach nicht, so dass auch in Zukunft keine Mitarbeiterbeteiligung zu erwarten sei.

Der Betriebsrat war, so berichtet er, entsprechend dem Betriebsverfassungsgesetz über die Arbeit der Unternehmensberatungen immer informiert. Damit war das gesetzliche Minimum erfüllt. Bei der beteiligungsorientierten Beratung jedoch wurde bei weitem über das Betriebsverfassungsgesetz hinausgegangen, da der Betriebsrat erheblich stärker eingebunden und dementsprechend informiert wurde.

Know-how-Nutzung

Die intensive Einbeziehung der Mitarbeiter/innen war nach seiner Sicht zeitaufwendig und kostenintensiv, er glaube jedoch, dass dies durch die Ergebnisse überkompensiert wird. So wurden Ideen festgehalten, die normalerweise die Geschäftsführung nie gehört hätte. Er denkt, dass dadurch das interne Know-how

deutlich besser genutzt wurde. So hat sich die Durchlässigkeit des Informationsflusses bereits erhöht und die Mitarbeiter/innen bemerken, dass ihre Meinung gefragt ist. „Die Kluft zwischen Vorgesetzten und Basis beginnt sich zu verringern“.

Akzeptanz der Beratungsergebnisse

Er würde „grundsätzlich die Akzeptanz mit Beteiligung höher“ einstufen als ohne Beteiligung, denn „klassische Unternehmensberatung hat immer Akzeptanzprobleme beim Betriebsrat“. Selbst wenn bei klassischen Unternehmensberatungen noch gar kein Ergebnis vorliegt, so ist die Akzeptanz schon eingeschränkt. Allerdings müssen Ergebnisse einer Beratung überhaupt bekannt sein, um sich dem Akzeptanzproblem zu stellen, was bei einigen Ergebnissen der klassischen Unternehmensberatung nicht der Fall war. Da das beteiligungsorientierte Beratungsunternehmen gewerkschaftsnah war, war es sehr leicht, den Betriebsrat hier einzubeziehen.

Kommunikation & Arbeitsorientierung

„Auf dem emotionalen Bereich, der Zusammenarbeit, dem Verständnis hat sich was ergeben“. Durch die beteiligungsorientierte Betriebsberatung veränderte sich das Verhältnis der Beschäftigten und der Vorgesetzten nachweislich zueinander positiv. Die Berater der klassischen Unternehmensberatungen jedoch hatten während ihrer Tätigkeit teilweise massiven Druck erzeugt, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Wenn die geplanten Ersparnisse nicht zustande kamen, wurde angekündigt, dies an höhere Stellen weiterzugeben. Sogar mit Entlassungen wurde den leitenden Mitarbeitern gedroht, was das Betriebsklima im Unternehmen negativ beeinträchtigt habe. Die Ergebnisse der klassischen Unternehmensberatungen hatten zudem direkte schmerzhaftige Auswirkungen auf Betriebsrat und Belegschaft. Dies alles hatte sich negativ auf das Betriebsklima ausgewirkt

Ganz schlimm wurde es, wenn das Beratungsergebnis vom Betriebsrat nicht getragen werden konnte. Er geht daher davon aus, dass es immer schwierig für das Verhältnis mit dem Betriebsrat ist, klassische Unternehmensberatung ins Haus zu holen. Bei einer beteiligungsorientierten Betriebsberatung sieht er dieses Problem nicht. Es wurde „am Anfang immer gesagt das Ziel ist der Erhalt von Arbeitsplätzen, dass dazu aber Leistungssteigerung notwendig“ sei und betont somit die Arbeitsorientierung.

Umsetzung der Beratungsergebnisse

Es hatte bereits mehrere beteiligungsorientierte Beratungen mit markanten Ergebnissen gegeben, die seiner Meinung zum Erfolg geführt haben. Dies war ein Grund, warum diese Berater weiterhin beauftragt wurden. Meßbare Verbesserungen

im Sinne der Produktivität speziell bei der Einführung der Gruppenarbeit in seinem Unternehmen konnten noch nicht abschließend festgestellt werden.

Er meint, dass die Ergebnisse bei einer beteiligungsorientierten Betriebsberatung zwar verzögert, jedoch nachhaltiger umgesetzt wurden. Hinsichtlich der Ergebnisse von klassischen Unternehmensberatungen sei es häufig so, dass ein halbes Jahr später der alte Zustand wieder eingetreten war. Man hatte wieder eine „Schattenwirtschaft“, die die alte war. Er führte dies darauf zurück, dass den Leuten nicht klar war, warum diese oder jene Veränderung vorgenommen werden sollten.

Der Befragte äußerte die Ansicht, dass durch die klassischen Unternehmensberatungen auch praxisrelevante Ergebnisse erzielt, jedoch nicht alle Maßnahmen umgesetzt, wurden. Die klassischen Berater hätten jedoch auch „bessere Vorschläge“ machen können. Auch würden die sogenannten C-Maßnahmen¹⁴² sowieso nie bearbeitet.

Fazit

Er meinte, dass beteiligungsorientierte Betriebsberatung für alle Themen im Betrieb geeignet ist, hatte dabei aber eine enge Definition von Betrieb. So gehören strategische Themen für ihn nicht dazu. Hier eigne sich beteiligungsorientierte Betriebsberatung, da hohe Vertraulichkeit von Nöten ist, eher nicht. Die beteiligungsorientierte Beratung eigne sich eher für interne betriebliche Themenfelder. Dazu gehöre der Produktionsbereich und die Aufbau- und Ablauforganisation. Hier sei beteiligungsorientierte Betriebsberatung zielführender als klassische Unternehmensberatung.

¹⁴² Es erfolgt durch die klassische Unternehmensberatung üblicherweise eine Einteilung in A, sehr wichtige und schnell realisierbare, B, wichtige aber nicht sofort realisierbare und C-Maßnahmen, die eingeschränkt wichtig und kurzfristig nicht realisiert werden können.

4.3.2.2 Interview mit dem Betriebsrat Betrieb I

Der Betriebsratsvorsitzende machte deutlich, dass der Betriebsrat die beteiligungsorientierte Beratungsunternehmen gewollt habe und den Vorstand des Unternehmens davon überzeugen musste. Durch die Beratungen konnten zum Beispiel ca. 50 Arbeitsplätze an einem Standort erhalten werden. Besonders im Gedächtnis geblieben ist ihm, dass keine Beratungsergebnisse beschönigt wurden. Er erinnerte sich ebenfalls an verschiedene klassische Unternehmensberatungen, die im Unternehmen tätig waren. Allerdings war hier der Betriebsrat nicht an der Auswahl beteiligt.

Beteiligung & Know-how & Ideenwerkstatt

Bei den klassischen Unternehmensberatungen waren nur Personen der oberen Ebenen beteiligt. Wer diese Personen ausgesucht hat, war ihm nicht bekannt, da der Betriebsrat nicht einbezogen wurde. Noch nicht einmal Gespräche während der Beratungen zwischen Betriebsrat und Berater/innen waren üblich. Er erinnert sich, dass z.B. Fragenkataloge ausgegeben wurden, die nur bis zur Ebene der Betriebsleiter kamen. „Normale Arbeitnehmer wurden nicht einbezogen“. Eine breite Beteiligung der Mitarbeiter/innen seitens der klassischen Unternehmensberatungen habe er auch gar nicht erwartet. Da er insgesamt schon viel Erfahrungen mit klassischen Unternehmensberatungen hat, macht es sich auch nicht mehr die Mühe diesen Berater/innen wegen Informationen, die sie ihm nicht freiwillig geben, hinterher zulaufen. Denn nach dem Betriebsverfassungsgesetz brauche der Betriebsrat weder über Ziele noch über Ergebnisse der Beratungen informiert zu werden.

Ganz anders sei es bei den beteiligungsorientierten Beratungen gewesen. „Es wurden Ideenwerkstätten gemacht, wo vom Kleinsten bis zum Größten alle dabei sind“. Die Beschäftigten aller Ebenen wurden in die Beratung einbezogen. Mit dem Betriebsrat hat es enge Konsultationen gegeben. Der Interviewte vertrat die Auffassung, dass durch die Beteiligung das Know-how besser genutzt werden konnte. Dabei wurde auch deutlich, wie wenig die Vorgesetzten das betriebliche Geschehen kennen. „Man sollte die Leute fragen, die an der Stelle fachliche Kompetenzen haben“.

Kommunikation & Betriebsklima & Arbeitsorientierung

Durch die beteiligungsorientierte Beratung wurde das Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat nicht grundsätzlich verändert. Allerdings wurde mehr Offenheit und Ehrlichkeit seitens der Geschäftsführung im Rahmen der beteiligungsorientierten Beratung schon zur Kenntnis genommen. So redet der Betriebsrat nun mehr mit der Geschäftsführung. Dazu geben auch die Steuergruppensitzungen, die im Rahmen der Gruppenarbeit regelmäßig tagen, eine

zusätzliche Gelegenheit. Dabei zeigte sich für ihn, dass die beiden Parteien in den meisten Punkten nicht „unbedingt weit auseinander liegen“. Es wird mehr über die Probleme geredet, die beide Seiten sehen. Ein Ergebnis war daher auch, dass Betriebsrat und Geschäftsführung „besser“ miteinander umgehen, als dies früher der Fall war.

Wenn eine Beauftragung einer Beratungsfirma ohne Einbeziehung des Betriebsrates erfolgte, verschlechterte sich das Verhältnis seiner Meinung nach nicht grundsätzlich. Wenn jedoch eine Unternehmensberatung mit dem Ziel 30 Prozent Personaleinsparung geholt werden würde, hätte dies ernsthafte Konsequenzen auf das Betriebsklima.

Umsetzung & Akzeptanz

An der Auswahl der klassischen Unternehmensberatungen war der Betriebsrat nicht beteiligt, hält dies jedoch für nötig, um die Akzeptanz direkt zu Beginn der Beratung zu erreichen.

Bei einem Vergleich zwischen den Beratungsergebnissen der unterschiedlichen Beratungsansätze fielen dem Betriebsratsvorsitzende zuerst keine Ergebnisse der zuletzt tätigen klassischen Unternehmensberatung ein. Er berichtet schließlich, dass dicke Papiere vorgelegt wurden und davon mehr als 80% der Vorschläge im Prinzip schon bekannt waren. Einige der Ideen waren sogar schon mal als betriebliche Verbesserungsvorschläge eingereicht worden und tauchten nun als Beratungsergebnisse wieder auf. Auch bei anderen klassischen Unternehmensberatungen stellte er fest, dass die Ergebnisse weder praktisch noch in den Köpfen der Menschen umgesetzt wurden.

Seiner Meinung nach steigt bei einer Beteiligung der Beschäftigten die Bereitschaft zur Umsetzung deutlich an. Durch die Beteiligung wurden auch Erwartungen hinsichtlich einer Verbesserung geweckt, die eine Veränderung eher ermöglichen. Die Umsetzung der Beratungsergebnisse erfolgte zudem schneller, wenn vorab eine Beteiligung stattfand, da die Mitarbeiter/innen eher bereit waren etwas zu verändern. „Wenn jemand beteiligt ist, wird auf der anderen Seite nicht der Widerstand da sein, da mehr Interesse ist“. „Mit Beteiligung ist es einfacher in der Umsetzung“. Er sieht jedoch auch die Gefahr, dass Ergebnisse verschleppt oder in Arbeitskreisen zerredet werden können. Dies müsse verhindert werden, in dem man die guten Ergebnisse in die Praxis umsetzt und somit den Leuten zeigt, dass es lohnt mitzumachen. Die Akzeptanz der Ergebnisse, die mit der Beteiligung der Beschäftigten zustande kamen, hält er für deutlich größer, als bei dem üblichen Verfahren. Hier würden die Maßnahmen einfach „aufgestülpt“, ohne dass man den Beschäftigten etwas erklärt, warum es sinnvoll sei. So könne die Gruppe oder der Einzelne die Vorschläge nicht

nachvollziehen und unterstützt sie dementsprechend auch nicht. Gleichzeitig machte er deutlich, dass viele Vorschläge, die nicht durch Beteiligung zustande kommen, wirklichkeitsfremd waren.

Die Ergebnisse der beteiligungsorientierten Beratung seien aus seiner Sicht für die betriebliche Praxis bedeutend. Diese Form der Beratung wirke sich mehr aus, als die Ergebnisse der klassischen Unternehmensberatungen. Es sei auch festzustellen, dass über die beteiligungsorientierte Betriebsberatung im gesamten Unternehmen geredet wurde. Es ist allerdings nur im Einzelfall gelungen, Arbeitsplätze doch noch zu erhalten, die schon auf der Streichungsliste standen. Dies habe jedoch historische und konjunkturelle Gründe.

Fazit

Der Betriebsratsvorsitzende meinte, dass beteiligungsorientierte Beratung für alle Themen geeignet sei. Zur Zukunft dieses Beratungsansatzes ist er sich nicht so sicher, ob in anderen Unternehmen die notwendige Zeit immer zur Verfügung gestellt wird. Er kann sich weiterhin vorstellen, dass einsame Entscheidungen und Anweisungen schneller ablaufen und einfacher sind, als mit den Leuten so lange zu diskutieren bis jeder überzeugt ist, dass dies der richtige Weg ist. Zur Verbesserung macht er den Vorschlag, die Vorgesetzten stärker einzubeziehen und zu schulen. Im Rahmen von Gruppenarbeit muss dieser Gruppe mehr Perspektive gegeben werden, um damit ihre Mitarbeit zu erhöhen und ihre Zukunftsängste zu nehmen.

4.3.3 Interviews Betrieb II

Beim Betriebsfall II wurde eines der beiden Interviews mit einem Hauptabteilungsleiter und Prokuristen des Unternehmens geführt. Er wurde ausgewählt, da er an der Mehrzahl der beteiligungsorientierten Beratungen direkt teilgenommen hatte. Die Geschäftsführung des Unternehmens war bei den Präsentationen und einigen Ideenwerkstätten persönlich beteiligt. Als zweiter Gesprächspartner konnte der Betriebsratsvorsitzende gewonnen werden. Auch er hatte alle beteiligungsorientierten Beratungen mitmachen können und hat auch Erfahrungen mit klassischen Unternehmensberatungen.

4.3.3.1 Interview mit dem Prokuristen Betrieb II

Der Prokurist hat Erfahrungen mit der beteiligungsorientierten Beratungsgesellschaft (Standortverlagerung, Qualitätszirkel), und weiterhin mit zwei ihm namentlich bekannten Instituten (Lagerhaltung, Verkehr, Leistungslohnermittlung), einem freiem Berater (Instandhaltung) sowie einer weiteren Beratungsgesellschaft, welche die Verkaufsorganisation untersuchte.

Beteiligung & Know-how

Als besonders charakteristisch bezeichnete er die Einbindung der Mitarbeiter/innen durch die beteiligungsorientierte Betriebsberatung. Demgegenüber erfolgten die anderen Beratungen top-down, Mitarbeiter wurden lediglich dann befragt, wenn offene Fragen nicht auf andere Art und Weise beantwortet werden konnten nach der Devise „was ich allein machen kann, das mache ich dann auch allein.“

Die beteiligungsorientierte Beratung arbeite dagegen „vom Ansatz her fundamental“ anders, eher bottom-up, ausgehend von dem, was die Mitarbeiter/innen beitragen: „Im Prinzip ist der Mitarbeiter, der letzte vor Ort, gleichrangig zur Geschäftsführung“. Diese Art der Mitarbeiterereinbindung wurde vor der Beratung mit der Geschäftsführung und dem Betriebsrat abgestimmt, die fehlende Mitarbeiterereinbeziehung bei den anderen Beratungsfällen dagegen nicht weiter methodisch oder thematisch begründet. „Es wurde nicht darüber gesprochen“.

Allerdings könnten bei bestimmten Fragestellungen, die etwa eine konkrete technologische Lösung erfordern, Beratungen ohne Mitarbeiterereinbeziehung ebenfalls zielführend sein. Insofern sei die Vorgehensweise auch themenabhängig. Der Prokurist verweist in diesem Zusammenhang jedoch auf Themen, wo technische Lösungen gefragt seien und eine ganze Reihe betrieblicher Rahmenbedingungen, zu deren Erfassung eine Einbeziehung der Mitarbeiter durchaus sinnvoll sei. Hier fehle ein Beratertyp, der gleichermaßen sowohl technische, als auch betrieblich-soziale

Kompetenz besitzt. Im Zweifelsfalle käme dann der „klassische“, eher technokratische Berater zum Zuge, da dessen Ergebnisse besser rechenbar seien.

Kommunikation & Beteiligung

Obgleich in solchen Fällen der/die Berater/innen und damit die Beratungsmethode vom Management bestimmt werde, werde der Betriebsrat immer über die bevorstehende Beratung informiert. Dennoch entwickle sich das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Management während einer „klassischen“ Beratung nicht gerade zum Positiven, trotz Kooperationsbereitschaft des Betriebsrates.

Im Unterschied dazu sei der Betriebsrat bei der beteiligungsorientierten Beratung ganz massiv, auch im Vorfeld an der Konzeptionierung des Projekts „Qualitätszirkel“, beteiligt gewesen. Während der Beratung habe sich eine sehr enge Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung, Betriebsrat und Berater/innen entwickelt, bei der die Berater/innen „eine gute Vermittlerrolle gespielt“ haben. Noch heute nehme der Betriebsrat am Ergebnis der Beratung (den Qualitätszirkeln) regelmäßig als „neutraler Moderator“ teil.

Bei herkömmlicher Beratung sei vielmehr das klassische Rollenspiel zu beobachten, dass zwei Gegner versuchten „sich gegenseitig über den Tisch zu ziehen“ und der/die Berater/innen dabei ausschließlich die Position seines direkten Auftraggebers, des Managements, vertrete. Während die beteiligungsorientierten Berater eher der „konstruktive Mittler“ sei, „der das auch vorlebt“, spiele der klassische Berater die Rolle, im Sinne der Geschäftsführung Lösungen zu erarbeiten, die dem Betriebsrat dann als „richtige Ergebnisse“ zu vermitteln seien. Mit anderen Worten sei seine Aufgabe „die Durchführung von dem, was Geschäftsführungsinteressen sind“. Beim Betriebsrat könne so das Gefühl zurückbleiben, er sei „nur ein Ja-Sager, der ein fertiges Ergebnis vorgelegt kriegt“, was einer konstruktiven Zusammenarbeit natürlich keineswegs diene.

Know-how & Ideenwerkstatt

Durch die Beteiligung werde vorhandenes innerbetriebliches Know-how genutzt. So wurden bei der Beratung zur Werksverlagerung Delegierte aller Abteilungen und aller Hierarchien zu Gesprächsrunden gebeten, die dann auch dokumentiert wurden. Ideen, Gedanken und Probleme, die Mitarbeiter/innen vor Ort hat, hätten so überhaupt erst einmal die Chance dokumentiert zu werden und Eingang in ein Konzept zu finden. Dieses Vorgehen zeige auch den Mitarbeiter/innen, die die Hoffnung auf innerbetriebliche Veränderungen eigentlich schon aufgegeben haben, dass es durchaus möglich sei, sich und sein Wissen einzubringen. Das Vorgehen mit Ideenwerkstätten und anderen beteiligungsorientierten Methoden sei von grundsätzlich anderer Qualität als andere Methoden. „Sie können den Leute nicht

einen Fragebogen hinlegen, denn die haben das doch nie gelernt – ich mein das jetzt nicht böse – aber schon platt gesprochen, sich überhaupt schriftlich auszudrücken“. In den durchgeführten Ideenwerkstätten hätte sich gezeigt, dass dies ein geeignetes Instrument sei, um die Beschäftigten zu beteiligen und ihr Wissen einzubeziehen. Im weiteren Gesprächsverlauf schildert der Prokurist ausführlich ein diesbezügliches Beispiel. Zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten war ein spezieller Gabelstapler angeschafft worden. Die Mitarbeiter, die vorab nicht befragt oder informiert waren, benutzen jedoch den neuen Stapler, der zudem eine teure Spezialanfertigung war, nicht. Bei seinen Recherchen erklärten die Mitarbeiter ihm, sie benötigten nun mehr Zeit, da der Stapler in den engen Gängen nicht gewendet werden könne und so erheblich mehr Fahr- und Rangierzeit nötig sei. Die falsche Investition, so sieht er es heute, hätte durch eine Beteiligung der Mitarbeiter/innen vermieden werden können. Er verfüge über weitere Erfahrungen, in denen das Wissen der Beschäftigten nicht oder nur sehr unzureichend einbezogen wurde. Insbesondere die Umstellung auf eine neue Software schilderte er sehr ausführlich.

Umsetzung & Akzeptanz

Die betriebliche Relevanz der Beratungsergebnisse mit Mitarbeiterbeteiligung schätzte er hoch ein. Insbesondere verwies er auf die gegebene Transparenz der Prozesse mit Beteiligung. Vor diesem Hintergrund seien den Mitarbeiter/innen auch Entscheidungen des Managements besser zu vermitteln. Statt „Killerphrasen“ werde Verständnis vermittelt. Diese veränderte Grundeinstellung führe dazu, nicht nur über die eigene Sicht der Dinge nachzudenken, sondern auch über die der anderen Seite.

Ergebnisse der typisch klassischen Beratung wirkten dagegen „für den Mitarbeiter wie vorgeschrieben, vorgesetzt nach dem Prinzip friss oder stirb“. Bei positivem Ergebnis sei dies unproblematisch, bei negativem „haben Sie in dem Moment verloren“. Die Lösung werde dann nicht angenommen und die Frustration der Mitarbeiter/innen, die ohnehin aufgrund ihrer Erfahrungen an keine betriebliche Verbesserung mehr glauben wollen, sei nochmals gefestigt. Dies führe dann zu der Erwartungshaltung, „egal was die uns vorsetzen, es ist sowieso schlecht“. Durch rechtzeitige Einbeziehung, etwa mittels Ideenwerkstätten, könnten oftmals praxisgerechte Lösungen erarbeitet werden. „Was hilft es mir jedoch, wenn ich mit schneller Entscheidungsfindung ein schlechtes Ergebnis liefere, was nicht angenommen wird. Dann bin ich genauso schlau wie ich vorher war und habe aber die Leute auf eine Schiene gebracht, dass sie nicht mehr mitarbeiten wollen und sie schon halb die innere Kündigung im Kopf haben. Dann hätte ich lieber vorher ein bisschen mehr Zeit investiert, um am Ende mit einer größeren Wahrscheinlichkeit ... zu einem besseren Ergebnis zu kommen“. Demgegenüber vermittele die Beteiligung an der Konzeptionierung eines Projektes das Bewusstsein, mit seinen eigenen Entscheidungen leben zu müssen, was die Akzeptanz schließlich durchweg erhöhe.

Wie oben bereits bei dem Beispiel mit dem Stapler erwähnt, sei zwar verordnetes zunächst schneller durchzusetzen als ein durch breite Diskussion erreichtes Ergebnis. Dabei bestehe allerdings das Risiko ein „suboptimales, nicht praxisgerechtes Ergebnis“ zu erhalten. Viele (Teil-)Ergebnisse klassischer Beratung blieben so auf der Strecke. Als Beispiel nannte er die Neuordnung der Zuständigkeiten im Verkauf, welche ohne Einbeziehung der Betroffenen durch klassische Berater erarbeitet worden war, aber nach kurzer Zeit als nicht praxisgerecht wieder rückgängig gemacht wurde. Der Berater sei zu dem Zeitpunkt freilich aus seiner Verantwortung entlassen gewesen.

Fazit

Zusammengefasst könne man argumentieren, dass je konkreter und näher ein Problem die Mitarbeiter/innen und deren Arbeitsplätze betreffe, desto notwendiger werde es, die Betroffenen auch in die Beratung einzubeziehen. Auch strategische Entscheidungen könnten beteiligungsorientiert, etwa unter Einbeziehung der betroffenen Abteilungsleiter, erarbeitet werden. Er erachtet gegenüber klassischer Beratung den beteiligungsorientierten Weg als den im Gesamtergebnis „zielführenderen“. Insofern bescheinigt er dem beteiligungsorientierten Ansatz Zukunftsfähigkeit, denkt aber, dass eine entsprechende Beratung letztlich von der Unternehmensphilosophie und -kultur der auftraggebenden Unternehmen abhängt. Dies richte sich derzeit aber immer strikter nach schnell rechenbaren Ergebnissen aus statt langfristige Entwicklungen zu forcieren.

4.3.3.2 Interview mit dem Betriebsrat Betrieb II

Der Betriebsratsvorsitzende erinnerte sich sofort an die Beratungen des beteiligungsorientierten Beratungsunternehmens, obwohl seit etwa 12 Monaten kein Beratungskontakt mehr bestand. Der Betriebsrat des Betriebes hat bereits mehrere Erfahrungen mit klassischen Unternehmensberatungen gemacht. Um so bedeutender war es für ihn, dass die neuen Berater/innen gewonnen werden konnten, da die beteiligungsorientierte Beratung einen anderen Ansatz verfolgt. Er sehe sich selbst stark in der Rolle des Co-Managers. Die Beratungsthemen der klassischen Berater reichen von einer Neuordnung der Instandhaltungsbereiche, über neue Softwarelösungen bis hin zu Standortzusammenlegungen und Betriebsausgründungen.

Beteiligung

Er formulierte sehr deutlich, dass aus seiner Erfahrung die klassischen Unternehmensberatungen die Mitarbeiter/innen nicht einbeziehen wollen. Dies wurde in einem Fall sogar schriftlich niedergelegt. Hier musste die Geschäftsführung dem Berater zusichern, dass das Beratungsunternehmen keinen Kontakt zum Betriebsrat aufzunehmen brauche. „McKinsey hatte schriftlich fixiert, dass sie mit dem Betriebsrat nichts zu tun haben wollten“. Damit wollte die Beratungsfirma einer langwierigen Auseinandersetzung mit dem Betriebsrat und der Belegschaft aus dem Weg gehen. Der Betriebsrat wurde von der Geschäftsführung lediglich informiert und sollte das Seine tun, um die Belegschaft zu beruhigen, was jedoch nicht gelang.

Die Erfahrungen mit den klassischen Unternehmensberatungen zeigten ihm, dass nur die Mitarbeiter/innen der höheren Hierarchieebenen einbezogen wurden. Er hat dies unter anderem bei Fragebogenaktionen beobachtet, die nur an Personen des Managements gerichtet waren. „Die Leitungsebene wurde ausschließlich befragt“. Dies hatte seiner Meinung nach Auswirkungen auf den Beratungserfolg und die Ergebnisse. So kam es bei den drei größeren Beratungsfällen nie zu einem richtigen Kontakt mit den Berater/innen. Teilweise wurde der Betriebsrat dann nach Abschluss der Beratung von den Berater/innen über die Ergebnisse informiert.

Know-how & Ideenwerkstatt

Der Betriebsratsvorsitzende bewertete die ständig gewollte Präsenz des Betriebsrates bei der beteiligungsorientierten Beratung, trotz der zusätzlichen Arbeit, als sinnvoll. Die Einbeziehung der Mitarbeiter/innen seitens des beteiligungsorientierten Beratungsunternehmens führte seiner Meinung dazu, dass die Beschäftigten die ihren Arbeitsplatz jahrelang kennen, ihr Fachwissen einbringen konnten. „Denn jeder einzelne – egal was er für einen Arbeitsplatz hat, oder welche Aufgabe er hat – wenn der das 20, 25 oder auch nur 5 Jahre macht, kennt der den Arbeitsplatz besser als

jeder andere...“ Er sieht die Leistung dieses Beratungsunternehmens dabei insbesondere auf dem Gebiet der Moderation, die die Gespräche in Gang bringe. Dafür benennt er sowohl die durchgeführten Ideenwerkstätten, als auch den Qualitätszirkel, der in diesem Unternehmen eingeführt wurde. Gerade hier komme man regelmäßig zusammen, bearbeite die Probleme und mache Vorschläge, die der Geschäftsführung dann vorgetragen werden. Auch nach dem Ende der Beratung wurden diese Aktivitäten weitergeführt, „Ja, aber es trägt sich trotzdem. Wir sind Selbstläufer“, weil die Arbeit zusammen mit den Kollegen so erfolgreich verläuft.

Umsetzung & Akzeptanz

Die Ergebnisse der klassischen Unternehmensberatungen beurteilt er sehr negativ, da diese sich vornehmlich mit Personalabbau beschäftigten. So erinnerte er sich an ein umgesetztes Beispiel, an dem sich auch sehr deutlich die Praxisferne der Beratungsempfehlungen zeigte. So hatten die klassischen Berater den Vorschlag gemacht die gesamte Meisterebene einzusparen, ohne gleichzeitig die Arbeitsorganisation zu verändern. Zwischenzeitlich wurde der Vorschlag, der tatsächlich umgesetzt wurde (von 17 Meistern arbeiteten zwischenzeitlich nur noch 4), von der Unternehmensleitung wieder korrigiert und einige Meister wurden neu eingestellt. Auch zu anderen Vorschlägen bescheinigte er den klassischen Unternehmensberatungen eine gewisse Weltfremdheit, die allerdings den Betrieb einige Millionen gekostet hätten. Hingegen sehe er bei der beteiligungsorientierten Beratung sehr wohl konkrete Ergebnisse, die er an Einzelbeispielen festmachte.

Eine ähnliche Ansicht konnte er in Bezug auf die Praxisrelevanz der Beratungsempfehlungen feststellen. Auch hier urteilte er, dass sich durch die beteiligungsorientierte Beratung wirklich etwas verändert hat. Dabei betont er insbesondere die veränderte Einstellung der Beschäftigten der unterschiedlichen Hierarchieebenen. Aus seiner Sicht sieht er bei den klassischen Unternehmensberatungen keinerlei positive Auswirkungen in der betrieblichen Praxis. In einem weiteren Fall konnte der Betriebsrat sehr direkt den Misserfolg verdeutlichen, so wurden bei der Umstellung auf eine neue Software, im Rahmen einer anderen Beratung, die EDV-Anwender nicht befragt. Im Ergebnis hatte das Unternehmen zwei Jahre lang Probleme mit der Softwareumstellung, was sehr viel Geld gekostet hat.

Die beteiligungsorientierte Beratung hingegen habe für den Betriebsratsvorsitzenden eine automatische Akzeptanz bei den Mitarbeiter/innen im Betrieb. „Die Ergebnisse wurden natürlich akzeptiert, weil die Mitarbeiter/innen selbst verändern wollten“. Die Beschäftigten hatten unmittelbar an der Entstehung der Ergebnisse mitgearbeitet und hatten von daher ein großes Interesse an schneller Umsetzung. Als Beispiel führte er den mit Hilfe der beteiligungsorientierten Betriebsberatung

eingerrichteten Qualitatzirkel an. Die Beteiligten waren von den für gut befundenen Vorschlägen überzeugt. Durch die neue Art miteinander umzugehen gelang es auch, den am Zirkel nicht direkt Beteiligten, den Sinn der jeweiligen Maßnahmen deutlich zu machen.

Der Betriebsrat äußerte weiter, dass, wenn das Ergebnis einer beteiligungsorientierten Beratung Personalabbau bedeutet, dies auch Verständnis finden würde, da anders als bei der klassischen Unternehmensberatung, der Beratungsansatz akzeptiert wird. Den Empfehlungen der klassischen Beratungsunternehmen wiederum können die Beschäftigten und der Betriebsrat wenig abgewinnen, da die Vorschläge, wie gezeigt, oft nicht sinnvoll oder gar nicht umsetzbar waren. Teilweise war das Beratungsergebnis ganz auf Personalabbau fokussiert, ohne andere Möglichkeiten zu betrachten. „Personalreduzierung war das A&O“. McKinsey hat bereits zu Anfang gesagt, wenn wir kommen, dann gibt es 15 Prozent Personalreduzierung“. Dies traf in einem Fall sogar zu, obwohl der Beratungsauftrag, wie dem Betriebsrat vorgestellt, nur eine Optimierung der Instandhaltungsabteilung sein sollte. Außer Personalreduzierungen gab es hier jedoch keine weiteren Ergebnisse, obwohl auch andere Vorschläge denkbar gewesen wären.

Er bemerkte in diesem Zusammenhang die hohen Folgekosten der vorgeschlagenen Personalreduzierungsmanahmen. Denn Sozialplan und Abfindungen, die Ergebnisse der klassischen Unternehmensberatungen waren, belasteten den Betrieb in der Vergangenheit erheblich. Gleiches galt für die missglückte Umstellung der Software. Bei der beteiligungsorientierten Beratung konnte er solche Folgen nicht beobachten.

Aus seiner Sicht hatten die Ergebnisse der durchgeführten klassischen Unternehmensberatungen keine positive betriebliche Relevanz. Sie waren nur sehr teuer und fehlerhaft. „Der Jahresabschluss lief dann überhaupt, das mussten sie dann zu Fuß machen, da haben sie dann drei Monate Samstag, Sonntag gearbeitet, damit sie einen Jahresabschluss hinkriegten, also es war schlichtweg Chaos. Und warum? Weil sie nicht die Leute gefragt haben, die da ständig mit zu tun haben. Also war auch da die Unternehmensberatung schlecht“.

Er hat beobachtet, dass die Umsetzung der Ergebnisse der klassischen Unternehmensberatungen teilweise Monate und Jahre dauert, die Empfehlungen der beteiligungsorientierten Beratung jedoch direkt angegangen werden. „Die Umsetzung geht schnell, da alle daran gearbeitet haben und schnell die Ergebnisse haben wollen“. Jedoch wurden auch hier nicht alle Vorschläge bearbeitet.

Kommunikation und Betriebsklima

Der Betriebsratsvorsitzende stellte fest, „wenn eine klassische Unternehmensberatung im Hause ist, ist die Stimmung immer mies“. „Bei McKinsey ist der schlechte Ruf vorausgeeilt“. Dies treffe dann auch für das Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat zu.

Für ihn steht fest, dass die beteiligungsorientierten Beratungen im Betrieb wirklich etwas verändert haben. Er sah dies in Bezug auf die betrieblichen Abläufe, die Arbeitseinflüsse, die Arbeitsumgebung, bei der Qualifikation und insbesondere bei der Motivation der Beschäftigten. Diese hatte sich in Folge des neuen Umganges miteinander verbessert. Die Mitarbeiter/innen der verschiedenen Hierarchien und Abteilungen „sind sich näher gekommen“. Dies gelte auch für Arbeiter/innen und Angestellte. Alle Beteiligten merken, dass ihre Ideen bearbeitet, wenn auch nicht alle umgesetzt werden konnten. Die Vorschläge, die tatsächlich umgesetzt werden, laufen dann gut, denn die Leute die damit täglich arbeiten müssen, haben die Ideen mit entwickelt.

Fazit

Abschließend vertrat er die Auffassung, dass der Beratungsansatz der beteiligungsorientierten Beratung sich für alle Themen eigne. Auch strategische Fragen, wie zum Beispiel Innovation und neue Produkte seien, wie eine Beratung hierzu zeigte, grundsätzlich geeignet. Er bewertete die Praxisrelevanz der Ergebnisse der beteiligungsorientierten Beratung deutlich höher, als die der klassischen Unternehmensberatung. Dementsprechend sehe er für den Beratungsansatz mit Beteiligung eine Zukunft. Dabei hatte er sehr stark die gemachten Erfahrungen mit den klassischen Berater/innen im Blick. Er wünsche sich jedoch mehr Zeit, um bei der beteiligungsorientierten Beratung neu auftauchende Aspekte, an die man zu Beginn nicht dachte, berücksichtigen zu können.

4.3.4 Interviews Betrieb III

Für das Betriebsbeispiel III wurden zwei Interviews geführt. Die Gesprächspartner waren der Geschäftsführer und der Betriebsratsvorsitzende. Der Geschäftsführer war zum Zeitpunkt des Interviews erst 1 ½ Jahre im Unternehmen und in seiner Funktion tätig. Der Betriebsratsvorsitzende ist schon lange in seiner Funktion und schon mehr als 20 Jahre im Unternehmen tätig.

4.3.4.1 Interview mit dem Geschäftsführer Betrieb III

Die Beratung des beteiligungsorientierten Beratungsunternehmens war dem Geschäftsführer gegenwärtig, da sie noch nicht abgeschlossen und er ständig mit den Berater/innen und den Themen zu tun hatte. Die Beratung beschäftigte sich mit der Einführung von Gruppenarbeit, wozu Moderationsschulungen, Führungsschulungen und Teamschulungen gehörten. Für ihn war die Beratung „groundwork“. Damit meinte er den prinzipiellen Umgang und das Arbeiten miteinander als wesentliche Aufgabe der Beratung. Die Kommunikationsbereitschaft und Motivation sollte grundlegend verändert werden.

Beteiligung & Akzeptanz

Für ihn sei der Ansatz der beteiligungsorientierten Betriebsberatung eigentlich eine Selbstverständlichkeit. In die Beratung war nicht nur die Geschäftsführung, sondern auch der Betriebsrat ständig einbezogen und konnte an notwendigen Entscheidungen grundlegend diskutieren und auch „korrigierend den Kurs ändern“. Ständig wurde in einer Steuerungsgruppe der „Standort neu bestimmt“ und festgestellt, was falsch gemacht wurde. Allerdings stellte er fest, dass das „mittlere Management zu Beginn zu wenig einbezogen wurde“, was sich nachteilig auf die Beratung ausgewirkt habe, da es bei den Mitarbeiter/innen dieser Ebene zu einer „Blockadehaltung“ geführt habe. Die notwendige „Identifikation“ mit der neuen Arbeitsform wurde dadurch nicht ausreichend hergestellt. Aus seiner Sicht sei die Akzeptanz bei allen Mitarbeiter/innen für eine erfolgreiche Einführung von Gruppenarbeit sehr wichtig. Daher hielt er Information und in diesem Fall „nachträgliche Aufklärung“ zu den Zielen der Beratung und der neuen Arbeitsform für sehr bedeutend. Zu dem Zeitpunkt, als die Mehrheit der Vorgesetzten im Betrieb, also Vorarbeiter/innen, Einrichter/innen und Meister, noch nicht von dem Konzept der Gruppenarbeit überzeugt waren, „standen die Mitarbeiter/innen in einem Interessenskonflikt zwischen Gruppenarbeit und den Anforderungen der Vorgesetzten.“ Die Mitarbeiter/innen in den einzelnen Gruppen konnten mit diesem Konflikt nicht umgehen und wussten nicht, was zu tun ist.

Der Geschäftsführer hält bei jedem Beratungsansatz die Einbeziehung des Betriebsrat in die Beratung für „zeitgemäß und unabdingbar“ und wird dies auch in der Zukunft berücksichtigen. Die Akzeptanz der beteiligungsorientierten Beratung hänge für ihn jedoch auch noch von anderen Rahmenbedingungen ab. Zu dem Themenbereich der Unternehmenskultur war deutlich geworden, dass der externe Gruppenarbeitskoordinator, der durch die Beratungsfirma eingesetzt wurde, „von seinem Auftreten und der äußeren Erscheinung nicht dem Bild einer Industrieführungskraft entsprach“. Den Mitarbeiter/innen, die mit ihm zu tun hatten, war unklar, ob er vom Management überhaupt akzeptiert werde. „Die Mitarbeiter haben immer ein Fragezeichen an die Aussagen des Gruppenarbeitskoordinators gemacht.“

Know-how

Die Nutzung von Wissen der Beschäftigten, um Schwächen der Weiterentwicklung des Unternehmens aufzudecken, beurteilte er sehr positiv. „Und dieser Prozess, dieses Feld der Kreativitätsmöglichkeiten, das muss erstmal freigemacht werden, bereitet werden. Ein Baustein ist die Gruppenarbeit, dadurch hat sich bei uns schon diese Denkweise erstmal eröffnet. Wir haben da sicherlich Know-how freisetzen können, was sonst nicht freigesetzt worden wäre“.

Umsetzung

Aus seiner Sicht war die „Einführung der Gruppenarbeit praxisingerecht“ mit der Einschränkung, dass Führungskräfte stärker und früher einbezogen werden sollten. „Das Grundprinzip ist verstanden, wird gelebt und funktioniert. Mitarbeiter/innen diskutieren heute unabhängig von Vorgesetzten Probleme. Jeder, der das Unternehmen vor zwei Jahren und heute sieht, merkt, dass der Mitteilungswille der Mitarbeiter/innen auf einem ganz anderen Niveau ist und sich dadurch viel positiv bewegt.“

Allerdings schränkte er ein, dass auch heute erst ca. „60 Prozent des mittleren Management“ die neue Arbeitsform vollständig verstanden hätten. Anderen fehlte „das psychologische Feingefühl“. Sie verstehen teilweise noch nicht „wie hilfreich Gruppenarbeit sein kann“, da ihnen oft auch der „Wille und der Intellekt fehlt“ alles nachzuvollziehen.

Das bereits beschriebene Informationsdefizit bei den Vorgesetzten hat seiner Meinung nach dazu geführt, dass „ein halbes Jahr verloren wurde“. Um die Beratungsergebnisse umsetzen zu können, muss „am Anfang ein Schwerpunkt auf Information liegen“. Die Beteiligung an sich dauert ihm „zu lange“, was sich aber seiner Meinung nach durch mehr Überzeugung am Anfang verbessern ließe. Mehr Einbeziehung und Information bringe im Ergebnis mehr.

Kommunikation

Die „Kommunikationsbereitschaft wurde gefördert und geschult“. Die „Mitarbeiter diskutieren heute unabhängiger von den Vorgesetzten“ als dies früher der Fall war. Das „Grundprinzip“ der Gruppenarbeit „ist verstanden, werde gelebt und funktioniert“ auch wenn Vorgesetzte „noch nicht in jedem Punkt Gruppenarbeit lieben“. „Die Mitarbeiter haben durch die Gruppenarbeit ein Forum, wo sie Probleme ohne Vorgesetzte diskutieren können“. Die Mitarbeiter/innen gehen „freier mit Fragestellungen um“. Es werden „Dinge in Frage gestellt, die sonst nicht thematisiert worden sind“. Für die Zukunft des Unternehmens, welches stark von den Kunden gefordert werde und zukünftig immer flexibler agieren muss, war dies eine notwendige Entwicklung. Er hält eine Informationsstruktur wie in einem Handwerksunternehmen wieder für nötig, „in der tagtäglich alles besprochen wird“. Dies scheine durch Gruppenarbeit möglich zu werden. Als Geschäftsführung müsse er sich jedoch „immer noch mit einzelnen Themen und Problemen, die in der Gruppenarbeit entstehen, beschäftigen“. Er vermutet, dass es noch Mitarbeiter/innen vor allem im mittleren Management gibt, die das Ruder gerne wieder drehen würden.

Fazit

Der Geschäftsführer stellte fest, dass die Ziele der Beratung erfolgreich im Unternehmen verankert werden konnten. Aus seiner Sicht sei die beteiligungsorientierte Betriebsberatung jedoch nicht für alle Beratungsthemen geeignet. Themen wie „Liquidität, Akquisition, also strategische Themen, sind nicht geeignet“. Es werde auch Beratungen geben müssen, die sich nur an das Management richten, wo sogar der Betriebsrat erst am Ende informiert werden muss.

Aus seiner Sicht habe beteiligungsorientierte Betriebsberatung nur eine Zukunft, wenn das jeweilige Topmanagement hinter der Beratung stehe, um den nötigen Nachdruck erzeugen zu können.

4.3.4.2 Interview mit dem Betriebsratsvorsitzenden Betrieb III

Beteiligung & Arbeitsorientierung

Dem Betriebsratsvorsitzenden schien es rückblickend richtig, externe Beratung bei der Einführung von Gruppenarbeit zu nutzen. Wichtig war ihm auch, dass die Beratung nicht mit Arbeitsplatzverlusten verbunden sein sollte. Die Beauftragung des beteiligungsorientierten Beratungsunternehmens war auch nicht selbstverständlich, sondern musste erst, auch gegen Wettbewerber, durchgefochten werden. Er berichtete, dass der Betriebsrat dieses Beratungsunternehmen indirekt der Geschäftsführung vorgeschlagen hatte, um bei der Einführung von Gruppenarbeit zu helfen. Dabei war es dem Betriebsrat wichtig, dass dieses Beratungsunternehmen, im Unterschied zu anderen, nicht automatisch auf Personalabbau setzte, um Probleme zu lösen.

Mit anderen, eher klassischen Unternehmensberatungen, hatte er in der Vergangenheit immer wieder negative Erfahrungen gemacht, wobei unterschiedliche Themen bearbeitet wurden, wie zum Beispiel die Themen Arbeitszeiten oder Reduzierung der Rüstzeiten. Jedoch hatten diese Berater/innen die Beschäftigten nie in ihre Untersuchungen einbezogen. „Das haben wir nicht bemerkt, muss ich ganz ehrlich sagen. Es war also mehr theoretische Aufzeichnung. D.h. man kam sich im Betrieb beobachtet vor, mehr oder weniger. Was wir nicht für sehr glücklich hielten, weil die Leute sich dadurch – ja - beobachtet fühlten“.

Für ihn war es früher seitens des Managements generell nicht üblich die Mitarbeiter/innen in betriebliche Prozesse einzubeziehen. Eine Öffnung sehe er erst ab den 90er Jahren. Es entstand „eine andere Art der Unternehmenskultur“ mit dem Ziel, das Wissen stärker zu nutzen. „Im Prinzip waren es die Japaner, die sagten, die deutschen Manager sind doof, so gute Mitarbeiter denen befohlen wird, ihr Gehirn an der Schranke abzugeben“. Wenn eine externe Beratung in der Vergangenheit beauftragt wurde, hat dies der Betriebsrat erst erfahren wenn die Berater/innen längst tätig war, was bei der Beratung zur Gruppenarbeit nicht der Fall war. „Bei der beteiligungsorientierten Beratung wurden von vornherein die Mitarbeiter einbezogen. Es gab keinen Befehl von oben. Man hatte sich mit dem Betriebsrat verständigt Gruppenarbeit anzugehen und es zu probieren“. Wie das geschehen sollte war ihm und dem gesamten Betriebsrat am Anfang eher unklar. In einer zentralen Steuerungsgruppe wurden daher gemeinsame Festlegungen getroffen. Für alle Beteiligten „war klar, dass das Konzept der Berater die Beteiligung der Mitarbeiter war“. Auch „der Betriebsrat sollte nach Meinung der Berater direkt einbezogen werden. Dies war auch vor Beginn der Beratung offen angesprochen“ worden.

Beteiligung und Motivation gehören für ihn zusammen. „Sie können Mitarbeiter nur dadurch motivieren, dass sie den Mitarbeiter auch einbeziehen. Wenn Sie unsere Informationspolitik sehen, die da draußen hängt, alle Nase lang, wo die Mitarbeiter über alles informiert werden, sogar über Auftragseingang, Auftragsbestand, die Erledigung der Aufträge und was weiss ich nicht noch alles. Über den Fortgang der Gruppenarbeit, die Extrakästen sogar haben. Anders kann ich es mir nicht vorstellen für die Zukunft“. Ein Teil der Informationen seien auch schon vor Beginn der beteiligungsorientierten Beratung an die Mitarbeiter/innen weitergegeben worden, dies habe sich jedoch mit der Einführung der Gruppenarbeit wesentlich verstärkt.

Umsetzung & Know-how

Die Ergebnisberichte von klassischen Unternehmensberatungen waren seiner Meinung vor allem umfangreich. „Natürlich dementsprechend, wenn da “Professor Sowieso” draufsteht, dann muss das natürlich wenigstens 50 Seiten umfassen, Ist-Zustand sind dann schon die ersten 20 Seiten oder so, Vorschläge sehr wenig oder nur sehr wenig brauchbar“. Thema dieser Beratung war die Untersuchung der Rüstzeiten an den Maschinen, jedoch zeigte er sich sehr unzufrieden mit dem Ablauf der Beratung. „Das innerbetriebliche Know-how wurde nicht genutzt, obwohl der Geschäftsführung dies durch den Betriebsrat vorgeschlagen wurde“. Wenn dies geschehen wäre, hätte eine Beratung nicht stattfinden müssen, da die Vorschläge schon bekannt waren. „ich hatte nämlich die Einrichter gefragt“. Er stellte daher fest, dass die „Mitarbeiter nicht einbezogen“ wurden. Die Berater/innen hätten sich eher als Beobachter aufgeführt, wodurch die „Leute sich eher gestört“ fühlten. Gleiches galt seiner Meinung nach auch für eine Beratung zum Thema Arbeitszeiten. Auch hier wurden die Ergebnisse der eigentlichen Beratung nicht genutzt, da man mit diesen nicht zufrieden war. Vielmehr habe man sich anschließend innerbetrieblich auf eine Lösung verständigt.

Im Unterschied zu diesen Erfahrungen stellte er bei der beteiligungsorientierten Beratung fest, „das Know-how der Mitarbeiter konnte genutzt werden.“ Ergebnisse gab es direkt nach dem Start, als „die erste Gruppe gleich ein Werkzeug entdeckte, was sie nicht gut fanden und verbessern konnten“. Die Vorschläge der Gruppen sind teilweise sehr weiterreichend und betreffen auch den Betriebsrat in seiner Mitbestimmung. So wurde eine Gruppensprecherin eingeladen, „da ein bestimmter Arbeitsplatz nach Meinung der Gruppe in der Pause durchlaufen sollte“. An dieser Stelle hatte der Betriebsrat keine Angst, dass seine Zuständigkeit und sein Einfluss zurückgeht, sondern arbeitete sehr eng mit den Gruppen zusammen, um eine Lösung zu finden.

Im Ergebnis habe durch die beteiligungsorientierte Beratung „eine praxisgerechte Beratung stattgefunden“. Es existierten inzwischen „12 Gruppen mit einer mittleren

Stärke von 15 Leuten“. „18 Gruppen sind vorgesehen“. Die „neue Arbeitsweise ist im Betrieb inzwischen allgemeines Gedankengut“. Allerdings entwickelten sich die Gruppen sehr unterschiedlich. Einige hatten direkt „eine Superidee und entwickeln sich sehr schnell vorwärts. Andere diskutieren und diskutieren“. Insgesamt „sind die Gruppen besser geworden“ und der „Teamedanke ist stärker geworden“.

Akzeptanz & Kommunikation

Allerdings räumt der Vorsitzende des Betriebsrates ein, dass „die Führungskräfte haben Schwierigkeiten“ mit der neuen Arbeitsweise und konnten sich je nach Alter nur schwer daran gewöhnen. Das „mittlere Management ist zu spät ins Boot gekommen“. Auch er hätte dies falsch eingeschätzt. Dadurch hat es „ziemliche atmosphärische Störungen gegeben“.

Trotz einer aktiven Beteiligung gab es schwierige Gruppen und Prozesse und er erläuterte, wie schwierig die persönliche Umstellung für viele war. Zum Beispiel: „die Führungskräfte haben es immer so gehandelt, wie es ihnen gesagt wurde: Ihr sagt den Leuten was sie zu tun haben. Punkt, Ende, Feierabend“. Alte Strukturen und Führungsweisen können seiner Meinung nach nicht ohne weiteres von heute auf morgen verändert werden. „Das mittlere Führungsmanagement, dass eigentlich anleiten und motivieren soll, muss dieses erst erlernen und die Mitarbeiter müssen lernen wie händele ich das. Und das dauert.“. Aus seiner Sicht wäre eher „mehr“ als weniger Beteiligung sinnvoll gewesen und bezieht dies auch auf die mittlere Führungsebene.

Insgesamt ist die Motivation, an der Einführung der Gruppenarbeit weiter zu arbeiten weiterhin vorhanden. „Es hat noch nie die Diskussion“ gegeben „alles wieder so zu haben wie früher“. Die neue Arbeitsweise werde akzeptiert. Ein Diktat von oben nach unten bei der Einführung der Gruppenarbeit könne er sich nicht vorstellen. „Wenn eine Firmenleitung herkommt und Gruppenarbeit von heute auf morgen einführen will, geht das in die Hose“. Auch die Abstimmung zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat war ihm dabei wichtig.

Fazit

Die Beteiligung des Betriebsrat und der Mitarbeiter/innen war für ihn die zentrale Frage, obwohl dies innerhalb des Konzerns auch Schwierigkeiten gegeben hat, da die Berater/innen eine „gewerkschaftsnahe Beratung“ machten.

Allerdings müssten auch noch andere Rahmenbedingungen vereinbart werden. So müsse genug Zeit bleiben, damit die Moderator/innen ihren Aufgaben nachkommen und eine vernünftige Entlohnung dieser Funktionen muss gegeben sein. Erstaunt zeigte sich der Betriebsratsvorsitzende, wer sich für die neuen Arbeitsformen direkt

zu Beginn zur Verfügung stellt habe. „Mehr Damen als Herren. Diese jungen Damen wollen vorwärtskommen. Die versprechen sich was davon“.

Für ihn sei das „Konzept der beteiligungsorientierten Betriebsberatung positiv und die richtige Art“ von Beratung. Als Betriebsrat sah er sich durch den Erfolg der Beratung mit seinem Verständnis von Beteiligung bestätigt. Dementsprechend sehe er eine Zukunft für dieses Beratungskonzept. „Wenn ich das nicht glauben würde, wäre ich verkehrt. Die Mitarbeiter können nur dadurch motivieren, dass man sie auch einbezieht“.

4.3.5 Interviews Betrieb IV

Auch im Rahmen den Betriebsfalles IV wurden zwei Interviews geführt, die im Folgenden zusammengefasst dargestellt werden. Das erste wurde mit einem Prokuristen geführt. Er war seit vielen Jahren im Unternehmen an zentraler Stelle tätig und hat daher auch Kontakte zu Unternehmensberatungen gehabt. Das zweite Interview wurde mit dem Betriebsratsvorsitzenden geführt. Auch er war jahrelang im Unternehmen beschäftigt und schon einige Jahre Vorsitzender des Betriebsrates. Da er freigestellter Betriebsrat war, verfügte er über ausreichende Zeitkapazitäten, um sich um die Interessen der Beschäftigten und des Unternehmens zu kümmern.

4.3.5.1 Interview mit dem Prokuristen Betrieb IV

Der Prokurist erinnert sich, dass die beteiligungsorientierte Betriebsberatung mehrmals eingeschaltet wurde. Dabei sollten auch Konzepte der Geschäftsführung bzw. anderer Unternehmensberatungen überprüft werden. In den letzten Jahren waren im Unternehmen viele andere klassische Unternehmensberatungen tätig. Dazu zählten auch die sehr bekannten großen Berater wie Roland Berger und ADL. „Wenn dem Management nichts mehr einfällt dann.....“ wurde eine Beratungsfirma eingeschaltet. Eigentlich war jedes Jahr eine große externe Beratung tätig. „Die Managementleistung wird outgesourct“, so bezeichnete er die externe Hilfe. Die Berater/innen des beteiligungsorientierten Unternehmens war in vier Fällen, an die er sich erinnern konnte, im Unternehmen tätig. Er nannte die Themen Overheadanpassung, Restrukturierung von Betriebsteilen, Bereinigung des Produktprogrammes, Zusammenlegung mit anderen Werken und Produktionsstätten, neue Produktionskonzepte in der Fertigung, Neustrukturierung des Vertriebes und Erschwerniszulagenbewertung.

Beteiligung & Kommunikation

Bei den klassischen Unternehmensberatungen wurden aus einer Sicht nur die Ebenen „des Management einbezogen, nicht nur das Topmanagement, sondern auch das mittlere Management wie Leiter Vertrieb, Leiter Arbeitsvorbereitung solche Funktionen, aber die Arbeitsebene an sich nicht“. „Der Betriebsrat ist gar nicht informiert“. „Dies findet auf der Ebene der Geschäftsführung statt, die sich die Zustimmung vom Aufsichtsrat holt. In dem Zusammenhang wird auch der Betriebsrat informiert über die Dinge, die stattfinden“. „Es ist mehr eine Informationspflicht, aber kein Mitwirken. Kein Mitgestalten“. Im Gegensatz dazu hatte bei der beteiligungsorientierten Beratung der „Betriebsrat den Beratungsauftrag formuliert und die Geschäftsführung war im Wesentlichen einverstanden“. Bei diesen Beratungen „war die Aufgabenstellung eine andere“. „Es war von vornherein klar: die Belegschaft war einzubeziehen.“ „Dies war durchaus von der

Geschäftsführung gewollt“. Bei den anderen Berater/innen werde nach seinen Erfahrungen im „Grunde genommen nicht über eine Einbeziehung gesprochen“. „Hinsichtlich der Einbeziehung der unteren Ebenen wird unterstellt, dass die nicht viel dazu beitragen können“.

Immer wieder hatte der Prokurist beobachtet, dass der Einsatz von Berater/innen im Unternehmen durch die Belegschaft kritisch gesehen wird. Der Einsatz „einer klassischen Unternehmensberatung weckt erst einmal Misstrauen. Jeder denkt: Jetzt werden wieder irgendwelche Köpfe geopfert. Wahrscheinlich auch berechtigt“. In dieser Situation „schottet die Belegschaft“ dann erst mal ab. „Aversionen“ gegen die Berater/innen werden geweckt und die „Resignation weitet sich aus“. Er meinte, dass dies auch Auswirkungen auf die Motivation und das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter/innen hat. Zur Frage des Verhältnisses zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat stellt er fest: „Das Verhältnis hat sich positiv entwickelt bei Einschaltung von ISA, ganz eindeutig“. Gründe sieht er, dass „die Konfrontation aufgebrochen“ wird. „Wenn klassische Unternehmensberatungen kommen, wird auch beim Betriebsrat Misstrauen geweckt, da er nicht einbezogen wird“.

Beteiligung & Know-how

Zum Thema Einbeziehung der Mitarbeiter/innen erklärte er: „Ich glaube, das ist ein unheimlich wertvoller Gedanke. Wir wissen doch auch aus Japan, dass ein Großteil der Verbesserungen nicht vom Management kommt, sondern von den Leuten die eben vor Ort arbeiten, an den Maschinen. Das diese sehr viel mehr einbringen, als jeder Manager. Der Manager hier hat weder Einblick in die Arbeitsablaufpraktiken, er kennt die Maschine gar nicht, die Hintergründe. Das Wissen ist auf der unteren Ebene. Auf der Sachebene, wo wirklich die Arbeit geleistet wird, da ist nunmal das Wissen. Und bislang vernachlässigen wir in Deutschland diese Ebene. Die Gedanken kommen meistens von oben, aber wir verbessern Durchlaufzeiten kraft Dekret, wir beschließen, dass es so ist, statt von unten anzufangen und zu fragen: was können wir machen?“

Durch die Einbeziehung bei den Beratungen werde nach seiner Meinung das Know-how genutzt, dadurch dass „die Leute sich endlich mal trauen, die Schnauze aufzumachen“. Sonst haben die Mitarbeiter/innen „kaum Bewegungsmöglichkeiten“. Wenn sonst eine Strategie entwickelt wird, dann „wird selten mal der Mann vor Ort, was denkst du“ gefragt.

Umsetzung & Akzeptanz

Die Ergebnisse, die durch eine beteiligungsorientierte Betriebsberatung zustande kamen, schätzt der Prokurist als „praxisgerecht in dem Sinne, dass sie realisierbar sind“. „Dadurch, dass die Aversionen abgebaut werden, dass sie akzeptiert werden,

dass es notwendig ist, trägt man das mit und kann auch realisieren. Andernfalls kriegen sie Widerstände“. „Die Belegschaft selber muss erstmal Vertrauen zu der Beratungsgesellschaft haben. Wenn irgendeine Beratungsgesellschaft, die einen sehr guten Ruf und Namen hat, aber kapitalistisch orientiert ist, dann ist die Bereitschaft mitzumachen doch gering. Man hat Vorbehalte, Ängste“.

Er vertrat die Auffassung, dass die so erzielten Ergebnisse viele Veränderungen bewirkt haben. „Es sind vielleicht nicht die kühnen Ideen, nicht die tollen Konzeptionen, mehr die kleinen Schritte, die dann in der Folge auch Großes bewirken können“.

Zur Akzeptanz in der Belegschaft sei seiner Meinung nach „selbstverständlich, ein Riesenunterschied“ zwischen Ergebnissen, die mit und ohne Beteiligung zustande kommen. „Normalerweise traut die Belegschaft keiner Aussage der Geschäftsführung. Grundsätzlich erstmal nein“. „Bei der entsprechenden Mitwirkung ist die Akzeptanz da, weil man mitgewirkt hat, weil man sich selber einbringen konnte, weil man selber was dazu gesagt hat. Das ist ein Riesenunterschied“. Dies „ist ständige Erfahrung“. Bei der Erschwerniszulage hätte es „Mord und Totschlag gegeben. Beim Personalabbau das gleiche“. „Warum soll die andere Seite, die Arbeitnehmerseite, alles glauben was vorgetragen wird“. „Da werden erstmal tausend Vorbehalte gemacht. Und wenn das dann objektiv geprüft wird, von einer Partei, zu der man auch Vertrauen hat, o.k. Es scheint so zu sein, muss wohl so sein. Aber wenn die Geschäftsführung verkündet, ohne Prüfung, man glaubt es nicht“.

Auch das konkrete Vorgehen bei einer beteiligungsorientierten Betriebsberatung war wichtig. „Es wurden Arbeitsplätze im Einzelnen überprüft. Der Herr B. und seine Mitarbeiter gingen zu den Leuten hin und haben sich das zeigen lassen und haben das objektiv geprüft“. „Das wird dann eher akzeptiert“.

„Die Entscheidungsfindung dauert länger“ wenn man die Belegschaft und den Betriebsrat beteiligt, hat er beobachtet. Zur Umsetzung selbst stellte er fest: „In anderen Fällen haben wir diverse Dinge nicht umgesetzt, das kann ich definitiv sagen, bei anderen Gesellschaften, haben wir nicht alle Dinge umgesetzt, die mal angedacht waren“. Bei der beteiligungsorientierten Betriebsberatung wurden die Ergebnisse aus seiner Sicht im Großen und Ganzen umgesetzt.

Fazit

Er hält beteiligungsorientierte Betriebsberatung nicht für alle Themen geeignet. „Die ganz großen Ideen, wie gehe ich das nächste Jahrtausend an, die würde ich eher an die klassische Unternehmensberatung vergeben. Wenn es um die Umsetzung, um naheliegende Schritte geht, würde ich ISA bevorzugen“. Entsprechend hat das

Beratungskonzept der beteiligungsorientierten Betriebsberatung für ihn eine Zukunft. Verbessern würde er bei der Beratung die Einbeziehung des Managements, da er persönlich mehr beteiligt und mehr Informationen bekommen möchte.

4.3.5.2 Interview mit dem Betriebsratsvorsitzenden Betrieb IV

Der Betriebsratsvorsitzende hatte in der Vergangenheit viele Beratungsunternehmen erlebt. Im Unternehmen waren immer wieder Unternehmensberatungen tätig. Auch während des Interviews war eine klassische Unternehmensberatung im Werk. Daher war es ihm wichtig, dass auch mal der Betriebsrat selbst in dieser Sache aktiv geworden war und sich um externen Sachverstand gekümmert hatte.

Beteiligung & Ideenwerkstatt

Durch die aktive Einbeziehung des Betriebsrat und der Beschäftigten in den Beratungsprozess unterscheiden sich beteiligungsorientierte Beratung und klassische Unternehmensberatung aus seiner Sicht sehr. „Wir sind informiert, dass sie da sind, was sie machen sollen, aber ansonsten hat man keine Berührungspunkte. Das war mit ISA ganz anders“. Bei den klassischen Unternehmensberatungen fand die Beteiligung so nicht statt: „Nein, die gibt's höchstens vielleicht, dass der ein oder andere mal befragt wird über seine Tätigkeiten, aber ansonsten wird das mehr mit der mittleren oder oberen Managementebene gemacht“.

Einen wichtigen Unterschied sehe er auch bei den eingesetzten Instrumenten: „Ein wichtiger Ansatz von ISA ist die Durchführung von Ideenwerkstätten mit der Beteiligung einer ganzen Bandbreite der Belegschaft, von Arbeitern an der Maschine angefangen, teilweise hin bis zu den Vorgesetzten zumindest der 2. und 3. Ebene. Jeder hatte die Möglichkeit, durch die Kartenabfrage auch wirklich offen und ehrlich seine Meinung kund zu tun und durch die strukturierte Weiterbearbeitung ist das ein oder andere als Erkenntnis da rausgekommen“.

Diese Form der Beratung war der Geschäftsführung zu Beginn suspekt. Dies änderte sich jedoch nach den ersten Erfahrungen. „Die Beratung von ISA wurde letztendlich nicht mehr vom Unternehmen behindert, sondern man hat schon kooperativ zusammen gearbeitet und auch weitere Beratungen haben stattgefunden. Mittlerweile hat ISA hier auch einen relativ zuverlässigen, guten Ruf auch auf der anderen Seite“. Bei den klassischen Unternehmensberatungen erlebte der Betriebsrat dies ganz anders, da die Mitarbeiter/innen nicht einbezogen wurden. „Ich weiss überhaupt nicht, ob die in Hallen gehen. Eine Beteiligung der Mitarbeiter, wo eigene Vorschläge, eigene Ideen eingebracht werden, ist nicht bekannt, weder im Unternehmen noch woanders“. Die eigene Geschäftsführung sah die Einsetzung von Externen zudem bisher als Ihre Angelegenheit an: „Die Unternehmensleitung

wendet das Direktionsrecht an. Wir können machen und tun was wir wollen. Wir werden auch hinterher über die Auswirkungen informiert. Aber eine Beteiligung ist nicht gegeben“.

Know-how

Durch die Belegschaftsbeteiligung während der Beratung konnte das innerbetriebliche Know-how genutzt werden. „Viele Ideen sind aus der Belegschaft herausgekommen“. Er stellt jedoch auch Gegenstimmungen fest. „Aber welcher Vorgesetzte gibt schon gerne zu, dass seine Leute im Gegensatz zu ihm prima Ideen haben“. Die Beteiligungsidee wurde nach der ersten abgeschlossenen Beratung im Unternehmen aufgegriffen. „Mittlerweile gibt es auch Arbeitsgruppen wo auch Mitarbeiter beteiligt sind“. In der Firma wurde teilweise erkannt, dass „die Mitarbeiter natürlich am Besten wissen, welche Arbeit sie machen, wie sie die machen und wo da noch Feinheiten sind, die man verbessern kann“. „Das läuft in Teilbereichen, aber immer mit dem Risiko, dass dann die Ideen dazu beitragen, dass der ein oder andere Kollege dann über ist“. Der Anstoss für mehr Beteiligung durch die Vorgesetzten kam seiner Meinung nach durch die beteiligungsorientierte Betriebsberatung. „Das Thema Ideenwerkstätten ist dann von der Geschäftsführung aufgegriffen worden und ist durch ISA in die Köpfe der Vorgesetzten hineingekommen. Das war völlig neu“.

Umsetzung & Akzeptanz

Die Ergebnisse der beteiligungsorientierten Betriebsberatung, wie er sie erfahren hatte, hält der Vorsitzende für „praxisgerecht“. Einen Produktionsbereich, der eigentlich abgebaut werden sollte, gebe es immer noch. Auch für Einzelarbeitsplätze gab es Anregungen, die nach seinem Wissen aufgegriffen wurden. Obwohl ein ganzer Produktionsbereich mit ca. 150 Beschäftigten erhalten werden konnte, sieht er dennoch die Umsetzung nicht voll erfüllt. „Viele Dinge wurden von der Geschäftsführung abgelehnt, weil sie gesagt haben, da gibt es keinen Markt für“, insbesondere „von den technologischen Ideen sind die wenigsten umgesetzt worden“. Bei den klassischen Unternehmensberatungen dagegen wurden nach seiner Information nicht viele Ergebnisse umgesetzt.

Die betriebliche Akzeptanz von Entscheidungen mit oder ohne Beteiligung sei grundsätzlich anders einzuschätzen. „Die Akzeptanz ist wesentlich höher, wenn die Leute sich beteiligen, als wenn die Vorgesetzten etwas vorsezten und sagen: friss oder stirb“. Dies gelte auch für bittere Wahrheiten, wenn also die beteiligungsorientierte Betriebsberatung keine grundsätzlich andere Lösung präsentieren konnte. Dann sei auch der Betriebsrat bereit, bestimmten Vorschlägen zuzustimmen und diese zu akzeptieren. „Ja, die (Akzeptanz) war insofern größer, als

dass auch wir als Betriebsrat dann gesagt haben, wenn es denn so ist, dann müssen wir in den sauren Apfel beißen und müssen das dann mit tragen“. Dies bezieht sich auf einen erfolgten Personalabbau mit Interessensausgleich und Sozialplan.

Kommunikation

„Durch die Beteiligung in den Ideenwerkstätten wurde der Zusammenhalt der Belegschaft gestärkt“. Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung wurde durch die beteiligungsorientierte Beratung kaum berührt. Zur Zeit werden viele Hoffnungen in einen neuen Geschäftsführer, der erst seit zwei Tagen eingesetzt ist, gesetzt. Offenheit, auch bei externen Beratungen, zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat ist für ihn allerdings sehr wichtig: „Ich denke, es würde das Verhältnis belasten, wenn man hinterher nicht vernünftig, offen über die Ergebnisse diskutieren und miteinander reden würde“.

Fazit

Der Betriebsratsvorsitzende hält beteiligungsorientierte Betriebsberatung nicht für alle Themen geeignet, meint jedoch, dass die Art der Beteiligung sehr vielversprechend sei. „Es kann bei fast allen Themen nur positive Auswirkungen haben“, selbst wenn „es nur die positive Auswirkung hat, dass man sich kennenlernt, darüber redet, das Angestellte und Gewerbliche miteinander reden, die sich oft, auch auf der unteren Ebene, nicht kennen“.

Der Betriebsratsvorsitzende wünschte sich eine Zukunft für den Ansatz der beteiligungsorientierten Betriebsberatung, da es der „bessere Weg“ sei. „Eine Beteiligung von Mitarbeiter ist immer sinnvoll“ und stärke auch ihr Selbstbewusstsein.

4.4 Auswertung der Betriebsfälle und Merkmalsbildung

Die dargestellten Beratungsfälle unterscheiden sich in verschiedenen Punkten voneinander. Allein die Tatsache, dass es sich um unterschiedliche Unternehmen handelt, bewirkt zahlreiche Unterscheidungsmerkmale. Denn nicht nur die Produkte unterscheiden sich, sondern auch die Menschen und ihre Erfahrungen, die sich im Feld bewegen. Dennoch ist es für diese Arbeit wichtig, nach Parallelen hinsichtlich der Beratung zu suchen. Solche gemeinsamen Merkmale, die bei der beteiligungsorientierten Betriebsberatung entstanden sind, sollen nun systematisch herausgearbeitet und geordnet werden, um Hinweise für zukünftige Beratungen zu erhalten, um so die Beratungen noch effektiver zu gestalten. Die Unterscheidung muss dabei so angelegt sein, dass eine Anwendung auch auf andere Fälle möglich ist. Daher müssen Merkmale bestimmt werden, die auch in anderen Unternehmen grundsätzlich zu finden und zu bewerten sind. Zudem müssen diese Merkmale ohne eine umfangreiche Analyse des Betriebes festzustellen sein, um sie in die Beratungsplanung einbeziehen zu können. Gleichzeitig müssen sie so aussagekräftig sein, dass die Feststellung eines Merkmales und der spezifischen Ausprägung auch für die Beratungsplanung von Bedeutung ist.

Wenn die durchgeführten Interviews und die beschriebenen Betriebsfälle gemeinsam betrachtet werden, so ergeben sich Erkenntnisse, die sich für eine Merkmalsbildung gut eignen. Um diese Merkmale zu erkennen, reicht ein erstes ausführliches Akquisitionsgespräch, welches bei beteiligungsorientierten Beratungen grundsätzlich mit Geschäftsführung und Betriebsrat üblich ist, aus.

Das erste von mir vorgeschlagene Merkmal bezieht sich auf den Beratungsinhalt. Denn die Ziele und damit der Inhalt der Beratung entscheiden über das Vorgehen bei jeder Beratung, unabhängig ob diese mit oder ohne Beteiligung erfolgt. Für die beteiligungsorientierte Betriebsberatung ist es jedoch besonders wichtig, die Beteiligungsmethode dem Beratungszweck anzupassen, denn nur dann kann der entsprechende Erfolg maximal sein.

Das zweite Merkmal bezieht sich auf die Erfahrungen der Unternehmen, die beraten werden wollen, mit Beratungsunternehmen in der Vergangenheit. Damit sind in aller Regel klassische Unternehmensberatungen gemeint, da die beteiligungsorientierte Betriebsberatung noch viel zu unbekannt ist, um hier auf Erfahrungen in der Historie zu treffen.

Das dritte Merkmal ist deutlich schwieriger mit gezielten Fragen zu erheben, da es hierbei um das betriebliche Konfliktpotential geht. Damit ist nicht das Betriebsklima in jeder einzelnen Arbeitsgruppe gemeint, sondern das Verhältnis, welches zwischen Geschäftsführung und Belegschaft und deren Vertretung allgemein besteht. Um

dieses Merkmal bestimmen zu können, sind zusätzliche getrennte Gespräche mit Betriebsrat und den Geschäftsführern notwendig, um die jeweilige Stimmung einzufangen. Wenn diese Gespräche geführt werden können, sind erfahrene Berater/innen der beteiligungsorientierten Beratung in der Lage, eine tragbare Aussage über das betriebliche Konfliktpotential zu treffen.

Die drei aufgezählten Merkmale sollen helfen die Beratungsfälle vor Beginn der eigentlichen Beratung einzuteilen. Eine Merkmalsbildung erleichtert die Anwendung in der Praxis. Wichtig ist, dass alle drei Merkmale in jedem Betriebsfall untersucht werden und deren Ausprägungen festgestellt werden, denn nur dann können ausreichende Erkenntnisse gewonnen werden, die für die Beratungsplanung von Bedeutung sind.

4.4.1 Merkmal 1: Ausprägung nach Beratungsinhalten

Bei Merkmal 1 unterscheiden wir nach den Beratungsinhalten, also dem eigentlichen Auftrag, den das Beratungsunternehmen erhält. Die unterschiedlichen Beratungsinhalte stellen die Ausprägung des Merkmals dar. Diese Aufträge können sehr variieren. So unterscheidet sich die Planung einer Beratung, wenn eine betriebswirtschaftliche Untersuchung angestellt werden soll oder wenn es die Aufgabe ist, im Unternehmen eine neue Arbeitsorganisation einzuführen. Selbstverständlich ist, dass dann unterschiedliche Instrumente eingesetzt werden müssen. Für die beteiligungsorientierte Betriebsberatung ist unabhängig vom Thema der Beratung immer von großer Bedeutung, wie eine breite Beteiligung erreicht werden kann, da die Beteiligung der Erfolgsschlüssel für diese Beratungsform ist. Um eine maximale Beteiligung zu erreichen, müssen die Beteiligungsinstrumente zum Inhalt passend ausgewählt werden. Es handelt sich in der Regel um mehrere Instrumente, die eingesetzt werden sollen.

In den beschriebenen Betriebsfällen I, II und III wird deutlich, dass die beteiligungsorientierte Beratung u.a. die Aufgabe hatte, neue Arbeits- und Produktionskonzepte einzuführen. Im Fall I und III war es Gruppenarbeit, im Fall II handelte es sich um einen Qualitätszirkel, der installiert werden sollte. Bei diesen drei Fällen musste die Beratung also Strukturen und Arbeitsprinzipien der Unternehmen analysieren und verändern. Im Betriebsfall IV dominierten betriebswirtschaftliche Untersuchungen. In einem solchen Fall werden Daten und Informationen analysiert und ausgewertet.

Gruppenarbeit wird sehr eng mit den Beteiligten im Unternehmen installiert. Hier finden Informationen und Schulungen statt und die Werker/innen werden auch in der Pilotphase aktiv begleitet. Ein Steuerkreis, der unter Beteiligung von Management und Betriebsrat durchgeführt wird, tut das Übrige. Die Beteiligungsinstrumente, die

zum Einsatz kommen, wurden bereits ausführlich dargestellt. Wenn der Beteiligungscharakter sich nicht so deutlich von den Themen her zeigt, wie zum Beispiel bei einer BWL-Beratung, so bedarf es schon einer gezielten Planung, um auch hier entsprechend geeignete Beteiligungsinstrumente zum Einsatz zu bringen.

Man kann nun für die entsprechenden Ausprägungen, also die Beratungsinhalte, eine Liste von Beteiligungsinstrumenten aufstellen und diese in den spezifischen Beratungsfällen auf ihre Anwendbarkeit prüfen. Eine solche Liste hat dann folgende Inhalte:

Ausprägung des Beratungsinhaltes	Beteiligungsinstrumente
Einführung von Gruppenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsveranstaltung für alle Beschäftigten • ausführliche Betriebsbesichtigung mit Gesprächen vor Ort • Bildung einer Steuerungsgruppe mit Geschäftsführer und Betriebsrat • Durchführung einer Startideenwerkstatt in dem ausgewählten Pilotbereich • Erstellung einer Informationsbroschüre für alle Mitarbeiter/innen • Durchführung von Schulungsmaßnahmen mit möglichen Gruppensprecher/innen • Einführung einer Sprechstunde für den Gruppenarbeitsbeauftragten, um Einzelgespräche zu ermöglichen • Zwischenpräsentationen auf Betriebsversammlungen • Weitere Informationsbroschüren für die Mitarbeiter/innen

Ausprägung des Beratungsinhaltes	Beteiligungsinstrumente
betriebliche Ablaufoptimierung in der Produktion	<ul style="list-style-type: none"> • Startgespräch mit Betriebsrat und Geschäftsführer • Direkte Information der Beschäftigten auf einer Versammlung • ausführliche Betriebsbesichtigung mit Einzelgesprächen vor Ort • Durchführung einer Ideenwerkstatt mit allen beteiligten Hierarchien und Unternehmensbereichen • Bildung von Arbeitsgruppen mit den Beteiligten zur Erarbeitung von Lösungsvorschlägen • Einzelgespräche • Präsentation der Ergebnisse vor den betroffenen Beschäftigten • Umsetzung der Vorschläge gemeinsam mit den Mitarbeiter/innen
Erarbeitung von Innovationsvorschlägen	<ul style="list-style-type: none"> • Startgespräch mit Betriebsrat und Geschäftsführer • Durchführung einer Innovationsideenwerkstatt mit allen beteiligten Hierarchien und Unternehmensbereichen • Bildung von Arbeitsgruppen mit den Beteiligten zur Bewertung von Innovationsvorschlägen • Externe Recherche zu den

Ausprägung des Beratungsinhaltes	Beteiligungsinstrumente
	<p>Innovationsvorschlägen unter Beteiligung von Mitarbeiter/innen aus den Arbeitsgruppen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Präsentation der Ergebnisse vor allen Beteiligten • Information an alle Beschäftigten auf einer Betriebsversammlung
<p>ausführliche betriebswirtschaftliche Analyse der Ergebnisentstehung im Unternehmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Installation einer Projektgruppe unter Beteiligung der Geschäftsführer, Abteilungsleitungen und Betriebsrat • Information der Beschäftigten auf einer Versammlung • ausführliche Betriebsbesichtigung und Führung von Einzelgesprächen • Erarbeitung eines Schwächenprofils in einer BWL-Ideenwerkstatt • Bildung von Arbeitsgruppen mit den Beteiligten zur Bewertung von kostensenkenden und ertragssteigernden Vorschlägen • Einzelgespräche mit Mitarbeiter/innen • Information der gesamten Belegschaft über die Ergebnisse

Diese nicht vollständige Liste¹⁴³, ist auch für erfahrene Berater/innen eine Hilfe, denn sie zeigt, dass auch Beteiligungsinstrumente für Beratungsthemen, bei denen

¹⁴³ Hier sei auf das Kapitel Methodik der beteiligungsorientierten Betriebsberatung ab Seite 63 verwiesen.

eine Beteiligung zunächst nicht möglich scheint, existieren und auch in der Beratungspraxis erfolgreich erprobt wurden.

Nun gibt es dennoch Beratungsfälle, bei denen sich die Beteiligung zumindest am Anfang als schwierig herausstellt. Der Betriebsfall I ist hier ein gutes Beispiel. Zu Beginn erwartete der Vorstand nur eine schnelle Überprüfung des vorliegenden Konzeptes, nach dem große Teile des Unternehmens verlagert bzw. stillgelegt werden sollten. Darauf bestand auch der Betriebsrat. Die Berater/innen erstellten das Gutachten, wobei nur der Betriebsrat beteiligt werden konnte. Der Beteiligungscharakter konnte nicht ausreichend dargestellt werden. Erst nachdem eine erste Ideenwerkstatt, an der Beschäftigte aus verschiedenen Arbeitsbereichen und Hierarchien teilnahmen, vor Geschäftsführung und Betriebsrat präsentiert wurde, öffnete sich auch das Management, weil es von diesen Ergebnissen positiv überrascht war. In Folge dieser überzeugenden Darstellung der beteiligungsorientierten Betriebsberatung ergaben sich weitere Möglichkeiten der Beratung, als deren Ergebnis es möglich war in einem Betriebsteil Gruppenarbeit erfolgreich einzuführen. Dabei wurde der Gedanke der Beteiligung nachhaltig in den Köpfen vieler Beschäftigter, Betriebsräte und Geschäftsführer verankert.

Für den Erfolg der beteiligungsorientierten Beratung ist es ausschlaggebend, wie intensiv die beteiligungsorientierten Instrumente der Beratung zum Einsatz kommen. Je deutlicher die Beteiligung in der Beratung eine Rolle spielt, desto größer sind die Chancen für eine erfolgreiche Umsetzung der Beratungsergebnisse in die Praxis. Präzise das Merkmal „Beratungsinhalt“ nach seiner Ausprägung zu analysieren und anschließend die geeigneten Beteiligungsmethoden auszuwählen, hat daher auf den Erfolg der Beratung einen entscheidenden Einfluss.

4.4.2 Merkmal 2: Erfahrungen mit Beratungsunternehmen

Es stellt sich zu Beginn die Frage, warum die Erfahrungen mit verschiedenen Beratungsunternehmen eine Rolle spielen. Wie bereits beschrieben, haben die klassischen Unternehmensberatungen ein Akzeptanzproblem mit großen Auswirkungen auf die Wirksamkeit der Beratung¹⁴⁴. Die Akzeptanz einer Beratungsgesellschaft wird von ihrem Auftreten, ihrem Beratungskonzept und ihrer Bereitschaft zur Offenheit sowie selbstverständlich von den Beratungsthemen bestimmt. Die Berater/innen bestimmen das Auftreten der Beratungsgesellschaft gegenüber der Belegschaft und können, je nach Verhalten, auf Ablehnung oder Zustimmung stoßen. Das Beratungskonzept bestimmt, wie transparent im Unternehmen über die Beratung informiert wird: Je mehr Information, um so

¹⁴⁴ Siehe auch Kapitel Selbstkritik der Unternehmensberatungen und das noch folgende Kapitel Akzeptanz der Beratung.

weniger Gerüchte und Ängste. Die Beratungsthemen, wenn über sie nicht offen informiert wird, sind ein weiterer Quell von Ängsten der Beschäftigten. Denn wenn vermutet wird, dass die Beratung die Aufgabe hat, eine Legitimation für die Reduzierung von Personal zu liefern, kann nicht erwartet werden, dass die Berater/innen auf Zustimmung, Mitarbeit und Akzeptanz durch die Mitarbeiter/innen stoßen. Noch deutlicher wird dies, wenn das Beratungsunternehmen gar dafür bekannt ist, Personalabbau als grundsätzliches Ziel zu vertreten.

Die Akzeptanz des Beratungsunternehmens stellt daher die Ausprägung dieses Merkmals dar. Die Ausprägung des Merkmals ist in allen Fällen unterschiedlich, das heißt sie kann hoch, mittel oder niedrig sein, was im weiteren auch anhand der Betriebsfälle beschrieben werden soll.

Nun haben schon viele Belegschaften Erfahrungen mit klassischen Unternehmensberatungen gemacht. Dort gab es in der Regel Akzeptanzprobleme, da die Berater/innen arrogant auftraten, nicht über die Beratung informierten und Ergebnisse der Beratung sehr häufig einseitig zu Lasten der Arbeitnehmer/innen ging. Ablehnung gegenüber den Ergebnissen kann auch entstehen, wenn diese nicht nachvollziehbar sind. Auch in den ausgewählten Betriebsfällen hatten die Unternehmen I, II und IV regelmäßig und unterschiedliche klassische Berater/innen im Haus. Nur das Unternehmen III verfügt über wenig Erfahrungen mit klassischen Unternehmensberatungen in der unmittelbaren Vergangenheit.

Wenn nun ein neues Consultingunternehmen in einen Betrieb kommt, in dem bereits negative Erfahrungen mit Berater/innen gemacht worden sind, so stoßen die Berater/innen auf Ablehnung. Dieses Verhalten tritt auch ein, wenn beteiligungsorientierte Berater/innen neu in ein Unternehmen kommen. Auch sie erleben die Akzeptanzprobleme gegenüber Beratungsunternehmen. Um darauf als beteiligungsorientierte Berater/innen richtig reagieren zu können, ist es vorab wichtig zu wissen, ob bereits in der Vergangenheit klassische Unternehmensberatungen tätig gewesen sind. Mit diesem Wissen kann sich die Beratung auf die Ablehnung einstellen und wird besonders bemüht sein, den Unterschied zwischen der beteiligungsorientierten Beratung und der klassischen Beratung zu verdeutlichen. Denn die geplante Beratung kann nur mit und nicht gegen die Belegschaft Erfolg haben, da deren Beteiligung nach dem Konzept zwingend notwendig ist. Daher müssen die Mitarbeiter/innen überzeugt werden, dass sie es mit einer neuen Beratungsform zu tun haben. Um dies zu erreichen, sind zusätzliche Informationen notwendig. Diese können über Betriebsversammlungen und Informationsbroschüren gegeben werden. Dabei wird nicht nur transparent informiert, sondern auch der arbeits- und beteiligungsorientierte Charakter der Beratung im Zusammenhang mit den Beratungszielen deutlich gemacht. Sehr

wichtig ist in diesen Fällen der direkte Kontakt zu möglichst vielen Belegschaftsmitgliedern.

Der Betriebsfall IV zeigt das notwendige Vorgehen in einem solchen Fall. Die Beschäftigten hatten bereits sehr schlechte Erfahrungen mit klassischen Unternehmensberatungen gemacht. Die geplante Untersuchung zu den Erschwerniszulagen war mit weiteren Vorbehalten und Ängsten belegt. In einer solchen Situation muss die Beratungsplanung darauf reagieren und entsprechende Instrumente einsetzen. Dies ist in diesem Falle auch geschehen: Direkt zu Beginn fand eine Betriebsversammlung mit etwa 800 Beschäftigten statt und die Berater/innen stellten sich dort persönlich vor. Während der eigentlichen Untersuchungen hatten die Berater/innen immer direkten Kontakt an den Arbeitsplätzen. Wenn sie an einem der ca. 400 Arbeitsplätze Messungen vornehmen wollten, suchten sie zuerst den Kontakt zu den einzelnen Beschäftigten, gaben Erklärungen ab und beantworteten Fragen. Dabei entwickelten sich viele ausführliche Gespräche. Ohne die Informationen, die in den Vorgesprächen mit Betriebsrat und Personalleitung abgefragt wurden, welche zu der Erkenntnis führten, dass die Ausprägung des Merkmals hoch ist, hätte schon ein weniger vorsichtiger Einstieg in die Beratung fatale Folgen haben können.

Es gibt aber noch ein weiteres Argument, dieses Merkmal und seine Ausprägungen in jedem Betriebsfall vor Beginn festzustellen. Die Gesprächspartner der Unternehmen I, II und IV mit ihren Erfahrungen mit der beteiligungsorientierten Beratung und der klassischen Unternehmensberatung sind in der Lage, konkrete Unterschiede in den Interviews zwischen den Beratungskonzepten zu benennen. Sie verweisen auf die Beteiligung als wichtigste Unterscheidung. Für sie wurde die Beteiligung durch das Instrument der Ideenwerkstatt konkret. Sie benennen aber auch das Auftreten der Berater/innen sowie die Arbeitsorientierung der beteiligungsorientierten Betriebsberatung, die sich positiv von der klassischen Unternehmensberatung unterscheiden. Sie haben ihre Erfahrungen mit beiden Beratungskonzepten gemacht und nun erfahren, dass die Akzeptanz der Berater/innen und des Beratungsergebnisses großen Einfluss auf eine erfolgreiche Umsetzung hat. Da sie Beratungsunternehmen mit diesem Ansatz nicht kannten und dementsprechend misstrauisch gegenüber der Beteiligungsform waren, war dies eine neue Erfahrung. Im Fall I wollte die Geschäftsführung die Ideenwerkstatt erst zulassen nachdem man diese kostenlos anbot¹⁴⁵. Die erste Beratung im Betrieb II kam zustande, weil eine Krisensituation eingetreten war und der Betriebsrat den Standort nicht ohne weiteres aufgeben wollte. Im Unternehmen IV war das Vertrauen zwischen Geschäftsführern auf der einen, Belegschaft und Betriebsrat auf

¹⁴⁵ Siehe Fußnote 128 und entsprechender Text.

der anderen Seite deutlich zerrüttet. Der Betriebsrat bestand auf einer Überprüfung des Abbaukonzeptes, so dass die Geschäftsführung dem schließlich zustimmte.¹⁴⁶

Ganz anders im Fall III. Hier gab es keine aktuelle Krise. Das Gespräch mit den Berater/innen wurde von Geschäftsführern und Betriebsrat aktiv gesucht. Man wollte das Unternehmen weiterentwickeln und wusste, dass dazu neue Wege eingeschlagen werden mussten. Diese neuen Wege konnte die beteiligungsorientierte Betriebsberatung aufzeigen. Die Erfahrungen mit Beratungsunternehmen waren in diesem Falle andere und die Akzeptanz gegenüber Berater/innen sehr viel höher. Die Ausprägung des Merkmals in Folge also niedriger.

Die Beteiligung als Beratungsgrundlage mit ihren Instrumenten war zwar allen vier Unternehmen unbekannt. Die Geschäftsführungen der Betriebe I, II und IV erwarteten jedoch von Beratung etwas anderes. Sie standen dem Konzept der Beteiligung zu Beginn eher ablehnend gegenüber (Fall I) oder haben das neue Konzept anfänglich nicht verstanden (Fall II und IV). Auch für die Betriebsräte war es etwas neues. Da jedoch alle vier Betriebsräte das Management schon in ihrer Vergangenheit immer auf Vorschläge aus der Belegschaft hingewiesen hatten, wussten sie, welches Potential hier vorhanden war. Die Unternehmensleitungen weisen solche Hinweise meist ab, da ihnen nicht klar ist, welche Kraft in der Beteiligung schlummert.

Die beteiligungsorientierten Berater/innen müssen aus dieser Erkenntnis lernen. Beteiligung bei der Beratung einzusetzen, ist vor allem für die Führungsmitglieder fremd, die in der Vergangenheit die klassische Beratung im Einsatz hatten. Sie erwarten eine Managementorientierung von den Berater/innen und sind nur widerwillig bereit, sich dem neuen Konzept zu öffnen. Daher muss der/die Berater/in eine Chance bekommen oder diese entwickeln, die Vorteile der beteiligungsorientierten Beratung darzustellen, um auch das jeweilige Management für die Beratung zu gewinnen. Dies muss bei der Beratungsplanung und auch schon bei den Akquisitionsgesprächen berücksichtigt werden. So sind Anfangserfolge wichtig, die unmittelbar auf die Beteiligung der Belegschaft zurückgehen. Dafür eignet sich die Ideenwerkstatt als Instrument sehr gut. Dies zeigen auch die Erfahrungen in den Fällen I, II und IV. Dort war das Management von den Ergebnissen überrascht und hatte mit einem solchen Erfolg nicht gerechnet. Anschließend waren die Geschäftsführer in allen drei Fällen der neuen Beratungsform gegenüber so aufgeschlossen, dass sie weitere Beratungen zuließen und finanzierten, da sie sich von deren Ergebnissen viel versprachen.

¹⁴⁶ Siehe die Kapitel Ausgangslage des Unternehmens auf den Seiten 89, 99 und 114.

Dies zeigt auch, dass das Management, welches schon Erfahrungen mit klassischen Unternehmensberatungen gemacht hat, Vergleichsmöglichkeit besitzt und erkennt, dass die beteiligungsorientierte Beratungsform ihre Vorteile hat und zu vielen verschiedenen Themen eingesetzt werden kann. Wenn die beteiligungsorientierte Betriebsberatung die Vorteile der Information nutzt, die das Merkmal „Erfahrungen mit Beratungsunternehmen“ mit seinen Ausprägungen bietet, kommen mehr und erfolgreiche Beratungen zustande.

4.4.3 Merkmal 3: Ausprägung nach Konfliktpotential

Das dritte Merkmal beschäftigt sich mit dem betrieblichen Konfliktpotential. Wie schon in der Einleitung angedeutet, ist damit das Verhältnis zwischen den Betriebsparteien allgemein gemeint. Wenn das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsführern durch ein grundsätzliches Vertrauen geprägt ist, drückt sich dies in sozialpartnerschaftlichem praktischem Handeln aus. In anderen Unternehmen werden die täglichen Diskussionspunkte eher kontrovers ausgetragen. Dann können sich Fragen über die Auslegung einer Betriebsvereinbarung zu Arbeitszeit oder Eingruppierungen in Lohngruppen zu einem großen Streitthema entwickeln. Bei einem solchen Klima werden dann in der Folge wirklich schwierige Themen, wie die Aktualisierung des Entlohnungssystems, zu unlösbaren Problemen. Betriebsrat und Geschäftsführer verhaken sich schnell in Details und diskutieren Monate ohne Erfolg. Nicht immer repräsentiert der Betriebsrat jedoch die Stimmung der Belegschaft. Wenn die Arbeitnehmervertretung wenig Rückhalt bei den Beschäftigten hat, kann sich das Verhältnis zwischen den Parteien schwieriger gestalten. Ausgehandelte Vereinbarungen treffen dann in der Belegschaft auf Widerstand. Sicher ist in jedem Unternehmen das Konfliktpotential unterschiedlich, entscheidend für die grundsätzliche Beziehung zwischen den Betriebsparteien ist aber immer die Vertrauensbasis zwischen den beteiligten Personen. Das Vertrauen wird nicht plötzlich erzeugt, sondern wächst meist über Jahre und wird von Kontakt zu Kontakt besser oder auch schlechter. Die Ausprägung des Merkmals ist daher die Vertrauensbasis zwischen den Betriebsparteien und in der gesamten Belegschaft. Je höher das Vertrauen ausgeprägt ist, um so niedriger ist die Ausprägung des Merkmals „Konfliktpotential“.

Bei den Betriebsfällen I bis III konnte ein sozialpartnerschaftliches Verhältnis zwischen den beteiligten Menschen beobachtet werden. Obwohl in den Unternehmen I und II wesentliche wirtschaftliche und personelle Einschnitte stattfanden und dabei viele Arbeitsplätze verloren gingen, konnten Betriebsrat und Geschäftsführung bzw. Vorstand immer eine vernünftige Kommunikationsbeziehung herstellen. Im Fall I kann zusätzlich festgestellt werden, dass dieses Verhältnis von Beratung zu Beratung gewachsen ist, was jedoch mehr

auf die Veränderungen der beteiligten Personen in Geschäftsführung und Betriebsrat zurückzuführen ist¹⁴⁷. Auch die Tatsache, dass im Fall II die Beratung sehr schnell zustande kam, nachdem die Forderung nach fachlichem Sachverstand durch den Betriebsrat formuliert wurde, verdeutlicht das Verhältnis zwischen den Betriebsparteien. Beim Unternehmen III lagen die betrieblichen Umstände anders, da es hier während der gesamten Beratungsphase keine Massenentlassungen gab. Die beiden Geschäftsführer waren zudem von Beginn an bereit, sich auf Beteiligung als neues Beratungselement einzulassen. Das Verhältnis mit dem Betriebsrat war sozialpartnerschaftlich und Konflikte wurden meist in direkten Gesprächen zwischen den Betriebsparteien gelöst.

Ganz anderes im Fall IV. Hier bestanden schon vor Beginn der beteiligungsorientierten Beratung eine Reihe von Auseinandersetzungen zwischen Betriebsrat, Belegschaft und Geschäftsführung sowie den verschiedenen Ebenen der abgestuften Hierarchieorganisation. Das Verhältnis war eher durch Misstrauen geprägt und das Management besaß kein Vertrauen mehr in der Belegschaft, da diese sich schon zu oft getäuscht fühlte. In den Besprechungen zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat wurden so die Aussagen der Gegenseite oft in Zweifel gezogen und offene Konfrontationen waren die Regel. Auch die Spannungen zwischen Geschäftsführung und Belegschaft wurden teilweise offen und auf ungewöhnliche Weise ausgetragen. Die stattgefundenen Abstimmungen zum Lohnverzicht ist ein Beispiel für die Auseinandersetzungen. Auch der Abschluss der Beratung zum Thema Erschwerniszulagen zeigt, wie wenig in diesem Fall dem ersten Geschäftsführer ein Konsens, der bereits erreicht und für alle Seiten akzeptabel war, wert war. Nachdem der Konsens seitens des Managements in diesem Beispiel aufgekündigt war, legte sich auch der Betriebsrat keine Beschränkungen mehr auf. Im Ergebnis gab es viele arbeitsrechtliche Verfahren in dieser Angelegenheit und das Betriebsklima war wieder ein wenig schlechter geworden. Bei der Auswertung der beiden Interviews im Fall IV wird dann auch der Konsensgedanke neben dem Beteiligungsaspekt der beteiligungsorientierten Beratung gegenüber der klassischen Unternehmensberatung besonders stark herausgearbeitet. Immer wieder betont der Gesprächspartner aus dem Management, dass ein Konsens zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung durch die beteiligungsorientierten Berater/innen erreicht werden sollte, da auch das Management keine andere Chance mehr sah, die Probleme zu lösen.

¹⁴⁷ Im Fall I gab es zu Beginn einen Vorstand, der aus drei Personen bestand. Im Rahmen der Spaltung des Unternehmens blieb der Kontakt nur zu zwei Geschäftsführern erhalten, da einer auch räumlich eine neue Stelle antrat. Einer dieser Geschäftsführer wechselte bald zu einem anderen Unternehmen des Konzerns. Der verbleibende Geschäftsführer nutzte die Erkenntnisse aus der beteiligungsorientierten Beratung auch zur Entwicklung seines Führungsstiles.

Die Auswertung der Interviews zeigt dann folgerichtig einen Unterschied beim Thema Umsetzung der Beratungsergebnisse. Während in den Fällen I und II die Meinung vertreten wird, dass die Umsetzung der Beratungsergebnisse einer beteiligungsorientierten Beratung einfacher und schneller ablaufen als die einer klassischen Unternehmensberatung, bestätigen dies die Gesprächspartner im Fall IV nicht. Dies läßt sich auf das hohe Konfliktpotential in diesem Fall zurückführen, da der notwendige betriebliche Konsens zur Umsetzung erst mühsam hergestellt werden musste und nicht, wie in den anderen drei Fällen, auf ein grundsätzliches Vertrauen zwischen den Parteien aufbauen konnte. Bei der Beratung zu den Erschwerniszulagen wurde der Konsens sogar wieder zerstört, der mühsam und mit viel Zeit erarbeitet worden war. Anschließend verlief die Umsetzung der Ergebnisse deutlich langsamer und aufwendiger, da nun noch arbeitsrechtliche Verfahren stattfanden¹⁴⁸. Die beteiligungsorientierte Beratung wird sowohl vom Betriebsrat als auch von der Geschäftsführung des Fall IV daher ausdrücklich als Konsensberatung verstanden. Der Umsetzungscharakter tritt hinter diesem Aspekt deutlich zurück.

Je höher die Konflikte im Unternehmen sind, desto eher besteht die Gefahr, dass erarbeitete Vorschläge nicht umgesetzt werden oder sich die Umsetzung verlangsamt. Wenn beteiligungsorientierte Betriebsberatung in solchen Fällen Erfolg haben will, ist es notwendig, das Konfliktpotential zu analysieren. Ist das Konfliktpotential zwischen den Betriebsparteien gering, so hat die Beratung einen guten Ansatz für erfolgreiche Ergebnisse, denn die eingesetzten Instrumente werden das Betriebsklima festigen und später die Umsetzung der Ergebnisse vereinfachen. Wo jedoch das Konfliktpotential sehr groß ist, muss die Beratung anders vorgehen. Die Beratungsplanung muss Maßnahmen berücksichtigen, die das Betriebsklima verbessern und anhand der transparenten Bearbeitung der Beratungsinhalte deutlich machen, welche Vorteile nicht nur die Beteiligung, sondern auch ein vernünftiger Umgang zwischen den Betriebsparteien haben. Die beteiligungsorientierte Beratung eignet sich hierfür sehr gut. Denn die Beteiligung zwingt die unterschiedlichen Hierarchien an einen Tisch, wo sie sich unter Anleitung der Berater/innen sachlich auseinandersetzen können. Damit hat jede Ideenwerkstatt für die Teilnehmer/innen einen zusätzlichen Lerneffekt¹⁴⁹.

¹⁴⁸ Wenn die Entlohnung von Beschäftigten verschlechtert wird, besteht die Möglichkeit, dass der/die Betroffene das Arbeitsgericht anruft. Dort kommt es vor der eigentlichen Verhandlung zu einem Einigungstermin. Wenn eine Einigung nicht möglich ist, findet Wochen oder Monate später ein Arbeitsgerichtsverfahren statt. Das betroffene Unternehmen läßt sich in der Regel durch Arbeitsrechtler unterstützen, die für ihre Leistung ein Honorar verlangen. Wenn der Arbeitnehmer Gewerkschaftsmitglied ist, kann er sich kostenlos durch die Rechtsstelle der Gewerkschaft vertreten lassen.

¹⁴⁹ Im Fall IV wurde bei den Beratungen der Versuch gemacht, auch die eigentlichen Geschäftsführer an Ideenwerkstätten zu beteiligen. Dies ist nicht gelungen, da sehr viele Hierarchiestufen im Unternehmen vorhanden waren.

4.4.4 Zusammenfassung

Die drei ausführlich beschriebenen Merkmale „Beratungsinhalte“, „Erfahrungen mit Beratungsunternehmen“ und „betriebliches Konfliktpotential“ mit ihren unterschiedlichen Ausprägungen sollen dem/der beteiligungsorientierten Berater/in helfen, eine betriebsspezifische Beratungsplanung zu ermöglichen. Dafür müssen die Berater/innen zu Beginn die Situation genau analysieren und anschließend die Ausprägungen der drei Merkmale feststellen. Die Merkmalsbildung hilft zum einen die verschiedenen Ausprägungen besser erkennen zu können und zum anderen gibt sie direkte Hinweise auf das Vorgehen bei der Beratung. Sie zeigt auch, dass jeder Beratungsfall anders ist und dass die Berater/innen sich immer die Mühe machen müssen, die Situation im Unternehmen zu bewerten. Denn ein Schema „F“, wie es einige klassische Unternehmensberatungen einsetzen, ist für den Ansatz der Beratung mit Beteiligung völlig ungeeignet¹⁵⁰. Die Tabelle zu den Beratungsinhalten ist daher auch nur als Hilfestellung zu verstehen und soll die Instrumente bei ihrem normalen Einsatz einordnen. Die Berater/innen müssen die Instrumente für jedes Unternehmen spezifisch zuschneiden. Auch wenn die Ideenwerkstatt das klassische Werkzeug der beteiligungsorientierten Beratung ist und in fast allen Betriebsfällen zum Einsatz kommt, erfordert doch jede Ideenwerkstatt für sich eine neue Konzeption.

Der Sinn des Merkmals „Erfahrungen mit Beratungsunternehmen“ und „Konfliktpotential“ erschien anfangs unklar. Es wird nun deutlich, wie wichtig eine Einordnung der betrieblichen Situation durch die Berater/innen zu Beginn der Beratung ist und welche Fehler gemacht werden können, wenn die dadurch gewonnenen Informationen nicht bekannt und berücksichtigt werden.

Die Merkmalsbildung ist damit eine wichtige Hilfestellung für Berater/innen, die eine beteiligungsorientierte und erfolgreiche Betriebsberatung durchführen wollen. So kann die gezeigte Tabelle zu den Beratungsinstrumenten genutzt werden, um eine Beratungsplanung systematisch für den jeweiligen Fall zu erstellen. Dazu müssen die Ausprägungen der Merkmale „Erfahrungen mit Beratungsunternehmen“ sowie das „betriebliche Konfliktpotential“ festgestellt werden. Erst dann kann die Planung im einzelnen erfolgen, wobei die festgestellte Ausprägung dieser Merkmale wesentlich mitbestimmen, welche Instrumente zum Einsatz kommen und wie die Intensität des Einsatzes im einzelnen zu wählen ist.

¹⁵⁰ Ein festes Schema für den Ablauf und die Inhalte einer Beratung ist für jede Beratungsform, also auch die klassische Beratung, falsch, da unberücksichtigt bleibt, dass in jedem Unternehmen andere Bedingungen herrschen. Dennoch setzen einige Beratungsunternehmen solche festen Instrumente immer noch ein und verkaufen dies sogar als Vorteil. Ein Beispiel ist die Gemeinkostenwertanalyse.

In Unternehmen, in denen sowohl das Konfliktpotential hoch ist, als auch die Erfahrungen mit Unternehmensberatungen schlecht sind, wurde die jeweilige Ausprägung der Merkmale, also die „Akzeptanz von Beratung“ und die „Vertrauensbasis“ als jeweils hoch eingeschätzt. In diesen Fällen muss selbstverständlich sehr viel Zeit und Mühe in die Contractingphase und die Startphase investiert werden. Denn in solchen Fällen ist es besonders notwendig, direkt zu Beginn durch ausführliche Informationen und Gespräche die Transparenz des Geschehens für alle Beteiligten vollständig zu gewährleisten. Dadurch soll Misstrauen abgebaut und Streit vermieden werden. Mit den verschiedenen Betriebsparteien ist daher das Vorgehen detailliert konsensual festzulegen. Auch hat sich gezeigt, dass die unmittelbare Beteiligung der Konfliktparteien an der Beratung sinnvoll ist. Die gemeinsame Teilnahme an einer Ideenwerkstatt kann neben den weiterhin bestehenden Unterschieden auch Gemeinsamkeiten in der Sache aufzeigen, die die Parteien schließlich zusammen lösen wollen, wofür Ziele und Aufgaben gemeinsam definiert werden müssen. Dies führt in Folge auch dazu, dass die Konfliktparteien lernen, konstruktiv um die richtigen Entscheidungen zu ringen. Solche positiven Effekte können durch entsprechende Planung des Beratungsablaufes erzielt werden.

Die Tabelle zu den Beratungsinhalten und Beratungsinstrumenten aus dem Merkmal eins, muss daher für die eigentliche Beratungsplanung ergänzt werden, denn wie schon gezeigt, sollen aus der Ausprägung der anderen Merkmale Schlussfolgerungen für den detaillierten Einsatz der Instrumente gezogen werden.

Auf den ersten Blick scheint dies unverständlich, jedoch können die Beratungsinstrumente in einer unterschiedlichen Tiefe oder Intensität eingesetzt werden. Weiterhin ist die Reihenfolge, die Wiederholungsrate der Instrumente sowie der Beteiligtenkreis, der beim Einsatz der Instrumente einbezogen werden soll, wichtig. Alle Punkte sind selbstverständlich, wie die Tabelle auf Seite 151 ff. zeigte, von den Beratungsinhalten abhängig. Zusätzlich kann jedoch eine systematische Hilfe angeboten werden, die nützlich sein soll, den Beginn einer Beratung und den Umgang mit bestimmten Instrumenten besser planen zu können. Zur Darstellung scheint das Instrument Ideenwerkstatt besonders geeignet zu sein, da es den Beteiligungscharakter besonders gut deutlich macht.

Der Einsatz des Instrumentes Ideenwerkstatt wird durch folgende Faktoren wesentlich bestimmt:

- nehmen Geschäftsführer und Betriebsrat an der Ideenwerkstatt teil?
- wie ist die Durchdringungstiefe der Ideenwerkstatt in Bezug auf die prozentual beteiligten Beschäftigten. Damit soll geklärt werden, ob nur eine sehr kleine

Gruppe an der/den Ideenwerkstätten teilnehmen oder ob es sinnvoll ist, möglichst viele Mitarbeiter/innen einzubeziehen?

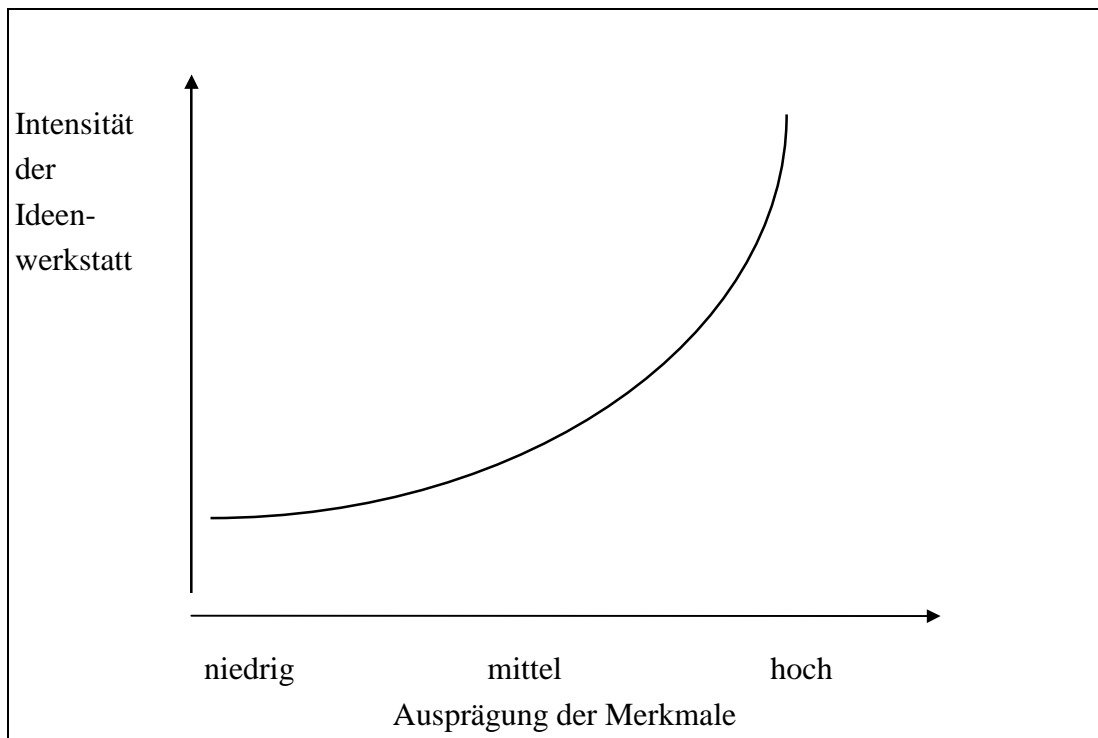
- wird eine Start-Ideenwerkstatt durchgeführt?

Der Einsatz des Instrument Ideenwerkstatt kann also durch die drei Faktoren wesentlich verändert werden. Welche Analysen der Beratungssituation bestimmen jedoch den Einsatz im Einzelfall? Hier greifen wir auf die festgestellten Ausprägungen von zwei der ausführlich behandelten Merkmale zurück.

Diese drei Faktoren, die den Ablauf und die Planung einer Ideenwerkstatt bestimmen, werden daher zu den Ausprägungen der Merkmale „Erfahrungen mit Unternehmensberatungen“ sowie „Konfliktpotential“ in Zusammenhang gebracht, was zu folgendem Ergebnis führt. Die Zuordnung kann für beide Merkmale gemeinsam erfolgen, da bei gleicher Ausprägung die Auswirkungen auf die Ideenwerkstatt identisch sind.

Faktor	Ausprägung hoch	Ausprägung mittel	Ausprägung niedrig
Geschäftsführer & Betriebsrat sollen teilnehmen	unbedingt	sinnvoll	nicht notwendig
Durchdringungstiefe	auch Nicht-Betroffene beteiligen	direkt und indirekt Betroffene	nur direkt Betroffene
Start-Ideenwerkstatt	unbedingt	sinnvoll	nicht notwendig

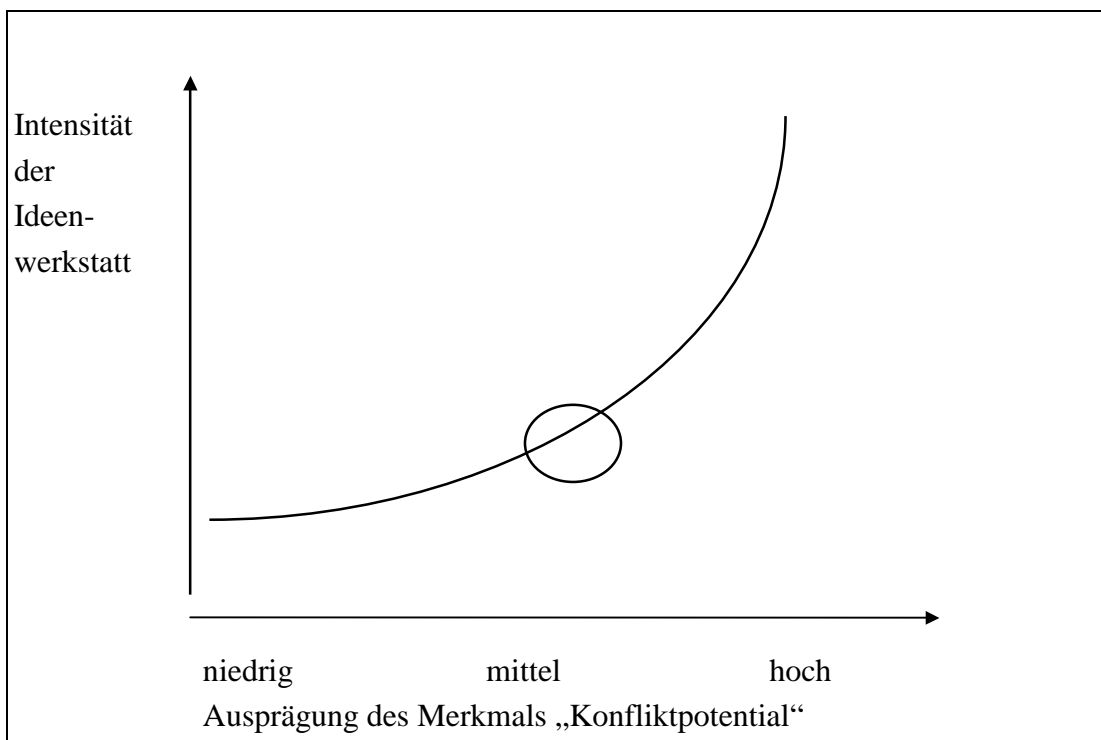
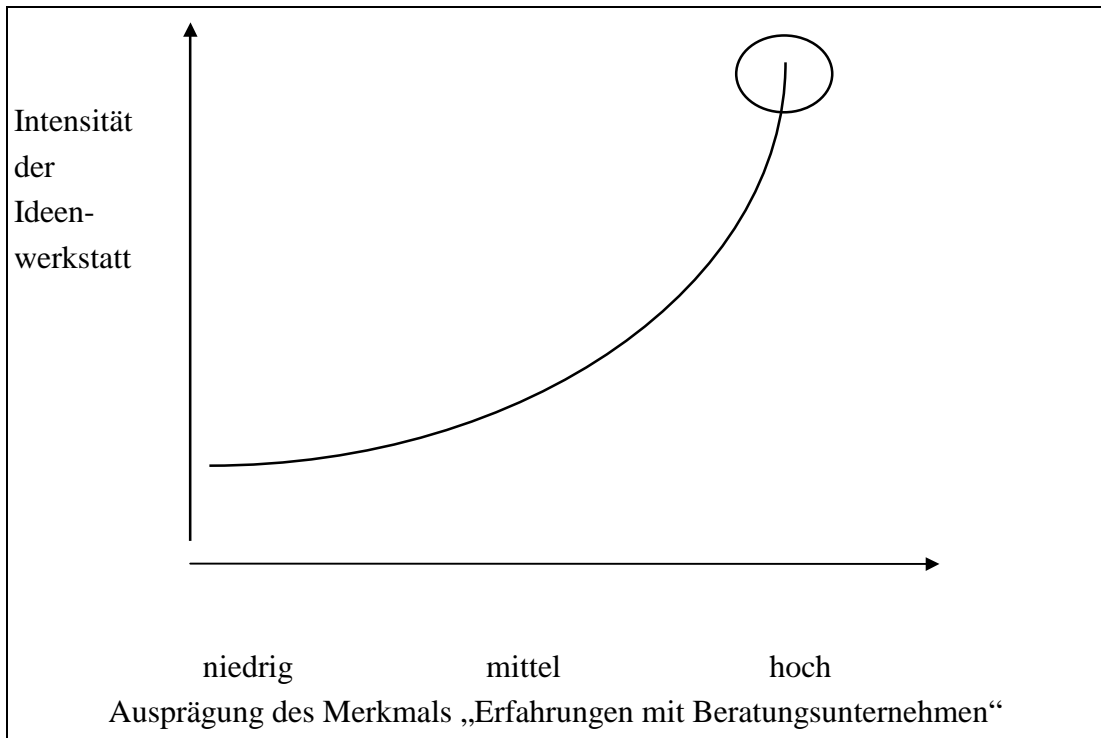
Um so höher die festgestellte Ausprägung der Merkmale ist, um so intensiver muss die Ideenwerkstatt die dargestellten Faktoren einsetzen. Somit ergibt sich je Merkmal eine Kurve, die Hinweise auf die Intensität des Einsatzes der Ideenwerkstatt in den beteiligungsorientierten Betriebsberatungen gibt. Diese Kurve möchte ich als Intensitätskurve bezeichnen. Allgemein sieht diese Kurve wie folgt aus:



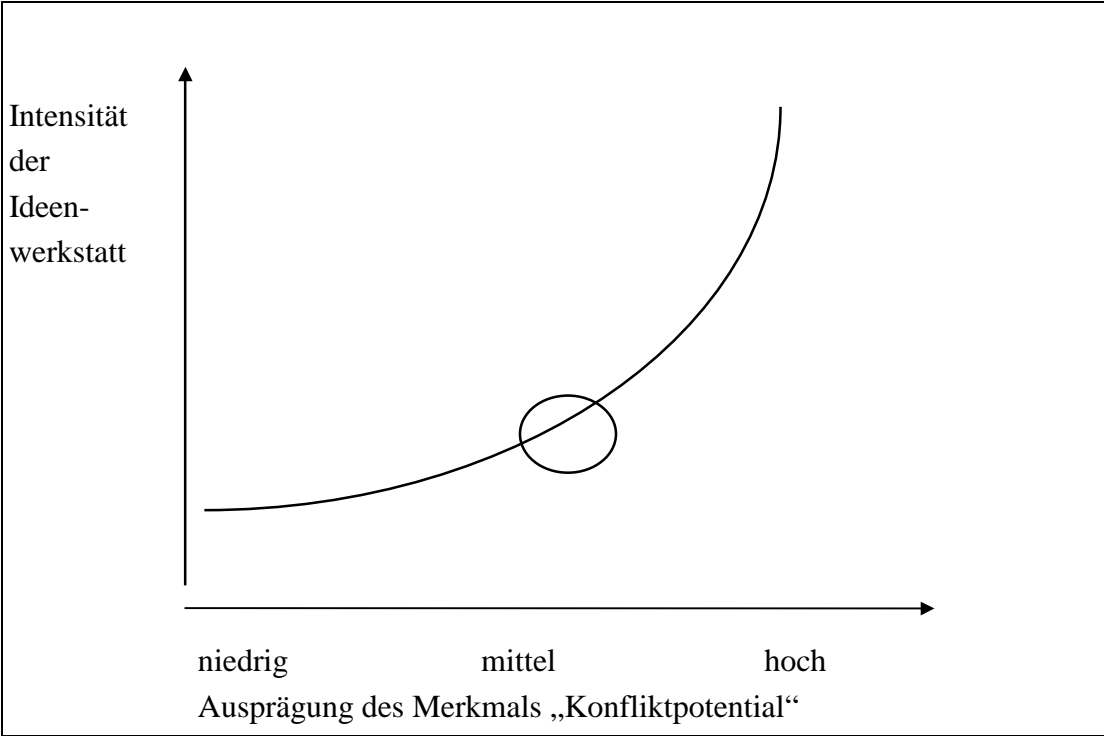
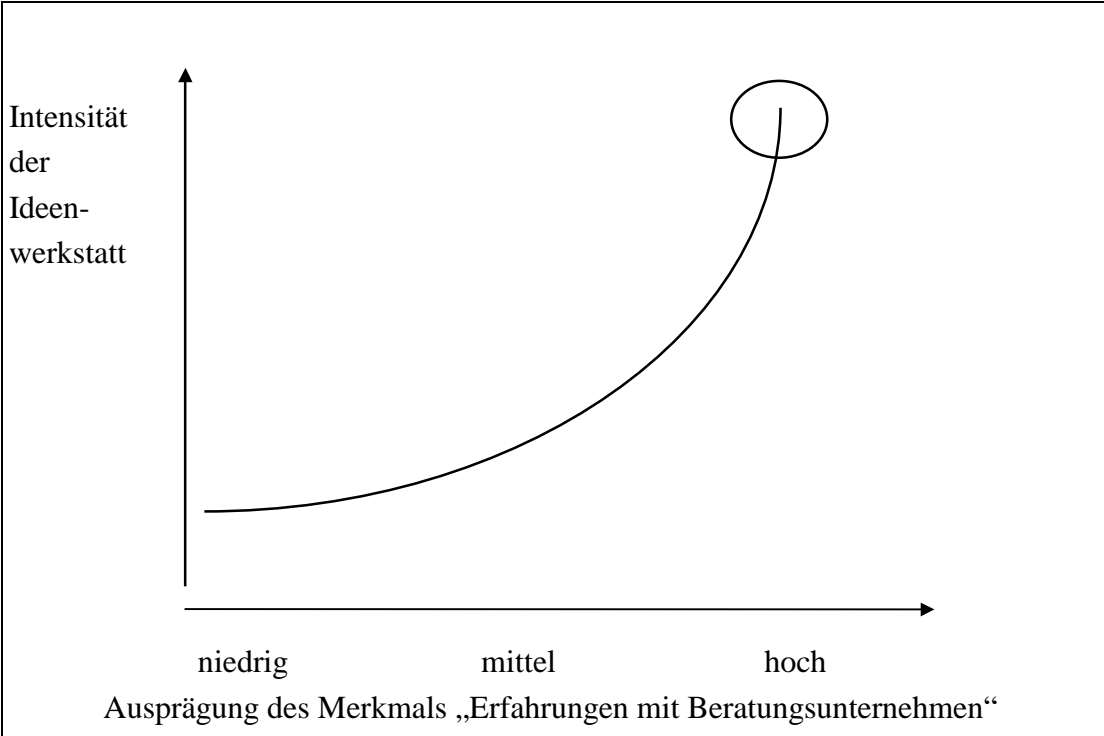
Die Kurve zeigt: Um so höher die Ausprägungen der Merkmale „Erfahrungen mit Unternehmensberatungen“ sowie „Konfliktpotential“, um so intensiver sollen die drei Faktoren des Instrumentes Ideenwerkstatt gewählt werden. Damit kann der Beratungserfolg positiv beeinflusst werden auch dann wenn die betrieblichen Voraussetzungen bei starker Ausprägung beider Merkmale, nicht optimal sind.

Werden nun die Intensitätskurven der vier Betriebsfälle betrachtet, so ergeben sich folgende Abbildungen. Dabei wurden hinsichtlich der Ausprägung des Merkmales „Konfliktpotential“, die Erkenntnisse und Beobachtungen der jeweiligen Beratungen zu Grunde gelegt.

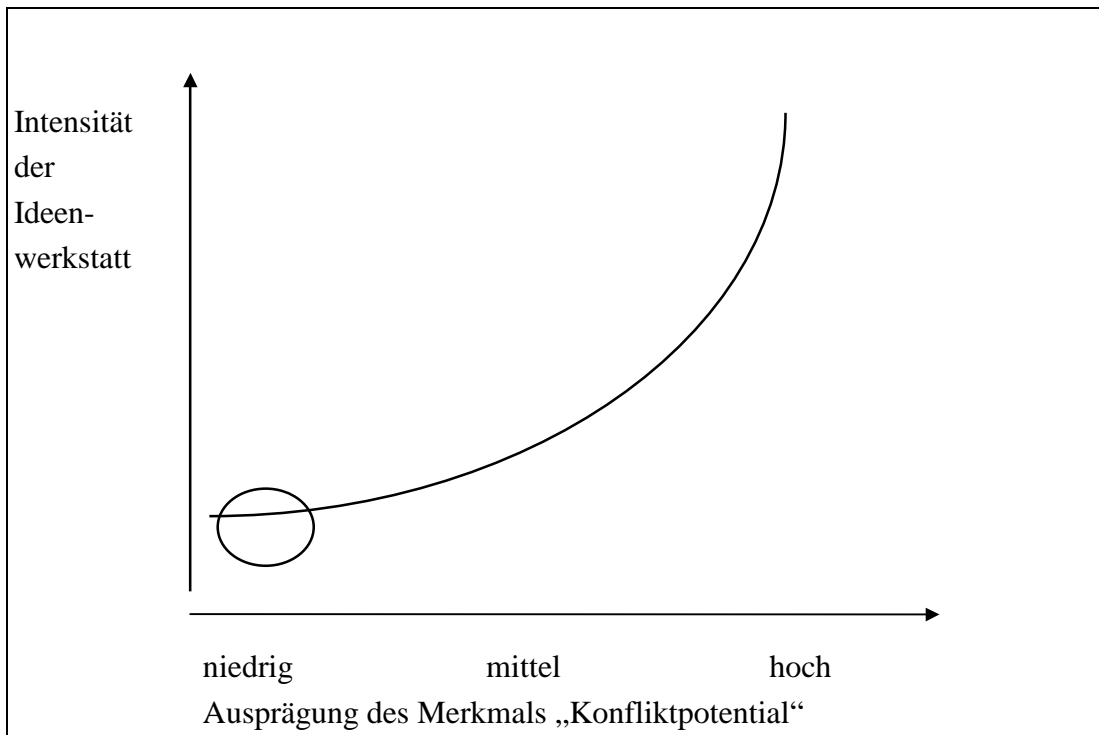
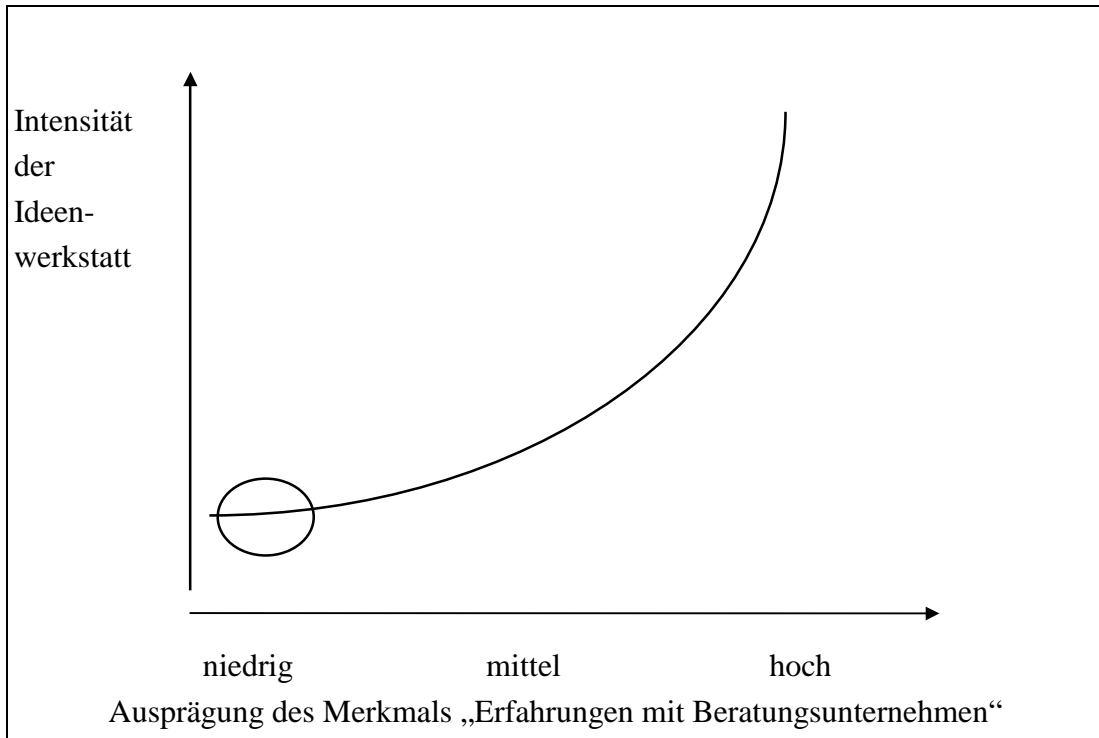
Betriebsfall I:



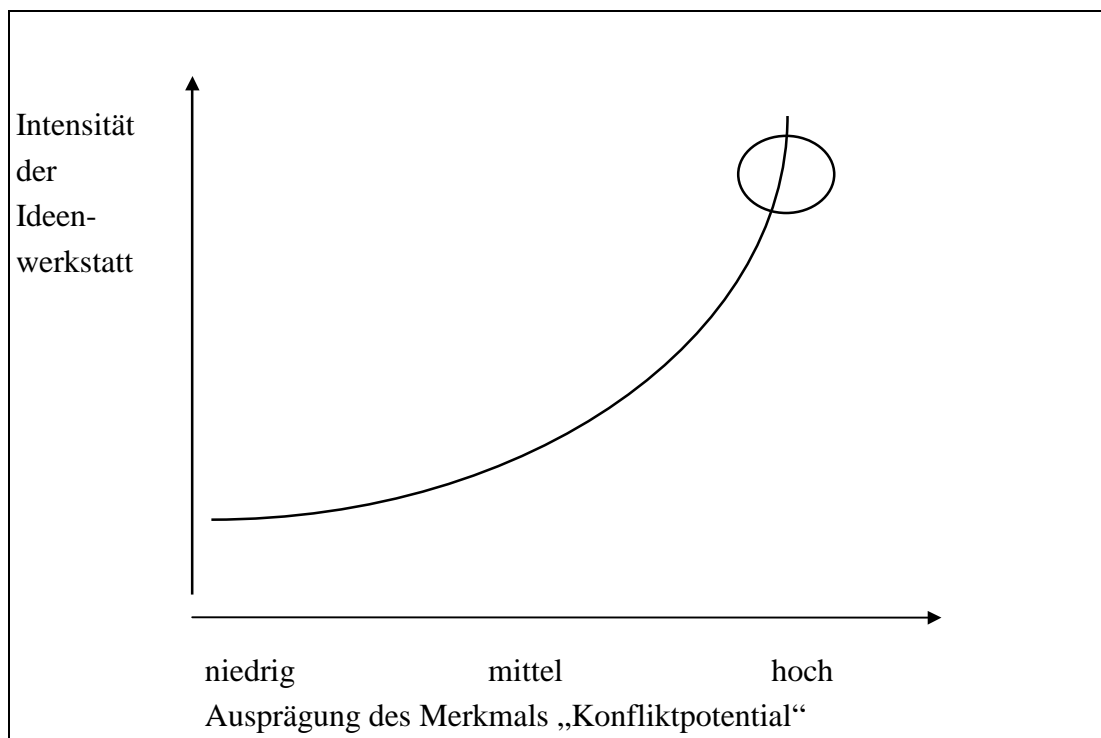
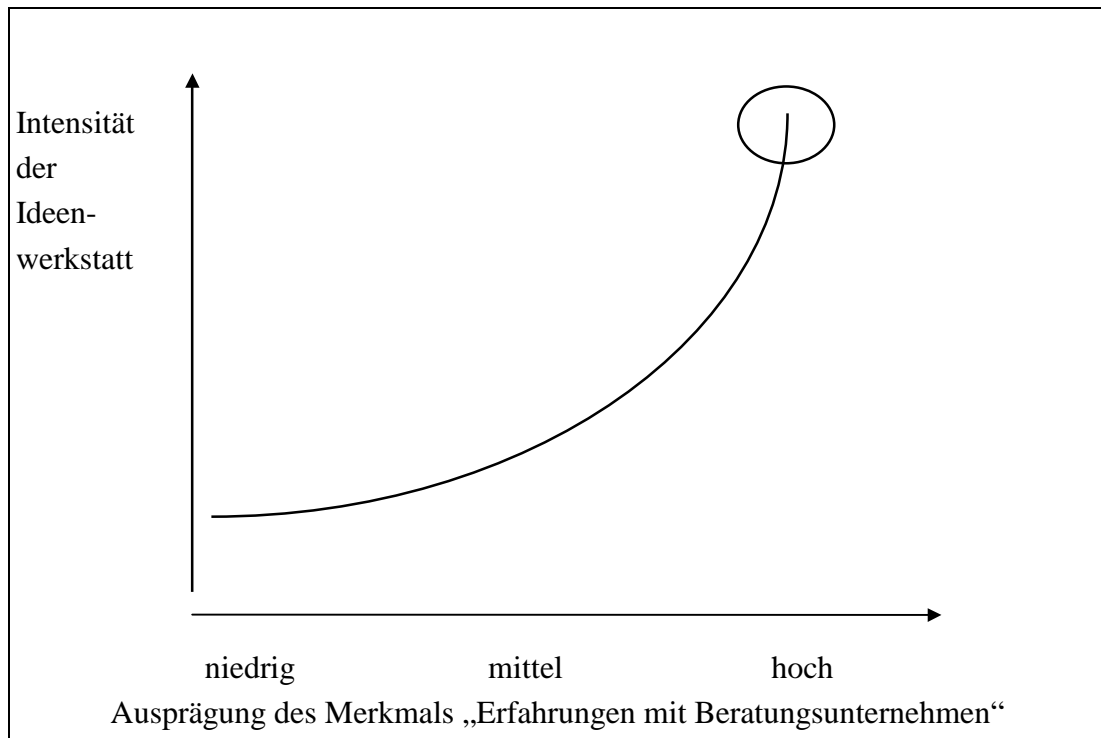
Betriebsfall II:



Betriebsfall III:



Betriebsfall IV:



In den Fällen III und IV decken sich jeweils die Ausprägungen der zwei Merkmale. In den Fällen I und II wurden die Ausprägungen so beobachtet, dass diese nicht deckungsgleich sind. In diesen Fällen werden die beiden Kurven übereinandergelegt

und man bildet einen Mittelwert der Merkmalsausprägungen. Dieser hilft die Intensität zu bestimmen.

Die Intensitätskurve führt somit den beteiligungsorientierten Berater/innen sehr einfach und immer wieder vor Augen, wie sie ihre Beratungsplanung allgemein und hier speziell für das Instrument Ideenwerkstatt zu gestalten haben. Die Intensitätskurve ist sicher ein einfaches Hilfsmittel und kann umfangreiche Analysen des Beratungsfalles nicht ersetzen. Jedoch muss bedacht werden, dass die Berater/innen keine Möglichkeiten haben, solche Analysen vorab durchzuführen und ein einfaches Hilfsmittel ist besser als keines, wenn es dadurch gelingt, die Planung einer beteiligungsorientierten Betriebsberatung zu optimieren.

Wenn man nun die drei Merkmale und ihre Ausprägungen weiter betrachtet, so macht es Sinn die Merkmale zusammenzufassen und Oberkategorien also Typen zu bilden. Im Typ A sind die Ausprägungen der Merkmale „Erfahrungen mit Beratungsunternehmen“ sowie „Konfliktpotential“ jeweils hoch beurteilt worden und bei den „Beratungsinhalten“ handelt es sich um eine kurzfristig zu bearbeitende Maßnahme.

	Merkmale und seine Ausprägungen		
Typ	Beratungsinhalt	Erfahrungen mit B.	Konfliktpotential
A	kurzfristige Maßnahme (z.B. BWL Analyse)	hohe bis sehr hohe Ausprägung	hohe bis sehr hohe Ausprägung
B	langfristige Maßnahme (z.B. Gruppenarbeit)	niedrige bis mittlere Ausprägung	niedrige bis mittlere Ausprägung

Beim Typ B liegt genau der umgekehrte Fall vor. Die Feststellung von Typen erbringen keine grundlegend neue Erkenntnis. Sie helfen jedoch einen schnellen Überblick zu schaffen, um die Beratungsplanung anschließend gezielt durchführen zu können. Denn sobald der Typ A festgestellt wurde, sind zahlreiche Maßnahmen, die bereits dargestellt wurden, einzuleiten, um die Beratung erfolgreich zu gestalten. Für die Beratungsinstrumente zum Beispiel die Ideenwerkstatt bedeutet dies eine hohe „Intensität“ und die Berater/innen müssen insbesondere das Konfliktpotential und ihre Akzeptanz ständig im Auge haben.

5 Beteiligungsorientierte Betriebsberatung versus klassische Unternehmensberatung

5.1 Einleitung

Nach der Darstellung der klassischen Unternehmensberatung und der Konzeption der beteiligungsorientierten Betriebsberatung sowie der Analyse der Betriebsfälle soll nun eine direkte Gegenüberstellung erfolgen. Dies soll mit Hilfe von Schlüsselbegriffen erfolgen, die sich an der Eingangshypothese orientieren. Die Schlüsselbegriffe müssen geeignet sein, zentrale Unterschiede in den Beratungskonzepten deutlich zu machen. Dabei werden auch die Analyseergebnisse der acht Interviews, die bei den Betriebsfällen durchgeführt wurden, einbezogen. Da das gesammelte Material umfangreich ist, erfolgte schon die Auswertung der Interviews mit Hilfe einer Codierung, die sich auf die Themen konzentriert, die für die Prüfung der Hypothesen wichtig sind. Die Codierung ergab Oberkategorien bzw. Schlüsselbegriffe nach denen dieses Kapitel sinnvoll gegliedert wurde¹⁵¹.

Im Folgenden werden die gewählten Schlüsselbegriffe aufgezählt, um nun die Bandbreite des jeweiligen Begriffes darzustellen:

- **Beteiligung bei der Beratung.** Dieser Schlüsselbegriff findet sich in unterschiedlichen Ausprägungen in den Interviews und den Betriebsfällen. Dazu gehören: Beteiligung von Beschäftigten, Beteiligung des Betriebsrates sowie Beteiligung der Geschäftsführung während einer Beratung. Insbesondere soll es um die Konsequenzen von Beteiligung bzw. Nichtbeteiligung bei den Beratungskonzepten für das Beratungsergebnis gehen.
- **Die Nutzung des innerbetrieblichen Know-hows.** Dies bezieht sich auf das Know-how der Beschäftigten unter Einschluss der Betriebsräte und des Managements. Im Mittelpunkt steht hier die Frage, ob es mit den Beratungskonzepten gelingen kann, dieses Wissen für ihre Beratungsaufträge zu nutzen.
- **Akzeptanz der Beratung und der Berater/innen.** Dies bezieht sich auf die Akzeptanz des Beratungsunternehmens, des Beratungsprozesses, der Berater/innen und natürlich der Ergebnisse bei den Beschäftigten.
- **Die Ideenwerkstatt** als besondere Methode der beteiligungsorientierten Betriebsberatung. Dieses Instrument wird mit den Methoden der klassischen Unternehmensberatungen verglichen.

- Die **innerbetriebliche Kommunikation**. Dies bezieht sich sowohl auf die Kommunikation und das Verhältnis zwischen den Beschäftigten, als auch auf die Kommunikation zwischen den Beschäftigten und ihren Vorgesetzten. Die Durchlässigkeit von Informationen spielt eine wichtige Rolle. Auch die Auswirkungen einer externen Beratung auf das Betriebsklima werden berücksichtigt.
- Die **Arbeitsorientierung der beteiligungsorientierten Betriebsberatung**. In der Auswertung soll festgestellt werden, ob dieser Begriff bei den Betriebsfällen eine Bedeutung gespielt hat.
- Die **Umsetzung und Praxisrelevanz der Beratungsergebnisse**. Dieser Schlüsselbegriff wird in die Ausprägungen Bereitschaft der Beschäftigten zur Umsetzung der Ergebnisse, Nachhaltigkeit der Effekte der Beratungsergebnisse und Geschwindigkeit bei der Umsetzung der Ergebnisse untergliedert. Weiterhin wird untersucht, ob konkrete Ergebnisse nach der Beratung vorliegen und die Ergebnisse als zielführend im Sinne der Beratung von den Gesprächspartnern empfunden wurden.

Die durch Kursivschrift gekennzeichneten Zitate stammen ausschließlich aus den transkribierten Teilen der geführten acht Interviews. Die Art der Interviews wurde bereits erläutert¹⁵². Da eine vollständige Wiedergabe der Interviews aus Datenschutzgründen nicht möglich ist und eine Anonymisierung zur vollständigen Entstellung geführt hätte, werden statt dessen im folgenden Kapitel möglichst viele Zitate verwendet, um die Ergebnisse zu illustrieren.

5.2 Beteiligung

Die Beteiligung ist die entscheidende Differenz zwischen den beiden Beratungskonzepten. Durch den sehr unterschiedlichen Beteiligungscharakter werden die Methoden und sogar die Ergebnisse wesentlich beeinflusst. Alle Gesprächspartner in den Interviews verwenden den Begriff Beteiligung immer wieder. Beteiligung bei der beteiligungsorientierten Beratung beginnt mit dem ersten Kontakt und endet mit der Präsentation bzw. der Umsetzung der Ergebnisse. Dazwischen liegen viele Einzelschritte. Die Beteiligung von Beginn an wird als außergewöhnlich verstanden. Konzeptionell ist vorgesehen, dass Betriebsräte und Geschäftsführung diesen Kontakt gemeinsam ausführen. *Also ich sag mal, vom*

¹⁵¹Siehe auch Kapitel Methodische Grundlagen der Analyse von Betriebsfällen und Interviews ab Seite 81.

¹⁵² ebenda

*Prinzip her fängt es ja im Grunde genommen damit an, dass alle dabei sind, in dem Moment wo irgendwas passiert*¹⁵³.

5.2.1 Beteiligung bei der Beauftragung

In vielen Fällen kommt es vor, dass der Betriebsrat die Beratungsfirma selbst auswählt. *Da fällt mir als erstes ein, dass wir als Betriebsrat tätig geworden sind, eine Beraterfirma zu finden, die uns hilft, das was die Beraterfirma des Unternehmens festgestellt hat, nachzuvollziehen oder zu widerlegen oder auch zu bestätigen, aber eben aus der Sicht einer gewerkschaftsnahen Beraterfirma*¹⁵⁴. In solchen Fällen hat die Geschäftsführung oft ein unmittelbares Interesse, durch die Einschaltung eines neutralen Beraters wieder Bewegung in eine stockende Situation zu bringen. *Die Geschäftsführung hat sich hier weitgehend außen vor gehalten. Die hatte ja schon irgendwelche Ideen vorgestellt und die waren zu plausibilisieren. Also ... im Grunde alles bei dem Betriebsrat... hier das ist dein Partner, die ISA Consult und jetzt macht mal damit, hast Handlungsfreiheit, lass dich mal überzeugen, prüf unsere Angaben. Also die Ideen, unsere Vorschläge, ob die vernünftig sind.*¹⁵⁵

Dies sind jedoch Ausnahmen. Denn in der Beratungslandschaft ist es nicht üblich, die Betriebsräte beim Erstkontakt einzubeziehen. *F: War denn der Betriebsrat beteiligt bei der Auswahl dieser Unternehmen? I: Ach was! F: Also überhaupt keine Beteiligung? I: Nein. Gar nicht. Wir kriegten nur zur Kenntnis, dass McKinsey oder LOGIKA oder wie sie alle heißen, ins Haus kommen und wir sollten unseren Mitarbeitern halt sagen, dass das alles nicht so schlimm ist. Mehr oder weniger: haltet alle still.*¹⁵⁶ Die Beauftragung von externen Berater/innen ist nicht mitbestimmungspflichtig, so dass das jeweilige Management den Betriebsrat und ggf. die Mitarbeiter/innen nur informiert. *F: Wie ist das denn bei den anderen Unternehmensberatungen? Ist da der Betriebsrat auch informiert oder involviert? I: Nein. Gar nicht. Das findet auf der Ebene der Geschäftsführung statt. Bei großen Aufträgen muss dann die Geschäftsführung ihrerseits die Zustimmung des Aufsichtsrates einholen, und in dem Zusammenhang wird natürlich auch der Betriebsrat informiert, über die Dinge, die dann anstehen. Aber es ist keine Mitwirkung mehr, es ist mehr eine Informationspflicht, die da erfüllt wird.*¹⁵⁷

In der Praxis kommt es sogar vor, dass Betriebsräte nur am Rande oder gar nicht über den Einsatz von Beratungsunternehmen im eigenen Betrieb informiert werden.

¹⁵³ Zitat aus Interviews Betriebsrat Fall I.

¹⁵⁴ Betriebsrat Fall IV.

¹⁵⁵ Zitat Prokurist Fall IV.

¹⁵⁶ Betriebsrat Fall II. „F“ steht für den Fragenden. „I“ für den Interviewten.

¹⁵⁷ Betriebsrat Fall IV.

Im Prinzip war das so, dass diese Berater längst tätig waren, man dann davon hörte von Mitarbeitern, da läuft einer rum und so weiter, da fragt man bei der Geschäftsleitung nach, die sagten dann: "ja, das ist ein Beratungsinstitut, ja, was wir Ihnen noch sagen wollten... Ja, richtig, ja der soll das und das machen."¹⁵⁸

Die Beteiligung bei der Auswahl und den Aufgaben von Unternehmensberatungen ist vor allem in größeren Unternehmen immer wieder ein Streitpunkt. Das Management läßt sich hier seine alleinige Entscheidungsmacht nicht nehmen. *Nein. Ich sag mal, die Unternehmensleitung sieht das sicherlich als Direktionsrecht an und wir können machen und versuchen was wir wollen und wir beteiligen den Betriebsrat eben insofern, dass wir ihm mitteilen, dass hier eine Firma ist und welche Aufgaben die haben, und die werden auch hinterher über die Auswertung informiert, also ich habe da ein Diebold-Gutachten in der Schublade liegen..., wir werden auch über diese Overhead-Geschichte diskutieren und informieren, weil das ja unter Umständen dann personelle Auswirkungen hat, aber eine Beteiligung ist nicht gegeben.*¹⁵⁹ So sehen es nicht nur die interviewten Betriebsräte, sondern auch die Chefs: *Es wurde in dem Fall in der Form nicht darüber gesprochen, weil ich einfach entschieden habe, ich habe meinem Chef... es ging um ein Thema wo wir ein technisches Problem haben, habe ich vorgeschlagen, ich möchte gern einen externen Berater hinzuziehen, weil das Know-how bei uns in dem Maße gar nicht da ist und schon gar nicht die Zeit, das alleine aufzuarbeiten, und da war es meine Entscheidung in dem Fall zu sagen, auf welche Art und Weise wir diese Projektabwicklung machen. Da ist also, wenn Sie so wollen, gar nicht drüber diskutiert worden.*¹⁶⁰

5.2.2 Beteiligung durch Vertrag ausgeschlossen

Beteiligung kann zum Konzept einer Beratung gehören. Es gibt jedoch tatsächlich auch die gewollte vollständige Nichtbeteiligung der Betriebsräte durch einzelne klassische Unternehmensberatungen. *Ja, LOGIKA hat sich mit uns überhaupt nicht in Verbindung gesetzt und McKinsey....., die haben das schon schriftlich fixiert, dass sie mit dem Betriebsrat nichts zu tun haben wollen.*¹⁶¹ Ein weiteres Beispiel in diesem Zusammenhang sind die Abschlussberichte der klassischen Unternehmensberatungen. Diese Berichte werden in der Regel den zuständigen Gremien wie Geschäftsführer und Aufsichtsräte nach Abschluss der Beratung übergeben. Um zu verhindern, dass die Berichte in andere Hände gelangen und sich eine fachliche Diskussion zum Beispiel über die Beratungsergebnisse oder die

¹⁵⁸ Betriebsrat Fall III.

¹⁵⁹ Betriebsrat Fall IV.

¹⁶⁰ Prokurist Fall II.

¹⁶¹ Betriebsrat Fall II.

Datengrundlagen ergibt, arbeiten u.a. die bekannten Beratungsunternehmen A.T. Kearny und Roland Berger mit einem Kopierschutz. Die wenigen Gutachten werden nur handverlesen und numeriert verteilt. Durch den Kopierschutz können keine Kopien ohne Identifikation der Quelle vorgenommen werden. Damit wird der Bericht zur exklusiven Information, die innerbetrieblich nicht detailliert kommentiert werden kann (Staute, 96, S. 137 und eigene Quellen). Bei einer anderen Untersuchung des Kaufhof Konzerns 1980/81 durch McKinsey wurden 15 Prozent der Arbeitsplätze vernichtet. Die Untersuchungsergebnisse wurden dem Betriebsrat jedoch vorenthalten (Gewerkschaft hbv, 1981, S. 15). McKinsey hat jedoch auch noch andere Formen parat. Der geschilderte Fall spielte in einem Warenhauskonzern 1980/81 (Gewerkschaft hbv, 1981, S. 9-12). Direkt zu Beginn der Beratung durch McKinsey wurde der Betriebsrat nur in groben Zügen informiert, weitere Fragen wurden einfach nicht beantwortet. Da der Betriebsrat jedoch mehr wissen wollte, setzte er die örtliche Geschäftsleitung unter Druck. Diese durften auf Weisung der Zentrale keine weiteren Auskünfte erteilen. Sogar die Drohung einer einstweiligen gerichtlichen Verfügung führte nicht zu mehr Information, sondern nur zu einem Gespräch mit einem Mitglied des Lenkungsausschusses. Die Stimmung in der Belegschaft war durch die Weigerung des Managements und der Beratungsfirma, mehr Informationen zu geben, bereits schwer belastet, wie sich in den Betriebsversammlungen zeigte. Die angewendete Strategie von McKinsey sollte Betriebsrat und Belegschaft desorientieren, die Gemeinkostenwertanalyse sollte verharmlost und die Gegenmaßnahmen des Betriebsrates verzögert werden (Gewerkschaft hbv, 1981, S. 13).

Diese Fälle zeigen deutlich, welche elitären Vorstellungen nach wie vor bestehen und welche drastischen Maßnahmen eingesetzt werden, um bestimmte Vorstellungen umzusetzen. Da verwundert es nicht, wenn Misstrauen seitens der Beschäftigten entsteht und die Beratungsergebnisse ausschließlich als Vorschläge, die sich gegen die Belegschaft wenden, interpretiert werden. Verbrannte Erde bleibt übrig.

Eine ganz andere Strategie verfolgt im Unterschied dazu der Ansatz der beteiligungsorientierten Beratung. *Zuerst fällt mir ein, Einbindung der Mitarbeiter. Das ist eine offensichtlich grundsätzliche Besonderheit von ISA Consult, wodurch sich ISA Consult doch von anderen abhebt.*¹⁶² Diese Konzeption sieht in der Beteiligung einen wesentlichen Erfolgsfaktor und bezieht sie daher nicht nur auf Betriebsräte, sondern auch auf beteiligte Beschäftigte. *Nämlich ausgehend von dem, was die Mitarbeiter sagen, und im Prinzip ist der Mitarbeiter der letzte vor Ort, gleichrangig in so einem Gespräch zur Geschäftsführung, die sich denn auch an einem entsprechenden Moderationsthema als Beispiel beteiligt. Das ist vom Ansatz*

*her – meine ich – ein fundamentaler Unterschied.*¹⁶³ Insgesamt wird von drei Geschäftsführern in den Interviews betont, dass die Beteiligung der Mitarbeiter/innen ein besonderes Charakteristikum darstellt und sich an dieser Stelle deutlich von den Konzepten der klassischen Unternehmensberatung unterscheidet.

Als Grund für die Nichtbeteiligung wird unterstellt, dass die unteren Ebenen nicht viel beitragen können. So kommt es, dass sie in die Untersuchungen nicht einbezogen werden. *F: Aber zum Beispiel die Meinungen, die Ansichten der Mitarbeiter wurden nicht planmäßig einbezogen? I: Meinungen und Ansichten sind überhaupt kaum gefragt worden.*¹⁶⁴ Im Ergebnis kommt kaum Kontakt zwischen klassischen Berater/innen und Beschäftigten zustande. Insbesondere nicht mit den Mitarbeiter/innen in den Werkshallen. *Ich weiss gar nicht, ob die überhaupt in die Hallen gehen. Also bisher ist das überhaupt in den Bürobereichen gewesen und da werden sicherlich mal Leute nach ihrer Arbeit und Arbeitsabläufen befragt, das war ja auch 1989, als Mc Kinsey mal hier war, der Fall, wo dann damals die berühmte Gemeinkostenwertanalyse – wo jeder aufschreiben und darstellen musste und so – aber ich denke, so eine Beteiligung, dass Mitarbeiter auch wirklich mal reden können, dass auch eigene Vorschläge da sein können... meistens ist ja die Befragung der Mitarbeiter vom Unternehmen immer nur: Was macht ihr für eine Tätigkeit, wie läuft das ab. Aber nicht: Was habt ihr für Ideen. Also so was ist mir nicht bekannt. Ist mir von dieser nicht bekannt und ist mir auch von anderen nicht bekannt.*¹⁶⁵ Die befragten vier Manager halten diesen Ansatz für falsch und plädieren für mehr Offenheit. Sie bezeichnen die Einbeziehung des Betriebsrates beim Einsatz von Externen für *zeitgemäß und unabdingbar*¹⁶⁶. Auch die Einbeziehung der Mitarbeiter/innen ist *ein unheimlich wertvoller Gedanke*, so ein Geschäftsführer¹⁶⁷. Dies wird durch die beteiligungsorientierte Beratung durch Ideenwerkstätten und Workshops erreicht, die zwar von klassischen Berater/innen auch schon mal eingesetzt werden, *....dann allenfalls im schlechtesten Fall zu Ergebnissicherung....*¹⁶⁸ und in einer Form wie sie nicht dem Beteiligungskonzept entspricht¹⁶⁹.

¹⁶² Geschäftsführer Fall I.

¹⁶³ Geschäftsführer Fall II.

¹⁶⁴ Geschäftsführer Fall I.

¹⁶⁵ Betriebsrat Fall IV.

¹⁶⁶ Geschäftsführer Fall III.

¹⁶⁷ Fall IV.

¹⁶⁸ Geschäftsführer Fall I.

¹⁶⁹ Siehe auch Kapitel „Der Workshop als Beteiligungsinstrument“ ab Seite 179.

5.2.3 Beratungsmethoden mit und ohne Beteiligung

Damit sind wir bei den Beratungsmethoden angekommen. In den vorhergehenden Kapiteln wurde schon betont, dass klassische Unternehmensberatung und beteiligungsorientierte Betriebsberatung durchaus vergleichbare Methoden und in gleichen Themenbereichen einsetzen. Die Beratungskonzeptionen unterscheiden sich jedoch grundsätzlich, wenn es um Beteiligung der Mitarbeiter/innen geht. Sie werden bei der beteiligungsorientierten Beratung so gewählt, dass grundsätzlich alle direkt betroffenen die Chance erhalten, sich mit ihren Möglichkeiten einzubringen. *Ja, ich denke ... Beispiel Qualitätszirkelintroduction, wir haben durch die Vorgehensweise der Ideenwerkstätten Themen gesammelt, die dann auch in ihrer Wichtigkeit gewertet werden konnten, Themen gesammelt, die, um das genauso noch einmal zu betonen, aus dem Mitarbeiterkreis, dass allen, die freiwillig bereit waren, daran teilzunehmen, wobei, um da auch noch einmal zu betonen, jeder die Chance bekommen hatte, daran teilzunehmen, also im Prinzip konnte jeder der Betroffenen sagen, was ihm auf dem Herzen lag, und kriegte das auch hinterher in der Dokumentation auch wieder zu sehen.*¹⁷⁰ Es gibt jedoch auch Prozesse, bei denen eine ständige und volle Beteiligung der Mitarbeiter/innen in der betrieblichen Praxis nicht umsetzbar ist. In solchen Fällen werden entsprechende Arbeitsgruppen geschaffen, in denen Betriebsräte beteiligt werden. *Richtig, deswegen muss der Betriebsrat – das war ja auch Vorbedingung von ISA – in den zuständigen Gremien mit drinsitzen. Wenn dann etwas nicht so läuft, was dem Betriebsrat ganz zuwider läuft, dann kann man da die Notbremse ziehen.*¹⁷¹ Die Arbeitsgruppen dienen nicht nur der Information. Vielmehr sollen hier die Vorgänge gemeinsam entwickelt und abgestimmt werden. Dies geht inhaltlich weit über die mitbestimmungspflichtigen Rechte der Betriebsräte hinaus. Nicht zuletzt dadurch wird Vertrauen und Offenheit erzeugt.

Es gibt verschiedene Instrumente, die genutzt werden können, um eine Beteiligung herzustellen. Zentrales Instrument der Beteiligung für die beteiligungsorientierte Beratung ist die Ideenwerkstatt. Sie wurde in vielfältiger Form in allen Fallbeispielen eingesetzt. Als Ideenwerkstatt zur Ideenfindung¹⁷², Innovationsideenwerkstatt¹⁷³ oder als modifizierte Veranstaltung im Rahmen der Einführung von Gruppenarbeit.¹⁷⁴ Auch der Qualitätszirkel des Betriebsfalles II wurde mit Hilfe der Techniken, die bei einer Ideenwerkstatt eingesetzt werden, entwickelt. Einige klassische Unternehmensberatungen machen ebenfalls immer

¹⁷⁰ Prokurist Fall II.

¹⁷¹ Betriebsrat Fall III.

¹⁷² Trifft in allen vier Betriebsfällen zu. Im Fall III hat es jedoch nur eine Ideenwerkstatt dieser Art gegeben.

¹⁷³ Betriebsfall II.

¹⁷⁴ Trifft für Fall I und Fall III zu.

wieder Versuche der Einbeziehung von Mitarbeiter/innen. Jedoch dringen sie dabei nicht in die Tiefe und wählen ungeeignete Formen. *Also Logika war sehr für Beschäftigte, wenn man davon ausgeht, dass ein Betriebsleiter ein Beschäftigter ist, ja. Aber ich sag mal, die ganz normalen Arbeitnehmer – nein. Und bei TMI, bei den Leuten, die sie interviewt haben, da wüsste ich auch nicht, dass da ein Arbeiter dabei war. Also einer von der Maschine...*¹⁷⁵. *Ja. Wir wissen nur, dass die Leitungsebene, also die Geschäftsführung und dann die Leitungsebene, da wurden die Leute befragt.*¹⁷⁶

5.2.3.1 Der Fragebogen als Beteiligungsinstrument

Eine eher ungeeignete Form der Beteiligung bei einer betrieblichen Beratung ist der Fragebogen. Viele Beschäftigte sind mit dem Ausfüllen solcher Bögen überfordert. Dies mag auf den ersten Blick verwundern. Jedoch muss bedacht werden, dass für Gewerbliche als auch viele Angestellte die schriftliche Ausdrucksweise unüblich ist und sie daher große Schwierigkeiten haben, die Situation adäquat darzustellen. Weiterhin setzt die Konzeption eines Fragebogens die genaue Kenntnis der jeweiligen Situation voraus. Je geringer diese ist, desto weniger ist der Fragebogen geeignet, die wirkliche Situation zu erfassen. Auf Grund der beschriebenen Vorgehensweise der klassischen Unternehmensberatungen ist jedoch dieses betriebsspezifische Basiswissen nicht vorhanden. Dementsprechend unzulänglich sind die Auswertungsergebnisse solcher Fragebogenaktionen. Es gibt nicht selten auch Fragebogenaktionen durch klassische Berater, bei denen die Bögen nicht an die Belegschaft verteilt werden. *Ich weiss, dass es Fragenkataloge gegeben hat, dicke Schwarten, die also höchstens beim Betriebsleiter gelegen haben und der ausfüllen durfte.*¹⁷⁷ *F: Was war denn das für eine Abfrage? I: Das ist das Problem. Das können wir noch nicht einmal sagen, weil wir weder die Fragebögen noch sonst irgendwas gekriegt haben.*¹⁷⁸ Die Fragebögen werden häufig nur noch an das obere Management verteilt oder man führt mit dieser Gruppe direkte Interviews. *Da beauftragt man dann wieder einen Externen, der dann sicherlich Interviews macht und auf die Art eine Beteiligung doch herbeiführt. Aber das sind dann wieder von oben nach unten ausgewählte Leute, die interviewt werden.*¹⁷⁹ Der Fragebogen ist ein Instrument, welches sich für eine breite Mitarbeiter/innenbeteiligung nicht eignet. Er kann ggf. als Ergänzung eingesetzt werden. Dann muss er jedoch sehr gut auf die betriebliche Situation fokussiert sein. Auch dann ist er für eine Gesamterhebung wenig geeignet, da die Möglichkeit der freien Äußerung im

¹⁷⁵ Betriebsrat Fall I.

¹⁷⁶ Betriebsrat Fall II.

¹⁷⁷ Betriebsrat Fall I.

¹⁷⁸ Betriebsrat Fall II.

¹⁷⁹ Prokurist Fall II.

Fragebogen durch die so Befragten kaum gegeben ist. *Nein, also die gibt es höchstens, wenn der eine oder andere zu seiner Tätigkeit befragt wird, aber ansonsten wird das denke ich mehr mit der mittleren und oberen Managementebene gemacht. Und das war bei ISA Consult eben dann doch ein ganz anderer Ansatz.*¹⁸⁰. Auch dort, wo sich der Fragebogen aufgrund der Menge der zu Befragenden anbietet, bevorzugt die beteiligungsorientierte Beratung andere Instrumente. Im Betriebsfall IV zum Thema Erschwernisuntersuchung wurden Arbeitsplatzbegehungen mit Kurzinterviews gewählt. Obwohl ca. 300 Arbeitsplätze zu bewerten waren, wurde kein Fragebogen eingesetzt. Vielmehr wurden alle betroffenen Arbeitsplätze unmittelbar besucht und direkter Kontakt zu den dort Beschäftigten hergestellt. Ein Fragebogen wäre ungeeignet gewesen, da die betriebliche Situation von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz sehr unterschiedlich war und nur durch den Besuch des/der Berater/innen aufgenommen werden konnte.

5.2.3.2 Der Workshop als Beteiligungsinstrument

Da die Kunden der klassischen Unternehmensberatungen zunehmend auf Beteiligung drängen, ist nun auch in den Beratungsangeboten der großen Marktführer immer häufiger von Mitarbeiter/innenbeteiligung zu lesen. Ein Beispiel für ein solches Beratungsangebot wurde für einen öffentlichen Dienstleister in Bayern erstellt. Das besagte Angebot kommt von einer großen Beratungsgesellschaft¹⁸¹, umfasst insgesamt 40 Seiten inklusive Anhang und schildert sehr detailliert das geplante Vorgehen. Im Angebot wird die „Sozialkompetenz“ der Berater/innen direkt zu Beginn in einem Satz hervorgehoben. In einer Vorbereitungsphase sollen die Mitarbeiter/innen des Unternehmens über das Vorhaben informiert werden. Allerdings nicht durch die Berater, sondern durch eine „Sondernummer der Mitarbeiterzeitschrift“. Eine Personalversammlung, auf der sich das Beratungsunternehmen vorstellt, oder ein Einführungsgespräch mit dem Personalrat wird nicht vorgeschlagen. Ein weiteres Kapitel beschäftigt sich mit dem Kernbestandteil des Angebotes, der Optimierung der Organisation und des Personalkonzeptes. Hier werden durch den Anbieter „125 Personentage“ veranschlagt, obwohl das Unternehmen nur 400 Beschäftigte hat. Im Rahmen der Umsetzung wird ein „Kommunikationskonzept“, welches die „erforderliche Akzeptanz bei den Mitarbeitern und der Personalvertretung“ schaffen soll, angesprochen. Kein Wort wird jedoch über die Methoden und Instrumente zur Füllung des Konzeptes geschrieben. Im weiteren Text des Angebotes werden „Arbeitsgruppen/Arbeitsteams“ vorgeschlagen. Sie sollen die Projektleitung des

¹⁸⁰ Prokurist Fall IV.

¹⁸¹ Es handelt sich um die Beratungsgesellschaft Arthur D. Little (ADL). Die Quelle ist nicht veröffentlicht und muss aus Gründen der Geheimhaltung weitgehend anonym bearbeitet werden. Die Unterlagen liegen dem Verfasser vor. Das Angebot wurde Mitte 1997 geschrieben.

Beratungsunternehmens unterstützen. In ihnen sollen auch 1-2 Personalvertreter „eingebunden“ sein. Im weiteren Text und den Abbildungen wird deutlich, dass in den Arbeitsgruppen/Arbeitsteams nur Führungspersonen vertreten sein sollen, was einen direkten Widerspruch darstellt, es sei denn, es sollen nur Personalvertreter teilnehmen, die gleichzeitig Führungspersonen sind. Es ist die Rede von „Bereichsleitern und Bereichsleitern aus anderen Fachgebieten“. Die „Akzeptanz der erarbeiteten Ergebnisse soll durch die mitwirkenden Führungskräfte sichergestellt“ werden. Hier werden, wie schon beim Kommunikationsmodell, keinerlei Methoden und Instrumente benannt, wie eine Beteiligung der Mitarbeiter/innen sichergestellt werden soll. Vielmehr wird diese Aufgabe den Führungskräften im Rahmen der Beratung zugeteilt. Die anfangs angesprochene Sozialkompetenz der Berater/innen wird die Defizite im Beratungskonzept kaum ausgleichen und dient wohl eher als Deckmantel. Die Unternehmensberatung hat den Auftrag, der im Angebot beschrieben wird, übrigens nicht erhalten. Er wurde u.a. an ein beteiligungsorientiertes Beratungsunternehmen vergeben¹⁸².

Ein zweites Beispiel handelt von einem Angebot wiederum eines Marktführers der klassischen Unternehmensberatungen¹⁸³. Es richtet sich an eine Stadtverwaltung einer bundesdeutschen Großstadt. Auf 70 Seiten werden Vorgehen, Beraterprofile, Kosten und Referenzen dargestellt. Ab Seite 18 des Angebotes wird die „Projektorganisation und Kommunikation“ in einem Kapitel behandelt. Hier ist die Rede von einem „intensiven Einbezug der Beschäftigten sowie der Personalvertretung“ der „sinnvoll und notwendig“ sei. Auch wird ein „kontinuierlicher Informationsfluss gegenüber den Mitarbeiter/innen und der Personalvertretung“ vorgeschlagen. Konkret sollen während der gesamten Projektlaufzeit von 14 Monaten vier „Statusberichte“ erstellt und „an alle Mitarbeiter versendet“ werden. Gleichzeitig soll ein „aktiver Einbezug von Mitarbeiter/innen (in Projektteams und Workshops)“ stattfinden und die Kommunikation fördern. Von Beteiligung ist nicht die Rede. Die angesprochenen Workshops werden im weiteren Verlauf des Angebotes nicht wieder erwähnt. Die Projektteams entpuppen sich als ein Kreis von 50-70 Mitarbeiter/innen der Stadtverwaltung, der fest bestimmt ist und die 13.000 Beschäftigten der Stadtverwaltung, die von der Beratung betroffen sind, repräsentieren soll. Personal(teil)versammlungen als ein mögliches Instrument der direkten Kommunikation werden nur erwähnt „sofern es organisatorisch möglich ist“. Sie sind damit jedoch nicht fest vereinbart. Im weiteren Verlauf wird die „Einbeziehung der Mitarbeiter“ (nicht der Mitarbeiterinnen) immer wieder angesprochen. Nie

¹⁸² Gemeint ist hier die ISA Consult GmbH, die in einer Anbietergemeinschaft mit einem kleinen Unternehmensberater den Auftrag erhalten hat.

¹⁸³Es handelt sich um Roland Berger und Partner. Das Angebot ist nicht veröffentlicht und muss vertraulich bleiben. Es wurde Mitte 1996 erarbeitet. Die Unterlagen befinden sich beim Verfasser.

jedoch werden die Instrumente, mit welchen die Einbeziehung erfolgen sollen, benannt. Von einer offenen Beteiligung kann bei diesem Konzept nicht gesprochen werden. Die Beratungsgesellschaft hat den Auftrag bekommen. Der Personalrat, dem die Teilnahme an dem „Lenkungsausschuss“, der alle 4 Wochen tagen soll, nicht ausreichte, hat sich jedoch erfolgreich um Unterstützung durch ein beteiligungsorientiertes Beratungsunternehmen bemüht.

Eine wahre Workshop-Inflation bei den klassischen Unternehmensberatungen soll wohl Beteiligung demonstrieren. Inzwischen werden bei vielen klassischen Beratungen entsprechende Veranstaltungen vereinbart und können mühelos in den Ablauf der Beratungen integriert werden, da in der Regel bei diesen Workshops kein offenes Diskussionsklima hergestellt wird. So wird auf notwendige Visualisierung durch Metaplan/Flipchart verzichtet, die Zeitvorgaben lassen eine Diskussion nicht zu, der Ablauf wird durch klassische Präsentation geprägt. Oftmals schrecken klassische Berater/innen sogar vor Manipulation nicht zurück. Das Metaplaninstrument Kartenabfrage wird genutzt, um vorgefertigte Karten den von den Teilnehmer/innen ausgefüllten Karten beizumischen. Mit diesen Taschenspielertricks können Richtungen der Diskussion und Ergebnisse beeinflusst werden, die wiederum Auswirkungen auf die Beratungsergebnisse haben. Workshops dieser Art sollen nur eine Illusion von Beteiligung vorspiegeln. Die Teilnehmer/innen konnten sich einbringen, wurden gefragt, haben das Gefühl, etwas zur Lösung beigetragen zu haben (Staute, 96, S. 167). Je nach Verlauf der Beratung und der gewünschten Beratungsergebnisse werden die Ergebnisse solcher Workshops weiter verwertet oder bleiben unberücksichtigt.

So wurden z.B. bei der Beratung eines metallverarbeitenden Unternehmens im Ruhrgebiet¹⁸⁴ die Ergebnisse der durchgeführten Mitarbeiterworkshops weder im Rahmen der Berichterstattung noch in anderer Form dokumentiert. Die Ergebnisse wurden nach Auskunft der örtlichen Stelle auch nicht in die Beratung integriert. Der Berater und die Unternehmensleitung konnten jedoch erfolgreich behaupten, dass die vom Betriebsrat gewünschten Werkstätten stattgefunden haben, auch wenn die interessanten Ergebnisse völlig unberücksichtigt blieben.

Für viele Beratungsunternehmen ist es jedoch selbstverständlich, dass in Workshops, die die Berater/innen veranstalten, nur das Management sitzt und mitarbeitet. Dies trifft zum Beispiel auf die Beratungen der IPA, dem Fraunhofer Institut für Produktionstechnik und Automatisierung, zu (Warneke, 1995, S.48, S.194). Zum Thema Beteiligung des Managements gibt es eine empirische Untersuchung, die den Grad der Auftraggeberbeteiligung (Pfähler, 1996, S. 6) untersucht. Dieser Grad

¹⁸⁴Das Unternehmen ist dem Autor persönlich bekannt. Die dargestellten Informationen wurden direkten Berichten der zuständigen IG Metall Verwaltungsstelle entnommen.

macht deutlich, inwieweit der Auftraggeber das jeweilige Management eines Unternehmens oder Konzerns durch Workshops und Projektteams einbezogen hat. Das Management legt dann wiederum fest, wer im Unternehmen an welcher Stelle der Beratung zusätzlich beteiligt wird und ob sich die Auftraggeberbeteiligung nur auf einige Personen der Topmanagements beschränkt oder ausgeweitet wird. Der durch Pfähler festgestellte hohe Grad der Standardisierung weist auf starke Gutachtertätigkeiten hin ohne jegliche Umsetzungsanteile (Pfähler, 1996, S. 7). Der Grad der Standardisierung und der Auftraggeberbeteiligung gibt Aufschluss über die Mitarbeiterbeteiligung der Beratung. Dort wo keine oder nur eine geringe bis mittlere Auftraggeberbeteiligung nach Pfähler festzustellen ist, kann eine Beteiligung der Beschäftigten vollständig verneint werden. Somit unterstützt diese Auswertung die Feststellung, dass die Beteiligung der Beschäftigten bei den klassischen Unternehmensberatungen nicht ernst gemeint ist.

Unabhängig davon, ob nun Workshops oder Fragebogenaktionen durchgeführt werden oder nicht, eine wirkliche Beteiligung der Beschäftigten findet durch klassische Unternehmensberatungen nicht statt. Es fehlen nicht nur geeignete Konzepte, sondern auch entsprechend qualifizierte Berater/innen, die vertrauensvoll mit den Beschäftigten arbeiten können und wollen. Nach Lehmann (Lehmann, 1996, S. 304 f) benötigt der Berater neben einem wissenschaftlichen Studium eine Menge an Zusatzqualifikationen. Hierzu gehört auch die Befähigung zum qualifizierten Umgang und zielorientierten Arbeiten mit Gruppen¹⁸⁵.

5.2.4 Blitzkrieg oder Mitwirkung

Konzeptionell wird die Beteiligung der Mitarbeiter/innen vielmehr als eine von verschiedenen Möglichkeiten gesehen, einen betrieblichen Reorganisationsprozess erfolgreich durchzuführen. Im Harvard Business Manager 5/1999 (Picot, Freundenberger, Gassner, 1999, S. 100-112) werden beispielsweise „vier Grundmuster der Reorganisation“ beschrieben. Der „Blitzkrieg“, die „Mitwirkung“, die „Delegation“ und die „Selbstorganisation“ (ebenda, S. 105f). Bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass nur bei der letzten Form der „direkt betroffene Mitarbeiter“ auch an der Problemlösung und der Zielsetzung mitarbeiten darf. Empfohlen wird weiter eine „machtpolitische Stabilisierung“, die erreicht werden kann, indem „Gegner entweder überzeugt oder entmachtet“ (ebenda, S. 108) werden. „Durch die gezielte Entmachtung zentraler Ankerfiguren kann dem Lager der Reorganisationsgegner der Zusammenhalt und die Schlagkraft genommen werden. Eine Entmachtung von Mitarbeiter/innen bedeutet, ihnen wichtige Machtgrundlagen zu entziehen“ (ebenda, S. 108). Picot, Freundenberger, Gassner gehen weiter davon

aus, dass je höher der Partizipationsgrad sei, um so niedriger das Veränderungstempo wäre. Wer von „Blitzkrieg und Selbstorganisation“ (ebenda, S. 109) im Zusammenhang mit Reorganisationsmaßnahmen im gleichen Atemzug redet, kann nur eine taktische Mitarbeiterbeteiligung meinen.

Es ist auch immer noch festzustellen, dass die klassischen Berater/innen häufig gar kein Interesse haben, ihre Methoden den Erfordernissen anzupassen. *Ja, z.B. McKinsey sagt: das ist unsere Methode, die hat sich bewährt, das hat der Herr von Mc Kinsey sich in Amerika ausgedacht und so verfahren wir halt. F: Das hat gereicht als Begründung? I: Und eine Referenzliste, welche Erfahrungen sie damit haben, in welchen großen Unternehmen sie überall tätig sind. Und der Zusicherung, dass sie bei uns zumindest 30 Prozent der Kosten sparen werden. F: Ach so, das war von vornherein zugesichert? I: Das ist der McKinsey Grundsatz.*¹⁸⁶

5.2.5 Beteiligung gewollt aber nicht gekonnt?

Allerdings ist festzustellen, dass das Thema Mitarbeiter/innenbeteiligung in der Beratungsbranche zunehmend diskutiert wird. „Soll eine Beratung wirksam sein, ist der Einbezug aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtig. Ein enormes Potential für Problemlösungen liegt bei den Mitarbeitern selbst. Es muss nur aktiviert werden“ (Prof. Sodemann, zitiert von Vogt, in VDI Nachrichten 21.4.95). Roland Berger stellt fest: „Wichtig ist allemal, dass das Know-how der Mitarbeiter mobilisiert und mit dem Berater verschmolzen wird“ (Wirtschaftswoche Nr. 34, 17.08.1995, S. 70). Auch die Boston Consulting Group sieht Veränderungsbedarf. Die Umsetzung erfolgt, nach eigenen Aussagen in der Praxis, auf allen Ebenen per Dialog und Überzeugung (Bierach 29.2.96, S.164). Einige sehen auch Probleme bei der „Akzeptanz“ der Ergebnisse, da „die operativen Mitarbeiter von Beginn an aktiv“ nicht an der Arbeit beteiligt wurden. Das so „entstandene Informations- und Akzeptanzdefizit“ muss dann ausgeglichen werden (Warneke, 1995, S.208). Aufgrund dieser Entwicklung sieht der Geschäftsführende Gesellschafter der Unternehmensberatung Management Partner (MP) einen Paradigmenwechsel bei der klassischen Unternehmensberatung. „Die rein betriebswirtschaftlich ausgerichteten Ziel- und Controlling-Systeme stoßen an ihre Grenzen, ein ganzheitlicher Ansatz sei heute zunehmend gefragt“ (Jörg Glaser-Gallion in FR 21.03.1996). Schröter (1996, S. 89 ff) macht insgesamt fünf Punkte aus, warum die klassische Unternehmensberatung eine Neuorientierung erfährt:

¹⁸⁵ Siehe hierzu Ausführungen im Kapitel „Kennzeichen der beteiligungsorientierten Betriebsberatung“ ab Seite 57.

¹⁸⁶ Geschäftsführer Fall I.

- Die menschliche Arbeitskraft wird nicht länger als Störfaktor, die durch Technik substituiert wird, verstanden.
- Der Faktor Mensch soll die betrieblichen Reorganisationskonzepte zunehmend tragen.
- Neben den Fachqualifikationen benötigen die heutigen Arbeitnehmer/innen auch Kompetenzen zur Kooperation, Kommunikation und zu problemlösendem und fachübergreifendem Handeln.
- Der Auftraggeber will zunehmend nicht nur die Analyse und Konzepte der Berater/innen, sondern benötigt auch eine Umsetzungsbegleitung.
- Von Berater/innen werden zunehmend fachübergreifendes Denken und Handeln gefragt.

Hieraus leiten sich auch die Wurzeln der neuen Managementkonzepte ab, die wiederum die Anforderungen und Erwartungen der Klienten an den/die Berater/innen verändern. Es scheint, als würde die Kritik von Unternehmen aber auch Berater/innen in den vergangenen Jahren hinsichtlich des „Faktors Mensch“ grundsätzlich aufgenommen. Die klassische managementorientierte Unternehmensberatung hat es jedoch schwer, neue methodische Instrumente zu entwickeln und diese in der Beratungspraxis auch anzuwenden. Es fehlten die methodischen Konzeptionen und Kompetenzen, Mitarbeiter/innenbeteiligung in die Beratungspraxis einzubauen, wenn dies gewollt ist.

Die klassischen Unternehmensberatungen bleiben in Bezug auf die Beteiligung von Mitarbeiter/innen der von ihnen zu beratenden Unternehmen auf den eingefahrenen Gleisen. Dies wirkt sich auch auf die Beratungsergebnisse aus, weil Methoden und Ergebnisse in einem direkten Zusammenhang stehen. Schon hier kann festgehalten werden, dass Beteiligung die Akzeptanz der Beratung erhöht und Nichtbeteiligung das Gegenteil erreicht. *Es bleibt, oder es erweckt immer Misstrauen. Weil die nicht so ganz durchschauen, weil sie nicht an allen Gesprächen teilnehmen können.... die Einzelideen nicht kennen. Immer dann wenn sie nicht einbezogen werden, sie nicht den gleichen Informationsstand haben, schüren sie wirklich Misstrauen, das kann ich einfach sagen*¹⁸⁷.

5.3 Nutzung des innerbetrieblichen Know-hows

Wie sieht es aber nun mit den Ergebnissen der Beratungskonzepte bei ihrem jeweiligen Einsatz aus? Die Nutzung des innerbetrieblichen Know-hows ist hier ein

wichtiger Schlüssel. *Ich glaube, das ist ein unheimlich wertvoller Gedanke. Wir wissen doch auch aus Japan, dass ein Großteil der Verbesserungen nicht vom Management kommt, sondern von den Leuten die eben vor Ort arbeiten, an den Maschinen. Dass diese sehr viel mehr einbringen, als jeder Manager. Der Manager hier hat weder Einblick in die Arbeitsablaufpraktiken, er kennt die Maschine gar nicht, die Hintergründe. Das Wissen ist auf der unteren Ebene. Auf der Sachebene, wo wirklich die Arbeit geleistet wird, da ist nunmal das Wissen. Und bislang vernachlässigen wir in Deutschland diese Ebene. Die Gedanken kommen meistens von oben, aber wir verbessern Durchlaufzeiten kraft Dekret, wir beschließen, dass es so ist, statt von unten anzufangen und zu fragen: was können wir machen?*¹⁸⁸

Was aber bedeutet es wirklich, wenn das innerbetriebliche Know-how einbezogen wird? Das innerbetriebliche Know-how sammelt sich in den Köpfen aller Beschäftigten. Sie werden an jedem Arbeitstag mit den Aufgaben und Abläufen ihres Jobs konfrontiert und suchen einen Weg, die Arbeit möglichst effektiver zu erledigen. Dabei ergeben sich ständig neue und praxisnahe Ideen. Nun werden diese Ideen in der Regel nicht durch die Vorgesetzten abgefragt. Das heißt, sie bleiben in den Köpfen der Beschäftigten. Jede/r speichert das, was ihn bewegt. In der persönlichen Arbeitsgruppe werden diese Vorschläge dann häufig untereinander ausgetauscht und man redet über deren Sinn und Zweck. Aber mehr geschieht meist nicht. Denn bisher fehlten erfolgreiche Instrumente, diese Ideen in den Arbeitsprozess sinnvoll einzubeziehen. In der Vergangenheit wurden Versuche gemacht, die Vorschläge der Beschäftigten zu nutzen.

Ein klassisches Instrument war und ist hier das innerbetriebliche Verbesserungswesen (BVW)¹⁸⁹. Das BVW setzt ganz allein auf selbst entwickelte Kreativität der Mitarbeiter/innen, gibt jedoch keine Unterstützungsstruktur für die Entwicklung der eigentlichen Idee vor. Im Ergebnis waren es vor allem gut ausgebildete Facharbeiter/innen und Ingenieur/innen, die Vorschläge einbrachten und ggf. auch Prämien bekamen. An den Strukturen wurde jedoch nichts geändert. *Es gibt ganz banale Sachen, die verändert werden müssen, um den Ablauf, den Fertigungsablauf, besser dastehen zu lassen. Das wissen die Leute an der Maschine, wenn da irgendeiner kommt und sagt: Ja, ich habe einen Verbesserungsvorschlag. Wir warten vom Einreichen bis zur Bewertung 12 -13 Monate. Da ist nichts bei*

¹⁸⁷ Prokurist Fall IV.

¹⁸⁸ Prokurist Fall IV.

¹⁸⁹ Das innerbetriebliche Verbesserungswesen (BVW) wurde vorwiegend in der metall- und stahlverarbeitenden Industrie entwickelt und eingesetzt. Teilweise war es in Großunternehmen hoch entwickelt. Neben Auswahl- und Prämierungsgruppen, an denen in der Regel auch Betriebsräte beteiligt waren, wurden Prämien für die Verbesserungsvorschläge ausgesetzt. Die Prämie orientierte sich häufig an dem Einsparpotential des jeweiligen Vorschlages. Dies führte auch zu komplizierten Abstimmungsvorgängen, so dass die Vorschläge meist erst viele Monate nach ihrem Einreichen bewertet wurden. Insgesamt hat sich das BVW als Instrument nur in Ausnahmefällen bewährt.

rumgekommen. Weil eine gewisse "Lähmschicht" das nicht weitergeleitet hat, aus unterschiedlichen Gründen....¹⁹⁰. Das Know-how der Belegschaft wird mit den klassischen Instrumenten nur marginal erreicht. Neben der Tatsache, dass das BVW bei den betrieblichen Vorgesetzten nicht beliebt ist, da es den Vorwurf implizierte, sie hätten ja auch selbst auf den Vorschlag kommen können, fehlen einfach die notwendigen Rahmenbedingungen. Im Ergebnis geht viel der gespeicherten neuen Ideen verloren, da sie nicht getestet werden und so der eventuelle Nutzeffekt nicht überprüft wird. Wenn das innerbetriebliche Know-how über viele Jahre nicht abgefragt wird, werden die Mitarbeiter/innen immer weniger über die Optimierung ihrer Arbeit nachdenken, da die Erfahrung zeigt, dass ihre Vorschläge nicht gefragt sind und sie alleine nichts verändern dürfen. Daher hat es keinen Sinn, sich weiter damit zu beschäftigen. Sinn würde es erst dann wieder machen, wenn sie ernsthaft gefragt würden. Erst die Beteiligung schafft diese Voraussetzungen. Sie befragt die Beschäftigten ausdrücklich unabhängig von der betrieblichen Hierarchie.

Durch die beteiligungsorientierte Beratung kann das Know-how der Mitarbeiter/innen viel besser genutzt werden, da die Methoden unmittelbar auf die Beteiligung der Betroffenen ausgerichtet sind. Dies ist unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Nutzung des innerbetrieblichen Wissens jedes/r Beteiligten, welches sich über Jahre hinweg angesammelt haben kann. Dies ist auch die Überzeugung aller Gesprächsteilnehmer in den Interviews. F: *Würden Sie sagen, dass das innerbetriebliche Know-how genutzt wird, durch so eine Einbeziehung auch während einer Beratung?* I: *Mit Sicherheit, ja. Eindeutig ja. Weil die Leute sich endlich mal trauen, die Schnauze aufzumachen.*¹⁹¹

Entscheidend ist die Tatsache, dass nur die Mitarbeiter/innen vor Ort eine Wirklichkeitsbeschreibung ihres Arbeitsplatzes abgeben können und dass ohne dieses Wissen wirklich gute und praxisgerechte Lösungen nicht möglich sind. *Natürlich. Ich hätt' jetzt fast gesagt: die geballte Intelligenz ist ja in der Masse zu suchen... Ja, so könnte man es eigentlich sagen. Denn jeder einzelne – egal was er für einen Arbeitsplatz hat, oder welche Aufgabe er hat – wenn der das 20, 25 oder auch nur 5 Jahre macht, kennt der den Arbeitsplatz besser als jeder andere, der da oben drüber steht und infolgedessen muss man mit den Leute reden, um deren Fachwissen "einzusammeln", hätt' ich bald gesagt.*¹⁹² Auch die beteiligungsorientierte Beratung geht nicht davon aus, dass alle Vorschläge, die die Beschäftigten entwickeln, umsetzbar und sinnvoll sind. Der Beratungsprozess soll ja nicht nur Ideen hervorbringen, sondern sie einer Prioritätensetzung und Machbarkeitsprüfung unterziehen. Am sinnvollsten ist es, dies gleichzeitig mit allen

¹⁹⁰ Betriebsrat Fall II.

¹⁹¹ Prokurist Fall IV.

¹⁹² Betriebsrat Fall II.

Beteiligten in einer Ideenwerkstatt zu tun. Dort werden die Vorschläge auf ihre Realisierung und Auswirkungen auf vor- und nachgelagerte Abteilungen diskutiert und gemeinsam verworfen oder für gut befunden.

In einigen Fällen gelingt es, die neue Arbeitsform, also die Mitarbeiterbeteiligung, auch nach dem direkten Beratungsprozess zu implementieren: *Ich finde das positiv, weil ich denke, und das zeigt sich ja auch immer wieder, und mittlerweile gibt es ja auch Arbeitsgruppen, wo Mitarbeiter beteiligt sind, so eine Art KVP¹⁹³ und, und, und. Weil die Mitarbeiter natürlich am besten wissen, welche Arbeit sie machen, wie sie die machen und wo da noch Feinheiten sind, die man verbessern oder verändern kann.*¹⁹⁴ Das, was das betriebliche Verbesserungswesen (BVW) nicht geschafft hat, weil es zu bürokratisch war und eine direkte Kommunikationsbeziehung zwischen den Ideengebern und den Vorgesetzten nicht ermöglichte, kann nun über den Beteiligungsprozess erreicht werden.

*Und dieser Prozess, dieses Feld der Kreativitätsmöglichkeiten, das muss erstmal freigemacht werden, bereitet werden. Ein Baustein ist die Gruppenarbeit, dadurch hat sich bei uns schon diese Denkweise erstmal eröffnet. Wir haben da sicherlich Know-how freisetzen können, was sonst nicht freigesetzt worden wäre.*¹⁹⁵ Gruppenarbeit soll die Nutzung des Know-hows der Mitarbeiter/innen dauerhaft verselbständigen. Bei einer partizipativen Gruppenarbeit bestimmen die Gruppen nicht nur ihr Thema, sondern sie sind gefordert, eigenständige Lösungen für die vorhandenen Probleme ständig neu zu erarbeiten. Bei erfolgreicher Umsetzung bedeutet Gruppenarbeit also die ständige Nutzung des know hows der beteiligten Belegschaft. Die Einführung einer partizipativen Gruppenarbeit ist jedoch ohne Beteiligung undenkbar. Ohne einen solchen Freiraum kann die Kreativität nicht entfaltet werden. Die Gruppen kennen zudem die täglichen Sorgen am Besten und sind daher am Ehesten geeignet, die Themen möglichst frei zu wählen und die Bearbeitung vorzunehmen. Dabei sollen die Gruppen auch mit den Vorgesetzten eng zusammen arbeiten und die Vorgesetzten wiederum sind aufgerufen, die Gruppen in ihrer Arbeit zu unterstützen. So entsteht eine instrumentalisierte Beteiligung von den Maschinenarbeiter/innen bis zum Geschäftsführer.

Vor diesen Gedanken scheuen viele Unternehmensleitungen jedoch nach wie vor zurück. Die jeweilige Führung im Unternehmen traut ihren eigenen Mitarbeiter/innen häufig wenig zu. *Und diese Beteiligung, die wir ja auch bei der Einführung von Qualitätszirkeln gemacht haben, indem wir Ideenwerkstätten durchgeführt haben, wo die Geschäftsführung bei war und der Betriebsrat bei war*

¹⁹³KVP: kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Siehe auch Kapitel Methoden und Verfahren der klassischen Unternehmensberatungen.

¹⁹⁴ Betriebsrat Fall IV.

¹⁹⁵ Geschäftsführer Fall III.

..... – das war zum Beispiel auch so ein typischer positiver Effekt – wo die Leute so einen “Huch-Effekt”.¹⁹⁶ Es muss erst praktische Überzeugungsarbeit geleistet werden, bis die Vorteile erkannt und akzeptiert werden. Dies wird auch im Betriebsfall I deutlich. Dort musste erst eine Ideenwerkstatt kostenlos angeboten werden, um die Durchführungsgenehmigung vom Management zu erhalten. Erst die Ergebnisse der Präsentation der Ideenwerkstatt, in der die Ideen der Mitarbeiter/innen dargestellt wurden, überzeugte die Unternehmensführung, weitere Aufträge zu erteilen. Das Management des Falls I hatte bereits umfangreiche Erfahrungen mit klassischen Unternehmensberatungen gesammelt. Bei keinem dieser Aufträge war eine Beteiligung der Beschäftigten, vergleichbar mit einer Ideenwerkstatt, vorgenommen worden. Nicht zuletzt deswegen war die Geschäftsführung zu Beginn dieses Prozesses besonders skeptisch.

Klassische Unternehmensberatungen gehen nicht davon aus, dass in der Belegschaft Wissen vorhanden ist, welches genutzt werden könnte. *Im Grunde haben wir darüber nicht gesprochen. Ich glaube, es wird einfach unterstellt, dass diese untere Ebene nicht sehr viel dazu beitragen kann. Wenn Sie ein Programm optimieren wollen, Positionsstandorte, dann fragen sie das Management welche Kosten hast du, welche Informationen kannst du beisteuern? Und da ist diese Werkerebene nicht gemeint.*¹⁹⁷ Dort jedoch, wo Beteiligung bei Beratungsprozessen erfolgreich eingesetzt wird, kann nicht nur das Wissen der Belegschaft positiv genutzt werden. Es bleiben auch positive Erfahrungswerte hängen. *Aber ich denke schon zumindest das eine oder andere ist im Hinterkopf hängengeblieben und ich glaube auch von den Ideen der Belegschaft... Es hat auch Vorgesetzte gegeben, die gesagt haben: Mann, unsere Leute, die haben ja doch Ideen, das würde wahrscheinlich nie einer laut sagen, weil welcher Vorgesetzte gibt schon gerne zu, dass seine Leute – im Gegensatz zu ihm – mal Ideen haben? Ich glaube aber schon, dass da so ein bisschen im Hinterkopf hängt.*¹⁹⁸

Die klassischen Unternehmensberatungen kratzen nur an der Oberfläche, wenn sie nur das Management sowie Unterlagen in ihre Untersuchungen aktiv einbeziehen oder Instrumente nutzen, die eine erfolgreiche Beteiligung nicht zulassen. Das führt dazu, dass ihre Vorschläge abstrakter sind und visionärer formuliert werden. Das Ergebnis besteht aus Zahlen über mögliche Sparpotentiale, kombiniert mit Grobskizzen, wie diese erreicht werden könnten. Hier liegt das zentrale Problem der klassischen Unternehmensberatungen. Ihre Vorschläge mögen im Überblick nachvollziehbar sein. Oft sind sie jedoch im Detail nicht umsetzbar und daher falsch.

¹⁹⁶ Prokurist Fall II.

¹⁹⁷ Prokurist Fall IV.

¹⁹⁸ Betriebsrat Fall IV.

Dies resultiert unmittelbar aus dem fehlenden Kontakt zu und der mangelnden Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter/innen.

Die beteiligungsorientierte Betriebsberatung entwickelt hier völlig neue Möglichkeiten. Sie dringt nicht nur bis zur Basis des Wissens vor, sondern erreicht auch in der Belegschaft eine Akzeptanz dessen was, wie, wo und mit welchem Ergebnis erarbeitet wird.

5.4 Akzeptanz der Beratung

Beteiligung, Know-how-Nutzung und Akzeptanz sind bei einer beteiligungsorientierten Betriebsberatung nicht von einander trennbar. Grundlage ist auch für die Akzeptanz der Beratung die Beteiligung. Wenn es nicht gelingt, für die Beratung eine breite Unterstützung zu bekommen, ist der Erfolg in Zweifel gestellt. Daher müssen Geschäftsführung, Betriebsräte und die betroffenen Belegschaftsmitglieder für den Beratungsprozess gewonnen werden.

Akzeptanz bei einer Beratung gibt es auf mehreren Ebenen. Es beginnt mit der Akzeptanz zum Inhalt des Beratungsauftrages und der Beratungsfirma, die ihn ausführen soll. Es folgt die Akzeptanz der Ausführenden, also der Berater/innen, die vom Beratungsunternehmen entsandt werden. Auch die eingesetzte Methode und der Beratungsprozess muss toleriert werden. Zum Schluss bleibt das Wichtigste: Die Akzeptanz der Beratungsergebnisse, denn die Beratung wurde ja mit bestimmten Zielen eingeleitet.

5.4.1 Akzeptanz des Beratungsunternehmens

Es beginnt damit, welche Beratungsfirma beauftragt wird, da bestimmte Unternehmensberatungen bei den Beschäftigten bekannt sind und bestimmte Erwartungen bzw. Befürchtungen werden mit ihnen verbunden. *Sagen wir mal so: ich meine, ich kenne es nur von Mc Kinsey, die gehen von vornherein da dran, dass da 30 Prozent Personalkosten in der Regel bei denen rauskommen und das war es dann. Egal, ob das sinnvoll ist an der Stelle oder nicht.*¹⁹⁹ Wenn die Beschäftigten und Betriebsräte davon ausgehen müssen, dass Ergebnisse schon von Beginn an feststehen und nur noch ein Weg zu deren Durchsetzung zum Beispiel von Personalabbau gesucht wird, dann ist dies schlecht für die betriebliche Akzeptanz. *Ja, o.k., der Betriebsrat – ja... wobei ich immer sage, "kapitalistische" Gesellschaften die dazu neigen, den Belangen der Belegschaft nicht genüge zu tun,*

¹⁹⁹ Betriebsrat Fall I.

*die sehen mehr den Unternehmenswert für die Aktionäre... von daher ist die Akzeptanz der Belegschaft geringer.*²⁰⁰ Gerade in der Zeit des Shareholder-Value gilt nur noch der jeweilige Aktienkurs oder die Ausgangslage für den Emmissionskurs²⁰¹. Wenn ein börsennotiertes Unternehmen heute bekannt gibt, dass Entlassungen vorgesehen sind und so der Gewinn gesteigert werden kann, steigt der Kurs fast immer. Die Unternehmen kommen bei dieser Logik unter einen Druck, diesem genüge zu tun die klassischen Unternehmensberatungen versprechen. Denn Sie sind es, die die Unternehmen, die an die Börse wollen, bei diesem Prozess beraten und auch der Logik des Shareholder-Value folgen²⁰².

Erst wenn es gelingt, schon zu Beginn der Beratung Vertrauen zu entwickeln, kann eine Grundlage für eine gute Beratung gelegt werden. In diesem Zusammenhang ist der arbeitsorientierte Ansatz der beteiligungsorientierten Betriebsberatung von Bedeutung. Denn Vertrauen läßt sich am Besten erzeugen, wenn die Grundziele positiv besetzt sind. *Bei den Beratungen wurde klugerweise am Anfang immer die Aussage gesetzt, dass unser Beratungsziel die Rettung von Arbeitsplätzen ist, dass nicht verschwiegen wird, dass dazu Leistungssteigerung nötig ist.*²⁰³ Wenn der Beratungsansatz akzeptiert werden kann, sind auch schwierige Beratungsinhalte, bei denen auf jeden Fall Teile der Belegschaft verlieren werden, beteiligungsorientiert umsetzbar und werden dennoch gebilligt. *Es findet eher eine Akzeptanz, wenn eine unabhängige Gesellschaft gesagt hat: o.k. so ganz unvernünftig ist es nicht, was da vorgeschlagen wird, wir tragen das mit.*²⁰⁴

Akzeptanz kann also nur erworben werden, wenn das beauftragte Beratungsunternehmen ein gewisses Vertrauen besitzt, sich auch tatsächlich mit den Unternehmensproblemen zu beschäftigen und nicht vorgefertigte Lösungen einbringt und damit den Beratungsinhalt für die Belegschaft negativ definiert. Hier finden klassischen Unternehmensberatungen durch ihr Image und Auftreten in der Regel keine Unterstützung. Ihr schlechter Ruf als Arbeitsplatzvernichter hat sich bei den Beschäftigten festgesetzt und wird immer wieder durch zahlreiche aktuelle Beispiele belegt.

²⁰⁰ Prokurist Fall IV.

²⁰¹ Der Emmissionskurs wird einmalig bei der Börseneinführung festgelegt. Er liegt über dem Nennwert der Aktie und drückt den Börsenwert des Unternehmens aus. Dieser Börsenwert wird wesentlich von der möglichen Zukunftsentwicklung beeinflusst. Um so mehr die zukünftigen Aktionäre Vertrauen in diese Zukunft haben, um so höher kann der Emmissionskurs angesetzt werden.

²⁰² Zahlreiche klassische Unternehmensberatungen haben zwischenzeitlich Beratungsabteilungen aufgebaut, um den Börsengang der Unternehmen zu begleiten. Früher war dies fast ausschließlich eine Spezialität von Banken und großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften.

²⁰³ Geschäftsführer Fall I.

²⁰⁴ Prokurist Fall IV.

5.4.2 Akzeptanz der Berater/innen

Das jeweilige Beratungsunternehmen wird vor Ort durch seine Berater/innen vertreten. Sie entscheiden wesentlich über die Akzeptanz der Beratung. Die Berater/innen müssen bereit sein, den direkten Kontakt mit den Beschäftigten dort zu suchen, wo der Beratungsauftrag ansetzt. *Es wurden die Arbeitsplätze im einzelnen überprüft, der Herr B. oder seine Mitarbeiter gingen zu den Leuten hin, haben sich das zeigen lassen, haben das objektiv geprüft und wenn dann so ein Mann sagte, ja, nach der gesetzlichen Regelung ist nicht mehr ein solcher Fall gegeben, dann wird das eher akzeptiert, als wenn hier unser Betriebsleiter sagt, ist nichts mehr.*²⁰⁵ Es ist nicht möglich, alle Beschäftigten eines Großunternehmens aktiv anzusprechen oder einzubeziehen. Hier ist es erforderlich, Schwerpunkte durch die Berater/innen zu setzen. So muss ständig Offenheit signalisiert werden gegenüber den Problemen der Beschäftigten und gegenüber Lösungsansätzen, die bisher nicht diskutiert wurden. Die Mitarbeiter/innen müssen sich tatsächlich ernst genommen fühlen. Dazu gehört es auch, von Beginn an deutlich zu machen, dass keine Beschönigung erfolgen wird. Das schafft Vertrauen. *Ich weiss nur, dass A. damals das erste Mal zu dem damaligen Gesamtbetriebsrat kam und dann als es konkret um die Personalreduzierung und mögliche Schließungen ging, auch sagte: "Wir werden da nichts beschönigen können, wenn wir bei der Überprüfung, bei der Beratung feststellen, das was die da vorhaben ist wirtschaftlich sinnvoll, dann werden wir da also nicht irgend jemandem was vormachen können. Es kann also auch unter'm Strich rauskommen – wir überprüfen das Ganze – und kommen zu der gleichen Meinung." Also, dass man da ehrlich miteinander umgeht.*²⁰⁶ Die Berater/innen müssen bereit und in der Lage sein, nicht nur mit Mitgliedern der Geschäftsführung oder Betriebsleitung zu kommunizieren, sondern auch mit einfachen Belegschaftsmitgliedern zu sprechen. Wenn jedoch die klassischen Unternehmensberatungen und ihre Berater/innen von Beginn an keinen Kontakt zu Betriebsräten haben wollen, dann kann hier auch keine Akzeptanz durch die Berater/innen entwickelt werden (siehe Zitat 161). Die Berater/innen der beteiligungsorientierten Beratung werden ausdrücklich aufgefordert und auch entsprechend ausgebildet, eine Kommunikationsstrategie für die gesamte Belegschaft zu entwickeln und umzusetzen. Die Instrumente der Beteiligung helfen hier sehr. Diese Instrumente können von akzeptierten Berater/innen dann auch überzeugend und erfolgreich eingesetzt werden. Über die Ausbildung der klassischen Berater/innen klagt sogar der Chef der Beratungsgesellschaft Mummert + Partner, der feststellt, dass die *Branche Qualitätsprobleme habe, weil nicht genug Erwachsene in den Projekten sitzen* (Hirn, Wolfgang, 2001, S. 58). Tatsächlich kommen viele Berater/innen direkt von Hochschulen und verfügen über keinerlei

²⁰⁵ Prokurist Fall IV.

²⁰⁶ Betriebsrat Fall I.

praktische Erfahrungen. Fast alle klassischen Unternehmensberatung sehen für sie „Training on the Job“ auf Kosten der Mandanten, die eigentlich mit erfahrenen Berater/innen rechnen, vor.

Bei vielen Berater/innen der klassischen Unternehmensberatungen überwiegt zudem die Arroganz, die auch Unerfahrenheit überdecken soll. Über McKinsey Berater wird geschrieben: „Sie sind elitär, unabhängig und erfolgreich. Von dem unerschütterlichen Selbstvertrauen bis zum arroganten Gehabe ist es nur ein kleiner Schritt (Staute, 1996, S. 120). Bekannt ist, dass viele Berater/innen arrogant im Auftreten wirken, was sie nicht sympathischer macht. Der Vizepräsident von Arthur D. Little Bock: „Manche Consultants bewegen sich beim Beratungsprozess am Rande der Arroganz“. Arrogantes Auftreten führt dazu, dass die Beschäftigten ihre ablehnende Haltung bestätigt sehen. Eine Untersuchung aus dem Jahr 2001 (Hirn, Wolfgang 2001, S. 52ff) unterstützt diese Erkenntnisse. Über 200 Manager waren gebeten worden u.a. die soziale Kompetenz der Berater/innen zu beurteilen. Die ganz großen Beratungsunternehmen schnitten beachtlich schlecht ab. So erhielt McKinsey nur die Note 3,0 und Roland Berger sogar nur die Note 3,1 durch die befragten Manager²⁰⁷. Die Folge ist, dass die Akzeptanz der Berater/innen und der Beratungen weiter sinkt.

5.4.3 Akzeptanz der Beratungsergebnisse

Ein Beratungsprozess wird mit bestimmten Methoden oder Instrumenten voran getrieben. Die Instrumente können so angelegt sein, dass sie Akzeptanz schaffen oder die Methoden führen dazu, dass die Belegschaft sich eher überfallen fühlt. Letztes gilt für die Methoden der klassischen Unternehmensberatungen. Sie wollen schnell zu Ergebnissen kommen. Die eigentlich notwendige Akzeptanz dieser Ergebnisse ist unbedeutend. *Was hilft es mir, wenn ich bei schnellem Vorgehen und schneller Entscheidungsfindung ein schlechtes Ergebnis liefere, was gar nicht angenommen wird, dann bin ich wieder genauso schlau, wie ich vorher war. Und habe aber die Leute noch auf die Schiene gebracht, dass sie sowieso nicht mehr mitarbeiten wollen und vielleicht schon eine halbe innere Kündigung.*²⁰⁸ Im Ergebnis führen solche Methoden zur „verbrannten Erde“. Das heißt, nach Abschluss der klassischen Unternehmensberatung bleiben verstörte und demotivierte Mitarbeiter/innen zurück, die sich nicht ernst genommen fühlen und etwas umsetzen sollen, an dem sie methodisch nicht beteiligt wurden und das nicht nachvollziehbar ist.

²⁰⁷ Die Beschäftigten wurden nicht in die Untersuchung einbezogen.

²⁰⁸ Prokurist Fall II.

F: Wir hatten auch schon mal die Akzeptanz angerissen. Also wenn irgendwelche Ergebnisse umgesetzt werden, wie ist denn da die Akzeptanz in der Belegschaft? Können Sie da einen Unterschied feststellen, zwischen Ergebnissen, die mit Beteiligung zustande gekommen sind und welche, ohne Beteiligung? I: Ja, selbstverständlich – einen Riesenunterschied. Normalerweise traut die Belegschaft keiner Aussage der Geschäftsführung. Grundsätzlich würde ich erstmal sagen: nein. Dazu wird zuviel erzählt, immer wieder, jedes Jahr neu. Jeder Geschäftsführer erzählt was neues und die Belegschaft bleibt die gleiche und kann das inzwischen hinterher abhaken. Alles schon gehabt, die gleichen Versprechungen... da gibt es heutzutage eine Riesendistanz zwischen dem, was vorgetragen wird von der Geschäftsführung und dem, was auf der anderen Seite akzeptiert wird. Und das wird halt überbrückt bei der entsprechenden Mitwirkung. Da ist die Akzeptanz da, weil man mitgewirkt hat, weil man sich selber einbringen konnte, weil man selber was dazu gesagt hat. Das ist ein Riesenunterschied. ²⁰⁹. Die beteiligungsorientierte Beratung setzt großes Vertrauen in die Belegschaft, denn ohne dieses Vertrauen sind die Ergebnisse in der Umsetzung gefährdet. Selbst wenn sie gut sind, aber von den Mitarbeiter/innen nicht in die betriebliche Praxis übernommen werden, bleiben sie nur Makulatur. Das kann jedoch nicht das Ziel sein. Die beteiligungsorientierte Beratung bewertet daher neben den Ergebnissen der eigentlichen Beratung den Prozess genauso hoch. Das kann im Einzelfall dazu führen, dass Lösungsmöglichkeiten, die auf den ersten Blick gut erscheinen, zugunsten realisierbarer Projekte, bei denen die Leute auch mitziehen, zurückgestellt werden.

Alle Betriebsfälle zeigen, dass die beteiligungsorientierte Betriebsberatung auch bei den Beratungsergebnissen eine deutlich höhere Akzeptanz aufweist. Insbesondere im Fall IV ist das Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Belegschaft sehr angespannt. In diesem Falle bekommt eine klassische Unternehmensberatung mit ihren nichtbeteiligungsorientierten Methoden keinerlei Zustimmung in Bezug auf die Ergebnisse. Anders bei der Beratung mit Beteiligung. Hier setzt sich die bereits erworbene Akzeptanz fort. *Hinsichtlich der Ergebnisse? Das kann man unterschiedlich sehen: einmal die Ergebnisse, die sich hinterher ergaben aus der Mitwirkung der ISA Consult fanden eine breitere Zustimmung. Das, was vorher vielleicht strikt abgelehnt wurde, oder umstritten war, wurde letztendlich in überwiegendem Maß umgesetzt, aber mit Zustimmung und Akzeptanz der Belegschaft.* ²¹⁰ Die Tatsache, dass die Berater/innen einen offenen und beteiligungsorientierten Prozess durchführen, ergibt nun zudem eine große Bereitschaft, die erarbeiteten Vorschläge auch umzusetzen. *Ja, natürlich wurden die akzeptiert, und zwar aus dem Grunde, weil die Leute das ja selbst... das sind ja*

²⁰⁹ Prokurist Fall IV. F: Frage; I: Antwort

²¹⁰ Prokurist Fall IV.

*Dinge gewesen, die wollten die ja umsetzen, die wollten sie ja verändert wissen.*²¹¹
*Ich denke schon. Ist doch auch logisch. Denn ich war da sachlich auch dabei, hab da auch mein Wort zu gesagt, und wenn es hinterher nicht umgesetzt wird, das ist dann Sache der Geschäftsführer... Also die Akzeptanz eines solchen Berichtes ist da sicherlich wesentlich höher, als wenn ich da irgendein Papier vorgesetzt kriege so nach dem Motto "Friss oder stirb".*²¹² Durch die Tatsache, dass Beschäftigte an der Beratung unmittelbar beteiligt werden, ein ständiger Kontakt zu den Berater/innen möglich ist, stieg die Bereitschaft und der Wille tatsächliche Veränderungen vorzunehmen. Das bereits beschriebene Kreativitätspotential bei den Mitarbeiter/innen führt eben auch dazu, dass die gemeinsam entwickelten Ideen nun auch umgesetzt werden sollen. Es soll in der Praxis erprobt werden und sich als besser herausstellen. Dies ist eine positive Bestätigung für alle Beteiligten. Daher sind sie an der Umsetzung unmittelbar interessiert.

Die beteiligungsorientierte Betriebsberatung erwirbt sich gegenüber der klassischen Unternehmensberatung eine breite Akzeptanz in der Belegschaft. Dazu trägt der Ansatz der beteiligungsorientierten Beratung, die Methoden und die eingesetzten Berater/innen bei. Die erworbene Akzeptanz wirkt sich auch bei „schlechten“ Beratungsergebnissen, wie Personalabbau, wenn dieser nicht zu verhindern war, aus.

5.5 Ideenwerkstatt als Methode der beteiligungsorientierten Beratung

Die Ideenwerkstatt ist als ein wichtiges Instrument der beteiligungsorientierten Betriebsberatung und auch vielen Gesprächspartnern in den Interviews in Erinnerung geblieben. Obwohl es im Interviewleitfaden nicht erwähnt und dementsprechend auch nicht durch den Interviewer in das Gespräch eingebracht wurde, kommen 50 Prozent der Gesprächspartner auf dieses Instrument direkt zu sprechen. In allen Betriebsfällen (siehe Fußnote 172 bis 174) werden Ideenwerkstätten in vielfältiger Art und Form in der Beratung eingesetzt. In den Fällen I, II und IV wurden auch mehrere Ideenwerkstätten durchgeführt, an der Betriebsräte, Geschäftsführung und Mitarbeiter/innen gemeinsam und gleichzeitig an einem Thema gearbeitet haben.

Mit einer Ideenwerkstatt eine beteiligungsorientierte Betriebsberatung zu beginnen, legt immer einen guten Grundstein für die weitere Beratung. *Zuerst fällt mir ein, Einbindung der Mitarbeiter. Das ist eine offensichtlich grundsätzliche Besonderheit von ISA Consult, wodurch sich ISA Consult doch von anderen abhebt. Dass grundsätzlich Ideenwerkstätten und Workshops an den Anfang gestellt werden. Solche Mittel werden auch von anderen Beratern schon mal eingesetzt, aber dann allenfalls – im schlechtesten Fall bei Ergebnispräsentationen – wo man dann nichts*

²¹¹ Betriebsrat Fall II.

²¹² Betriebsrat IV.

mehr daran ändert. Zum Verkaufen von Ergebnissen dann sozusagen. Ja, das fällt mir zuerst ein.²¹³ Oder: Hinsichtlich des Vorgehens war es sicherlich dadurch schon anders als bei normalen Beraterfirmen, dass der Betriebsrat und die Belegschaft voll beteiligt war, also in Form von Ideenwerkstätten, die hier stattgefunden haben. Eben anders als normale Beraterfirmen.²¹⁴

Die Ideenwerkstatt ermöglicht die Einbeziehung der unterschiedlichen Ebenen und Kompetenzen, wie es kein anderes Kommunikationsinstrument kann. Die Moderation ermöglicht sowohl die schriftliche als auch die mündliche Kommunikation untereinander. Die schriftliche Verständigung wird durch die Metaplankarten stark vereinfacht. Es genügt, ein Stichwort oder einen kurzen Satz aufzuschreiben. Dadurch sind alle in der Lage, ihre Ansichten und Ideen zum Ausdruck zu bringen. Die Moderation erreicht weiterhin, dass Dauerredner keine Chance bekommen, wodurch ansonsten eine einseitige Kommunikation entstehen würde. *Ja, ein wichtiger Ansatz von ISA ist, denke ich, die Durchführung von Ideenwerkstätten unter Beteiligung der ganzen Bandbreite der Belegschaft. Also vom Arbeiter an der Maschine angefangen, teilweise bis hin zu den Vorgesetzten selbst bis hin zur zweiten oder dritten Ebene, um dadurch festzustellen – durch die Art der Ideenwerkstätten – Fakten zu sammeln, Positionen festzustellen, und jeder die Möglichkeit hat, auch durch die Kartenabfragen, da auch wirklich offen und ehrlich seine Meinung kund zu tun und dann durch diese strukturierte Weiterbearbeitung schon das eine oder andere als Erkenntnis dabei herausgekommen ist.*²¹⁵

Die Ideenwerkstatt steht dafür, das Know-how der Beteiligten einzubeziehen. Hier werden die Betroffenen gezwungen, eine Analyse der Stärken und Schwächen vorzunehmen und Lösungsansätze zu erarbeiten. Dies führt in der Regel zu unerwarteten Ergebnissen. *Aber ich bin mir im nachhinein ziemlich sicher, wenn wir von vornherein versucht hätten, die Mitarbeiter mit einzubeziehen, so was wie eine Ideenwerkstatt zu machen, um zu fragen wo sind die Probleme heute, was tut ihr eigentlich alles und wie kann denn...wenn ihr so ein Fahrzeug jetzt bauen müsstet – ohne dass man ins technische Detail geht – was müsste das denn alles können? Wie würde das Fahrzeug denn dann aussehen? Dass wir dann mit Sicherheit nicht so ein Fahrzeug gekauft hätten, wie wir es getan haben, mit bestem Wissen und Gewissen, was wir dann einigermaßen schmachvoll, zum Glück ohne ernste Verluste, dann wieder verkaufen mussten. Das ist also sicherlich ein schlechtes Beispiel für Ergebnisse aus klassischer Beratung.*²¹⁶ Die Lösungen sind praxisnäher, da die Mitarbeiter/innen ihre täglichen Erfahrungen einbringen. Dabei

²¹³ Geschäftsführer Fall I.

²¹⁴ Betriebsrat Fall IV.

²¹⁵ Betriebsrat Fall IV.

werden auch Gedanken berücksichtigt, die ansonsten einfach übersehen würden, da sie im ersten Augenblick unbedeutend erscheinen, dennoch für die Praxis relevant sind.

Ein Problem stellt sich, wenn die einzubeziehende Gruppe für eine Ideenwerkstatt zu groß ist, denn niemand der Betroffenen soll ausgegrenzt werden. In diesem Fall hat es sich bewährt, mehrere gleiche Ideenwerkstätten hintereinander durchzuführen. *Aber ich muss ja trotzdem mein Geld noch verdienen, wenn ich das nicht tue, dann kann ich mit jedem Projekt auch direkt wieder aufhören. Also kann ich nicht einfach zu machen, weil eine Ideenwerkstatt stattfindet. Aber – ich kann ja zwei machen! Da mach ich bei der einen die erste Hälfte der Abteilung, bei der anderen die zweite Hälfte. Alleine, dass diese Möglichkeit eröffnet wurde, hat irgendwie dazu geführt, dass die gesagt haben: “Mensch, da hat früher überhaupt keiner drauf geachtet, ich war zu dem Termin..., ich konnte nicht..., ich hatte vielleicht ein Veto von meinem Meister, weil die Schicht, die Arbeitsplatzbesetzung sichergestellt sein musste, ging nicht... Hat keinen interessiert, ich hätte so gute Ideen gehabt, wollte ja keiner hören...”*²¹⁷. Dieses Vorgehen führt zudem dazu, dass die Betroffenen merken, dass sie ernst genommen werden. Sie bekommen eine Chance sich zu beteiligen und werden nicht von anderen für die Teilnahme ausgewählt bzw. nicht ausgewählt. Die freiwillige Meldung für die Teilnahme an einer Ideenwerkstatt spielt eine große Rolle für die spätere Motivation und auch für das gegenseitige Verständnis innerhalb der Belegschaft. *....., dass durch die Beteiligung an diesen Ideenwerkstätten, dass auch so ein bisschen Zusammenhalt in der Belegschaft kam, das die auch gesagt haben: Wir haben auch Ideen. Dass vielleicht einfach auch so ein bisschen das Selbstbewusstsein in der Belegschaft gestärkt worden ist. Selbst wenn hinterher nur das wenigste umgesetzt worden ist.*²¹⁸

Die Ideenwerkstatt ist ein vielfältig einsetzbares Instrument. Sie kann als Analyseinstrument am Anfang stehen oder im Laufe der Beratung zur Erarbeitung von Einzelschlüssen herangezogen werden. Sie kann in unterschiedlicher Tiefe (Intensität) eingesetzt werden und ist somit auf die jeweilige Situation einstellbar²¹⁹. Wenn das Instrument der Ideenwerkstatt wie beschrieben eingesetzt wird, werden auch Mitglieder des Managements überzeugt, die sich vorher eher ablehnend verhalten haben.

Die Ideenwerkstatt kann nicht unter Bedingungen, die nicht beteiligungsorientiert sind, eingesetzt werden, da sie ohne diesen Rahmen ihre Erfolgsfaktoren nicht

²¹⁶ Prokurist Fall II.

²¹⁷ Prokurist Fall II.

²¹⁸ Betriebsrat Fall IV.

²¹⁹ Intensität der Ideenwerkstatt siehe Kapitel „Auswertung der Betriebsfälle und Merkmalsbildung“ ab Seite 162.

ausspielen kann. Wenn klassische Unternehmensberatungen Workshops oder ähnliche Veranstaltungen durchführen, werden sie, auch wenn sie scheinbar dasselbe Instrument anwenden, nicht die Kreativitäts- und Kommunikationspotentiale entfalten, wie es eine beteiligungsorientierte Ideenwerkstatt in einer beteiligungsorientierten Beratung kann.

5.6 Kommunikation und Betriebsklima

Kommunikation und Betriebsklima in einem Unternehmen sind wesentliche Erfolgsfaktoren. Es ist daher von Bedeutung, wie sich eine Beratung auf die innerbetriebliche Kommunikation zwischen den Beschäftigten selbst, mit den Vorgesetzten aber auch zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat auswirkt. Auch das Betriebsklima kann durch eine Beratung positiv oder negativ verändert werden. *Bei der klassischen Beratung normalerweise weckt die erstmal Misstrauen. Jeder denkt sofort daran, jetzt werden wieder irgendwelche Köpfe geopfert. Jede Beratung hat im Grunde die Zielsetzung, wieder Personal rauszuschmeissen, so ist das in den Köpfen drin. Wahrscheinlich sogar berechtigterweise ...*²²⁰. Die Mitarbeiter/innen bekommen Angst, da sie aus Erfahrung damit rechnen, dass Personalabbau die Folge der Beratung sein wird. Sie können ebensowenig wie Betriebsräte, Einfluss auf den klassischen Beratungsvorgang nehmen. Bei vielen klassischen Unternehmensberatungen wird, wie bereits dargelegt, ein Geheimnis um die Beratung gemacht. So wird erst verspätet informiert, wobei wichtige Fragen der Belegschaft offen bleiben. Oft wird das eigentliche Beratungsziel nicht vollständig dargestellt, zum Beispiel weil Personalabbau geplant ist. Dies verstärkt die vorhandenen Ängste.

Diese Ängste sind auch auf die eindeutige Managementorientierung der klassischen Unternehmensberatungen zurückzuführen (siehe Kapitel 5.9). Sie wird ausschließlich im Sinne der Unternehmensführung aktiv und vertritt daher nur deren Positionen. Die beteiligungsorientierte Betriebsberatung versteht sich mehr als neutraler Vermittler zwischen den Gruppen und bemüht sich aktiv um eine Kommunikation durch den Beteiligungsprozess. *Ja, also, ich würde jetzt nicht vor Gericht schwören, dass das wirklich so gewesen ist, aber ich denke von der Tendenz her schon. Ich würde das auch daher bestätigen, ich habe vorher bei der Fraunhofer Gesellschaft gearbeitet und ..., wobei Fraunhofer eigentlich auch Unternehmensberatung macht... wir mussten damals Projekte eben auch mit der Industrie machen, um unsere entsprechenden Erlöse zu erwirtschaften, ich weiss nicht, ich habe also eine Zeitlang auch auf der Beraterseite gestanden und war beauftragt von der Geschäftsführung und kenne daher selber Gespräche mit*

²²⁰ Prokurist Fall IV.

*Betriebsräten. Und meine eigene Rolle, die ich da, wenn Sie so wollen, als Berater gespielt habe oder spielen musste, das geht in die Richtung. Sie stehen eindeutig auf einer von zwei Seiten. Bei ihnen oder ihrem Hause und auch mit ihren Methoden hat man eher das Gefühl, da steht einer neutral in der Mitte und richtet sich nach seinem Ziel und nicht nach der Politik einer Seite.*²²¹ Diese Aussage des Prokuristen aus dem Betriebsfall II ist von besonderer Bedeutung, da er selbst in seiner beruflichen Vergangenheit einmal Berater war und daher auch diese Seite kennengelernt hat. In seinen weiteren Ausführungen spricht er ausdrücklich die Vermittlerrolle der beteiligungsorientierten Betriebsberatung an. *Das heißt, es hat schon allein durch dieses allererste Thema praktisch zwangsweise eine sehr enge Zusammenarbeit gegeben zwischen Geschäftsführung, ISA Consult und Betriebsrat. Weil wir einfach über ein Thema gesprochen haben, was eigentlich so ein typisches Konfliktthema zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat ist. Ich bin in dem Bereich – ich war damals ziemlich neu hier in diesem Werk – bei den Gesprächen nicht dabei gewesen. Ich habe aber damals den Eindruck gehabt, dass sich die ISA Consult da sehr gut positioniert hat. In diesem Verhältnis da auch eine sehr gute Vermittlerrolle gespielt hat und aus diesem – vom Ansatz her fast destruktiven Thema – da fast Konstruktives dabei herausgeholt hat.*²²² Was macht den/die Berater/in zum Vermittler? Wie schon angedeutet darf der/die Berater/in sich nicht zu einer der Betriebsseiten bekennen, sondern muss die Sache, den Beratungsauftrag, in den Mittelpunkt stellen. Ziel ist es, die betrieblichen Schwächen zu beheben bzw. eine kritische Situation zu meistern. Um dies erfolgreich zu gestalten, müssen die Berater/innen die Interessen aller relevanten Betriebsfraktionen berücksichtigen. Es müssen Vorschläge aller Interessengruppen zusammengetragen, bewertet und diskutiert werden. Dadurch werden mehr Ideen berücksichtigt und es entsteht auf allen Seiten mehr Verständnis für die andere Seite. Der Anspruch, Vermittler/in und Fachberater/in in einem zu sein, macht beteiligungsorientierte Beratung aus.

Die Vermittlungsrolle gelingt der beteiligungsorientierten Betriebsberatung auch in kritischen Situationen. Dies ist nur möglich, weil die Berater/innen neutral sind und die Probleme fachlich, gemeinsam und in einem offenen Prozess bearbeiten. Die Berater/innen müssen auch noch andere Qualifikationen haben. Aber die beschriebene Vermittlungsfunktion ist eine wichtige Voraussetzung im Beteiligungsprozess. Denn Beteiligung ist nur erfolgreich möglich, wenn alle den Eindruck haben, dass sie und ihre Meinung ernst genommen werden. Dies ist im normalen Betriebsprozess jedoch eher nicht der Fall. Hier herrschen die Hierarchien. Die Berater/innen haben die Aufgabe, diese Strukturen in jedem Fall während des Beratungsprozesses aufzubrechen und eine Kommunikation zwischen den Ebenen

²²¹ Prokurist Fall II.

²²² Prokurist Fall II.

zu ermöglichen. *Da denke ich ist viel mehr das klassische Rollenspiel zu beobachten, dass da nämlich nicht zwei Partner an einem Tisch sitzen und gemeinsam an einer Sache arbeiten, sondern – jetzt will ich nicht sagen, zwei Gegner, wo der eine versucht, den anderen über den Tisch zu ziehen – aber, wenn man das jetzt wirklich ganz schwarz/weiss malt, da trifft das vielleicht die Richtung, wie ich diese Frage beantworten möchte. Da ist also die ISA Consult eher der konstruktive Mittler.*²²³

Dies bezieht sich auch auf das Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Betriebsräten. *Ich sag es mal anders. Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung hat sich positiv entwickelt, bei Einschaltung von ISA Consult. Ganz eindeutig, weil man da einfach mit klarkommt. Die Konfrontation wird ein wenig aufgebrochen und dann bleibt hier nur ein objektiver Tatbestand, hier besteht Anpassungsbedarf – das ist wieder objektiv, weil von einer der Gewerkschaft nahestehenden Gesellschaft anerkannt, ja, das beruhigt kolossal.*²²⁴ Das gute Verhältnis zwischen Betriebsräten und Geschäftsführung ist eine wichtige Voraussetzung, um im gesamten Unternehmen die Zusammenarbeit und das Klima zu verbessern. Auch die Arbeitsbedingungen für die beteiligungsorientierte Betriebsberatung werden dadurch deutlich verbessert. ... *dass die Kommunikationsbereitschaft und der Kommunikationswille der Leute durch diesen Umgang miteinander erstmal gefördert wird, weil er auch geschult wird. Das fällt mir also als ganz wesentliches Element auf.*²²⁵ Die Ideenwerkstatt ist hier als Instrument sehr gut geeignet, um die Effektivität der neuen Kommunikationsstrukturen zu demonstrieren und im Kleinen einzuüben. Dort wo sonst „Funkstille“ herrschte, finden kreative und fruchtbare Beziehungen statt. *Dennoch war das ein interessanter Prozess, dass auch die Mitarbeiter mehr Zusammenhalt fanden....*²²⁶ Es gelingt der beteiligungsorientierten Beratung tatsächlich, die starren Strukturen und Kommunikationsverhältnisse zu lockern. Wo positive Erfahrungen gemacht werden, besteht eine Bereitschaft, auch in Zukunft außerhalb der üblichen Bahnen zu arbeiten, also die Erfahrungen praktisch zu nutzen, die Kommunikationsbasis zu verbreitern und die Zusammenarbeit zu verbessern. *Aber das hat sich dadurch vom Grundverhältnis nicht verschlechtert oder verbessert, da ja ISA da war. Im Gegenteil, ich würde sagen, so ist das Verhältnis etwas besser geworden, weil eben auch die ISA-Leute wohl auch als Menschen und als Fachleute dann hier bei den Führungskräften akzeptiert*

²²³ Prokurist Fall II.

²²⁴ Prokurist Fall IV.

²²⁵ Geschäftsführer Fall III.

²²⁶ Betriebsrat Fall IV.

wurden.²²⁷ Also auf dem emotionalen Gebiet der Zusammenarbeit und des Verständnisses hat sich doch vieles gemacht.²²⁸

Wenn die beteiligungsorientierte Beratung die Aufgabe hat, Qualitätszirkel oder Gruppenarbeit, also neue Arbeits- und Produktionsstrukturen einzuführen, müssen auch neue Kommunikationsstrukturen verfestigt werden. Dies ist ohne zusätzliche Schulungsmaßnahmen, die insbesondere die Kommunikation im Betrieb zwischen den Ebenen betreffen, nicht möglich. *Ja. Gerade die Qualitätszirkel. Ich denke auch die Leute aus den einzelnen Abteilungen, wie jetzt in diesem Qualitätszirkel, das ist ja übergreifend, d.h. jetzt sprech ich hier vom Lagerbereich her, da ist die Verkehrswirtschaft, die Arbeitsvorbereitung, der Verkauf, die sind alle etwas näher gerückt, weil sie sich auch persönlich etwas kennengelernt haben. Und die, die dann ständig, ich will jetzt nicht sagen regelmäßig, daran teilnehmen, oder mehr oder weniger regelmäßig beteiligen, sind sowohl Angestellte wie auch gewerbliche Mitarbeiter.*²²⁹ Ziel muss es hier sein, die offenen Kommunikationsstrukturen nicht nur während des Beratungsprozesses sondern dauerhaft zu implementieren. Dort wo das Miteinander reden übertrieben wird, muss argumentiert und nicht reglementiert werden, wo die Grenzen sind. Dabei sind bestimmte gemeinsam vereinbarte Regeln der Kommunikation und ihrer Grenzen wichtig²³⁰. *Es hat sich z. B. der wesentliche Punkt geändert, dass Mitarbeiter heute vierwöchentlich ein Forum haben, in dem sie unabhängig von Vorgesetztenverhältnissen Probleme diskutieren können. In denen sie da, mal losgelöst auch von der Forderung ein Ergebnis zu bringen, eine Leistung zu bringen, wo sie unternehmensrelevante oder nicht unternehmensrelevante Dinge aus dem täglich Arbeitsleben, die sie für wichtig erachten, mit ihren Mitarbeitern besprechen, was vorher hier also vorherrschte: du hast hier deine acht Stunden zu arbeiten und dich einzubringen und nichts weiter zu sagen, als Fragen zu beantworten, die deine Arbeit betreffen. Das ist schon eine ganz andere Möglichkeit sich zu äußern. Das hat sich also grundlegend geändert. Das hat den Vorteil, dass die Mitarbeiter einfach freier miteinander umgehen. Auch mit Fragestellungen. Das merke ich also generell. Das merkt glaube ich jeder, der in diesem Unternehmen vor zwei Jahren war und jetzt hier sein wird. Dass einfach der Mitteilungswille auf einem ganz anderen Niveau ist. Dass sich dadurch auch viel mehr bewegen kann, weil auch mehr Dinge in Frage gestellt werden, die vorher jeder, der einfach betriebsblind ist, hier jahrelang für richtig erachtet hat, weil er nicht nach rechts*

²²⁷ Betriebsrat Fall IV.

²²⁸ Geschäftsführer Fall I.

²²⁹ Betriebsrat Fall II.

²³⁰ Beispiel wäre die Kommunikation, wenn im Unternehmen Gruppenarbeit als Arbeitsorganisation praktiziert wird. Hier ist es sinnvoll, klare Regeln für die Kommunikation innerhalb der Gruppen, zwischen den Gruppen und mit den entsprechenden Vorgesetzten festzulegen. Diese Strukturen schaffen Klarheit und so werden Missverständnisse vermieden. Diese Regeln helfen auch, um Argumenten von Vorgesetzten entgegenzutreten, es würde nur „gequatscht“.

*und links hat schauen können. Da war auch gar keine Möglichkeit gegeben. Also da hat sich etwas bewegt. Positiv bewegt.*²³¹

Den klassischen Unternehmensberatungen gelingt dies nicht. Allein ihre Anwesenheit beeinflusst das Betriebsklima negativ. Die Mitarbeiter/innen reagieren mit Ängsten, da sie das Schlimmste befürchten. *Wahrscheinlich mit Frust. Frust, Resignation eher. Kein aktiver Widerstand, sondern eher Resignation. Nach dem Motto: Die machen sowieso was sie wollen.*²³² *F: Das heißt, wenn eine klassische Unternehmensberatung hier ist, dann ist auch die Stimmung im Betrieb angeschlagen. I: Mies. Auf jeden Fall*²³³.

So kommt es nach Beratungen von klassischen Unternehmensberatung oft vor, dass zum einen ein Beratungsbericht in der Schublade verschwindet, ohne je umgesetzt zu werden und gleichzeitig das gute Betriebsklima, in dem die Beschäftigten gerne gearbeitet und Ideen für die Zukunft des Unternehmens produzieren haben, zerstört wurde.

5.7 Arbeitsorientierung der beteiligungsorientierten Beratung

Die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen ist ein wesentlicher Bestandteil der beteiligungsorientierten Beratung²³⁴. Dies wird auch von Gesprächsteilnehmern so gesehen. In knapp 40 Prozent der Interviews aus den Betriebsfällen wird dieses Thema von den Befragten selbsttätig aufgegriffen.

Zu Beginn jeder Beratung haben beteiligungsorientierte Berater/innen die Aufgabe, deutlich zu machen, dass es nicht automatisches Ziel einer Beratung ist, Arbeitsplätze im Unternehmen in Frage zu stellen. *Bei den Beratungen wird klugerweise am Anfang immer die Aussage gesetzt, dass unser Beratungsziel die Rettung von Arbeitsplätzen ist.*²³⁵ Denn die Beratung soll, soweit dies möglich und auch wirtschaftlich vertretbar ist, Beschäftigung sichern. Dies ist bei vielen klassischen Unternehmensberatungen nicht der Fall. Dies wird auch deutlich bei den Reaktionen der Mitarbeiter von Unternehmen, in denen McKinsey oder Roland Berger tätig werden. „Es beginnt das große Zittern und die Angst vor Entlassungen“ (Staute, 1996, S. 169). In zahlreichen Beispielen preisen sich die Unternehmensberatungen bei den Geschäftsführungen sogar mit Erfolgen beim Personalabbau in anderen Unternehmen an und werben mit Abbaugarantiezahlen.

²³¹ Geschäftsführer Fall III.

²³² Prokurist Fall IV.

²³³ Betriebsrat Fall II.

²³⁴ Der arbeitsorientierte Ansatz wurde im Kapitel „Kennzeichen der beteiligungsorientierten Betriebsberatung“ behandelt.

²³⁵ Geschäftsführer Fall I.

*Personalreduzierung, das war das A und O. Die haben ja schon von Anfang an gesagt: wenn wir kommen, dann gibt es eine Garantie von 15 Prozent Personalreduzierung.*²³⁶

Aber auch bei Beratungsthemen, die nicht unmittelbar mit Personalabbau verbunden sein müssen, zum Beispiel Einführung von Gruppenarbeit, gehört es zum arbeitsorientierten Ansatz, deutlich zu machen, dass durch die Beratung möglichst keine Nachteile für die Beschäftigten entstehen sollen. Dagegen werben klassische Unternehmensberatungen beim Thema Gruppenarbeit mit Arbeitsplatzeffekten. Ein bestimmter Anteil von Vorgesetzten der mittleren Ebene kann entfallen, wenn die Gruppenarbeit eingeführt ist. *Dann denke ich, es war wichtig, dass es eine Beratung war, die von vornherein damit verbunden war, dass durch die Einführung der Gruppenarbeit keine Personalfreisetzung nötig war. Dass das also das erste Ziel war sozusagen. Also nicht sowas nach dem – wie soll ich das sagen – dem Vorbild so mancher Beraterfirmen, die dann ins Haus kommen, um zu sagen – mehr oder weniger - wieviel Personal über ist.*²³⁷ Dadurch entstehen verständlicherweise Ängste und der Beratungserfolg wird zudem gefährdet. Beteiligungsorientierte Beratung hat daher die Aufgabe, im Bedarfsfalle auch nach neuen, anderen Beschäftigungsmöglichkeiten für die betroffenen Mitarbeiter/innen zu suchen. *Und dass es halt eben natürlich bei einer Unternehmensberatung, egal worauf sie abhebt, immer möglich ist, dass Personalreduzierung irgendwo ansteht. Oder sinnvoller einsetzen – Synergieeffekte, d.h. ja nicht, dass man unbedingt Personal freisetzen muss, vielleicht durch Weiterqualifizierung oder, oder. Und da ist bei McKinsey von Weiterqualifizierung oder von LOGIKA her mit Qualifizierungsmaßnahmen überhaupt kein Thema gewesen, da sind die Leute – ich nehme mal an, dass die Leute von ihrer Philosophie her sagen, dass sind alles hochintelligente Leute und wer die Arbeit nicht kann, der bleibt auf der Strecke. Und bei ISA Consult die sagen, hier ist Handlungsbedarf, da muss qualifiziert werden, um den und den Erfolg zu kriegen. Also die fangen das anders an. Von hinten und nicht einfach so radikal “die schmeißen wir `raus und dann holen wir uns...”*²³⁸ In vielen Fällen, insbesondere bei einem wirtschaftlich gesunden Unternehmen, besteht die Möglichkeit, neue Einsatzfelder für Mitarbeiter/innen, deren Arbeitsplatz durch die Beratung entfällt, zu finden. Dazu sind häufig Qualifizierungsmaßnahmen nötig, um den neuen Arbeitsplatz ausfüllen zu können. Qualifizierung erhöht die fachlichen Kompetenzen der betreffenden Personen und verbessert somit ihre Zukunftschancen.

²³⁶ Betriebsrat Fall II.

²³⁷ Betriebsrat Fall III.

²³⁸ Betriebsrat Fall II.

Der arbeitsorientierte Ansatz der beteiligungsorientierten Beratung führt nicht nur dazu, Qualifizierungsmaßnahmen anzustoßen. Auch Innovationsberatungen sollen dem Unternehmen dazu dienen, neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und zu vermarkten. Der beteiligungsorientierten Betriebsberatung gelingt es im Rahmen der gemeinsam entwickelten Vorschläge, bei der Umsetzung auch Arbeitsplätze in Unternehmen zu erhalten. *Also die damalige erste Geschichte, als ISA kam, dass unterm Strich in Gelsenkirchen im Grunde genommen nur die Seilerei überbleiben sollte und durch diese Beratung auch noch der Vordrahtzug erhalten werden konnte, und dass damals, zu dem damaligen Zeitpunkt, statt 110 Leute 160 Leute überblieben.*²³⁹ In diesem Falle waren es ca. 50 Arbeitsplätze, die durch die Beratung erhalten werden konnten und noch heute bestehen.

Viele Vorschläge der klassischen Unternehmensberatungen führen jedoch zur direkten Arbeitsplatzvernichtung. Auch wenn sie später, wegen schlechter Beratung, teilweise wieder neu geschaffen werden. *I: Stop, stop. LOGIKA. Da ist was umgesetzt worden, und zwar haben die festgestellt, auch so abgehoben auf die Intelligenz und die Erfahrung der einzelnen Mitarbeiter, dass man eine ganz bestimmte Ebene an Mitarbeitern nicht mehr braucht. Und zwar die Meisterebene. Und die sogenannten stellvertretenden Abteilungsleiter. Wir haben bei uns also nur noch Sachbearbeiter und einen Abteilungsleiter. F: Also diese Hierarchieebene ist dadurch wirklich weggefallen? I: Die ist ganz weggefallen, bis... ich würde sagen bis '95, nein bis Mitte '96. Die Umsetzung war '93, also da haben sie gesagt: wir wollen die Meisterebene abbauen, alles was dann normal in Rente ging, ist dann von den Meistern her nicht wieder ersetzt worden. Ich glaube mittlerweile haben wir nur noch vier Meister von 17. So, und jetzt, dadurch dass Düsseldorf verlagert wird nach Hamm, kommen auch wieder Meister mit. Weil die nämlich die Erfahrung gemacht haben, dass die Meister die Know-how-Träger sind. Und jetzt kommen sie wieder genau auf den Punkt, wo sie sagen: LOGIKA, dass war wohl alles nicht so in Ordnung, das war ein Schnellschuss. Jetzt machen wir unsere Meister wieder.*²⁴⁰

Beim arbeitsorientierten Ansatz unterscheiden sich die beiden Beratungskonzepte - beteiligungsorientierte Beratung bzw. klassische Unternehmensberatung - wahrscheinlich am deutlichsten. Denn eine klassische Unternehmensberatung wird niemals den Erhalt möglichst vieler Arbeitsplätze als Ziel ihrer Unternehmensstrategie nennen. Dies gilt, obwohl in einigen Fällen bekannte Unternehmensberatungen auch strukturpolitisch tätig wurden.²⁴¹ Denn klassische Unternehmensberatungen werden im betrieblichen Einsatz die Senkung der Kosten und den Aktienkurs der Unternehmen im Auge haben. Es ist daher nicht

²³⁹ Betriebsrat Fall I.

²⁴⁰ Betriebsrat Fall II. F: Frage; I: Antwort

verwunderlich, dass Innovationsberatungen bei ihnen eher selten anzutreffen sind. Die Arbeitsorientierung widerspricht auch der Managementorientierung der klassischen Unternehmensberatung. Denn das Management verfolgt vor allem die Ziele der Kostensenkung und Steigerung der Aktienkurse. Erhalt von Arbeitsplätzen und ein gutes Betriebsklima sind nachrangige und schwer messbare Ziele. Beteiligungsorientierte Beratung versteht sich auch als Vermittler²⁴². Daher werden die Ziele Gewinnmaximierung und eine gute Beschäftigungslage für möglichst viele Mitarbeiter/innen als gleichrangig verstanden. Nur so kann die Vermittlerrolle erfolgreich ausgeübt werden.

5.8 Umsetzung und Praxisrelevanz der Beratungsergebnisse

Es ist sicher die wichtigste Frage, wie die Qualität des Ergebnisses eines Beratungsprozesses einzuschätzen ist. Denn ohne Ergebnis ist der beste vorhergehende Prozess nicht viel wert, unabhängig davon, ob er beteiligungsorientiert durchgeführt wurde oder nicht. Dass beteiligungsorientierte Beratung gute Beratungsergebnisse erbringen kann, haben die Erfahrungen und die dargestellten Betriebsfälle gezeigt. Entscheidend ist jedoch die Frage, ob diese Form der Beratung der klassischen Unternehmensberatung überlegen ist oder nicht. Es soll nicht in Zweifel gezogen werden, dass beide Beratungsansätze Ergebnisse produzieren. Die eigentliche Frage, auf die hier Antworten gesucht werden, ist: Was geschieht mit den Ergebnissen und was bewirken sie im betrieblichen Alltag?

Nicht alles, was klassische Unternehmensberatungen als Ergebnisse präsentieren, wird anschließend auch in die Praxis transferiert. *Es ist allerdings sehr merkwürdig sag ich mal, weil sie im Großen und Ganzen alle die Unternehmensberatungen, die wir im Hause hatten, zwar immer mit sehr viel Geld bezahlt haben, aber so richtig verändert worden ist dabei nie etwas.*²⁴³ *In einem anderen Fall hätten wir diverse Dinge nicht umgesetzt. Das kann ich jetzt definitiv sagen.*²⁴⁴ *I: Ja, so war es. Also ich will das jetzt nicht schlechter machen, als es war. Es war natürlich nicht das gesamte Beratungsergebnis, aber wenn man diese eine Komponente als ein Beispiel herausnimmt, dann ist ein Ergebnis ermittelt worden, was hinterher praktisch wieder in den alten Zustand zurückgeführt worden ist. Trotzdem hat die Beratung natürlich Geld gekostet. Und ob wir da nicht – das ist ja auch noch immer so*

²⁴¹ Als Beispiel kann die Beratungsgesellschaft Mc Kinsey genannt werden. Sie hat 2000 ein Struktur- und Branchenkonzert für die Stadt Dortmund erstellt.

²⁴² Siehe Kapitel 3.2.2.2 und 5.6.

²⁴³ Betriebsrat Fall II.

²⁴⁴ Prokurist Fall IV.

witzig– ob wir da nicht noch immer auf der Referenzliste stehen, als umgesetztes Ergebnis, das weiss ich nicht, aber das würde ich fast vermuten.²⁴⁵

....ich habe ja für teures Geld extra, natürlich, dann einen kompetenten Berater gekauft, der sagt mir auch, welchen Nutzen ich habe. Also habe ich damit praktisch noch bevor ich überhaupt einen Erfolg messen kann, die Wirtschaftlichkeit schon gegeben. Und wenn der Erfolg sich dann hinterher mal nicht so einstellt, was ja – das haben wir auch gerade so behauptet, in einer höheren Prozentzahl der Fall sein mag, da werde ich schon Mittel und Wege finden, das nicht an die ganz große Glocke zu hängen.²⁴⁶

Die Zitate von Betriebsräten und von Mitgliedern des Managements aus den Fallbeispielen bestätigen deutlich, dass von den Vorschlägen der klassischen Unternehmensberatungen nicht viel oder gar nichts umgesetzt wurde. Die ist keine Erkenntnis allein dieser Arbeit. Schon Mitte der 80er Jahre wurde den klassischen Methoden und den anwendenden Berater/innen „akademisches Vorgehen“ sowie „unnötige terminologische Verschnörkelungen“ (Eschbach, Thomas 1994) vorgeworfen. Und eine 1979 veröffentlichte Befragung von Unternehmen (Lindenau, Heinz-Herbert 1979) zeigte, dass nur 30 bis 50 Prozent der von den Unternehmensberater/innen vorgeschlagenen Lösungen realisiert wurden. Die Kritik hinsichtlich der Umsetzung von Beratungsvorschlägen wurde in den folgenden Jahren immer stärker. 1994 wurde eine Studie der TU München von Rudolf Bauer u.a. in Kurzfassung (Topbusiness 1994) veröffentlicht. Im Mittelpunkt stand die klassische Methode der Gemeinkostenwertanalyse von McKinsey. Die Befragung ergab, dass die versprochenen Kostensenkungen auf Dauer nicht erreicht, blinder Aktionismus ausgelöst wurde, Methoden zu mechanisch abgespult wurden und Vorschläge nicht umsetzbar waren. Darüber hinaus wurde der Beratungsfirma vorgeworfen, Motivation und Betriebsklima auf Jahre zerstört zu haben; belegt ist dies durch Interviewaussagen wie: „Die hinterließen nur verbrannte Erde“ (Topbusiness Juli 1994 S.45). Kostensenkung ohne Konsens mit den Beschäftigten führte zu Blockaden und Verweigerungshaltung. Wenn Unternehmensberater/innen sich so „trampelig und psychologisch ungeschickt verhalten“ (Topbusiness Juli 1994 S.46), geht dies an der Branche der Unternehmensberatung nicht spurlos vorbei. Dies bestätigt auch Rosemann (Rosemann, Bernd 1999) der das Konzept des partizipativen Change-Management vertritt²⁴⁷. Er führte Befragungen in einem Unternehmen durch, in dem schon drei Jahre lang ein top-down Reorganisationsprozess in allen Unternehmensteilen ablief. Die Beschäftigten wurden zu vier Items befragt: Arbeitsplatzzufriedenheit, Informationspolitik,

²⁴⁵ Betriebsrat Fall II. F: Frage; I: Antwort

²⁴⁶ Prokurist Fall II.

Arbeitsplatzsicherheit und Betriebsklima. Die Untersuchung ergab, dass bei allen vier Items die höchsten Werte erzielt wurden, wenn gleichzeitig die Beteiligung als hoch beurteilt wurde. Die schlechtesten Werte hingegen wurden bei niedriger Beteiligung festgestellt, was die klassische Unternehmensberatung kennzeichnet.

5.8.1 Auswirkung der Qualität auf die Umsetzung

Immer wieder ist zu beobachten, dass eine Umsetzung aus unterschiedlichen Gründen nicht erfolgt. Teilweise liegt es an der Qualität der Beratungsergebnisse. Die Ergebnisse waren einfach zu schlecht, um sie anwenden zu können. *F: Also erstmal ging es nicht richtig ...hat es nicht richtig funktioniert... I: Eben, weil die Abstimmung vom Verkauf zum Einkauf, dann von der Arbeitsvorbereitung zum Lager hin, zum Lager- und Versandbereich, da gab es dann riesige Defizite, das mussten sie dann alles wieder neu ausarbeiten, dann hatten sie da wieder was Neues, das war aber wieder nicht kompatibel mit dem was sie im Einkauf hatten oder im Verkauf oder im Rechnungswesen, die sind dann ganz außen vor gewesen. Der Jahresabschluss lief dann überhaupt, das mussten sie dann zu Fuß machen, da haben sie dann drei Monate Samstag, Sonntag gearbeitet, damit sie einen Jahresabschluss hinkriegten, also es war schlichtweg Chaos. Und warum? Weil sie nicht die Leute gefragt haben, die da ständig mit zu tun haben. Also war auch da die Unternehmensberatung schlecht.*²⁴⁸

Ein Beispiel für Beratungsqualität bezieht sich auf das Berliner Unternehmen Herlitz. Es hatte 1997 die Unternehmensberatung McKinsey beauftragt, eine Strategieberatung durchzuführen. McKinsey schlug der Unternehmensleitung vor, für die verschiedenen Unternehmensbereiche wie Glückwunschkarten, Schreibgeräte oder Ordner je ein Profit-Center einzurichten. Bei der Umsetzung wurde die Verwaltung sehr stark aufgebläht und der Endkunde hatte mit bis zu vier verschiedenen Außendienstmitarbeiter/innen der Firma Herlitz zu tun. Die Auswirkungen waren so negativ, dass bereits im Jahr 2000 der alte Zustand wieder voll hergestellt war, da sich die Empfehlung von McKinsey im Ergebnis als fatal erwiesen hatte (Jensen, Sören 2000).

Eine Untersuchung des Manager Magazins im Jahre 2001 (Hirn, Wolfgang 2001, S.48ff), die 200 große bundesdeutsche Unternehmen per Fragebogen befragte, stellte für die drei großen Unternehmensberatungen fest, dass die Erwartungen zu weniger als 50% voll erfüllt wurden. Die Beratungsfirma von Roland Berger hatte bei 10% der Unternehmen die Erwartungen gar nicht, bei 45% nur zum Teil erfüllt. Auf die

²⁴⁷ siehe auch Kapitel „Versuch einer Klassifizierung der Methoden“ der klassischen Unternehmensberatung ab Seite 37

²⁴⁸ Betriebsrat Fall II. F: Frage; I: Antwort

Frage, ob die Geschäftsergebnisse durch die Projekte verbessert wurden, schnitt Boston Consulting mit 9% gar nicht und 58% mäßig noch hinter McKinsey ab, bei der die Manager 11% gar nicht und 50% mäßig urteilten. Insgesamt schnitten knapp 50 Prozent aller Projekte mit der Note befriedigend und schlechter ab. In einigen Fällen wurde sogar die Note mangelhaft vergeben (Hirn, Wolfgang 2001, S.51).

Mangelnde Qualität bedeutet nicht nur, dass Vorschläge einfach falsch sein müssen. Es kann auch daran liegen, dass die Vorschläge einfach unbedeutend waren und von daher niemand an eine Umsetzung ernsthaft gedacht hat. *Ich wüsste bis jetzt kein Ergebnis von TMI...²⁴⁹ Also ich weiss es nicht, irgendwie hat sich TMI schlafengelegt oder ist eingeschlafen. Vom Prinzip her, ist da ein Papier über 40 Seiten herausgekommen, was nicht unbedingt ungewöhnlich ist, an Stimmungsbildern oder was weiss ich, das war ja nichts neues, denke ich mal. Wer also ich sag mal sein Ohr an der Belegschaft hat, der wird das auch vorher gewusst haben. Das gilt aber in der Regel wahrscheinlich auch bei Logika oder so, da war auch ich weiss nicht angeblich 80 Prozent dessen bekannt, hat aber immer den Vorteil, wenn sich jemand "neutrales" interessiert, würden Vorstände eher reagieren, als wenn vorher eben die eigenen Leute das sagen.²⁵⁰*

5.8.2 Umsetzung und Akzeptanz

Die Umsetzung von Beratungsergebnissen der klassischen Unternehmensberatungen scheitert aber auch an der fehlenden Akzeptanz der Ergebnisse, die in einem nicht beteiligungsorientierten Prozess zustande gekommen sind. Was nicht zuletzt daran liegt, dass diese Ergebnisse von den Beschäftigten in die Praxis umgesetzt werden müssen, die bei der Untersuchung nicht einbezogen wurden. *Aber gegen den Willen aller und gegen den Willen ist immer relativ schwierig, das ist ja das, was ich vorhin auch schon sagte, mit dem Betriebsrat, den davon zu überzeugen, ist sicherlich schon ein Schritt mehr, als es von oben herab anzuordnen. Auf jeden Fall würde ich es als einfacher ansehen, ich jedenfalls persönlich, als gegen den Willen.²⁵¹*

Mit Beteiligungsorientierung sieht es da schon deutlich besser aus. Alleine die Tatsache, dass alle Beteiligten gewusst haben was gemacht wird, baut vorhandenes Misstrauen ab. Einen automatischen Widerstand, wie bei den Ergebnissen der klassischen Unternehmensberatungen, gibt es hier nicht. *Praxisgerecht im Sinne von realisierbar? Dadurch, dass die Aversionen abgebaut werden, dass jeder einzelne akzeptiert ist und notwendig ist, trägt man das mit und kann auch mehr realisieren.*

²⁴⁹ TMI ist eine klassische Unternehmensberatung.

²⁵⁰ Betriebsrat Fall I.

²⁵¹ Betriebsrat Fall I.

*Andernfalls wecken Sie Widerstand.*²⁵² Beteiligungsorientierter Betriebsberatung gelingt es also, etwas zu verändern und dabei nicht nur an der Oberfläche zu bleiben, also zum Beispiel ein neues Organigramm zu entwerfen, sondern auch in den Köpfen der Menschen etwas zu bewegen. *Nein. Im Gegensatz zu den üblichen Unternehmensberatungen hat sich wirklich was verändert. Im betrieblichen Ablauf, in den Arbeitseinflüssen, bei den Arbeitsumgebungen, in der Qualifikation, z.T. in der Qualifikation der einzelnen Leute. Insgesamt würde ich einfach sagen: auch ein Umdenken. Weil die Leute motivierter sind.*²⁵³

Positive Veränderungen in den Köpfen der Mitarbeiter/innen alleine reichen noch nicht aus. Es muss auch in der betrieblichen Praxis eine Veränderung stattfinden im Sinne der Beratungsergebnisse. Die klassische Umsetzung erfolgt in Form von Anweisungen, die Abläufe und die Aufbauorganisation eines Unternehmens betreffen. In diesem Fall gehorchen die Beschäftigten. Die beteiligungsorientierte Beratung will eine beteiligungsorientierte Umsetzung, da dies zum Gesamtprozess gehört. *Als einfacher in der Umsetzung, dass es auch was bringen soll, in dieser Richtung. Und dass die Leute dann auch bereit sind mitzumachen, weil sie dahinter was sehen. Als von oben anzuordnen: wir machen jetzt Gruppenarbeit und das war es dann. Da habe ich vielleicht eine andere Struktur oder ein Papier in der Hand, eine Struktur, da nennt sich vielleicht der Vorarbeiter hinterher eben Gruppensprecher und das war es. Da hätte sich dann ja auch nichts geändert...*²⁵⁴ Durch die Beteiligung wird die Umsetzung nicht nur einfacher, es ist zudem festzustellen, dass die Realisierung in vielen Fällen auch schneller erfolgt. *Das geht dann sehr schnell. In der Regel geht das sehr schnell. Erstmal, weil es kaum kostenintensiv ist und weil alle dran gearbeitet haben, alle sehr bestrebt sind das umzusetzen, um den Erfolg dann auch zu sehen und zu haben. Und da das ja vom kleinen Werker bis zum Betriebsleiter mit zusammengearbeitet oder ausgearbeitet worden ist, ist die Umsetzung dann auch wesentlich schneller.*²⁵⁵

5.8.3 Nachhaltigkeit

Externe Berater/innen werden mit dem Ziel beauftragt Probleme zu analysieren, Vorschläge zu machen und diese umzusetzen. Wenn es bis zur Umsetzung kommt ist bereits einiges erreicht. Es wird jedoch beobachtet, dass die Veränderungen nicht dauerhaft sind. Nicht etwa weil neue Vorschläge diese überholen, sondern weil sich nach und nach der alte Zustand quasi von selbst wieder herstellt. *I: Ja. Meine Meinung ist, dass die Umsetzung verzögert wird, es aber nachhaltiger umgesetzt*

²⁵² Prokurist im Fall IV zur beteiligungsorientierten Beratung.

²⁵³ Betriebsrat Fall II.

²⁵⁴ Betriebsrat im Fall I zur beteiligungsorientierten Beratung.

²⁵⁵ Betriebsrat im Fall II zur beteiligungsorientierten Beratung.

wird. F: Was heisst nachhaltig? I: Man hat bei Umsetzungen immer das Problem, dass, wenn man ½ Jahr später oder ein Jahr später wieder auf dieses Problemfeld sieht, auf einmal wieder der alte Zustand da ist. Da hat man Organisationen umgestellt, das Qualitätsmanagementsystem, das Ablaufsystem, Auftragsabwicklung..., aber dann hat man plötzlich wieder diese Schattenwirtschaft, wie die alte war. Weil da Unklarheiten sind oder Unverständnis, da mangelt es an Akzeptanz. Das meine ich kann mit Diskussionen von vornherein durchleuchtet werden und auch Klarheit schaffen, warum so entschieden worden ist. Dass die Zusammenhänge auch bei den Betroffenen klarer sind, und dass dann, wenn dann diese Prozedur durchlaufen ist, wenn auch verzögert, dass dann aber auch die sogenannte Akzeptanz vorhanden ist.²⁵⁶ Damit fehlt es an Nachhaltigkeit der Beratungsergebnisse, die verfallen und somit wertlos werden. Bei Ergebnissen der klassischen Unternehmensberatungen kann immer wieder beobachtet werden, dass sich die umgesetzten Vorschläge nicht bewähren und nicht akzeptiert werden, die Beharrungskräfte sich durchsetzen und nach einiger Zeit alles wieder so ist wie früher. Demgegenüber werden die Resultate der beteiligungsorientierten Beratung als nachhaltiger beschrieben. Die Gründe sind wiederum bei der Beteiligung zu suchen. Denn durch den Beteiligungsprozess werden die bereits beschriebenen Voraussetzungen wie Akzeptanz und Praxisnähe geschaffen, um eine dauerhafte Umsetzung zu erzielen. Eine isolierte Betrachtung der Beratungsergebnisse auf ihre reine Qualität, ohne den betrieblichen Kontext und das Zustandekommen der Ergebnisse zu beachten, greift somit zu kurz. Die Qualität einer guten Beratung wird eben wesentlich durch ihre Nachhaltigkeit bestimmt.

Die Organisation und Durchführung eines betrieblichen beteiligungsorientierten Beratungsprozesses wurde ausführlich beschrieben und somit wurde deutlich, welche Vielzahl von Aspekten berücksichtigt werden muss. *Die Entwicklung des Betriebsrates herbeizuführen, die internen Besprechungen des Betriebsrates abzuwarten, den Kreis festzulegen.... Das dauert sehr viel länger, als im anderen Fall. Andere Dinge können Sie innerhalb von zwei Monaten oder zweieinhalb Monaten erledigen, das dauert hier in diesem Fall schon länger.*²⁵⁷ Geschwindigkeit ist nicht nur in der Branche Unternehmensberatung von großer Bedeutung. Es gibt sogar Beratungsunternehmen, die mit dem Argument ihrer Schnelligkeit werben, die beim Einsatz und der schnellen Verfügbarkeit der Berater/innen sicher wichtig ist. *D.h. ich leiste mir mit dem schnellen Vorgehen durch diese Projektmethode... ich mach das ganz kurz und definiere das und führe das dann einfach ein, komme schnell zu einem Ergebnis, aber mit dem Risiko, dass das Ergebnis nicht besonders gut ist.*²⁵⁸ Ich möchte daher durchaus bestätigen, dass

²⁵⁶ Geschäftsführer Fall I. F: Frage; I: Antwort

²⁵⁷ Prokurist im Fall IV zur beteiligungsorientierten Beratung.

²⁵⁸ Prokurist im Fall II zur klassischen Unternehmensberatung.

beteiligungsorientierte Beratungen einen längeren Zeitraum in Anspruch nehmen können, als gleichartige Beratungen der klassischen Unternehmensberatungen. Dies darf jedoch zu keinem Argument gegen die beteiligungsorientierte Betriebsberatung werden, weil im Ergebnis nicht die Geschwindigkeit, sondern das Ergebnis zählt.

Die Ergebnisse waren auf den ersten Blick sicher praxisgerecht, aber viele Dinge wurden dann von der Geschäftsführung – sogar die meisten Dinge – abgelehnt, weil sie gesagt haben: da gibt es keinen Markt für, oder die Herstellungskosten sind zu kostenintensiv, das haben wir alles schon mal gehabt, das bringt nichts und, und, und...²⁵⁹. Es werden immer wieder auch Vorschläge entwickelt, die nicht bearbeitet werden können, weil hierfür beispielsweise die Investitionsmittel fehlen. Dies trifft z.B. auf den Bereich von beteiligungsorientierten Innovationsberatungen²⁶⁰ zu, denn hier geht es um die Sammlung möglichst vieler Vorschläge, die mit Hilfe der Methoden auf ihre Machbarkeit untersucht werden. Dabei werden nur die wenigsten Vorschläge ausgewählt, von denen dann wiederum nicht alle realisiert werden. Doch ist deutlich geworden, dass die beteiligungsorientierte Betriebsberatung gegenüber der klassischen Unternehmensberatung eindeutige Vorteile durch ihren spezifischen Beratungsprozess hat, der eine nachhaltigere Umsetzung der Ergebnisse zur Folge hat.

5.9 Managementorientierung der klassischen Unternehmensberatung

Schon bei der Untersuchung der Entwicklung, der Eigenschaften, der Klassifizierung, der Beratungsmethoden und dem Grad der Beteiligung der Beschäftigten wird bei der klassischen Unternehmensberatung immer deutlich, dass eine starke Fixierung auf das Management des Klienten besteht.

5.9.1 Der Auftraggeber ist das Management

Das Management ist der übliche Auftraggeber der klassischen Unternehmensberatung. Die Vorstände und Geschäftsführungen suchen in aller Regel die Berater/innen aus und beauftragen diese mit bestimmten Aufgaben. Wenn man zurückdenkt an die Phasen einer Beratung, so beginnt eine Beratung mit dem Contracting²⁶¹. Es besteht nicht nur aus Kennenlernen und Vertragsunterzeichnung. Entscheidend ist vielmehr die Festlegung des Beratungsinhaltes, des Umfangs und des Beratungshonorars. Der Berater, der einen Auftrag erhalten möchte, wird sich daher überwiegend an dem Interesse eines Auftraggebers orientieren.

²⁵⁹ Betriebsrat Fall IV.

²⁶⁰ Siehe hierzu Ausführungen im Kapitel „Beteiligungsorientierte Beratung im Betrieb“ ab Seite 73.

²⁶¹ Siehe Kapitel „Methoden und Verfahren der klassischen Unternehmensberatungen“.

Nun ist meist nicht davon auszugehen, dass das jeweilige Management die Probleme des eigenen Unternehmens wirklich ausreichend kennt. Die Führung nimmt nur das wahr, was ihr in Monatsberichten zusammengestellt wird und was ausgewählte Personen immer wieder berichten.²⁶² Bei der Formulierung des Beratungsauftrages können daher schwere Fehler gemacht werden. Formulierten Endziele widersprechen möglicherweise den vitalen Interessen des Unternehmens, was jedoch mangels ausreichender Analyse nicht erkannt wird. Wenn Berater/innen in einer solchen Situation nicht auf eine umfangreiche Analyse drängen und deutlich machen, dass die angedachten Ziele revisionsbedürftig sein können, handeln sie nicht im Interesse des Unternehmens, sondern allein aus Managementorientierung. Dies ist leider die Regel. Die Folgen können fatal sein. So will das Management zum Beispiel eine Produktstraffung erreichen, um die Erträge zu steigern und beauftragt die Berater/innen, hierfür eine geeignete Strategie zu entwickeln. Im Nachhinein stellt sich jedoch heraus, dass eine solche Produktauslese nicht sinnvoll umsetzbar ist, da sich die Produkte untereinander ergänzen und nur das Gesamtangebot am Markt eine Chance hat. Dies als Berater/in zu erkennen und dann gegenüber der Unternehmensleitung die Erkenntnis offen und klar auszusprechen, geschieht oft nicht. Häufig werden die Endziele zu Beginn des Beratungsprozesses nicht genau definiert. Es bleibt bei der groben Vereinbarung, dass zum Abschluss Verbesserungsvorschläge seitens der Unternehmensberatung gemacht werden sollen. Es wird dann zum Ende ein Beratungsbericht durch die klassische Unternehmensberatung vorbereitet. Diese Berichte werden meist mit dem Management, welches diese später ausführlich präsentiert bekommt, vorbesprochen. Dabei kann es vorkommen, dass die Geschäftsführer mit dem Ergebnis überhaupt nicht einverstanden sind und dass der Bericht umfassend revidiert wird²⁶³.

Die klassischen Unternehmensberatungen handeln so, weil sie ihre Arbeit und auch die Ergebnisse ihrer Arbeit an ihrem Auftraggeber ausrichten. Der Auftraggeber ist nicht das Unternehmen, sondern die Führungspersonen, die es repräsentieren. Dieses Management soll den Beratungsbericht abnehmen und einen Folgeauftrag erteilen. Der klassische Berater wird also alles tun, um seinem Auftraggeber zu gefallen. Dabei können die Interessen des Unternehmens schon mal unter die Räder kommen. Denn meist haben Empfehlungen der Berater/innen zur Folge, unnötige Umorganisation und Personalabbau auszulösen. Das Management, welchem eigentlich geholfen werden sollte, fühlt sich in solchen Fällen in der eigenen Sichtweise der Problemlage des Unternehmens bestätigt und ist entsprechend positiv auf die Unternehmensberater/innen zu sprechen. Die Vorschläge werden erfreut aufgenommen und zur Umsetzung angewiesen. Die Berater/innen können auf einen

²⁶² Dies zeigen zahlreiche Einzelbeobachtungen bei durchgeführten Beratungen in Industrieunternehmen durch den Autor. Weitere Belege finden sich in den Kapiteln 5.3 und 5.2.

²⁶³ siehe Fußnote 184 sowie Beobachtungen des Autors.

Folgauftrag hoffen und haben diesen ggf. bereits in den Bericht eingebaut, indem auf noch offene Fragen hingewiesen wird. Alle Beteiligten sind zufrieden. Zu leiden haben nur die Unbeteiligten.

Die Managementorientierung hat auch Folgen auf den Beratungsprozess selbst. Wenn die Beratungsergebnisse schon zu Beginn festgelegt sind oder Berichte zum Abschluss überarbeitet werden, ist ein offener Beteiligungsprozess, wie von der beteiligungsorientierten Betriebsberatung eingesetzt, für die klassische Unternehmensberatung gefährlich. Denn durch eine umfangreiche Beteiligung der Belegschaft wird die Unternehmensberatung nicht mehr steuerbar, da die Teil- und Endergebnisse kaum durch die Berater/innen und das Management beeinflussbar sind. Sobald eine gewisse Form der Beteiligung zugelassen wird, kann diese nicht einfach wieder rückgängig gemacht werden. Folgerichtig sind demnach Umsetzungsberatungen nicht Schwerpunkt der klassischen Unternehmensberatungen (Pfähler, 1996, S. 14), da gerade hier ohne eine entwickelte Form der Beteiligung kaum ein Erfolg denkbar ist.

Hinzu kommt, dass der Unternehmensberater für sein Produkt keine Garantie übernimmt. Der Kunde, so denkt der klassische Berater, braucht für die Beauftragung sichere Bezugspunkte²⁶⁴. Er wird, da kein Rückgaberecht besteht, seine Auswahl für den/die Berater/in treffen, der/die ihm möglichst viel Sicherheit bieten kann. Die Bekanntheit und die angewendeten Methoden mit ihren Referenzen und das Renommee der Beratungsfirma spielt hierfür eine entscheidende Rolle²⁶⁵. Der Unternehmensberater wiederum wird sich auf Methoden konzentrieren, die für beide Seiten Sicherheit und Berechenbarkeit bedeuten. Dazu zählen Strategien und Methoden mit einem top-down Ansatz, die durch Literatur und Referenzprojekte eine gewisse Qualität versprechen. Eine Begegnung und Einbeziehung von Beschäftigten ist nicht vorgesehen. Diese würden nur das übliche Vorgehen stören und die Beratung unberechenbar machen. Denn sobald der Beratungsprozess nicht mehr ausschließlich von der Unternehmensleitung gesteuert und beeinflusst wird, wird zumindest ein Teil der Entscheidungs- und Informationsmacht des Management im Unternehmen in Frage gestellt. Die mögliche Verlagerung der Macht im Unternehmen möchte die klassische Unternehmensberatung ausschließen, denn es würde ihren Auftrag und Folgeaufträge seitens des Auftraggebers gefährden. Je nachdem, wie stark der Einfluss durch die Beteiligung würde, müßte zukünftig nicht nur der Vorstand, sondern auch der Betriebsrat von der Notwendigkeit eines Folgeauftrages überzeugt werden. Dies würde vielen klassischen Unternehmensberatungen jedoch sehr schwer fallen, denn sie meiden die

²⁶⁴Erfolgshonorare werden fast nie vereinbart.

Arbeitnehmervertretung und haben kein Verhältnis zu den Betriebsräten entwickelt. Die Managementorientierung verhindert damit einen offenen Beteiligungsprozess und somit die Einbeziehung von Mitarbeiter/innen und Betriebsrat, wie er von der beteiligungsorientierten Betriebsberatung eingefordert wird.

5.9.2 Gefahr von Gefälligkeitsgutachten

Allerdings wird Beratung oft weniger als Hilfe, sondern vielmehr als die Bestätigung einer vorgefertigten Managementmeinung angesehen. Dies gilt insbesondere für Manager, die nicht selbstkritisch mit Ihren Fehlern und Entscheidungen umgehen können, sondern ihre Entscheidungen und Vorschläge durch Berater/innen nur absegnen lassen wollen. Es kann sehr unterschiedliche Motive für die Beauftragung einer klassischen Unternehmensberatung in diesen Fällen geben. So kann Druck durch die Anteilseigner vorhanden sein, der durch ein Gutachten besänftigt werden kann. Hier beauftragt die Unternehmensführung gemeinsam eine Unternehmensberatung, die möglichst bekannt ist und gibt ihm die gewünschten Ergebnisse mit auf den Weg. Das Beratungsunternehmen wird nun Unterlagen prüfen und eigene Erkenntnisse berücksichtigen und kommt nach Wochen zu einem, vom Management gewünschten, Ergebnis. Die Kurzfassung kann nun dem Aufsichtsgremium und wichtigen Anteilseigner übersandt werden, die, wenn sie den Namen einer bekannten klassischen Unternehmensberatung lesen, vorerst beruhigt sind. Wenn ein Jahr später wiederum Zweifel an der Politik des Vorstandes entstehen, kann dieser ein weiteres Gutachten von einer anderen bekannten Beratungsgesellschaft bestellen.

Oder die Unternehmensleitung steht untereinander im Zwist und ein Gutachten soll eine Hilfe sein, den ein oder anderen Vorstandskollegen vorzeitig in Ruhestand zu schicken²⁶⁶. In einem solchen Falle erfolgt die Beauftragung nur durch einen Teil der Geschäftsführung. Der Gegenstand der Beratung wird genau festgelegt, damit die Ergebnisse nicht die eigenen Führungsbereiche treffen können, sondern nur die Zuständigkeiten des unbeliebten Managers. Die Beratung erfolgt in solchen Fällen eher verdeckt. Die Berater/innen erhalten Unterlagen aus dem Unternehmen, arbeiten jedoch vorwiegend in eigenen Büros. Der Beratungsbericht wird dann nach der Erstellung im Vorstand offen diskutiert oder dem Aufsichtsrat zugespield.

Dass sich die Unternehmensberatung heute noch in der Gefahr befindet, Gefälligkeitsgutachten zu erstellen, zeigen verschiedene Berichte u.a. aus

²⁶⁵ „Und eine Referenzliste, welche Erfahrungen sie damit haben, in welchen großen Unternehmen sie überall tätig sind. Und der Zusicherung, dass sie bei uns zumindest 30 Prozent der Kosten sparen werden“. Geschäftsführer Fall I.

²⁶⁶ siehe auch Staute auf Seite 217.

gewerkschaftlichen Kreisen. In diesen Berichten wird Unternehmensberatung als Legitimationsmantel für Management- und Unternehmensstrategien, die bei den Arbeitnehmer/innen durchgesetzt werden sollen, bezeichnet (hbv, Arbeitsheft 1993, S.13). In einigen Beratungsfällen nutzt das Management sogar die Möglichkeiten betriebsverfassungsrechtlicher Unterstützungsmöglichkeiten der Betriebsräte in ihrem Sinne aus. Das BetrVG gibt den Betriebsräten nach § 80.3 die Möglichkeit, externen Sachverständigen einzuholen, wenn für die im Rahmen der mitbestimmungsrechtlichen Fragen zu behandelnde Thematik der Sachverständige des Betriebsrates nicht mehr ausreicht. Dies ist vor allem in betriebswirtschaftlichen und (arbeits-)rechtlichen Fragen häufig der Fall. Die Auswahl des Externen kann der Betriebsrat vornehmen. Allerdings muss der Arbeitgeber, also die Unternehmensleitung, zustimmen und die Kosten übernehmen. Mir sind zwei Fälle bekannt, in denen Unternehmen die Teil- bzw. Totalstillegung aufgrund einer vom Management gefällten Entscheidung durchsetzen wollten. Der jeweilige Betriebsrat wollte externe Berater/innen als Sachverständige einschalten (§ 80. 3 BetrVG). Da das Management dies nicht verhindern konnte, wurde dem Betriebsrat ohne Verfahrensstreit ein Berater zugestanden, wenn der von der Unternehmensleitung favorisierte Unternehmensberater akzeptiert würde. Die Betriebsräte gingen auf diesen Vorschlag ein, da sie nicht genug Erfahrung hatten, um die Folgen abschätzen zu können. In beiden Fällen wurden die Unternehmensstrategien zur Stillegung voll bestätigt.²⁶⁷ In einer 1982 durchgeführten Befragung von Unternehmen (Brückner, S. 14) wurden Betriebsräte nach der Funktion externer Berater/innen gefragt. Die Legitimationsfunktion für das Management wurde von ihnen an erster Stelle genannt. Brückner führt noch 3 weitere bekannte Beispiele auf (ebenda, S. 15).

Der Legitimationscharakter wird jedoch nicht nur gegenüber Anteilseignern oder Aufsichtsrat angewendet. Vielmehr wird es immer mehr zur Strategie, bei anstehenden innerbetrieblichen Konflikten, insbesondere Personalreduzierungen in großem Stil, ein Gutachten zu bestellen, welches auch Arbeitnehmervertreter/innen im Aufsichtsrat und Betriebsräte überzeugen soll. Mit ihrer Hilfe werden die Daten und Zahlen ausführlich bewertet und anschließend kommen die Berater/innen zu dem vom Management gewünschten Urteil. Die Consultants leiten so den innerbetrieblichen Widerstand vom Management auf sich selbst um, denn nun konzentriert sich die Auseinandersetzung auf Berater/innen und Betriebsräte. Diese

²⁶⁷ Beide Unternehmen befinden sich im Ennepe-Ruhr-Kreis. Es handelt sich um metallverarbeitende Betriebe. Sie hatten zwischen 400 und 600 Beschäftigte. Der Geschäftsführer hat, nachdem ihm deutlich wurde, dass er eine Betriebsratsberatung nicht verhindern konnte, eine Beratungsfirma vorgeschlagen, mit der bereits Kontakte bestanden. Der Betriebsrat kannte die Unternehmensberatung nicht näher. Die Beratung kam in beiden Fällen zustande. Alternativvorschläge wurden gar nicht bzw. nicht ernsthaft geprüft. Die Belegschaft wurde kaum beteiligt. Im ersten Fall beschränkte sich die Beteiligung auf zwei Gespräche mit dem Betriebsrat. Im zweiten Fall hatte der Betriebsrat Mitarbeiter/innenworkshops durchsetzen können, die auch stattfanden. Ihre Resultate fanden keinen Niederschlag in den Ergebnissen. Beide Unternehmen hatten den selben Geschäftsführer.

Auseinandersetzung führt jedoch schnell ins Leere, da sich die klassischen Berater/innen schnell verabschieden und dann nur noch in Form des zurückgelassenen Berichtes greifbar sind. Das Management kann in den Diskussionen um die Notwendigkeit der Maßnahmen immer wieder auf diesen Bericht verweisen. Ohne eigenen fachlichen Rat haben so die Betriebsräte kaum noch eine Chance.

Für diese Dienstleistung werden die Unternehmensberatungen teuer bezahlt. So teuer, dass kaum einer behaupten kann, das jeweilige Gutachten hätte keinen Wert. Bei einem Sparkonzept für die Düsseldorfer Oper stellen sogar Kritiker des Gutachtens fest, dass bei einem Gutachten für 500.000 DM nicht alles falsch sein kann (Staute, 1996, S. 31). Eine Absicherung durch externe Berater/innen macht sich gut. Falls sich die auf den Beratungsergebnissen aufbauende, vorab vorliegende Entscheidung als falsch herausstellen sollte, kann die Schuld immer an das Beratungsunternehmen weitergeben werden (Staute, 1996, S. 194). Dass es solche Gefälligkeitsgutachten gibt, bestreitet in der Branche der Unternehmensberater kaum jemand. Ein Geschäftsführer der Boston Consulting wird mit folgenden Worten zitiert: „Eine Feasibility Studie zur Verkleinerung des Controlling Ressorts kann in Wahrheit ein Gefälligkeitsgutachten kaschieren, um den Posten des Controllingvorstandes in Frage zu stellen“ (Staute, 1996, S. 195). „Häufig obliegt Beratern nur eine Alibifunktion, weil sich Vorstand oder Aufsichtsrat des Klienten vor Ärger mit dem Betriebsrat fürchten“ so ein Berater von Booz, Allen & Hamilton (Staute, 1996, S. 195).

Solche Legitimationsgutachten können existentielle Entscheidungen für die Unternehmen präjudizieren und weitreichende personelle Maßnahmen (Massenentlassungen) zur Folge haben. Wesentlich ist die Erkenntnis, dass durch Gefälligkeitsgutachten die eigentlichen Probleme eines Unternehmens oder einer Institution verdeckt werden. Das Management, welches möglicherweise seit Jahren überfordert ist, findet nicht die richtigen Lösungen und steuert so, legitimiert durch die Gutachter, auf den Crash zu. Wenn eine vernünftige Analyse, unter Beteiligung, stattgefunden hätte, könnten viele Unternehmen ihren Kurs noch rechtzeitig korrigieren und eine vernünftige Zukunft entwickeln, die auch auf Dauer Arbeitsplätze sichert.

Die Managementorientierung der klassischen Unternehmensberatungen, die sich dadurch ausdrückt, dass die Berater den Auftraggebern gefallen wollen, für sie bei Anforderung Gefälligkeitsgutachten erstellen und bei der Beratung auf Nummer sicher gehen und keine Experimente mit Beteiligung eingehen, zeigt abschließend die tatsächliche Beschränktheit der klassischen Berater/innen. Diese Beschränktheit wirkt sich auf ihre Arbeit aus. Sie können und wollen die Möglichkeiten einer umfassenden und beteiligungsorientierten Beratung nicht wahrnehmen, sondern

gehen lieber das Risiko ein, mit bestellten Gutachten die Zukunft eines Unternehmens zu gefährden.

6 Zusammenfassung

„Ein Unternehmen kann sich nur entwickeln, wenn es seine ökonomischen Existenzbedingungen mit den Möglichkeiten der im Unternehmen tätigen Menschen zusammenbringt. Dies ist klassischerweise die Aufgabe der Unternehmensführung, der Unternehmensberatung zu dienen hat.“ (Walger, Gerd 1995, S.16). In dieser Arbeit wurden die Konzepte der klassischen Unternehmensberatung und der beteiligungsorientierten Betriebsberatung gegenübergestellt. Beide Konzepte finden im Bereich der Beratung von Unternehmen eine vergleichbare thematische Anwendung. Die Angebotspalette reicht von betriebswirtschaftlichen Beratungen über Organisationsfragen bis hin zu Innovationsthemen. Für die beteiligungsorientierte Beratung gilt jedoch, dass die entsprechende Nachfrage noch sehr gering ist. Das liegt sicher nicht zuletzt daran, dass dem Abnehmer von Beratungsleistungen das Angebot der beteiligungsorientierten Betriebsberatung nicht ausreichend bekannt ist. In dieser Arbeit wurde deutlich, dass die Konzepte trotz vergleichbarer Beratungsthemen zu unterschiedlichen Beratungsverläufen und zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. So stand im Mittelpunkt dieser Arbeit die Frage, ob die Mitarbeiter/innen an der jeweiligen Beratung beteiligt werden oder nicht und wie dies den Erfolg einer Beratung beeinflusst. Denn das Ziel jeder Beratung, sei es nun klassische Unternehmensberatung oder beteiligungsorientierte Betriebsberatung, ist ein umsetzbares Beratungsergebnis oder, falls die Umsetzung Bestandteil der Beratung war, die realisierten Ergebnisse. Nicht weniger wichtig ist die Frage welche Beschäftigtengruppen und in welchem Umfang bei einer Beratung beteiligt werden. Denn dabei wird deutlich, ob es gelingt zum Wohle des gesamten Unternehmens die bestehenden Machtstrukturen zu durchbrechen und quer zu den aktuellen Hierarchien Mitarbeiter/innen aktiv in die Beratung einzubeziehen. Letzteres ist ein hervorgehobenes Ziel der beteiligungsorientierten Beratung. Welche der zunächst theoretisch entwickelten und dann empirisch überprüften Kriterien hemmend oder förderlich wirken, soll in diesem Kapitel systematisch zusammengestellt werden.

Die klassische Unternehmensberatung arbeitet ohne den Beteiligungsgedanken der beteiligungsorientierten Betriebsberatung, was vielfältige Auswirkungen hat. Die beteiligungsorientierte Beratung will eine Beteiligung bereits beim Erstkontakt realisieren. Unmittelbar zu Beginn jeder Beratung wird eine betriebliche Transparenz hergestellt, die möglichst die gesamte Belegschaft betreffen soll, zumindest jedoch die Geschäftsführung und die Arbeitnehmervertretung. Während der Beratung wird dieser Beteiligungscharakter aufrechterhalten. Möglichst viele Mitarbeiter/innen werden unabhängig von ihrer Stellung in der betrieblichen Hierarchie einbezogen. Dazu werden geeignete Instrumente eingesetzt, die eine

solche Beteiligung auch wirksam werden lassen. Dieses Vorgehen wird bis zum Abschluss der Beratung fortgeführt. Dadurch wird nicht nur Mißtrauen seitens der Beschäftigten gegenüber den Berater/innen abgebaut, sondern es kommen neue (Beteiligungs-) Arbeitsformen im Unternehmen zum Einsatz.

Die klassische Unternehmensberatung tritt in den Unternehmen anders auf, weil sie andere Ziele verfolgt. *„We are a leading and highly respected global strategy consultancy that delivers professional excellence. We support our clients in achieving sustainable competitive edge that leads to superior growth, return, and shareholder value“* (Internetauftritt Roland Berger, 2002). *„Wir setzen dazu auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Topmanagement des Klienten. Wir beraten weltweit die Entscheider von Spitzenunternehmen aller Branchen.“* (Homepage von McKinsey, 2002). Sie hat kein Interesse an einer Einbeziehung der Belegschaft und informiert oder gar beteiligt diese daher nicht nennenswert. So entsteht oft gleich zu Beginn Misstrauen bei den Mitarbeiter/innen. Sobald bekannt wird, dass eine klassische Unternehmensberatung im Hause aktiv wird, entstehen zum Teil berechnete Ängste seitens der Belegschaft. Auch im weiteren Verlauf ihrer Beratungen gehen sie nicht auf die Mitarbeiter/innen zu und versuchen diese einzubeziehen. Oft ist sogar festzustellen, dass ein direkter Kontakt seitens der Berater/innen ganz vermieden wird. Sie informieren die Arbeitnehmervertretung nicht oder nicht gerne. So wird auch nur das betriebliche Know-how der ersten und zweiten Führungsebene erfassbar. Klassische Unternehmensberatungen haben, abgeleitet von ihrem Beratungsansatz, mit Beteiligung nichts zu tun. Wenn jedoch der Kunde die klassische Unternehmensberatung drängt, die Mitarbeiter/innen in die Beratung einzubeziehen, so werden nur als Scheinbeteiligung zu klassifizierende Instrumente in das Beratungsangebot hineingeschrieben. Davon bleiben während der Beratung oftmals nur noch Fragebogenaktionen übrig, die, wie gezeigt, keinen Sinn machen²⁶⁸.

Warum aber wollen die klassischen Unternehmensberatungen keine Beteiligung während ihrer Beratungen zulassen? Der Grund ist einfach: Ihre Interessen liegen anders. Sie arbeiten mit dem jeweiligen Management zusammen und erhalten von dort die Aufträge und Nachfolgaufträge. Die Auftraggeber haben zudem in der Regel noch nie Erfahrung mit einer beteiligungsorientierten Beratung oder mit internen Beteiligungsprojekten gemacht und verlangen daher keinen beteiligungsorientierten Ansatz. Außerdem verfügt die klassische Beratung durch ihre Bekanntheit eine allgemeine Anerkennung. Sie stützt durch ihre Eigenschaften die in den Unternehmen vorhandenen Hierarchiestrukturen und sichert auch im Rahmen ihrer Beratungen die Macht und Kontrolle des jeweiligen Managements, weswegen wie ausgeführt wurde, bei den klassischen Unternehmensberatungen von

einer Managementorientierung gesprochen wird²⁶⁹. Gerade durch diese Managementorientierung erhält sie die notwendige Anerkennung durch die Führungskräfte. Sie richten ihre Zusammenarbeit ausschließlich auf die jeweilige Unternehmensführung aus. Mit ihr und nur mit ihr werden Beratungsziele, Inhalte und Abläufe abgestimmt. Dies kann sogar für die Ergebnisse der Beratung gelten: Wenn die Beratungsempfehlungen dem Management nicht gefallen, werden diese angepasst und umformuliert, bis sie genehm sind. Denn die Ergebnisse müssen nur der Unternehmensleitung zusagen und nicht etwa dem Betriebsrat. Ihre Managementorientierung läßt sie teilweise so weit gehen schriftlich niederzulegen, dass ein Kontakt zur Arbeitnehmervertretung nicht stattfinden soll. Es wurden auch Fälle dokumentiert, in der die Beratungsseite den Betriebsrat bewusst falsch informiert hat. Sowohl für die Berater, als auch für den Auftraggeber ist dies die einfachere und sichere Form. Der gesamte Einsatz von externen Berater/innen wird durch die Geschäftsführer kontrolliert und Unvorhergesehenes kann so nicht eintreten. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Geschäftsführung eigentlich nur ein Gefälligkeitsgutachten möchte, um eine vorhandene Meinung bestätigt zu bekommen²⁷⁰. Solche Legitimationsberatungen können mit der Unsicherheit, die ein Beteiligungsprozess in Bezug auf die Ergebnisse birgt, nicht leben. Denn nicht selten sind die bereits festen Vorstellungen der Unternehmensleitung nicht die besten Vorschläge, weil es ihnen oft an Verständnis und Wissen der betrieblichen Abläufe und Strukturen mangelt.

Beteiligung während einer betrieblichen Beratung kann jedoch Potentiale in einem Unternehmen wecken, von denen viele Interne nichts geahnt haben. Denn durch die Einbeziehung der Beschäftigten werden aktiv die Ressourcen in den Köpfen der Belegschaft auf völlig neue Art einbezogen. Sie haben durch ihre tägliche Arbeit, bezogen auf ihre Aufgaben, viel Know-how gesammelt und diskutieren dies auch im internen Kreis. Dabei entstehen viele neue Ideen, wie man die Arbeit anders und besser abwickeln könnte. Die Instrumente zur Hebung dieses Wissens sind leider kaum entwickelt. Das betriebliche Vorschlagswesen erfüllt schon lange seine Aufgabe nicht mehr und hat auch in der Vergangenheit nur in sehr wenigen Unternehmen überhaupt gute Zeiten erlebt. So bleiben sehr viele gute Vorschläge ungehört und werden nicht umgesetzt. Dies hat Folgen für die betriebliche Produktivität, bis zum Verlust von Arbeitsplätzen. Dann ist es jedoch meist zu spät, in der nötigen Geschwindigkeit eine umfassende Restrukturierung intern anzustoßen und umzusetzen. In diesen Situationen werden von großen und mittleren Unternehmen dann häufig Berater/innen eingeschaltet. Die beteiligungsorientierte Betriebsberatung nutzt in solchen Krisensituationen, aber auch in Beratungsfällen, in

²⁶⁸ Siehe Kapitel „Beratungsmethoden mit und ohne Beteiligung“ ab Seite 177.

²⁶⁹ Siehe Kapitel „Managementorientierung der klassischen Unternehmensberatung“ ab Seite 212.

²⁷⁰ Siehe Kapitel „Gefahr von Gefälligkeitsgutachten“ Seite 214.

denen der Druck nicht so groß ist, die Chance, das interne Know-how dort zu sammeln, wo es entstanden ist. Dies geht nur mit Beteiligung der Beschäftigten und durch die speziellen Instrumente der beteiligungsorientierten Betriebsberatung, wobei oft überraschende Ergebnisse entstehen. Ergebnisse, von denen viele Manager nicht glauben können, dass sie durch die Mitarbeiter/innen aus den unterschiedlichsten Ebenen gemeinsam erarbeitet werden konnten. Hierbei werden auch die Vorschläge bekannt, die in den Arbeitsbereichen vor Ort schon diskutiert wurden oder zu denen sich einzelne Mitarbeiter/innen Gedanken gemacht haben. Die gewählte Beteiligung führt zudem Beschäftigte aus den verschiedenen Bereichen zusammen, so dass die gesamte Produktionskette, die zur Herstellung der Produkte oder Dienstleistungen notwendig ist, gemeinsam betrachtet werden kann. Nicht alle Vorschläge sind umsetzbar oder sinnvoll. Die eingesetzten Instrumente der beteiligungsorientierten Beratung bieten jedoch die Möglichkeit, die Vorschläge gemeinsam zu sichten und mit Prioritäten zu versehen. Dadurch werden in diesem Prozess wichtige von unwichtigen, realisierbare von nicht umsetzbaren Vorschlägen getrennt.

Da die klassischen Unternehmensberatung diese Chance nicht nutzen, verpassen sie nicht nur viele gute Ideen, sondern vergeben sich auch die Chance eines weiteren Vorteils: Es konnte gezeigt werden, dass beteiligungsorientierte Beratung bei den Beschäftigten eine hohe Akzeptanz, bezogen auf den Beratungsprozess, wie auch gegenüber dessen Ergebnissen, erzeugt²⁷¹. Der gesamte Prozess wird von den beteiligten Beschäftigten aktiv unterstützt. Sie bringen ihre Ideen offen und i.d.R. ohne Vorbehalt ein. Dies ist eine der wesentlichen positiven Folgen der Beteiligung. Durch die ständige Transparenz wird eine große Akzeptanz gegenüber den eigentlichen Beratungsergebnissen erreicht, da sie als Schlussfolgerung des offenen Beratungsprozesses plausibel werden. Alle Betroffenen können sich jederzeit beim Betriebsrat informieren oder sind unmittelbar beteiligt. Ein nicht transparenter Beratungsprozess verhindert, dass die Beschäftigten die Ergebnisse verstehen und die Folgen akzeptieren und mit tragen. Darüber hinaus lösen die Ergebnisse der klassischen Unternehmensberatung oft direkt oder in Folge Arbeitsplatzabbau aus.

Auch der arbeitsorientierte Ansatz der beteiligungsorientierten Beratung spielt hier eine wichtige Rolle. Die Ängste, die viele Beschäftigte gegenüber der klassischen Unternehmensberatung haben, konnten in zahlreichen Fällen belegt werden²⁷². Manche dieser Beratungsfirmen werben sogar mit einem garantiertem Personalabbau, wenn sie beauftragt werden. Wenn solche Berater/innen einen Auftrag erhalten, kann man die Angst verstehen und nachvollziehen. In einem

²⁷¹ Siehe Kapitel „Auswertung der beteiligungsorientierten Beratung“ sowie „Akzeptanz der Beratung“.

solchen Klima werden die Beschäftigten alles dafür tun, ihre Arbeitsplätze und die Arbeitsabläufe zu rechtfertigen, falls sie gefragt werden. Dennoch werden sie einen Teil ihres Engagements für das Unternehmen verlieren und es wird sich Misstrauen im gesamten Betrieb ausbreiten, so dass, was das Betriebsklima angeht, oft nur „verbrannte Erde“ übrig bleibt. Ein solches Klima ist Gift für einen „turn around“ des Unternehmens. Beteiligungsorientierte Beratung jedoch tritt im Unternehmen nicht nur offen auf, sondern teilt bereits zu Beginn mit, dass es den Berater/innen auch um den Erhalt der Arbeitsplätze und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen geht, wodurch ein positives Betriebsklima geschaffen und eine gute Grundlage für die Akzeptanz der Beratung und deren Ergebnisse erreicht wird. Gerade beim arbeitsorientierten Ansatz werden die Unterschiede der beiden Beratungstypen sehr deutlich.

Durch ein solches Beratungsklima kann das Betriebsklima positiv beeinflusst werden. Das Verhältnis zwischen Geschäftsführer und Betriebsrat wird auf eine neue vertrauensvolle Basis gestellt und die Kommunikation zwischen Betriebsparteien wird auf Dauer besser. Auch wird durch die Beteiligung eine bessere Verständigung zwischen den verschiedenen Arbeitsbereichen erreicht. Durch die interfunktionale Zusammenarbeit in der Beratung hat sich ein größeres Verständnis füreinander entwickelt. Dinge, über die man sich in der Vergangenheit nur geärgert hat, werden nun vor einem anderen Hintergrund gesehen. Das Verständnis für die Probleme anderer wächst. Auch die betrieblichen Hierarchien können aufweichen. Die Führungsstrukturen verschwinden nicht, aber durch die neue Form der Beteiligung haben auch Personen ganz unterschiedlicher Hierarchiestufen an einem Tisch gesessen und gemeinsam Probleme gelöst. Dies hat oft dauerhafte Auswirkungen auf die betriebliche Kommunikationsstruktur und das Betriebsklima. Dort wo das Betriebsklima sehr schlecht ist, können beteiligungsorientierte Berater/innen auch eine Vermittlerrolle einnehmen. Dies wäre für einen klassischen Berater undenkbar, da ihm seitens des Betriebsrates und der Belegschaft verständlicherweise kein Vertrauen geschenkt wird. Um eine Vermittlerrolle erfolgreich ausfüllen zu können, muss das Beratungspersonal jedoch ausreichend qualifiziert sein.

Auf die Bedeutung der Qualifikation der Berater/innen habe ich in dieser Arbeit ebenfalls deutlich hingewiesen. Beratung steht und fällt mit den Personen, die diese vor Ort ausführen. Es wird kein Produkt sondern eine Dienstleistung verkauft, die nicht von jeder Person in gleicher Art und Weise mit gleicher Qualität erbracht werden kann. Daher müssen die Berater/innen fachliche und soziale Qualifikationen aufweisen. Die fachlichen Qualifikationen orientieren sich an den jeweiligen

²⁷² Siehe Kapitel „Betriebsfälle“ sowie „Beteiligungsorientierte Betriebsberatung versus klassische Unternehmensberatung“.

Beratungsthemen. Die sozialen Qualifikationen umfassen die Fähigkeit, mit Menschen in einen offenen Dialog eintreten zu können, also kommunikative Fähigkeiten. Leider wird immer wieder von Beratern in „Nadelstreifen“²⁷³ berichtet, die sich arrogant verhalten und Beschäftigte vor den Kopf stoßen. Das äußerliche Erscheinungsbild entscheidet jedoch nicht über die Fähigkeiten. Vielmehr ist entscheidend, ob die Berater/innen bereit und in der Lage sind, mit jeder Person in einem Großunternehmen zu kommunizieren, ob es sich dabei um ein Vorstandsmitglied, einen Betriebsrat oder den Mann oder die Frau an der Maschine handelt. Die Beratungsbranche selbst klagt über mangelnde Ausbildung und fehlende soziale Kompetenzen²⁷⁴. Über diese Fähigkeiten hinaus müssen Berater/innen auch in der Lage sein, ihre Kommunikation in Form und Umfang so umzusetzen, dass sich keine der betrieblichen Gruppen vernachlässigt fühlt. Die Berater/innen müssen in Konfliktsituationen in der Lage sein, eine Vermittlerrolle zwischen den Gruppen ausüben zu können und dabei den eigentlichen Auftrag der Beratung nicht außer Acht zu lassen. Dazu müssen sie durch ihr Benehmen wie auch durch die Aktionen ein Vertrauensverhältnis aufbauen. Damit werden an die sozialen und kommunikativen Kompetenzen der beteiligungsorientierten Berater/innen deutlich höhere Erwartungen gestellt. Um diese zu erwerben, sind oft jahrelange Erfahrungen in unterschiedlichen Bereichen notwendig, sowie die Fähigkeit diese auch entsprechend zu reflektieren.

Nur unter diesen Voraussetzungen kann das wichtigste Instrument der beteiligungsorientierten Betriebsberatung erfolgreich eingesetzt werden. Die Ideenwerkstatt wurde bereits ausführlich beschrieben. Sie stellt den Schlüssel zum Erfolg der beteiligungsorientierten Betriebsberatung dar. Die Ideenwerkstatt ist ein umfassendes Instrument für verschiedene Einsatzvarianten und Beratungsthemen. Sie kann in den unterschiedlichsten Situationen eingesetzt werden, selbstverständlich auch, wenn es um Stärken und Schwächen im Unternehmen oder um die Implementierung einer neuen Arbeitsorganisation geht. Sie dient als Hilfestellung bei Innovationsprozessen oder technischen Problemen. Die Ideenwerkstatt kann auch bei eng definierten betriebswirtschaftlichen Fragestellungen ein geeignetes Instrument sein, um zum Beispiel Sparpotentiale zu erarbeiten. Für die beteiligungsorientierte Betriebsberatung ist die Ideenwerkstatt das bedeutendste Instrument, weil sie neben ihrer Einsatzvielfalt vor allem die betriebliche Beteiligung bei der Beratung herstellt. Denn auch die beteiligungsorientierte Betriebsberatung benötigt Quellen, um innerbetriebliche Informationen zu sammeln. Die klassischen Unternehmensberatungen fixieren sich

²⁷³ Der Begriff „Nadelstreifen“ wird häufig für Berater der klassischen Unternehmensberatungen verwendet (beispielhaft: Staute, 1996).

²⁷⁴ siehe auch Hirn, Wolfgang, 2001 sowie Ausführungen im Kapitel „Auswirkung der Qualität auf die Umsetzung“ ab Seite 207.

auf Unterlagen und Fachgespräche mit der ersten und zweiten Führungsebene. Die beteiligungsorientierte Beratung muss, um eine wirkliche Einbeziehung der Beschäftigten erreichen zu können, viel tiefer vordringen. Die Ideenwerkstatt stellt daher das optimale Instrument dar. Hier können gleichzeitig und zeitsparend viele Beschäftigte erreicht werden. In der Ideenwerkstatt können unterschiedliche Abteilungen und Hierarchien gemischt werden. Die Ergebnisse zeigen, dass dies zu großen Erfolgen führt. Denn das Arbeitsklima in der Ideenwerkstatt wird in der Regel durch die Methode und durch die Moderation der Berater/innen so positiv beeinflusst, dass alle miteinander zusammenarbeiten können und wollen. Bis zu 25 Personen können sinnvoll innerhalb einer Ideenwerkstatt arbeiten. Damit wird bereits eine bestimmte Tiefe erreicht. Wenn in großen Unternehmen jedoch mehr Beschäftigte beteiligt werden sollen, können mehrere identische Ideenwerkstätten hintereinander durchgeführt werden, um auf diese Weise möglichst viele Mitarbeiter/innen einbeziehen zu können. Die Methode der Ideenwerkstatt ist so ausgelegt, dass nach einer Aufwärmphase alle die Möglichkeit erhalten, sich zu einer allgemeinen Frage, zu äußern. Da bekannt ist, dass viele Beschäftigte mündliche Ausdrucksschwierigkeiten haben oder sich zu diesem Zeitpunkt noch nicht trauen, offen ihre Meinung zu äußern, wird in dieser Phase die schriftliche Kommunikation durch die Moderation gewählt. So kann jeder seine Stichworte aufschreiben. Sie geschieht zudem anonym. Wer seine Position nicht offen äußern will, wird durch dieses Vorgehen hierzu unterstützt. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass gerade auch Mitarbeiter/innen die bisher nicht nach ihrer Meinung gefragt wurden, sich aktiv an der Ideenwerkstatt beteiligen. So ist der Beteiligungsgrad fast 100 Prozent und nur selten findet man Beschäftigte, die sich in keiner Weise einbringen. Neben der Ideensammlung entscheiden auch bei der Auswahl der Prioritäten die Teilnehmer/innen. Im weiteren Verlauf der Ideenwerkstatt werden nun zu ausgewählten Themen Arbeitsgruppen gebildet. Somit können verschiedene Themen gleichzeitig behandelt werden. Die Gruppen haben die Aufgabe, auch konkrete Maßnahmenvorschläge einzubringen, die die festgestellten Schwächen beseitigen können. Die Methode Ideenwerkstatt läßt nun eine beliebige Vertiefung zu oder auch eine abschließende gemeinsame Präsentation vor dem Plenum. Auf diese Weise erhält jede/r Teilnehmer/in einen Überblick über die geleistete Arbeit und über die Vorschläge.

Die Ergebnisse der Ideenwerkstatt sind vielfältig und praxisnah. Dies zeigen Auswertungen, Interviews und Beobachtungen, die zu dieser Methode gemacht wurden. Es werden Vorschläge eingebracht, die unter anderen Umständen niemals entwickelt worden wären, weil die Ideenwerkstatt Prozesse in Gang setzt, die in den Unternehmen sonst nicht stattfinden. Das Bedeutsame daran ist, dass es sich im weitesten Sinne um einen Innovationsprozess handelt, an dem Mitarbeiter/innen beteiligt sind, die sonst ganz andere Aufgaben haben. Aufgrund ihrer Erfahrungen

verfügen sie über Know-how aus der täglichen Praxis, welches, wenn überhaupt, nur mit Hilfe intensiver und personalaufwendiger Beobachtung zu gewinnen wäre. Dies ist ein Prozess, an dem Beschäftigte unterschiedlicher Arbeitsbereiche gemeinsame Probleme bearbeiten und Lösungen finden, die für alle Beteiligten eine Verbesserung darstellen. Es ist auch ein Prozess, an dem sich verschiedene Hierarchien über Stärken und Schwächen und Vorschläge zur Behebung der Schwächen austauschen und so voneinander lernen. Die Umsetzbarkeit der Ergebnisse wurde von den verschiedenen betrieblichen Experten wie auch durch die Berater/innen geprüft. Somit wurden Vorschläge ausgeschlossen, die aus technischen, arbeitsorganisatorischen oder investiven Gründen unrealistisch sind. Denn die Berater/innen haben auch die Aufgabe, neue Denkprozesse in Gang zu setzen, um so innovative Ideen auszulösen. Dazu ist sowohl fachlicher Input notwendig, als auch eine umfassende Begutachtung und Bewertung der erzielten Ergebnisse.

Der beschriebene innovative Kommunikationsprozess bewirkt bei den Teilnehmer/innen der Ideenwerkstatt zudem, dass sie dem Beratungsprozess gegenüber eine Akzeptanz entwickeln, die sich auch auf die Ergebnisse beziehen.

Dort, wo die klassischen Unternehmensberatungen versuchen, Workshops oder ähnliches in ihre Beratung zu integrieren, erzielen sie nicht die gleichen Ergebnisse. Denn Voraussetzung für eine erfolgreiche Ideenwerkstatt, die Akzeptanz schafft und gute Ergebnisse auf der Grundlage des Know-how der Beschäftigten ergibt, ist eine offene Beteiligung. Mit ihrem managementorientierten Beratungsansatz können sie eine Ideenwerkstatt nicht durchführen. In dieser Arbeit konnte zudem gezeigt werden, dass sie es auch nicht versuchen. Ihnen fehlt in der Regel auch das geeignete Personal.

An der Erreichung des Beratungsziel kann abschließend die Qualität der Beratung gemessen werden. Da Beratungsziele sehr stark variieren, kann eine Beurteilung nur im Einzelfall erfolgen. Dennoch stellt sich die Frage, an welchen Kriterien denn ein Erfolg gemessen werden kann. Im Kern kann der Erfolg nur an sinnvollen Veränderungen im Unternehmen gemessen werden. Daher muss bezweifelt werden, dass es ein Erfolg ist, wenn eine Unternehmensberatung dem Vorstand mittels eines zweistündigen Chartvortrages seine Ergebnisse präsentiert, anschließend ein paar Fragen gestellt werden und der übergebene Abschlussbericht in den Stahlschränken des Vorstandes verschwindet. In diesem Fall handelt es sich um sinnlose Geldverschwendung, denn Beratungshonorare sind hoch. Noch weniger kann es ein Erfolg sein, wenn am Tag nach der Abschlusspräsentation der Vorstand mit dem Betriebsrat Kontakt aufnimmt, um über einen Sozialplan zur Entlassung eines Teils der Belegschaft verhandeln will. Ebenso wenig ist die Beratung ein Erfolg, wenn nach der Präsentation der Vorstand eine Investition im Umfang von 1 Mio. Euro beschließt und sich diese Investition bei Inbetriebnahme der Anlage als

Fehlentscheidung herausstellt. Dennoch wurden Beratungsfälle mit solchen Ergebnissen abgeschlossen, wie auch einige beschriebene Beispiele zeigten.

Beteiligungsorientierte Betriebsberatung hat zum Erfolgskriterium einen klaren Standpunkt. Sie will die Situation für das Unternehmen langfristig verbessern, indem das innerbetriebliche Know-how aktiv genutzt wird. Dadurch sollen Arbeitsplätze gesichert und der Erfolg des Unternehmens optimiert werden. Klassische Unternehmensberatung setzen das Interesse des Managements in das Zentrum der Ergebnisfindung, nicht jedoch das des gesamten Unternehmens.

Nicht jede Beratung hat auch eine entsprechende Umsetzung zum Ziel, aber in der Regel wird diese schon bezweckt. Viele Beratungsaufträge von klassischen Unternehmensberatungen haben auch Ergebnisse, die Maßnahmepläne enthalten. Diese Maßnahmen sollen von Beschäftigten umgesetzt werden, die ihre Arbeit entsprechend verändern sollen. Nun zeigt sich jedoch, dass sehr viele der gemachten Vorschläge nicht umgesetzt werden. Dafür gibt es drei Gründe. Erstens: Die vorgeschlagenen Maßnahmen werden als C-Maßnahmen eingestuft. Über sie spricht niemand mehr. Sie werden schnell vergessen. Zweitens: Bei der Umsetzung von A- oder B- Maßnahmen zeigt sich, dass erheblich mehr Mittel notwendig sind, um sie zu realisieren, da verschiedene Punkte von den Berater/innen nicht überprüft wurden. Entsprechende Mittel werden nicht genehmigt. Die Maßnahmen werden nicht durchgeführt und die Vorschläge enden in der Schublade. Drittens: Die vorgesehenen Maßnahmen haben erhebliche als negativ empfundene Auswirkungen auf die Beschäftigten, so dass sie keinerlei Akzeptanz finden und sich Widerstand formiert. Mitbestimmungsrechtliche Fragen entstehen und Gespräche mit dem Betriebsrat werden eingeleitet. Die Stimmung im Unternehmen, schon angeschlagen durch die vorhergehende Anwesenheit der Berater/innen, verschlechtert sich weiter. Der Krankenstand steigt und erste Zwischenzeugnisse von Leistungsträgern werden verlangt. Oft einigt man sich auf den Kompromiss, von den vorgesehenen Maßnahmen nur einen (kleinen) Teil umzusetzen.

In allen drei Fällen gibt es Ergebnisse, deren Qualität nicht ausreichend ist. Sie sind entweder unbedeutend oder aus den genannten Gründen nicht umsetzbar. In dieser Arbeit wurden aus der Literatur und aus eigenen Quellen viele Beispiele für solche Ergebnisse aufgezeigt. In der Regel hat das Management jedoch wenig Interesse, dass solche Beratungsflops öffentlich bekannt werden. Denn dann würde auch bekannt, dass das ausgezahlte Honorar nun an anderer Stelle fehlt und das Unternehmensergebnis ohne jede Wirkung um einen großen Betrag geschmälert hat. Die Honorare steigen von Jahr zu Jahr. Inzwischen kassieren große klassische Unternehmensberatungen bis zu 1.200 Euro je Ergebnischart oder 3.000 Euro je Tagewerk.

Obwohl es selbstverständlich scheint, muss daher betont werden, dass die Qualität einer Beratungsleistung daher nur im Zusammenhang mit der Umsetzung gesehen werden sollte. Natürlich gibt es nicht nur das bisher geschilderte Szenario, dass von den Maßnahmen (fast) nichts umgesetzt wird. Es wurden auch viele Beispiele geschildert, bei denen Vorschläge der tätigen klassischen Unternehmensberatung tatsächlich realisiert wurden. Bei einem Teil der Maßnahmen zeigte sich, dass in der unmittelbaren Vergangenheit vergleichbare Vorschläge bereits seitens der Belegschaft gekommen waren. Da man diese jedoch nicht gehört oder verstanden hat bzw. nicht glauben wollte, werden eben diese Vorschläge nun durch Externe bestätigt und dann meist auch umgesetzt. Interessanter wird es jedoch, wenn der klassische Vorschlag kommt: Personalabbau. Eine Unternehmensberatung, die sich Personalabbau quasi auf die Fahnen geschrieben hat, muss entsprechende Vorschläge präsentieren. Wenn es um die Verringerung von Kosten geht, ist es zudem sehr einfach, Personalabbau zu empfehlen und das Management wird auch gar nichts anderes erwartet haben. Und so werden die entsprechenden Schritte eingeleitet. Die Folgen sind nicht nur entsprechend hohe Remanenzkosten durch Sozialpläne u.a., sondern auch Verlust von notwendigem Know-how oder Kuppelprodukten. Dadurch kann eine Spirale nach unten eingeleitet werden. In dieser Arbeit wurden zahlreiche Beispiele für solche Beratungsempfehlungen angeführt. Einige stammen aus den Primärquellen und schildern deutlich, wie einfach Empfehlungen durch klassische Berater/innen ausgesprochen wurden, ohne dass diese die Materie auch nur von der betriebswirtschaftlichen geschweige denn von der technischen und arbeitsorganisatorischen Seite voll durchdrungen hatten.

Die Umsetzung entscheidet über die Qualität der gesamten Beratung. Nun zeigte sich, dass viele Maßnahmen an der mangelhaften Umsetzung in die betriebliche Praxis scheitern. Dies betrifft nicht den Maßnahmebereich Personalabbau, denn er wird durch den Personalvorstand direkt eingeleitet, sondern die Vorschläge, die die tägliche Arbeit im Unternehmen betreffen. Solche Vorschläge sollen zum Beispiel die Abläufe optimieren, indem Arbeitsabläufe verändert, mehr oder weniger Arbeitsschritte bestimmten Personen zugeteilt, Arbeitszeiten verändert, andere Arbeitstechniken eingeführt, Arbeitsgruppen neu zusammengesetzt werden. In allen Fällen sind die Beschäftigten unmittelbar betroffen, weil die Arbeit, wie sie bisher ausgeübt wurde, verändert wird. Dies allein ist nicht unbedingt falsch, denn Veränderungen sind notwendig und bestimmen nicht zuletzt die erfolgreiche Zukunft eines Unternehmens. Sind die Mitarbeiter/innen jedoch nicht auf die Veränderungen vorbereitet, verstehen sie die Maßnahmen oft nicht. Was geschieht in solchen Fällen? Die unmittelbaren Vorgesetzten, in der Regel ebenfalls nicht an der Beratung durch die klassischen Unternehmensberatungen beteiligt, haben die Aufgabe bekommen, die Veränderungen umzusetzen. Sie ordnen die Maßnahmen oftmals halbherzig an, können diese jedoch nicht ausreichend erklären. Die

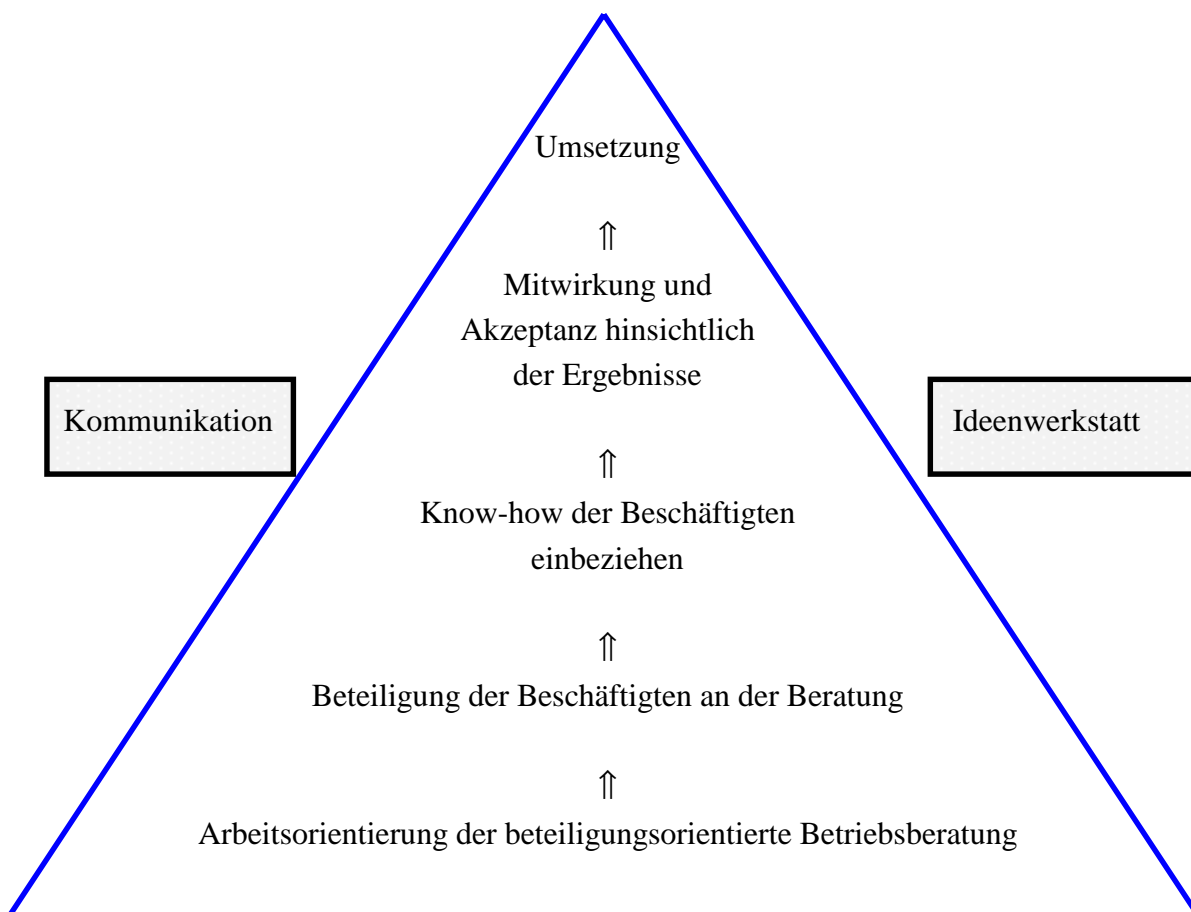
Beschäftigten sehen nicht ein, warum sie die Veränderungen umsetzen sollen und sperren sich. Offiziell wird nach den neuen Vorgaben gearbeitet, in Wirklichkeit jedoch wurden die alten Strukturen und Abläufe nicht aufgegeben. Auf diese Weise entstehen Doppelstrukturen, die die Arbeitsbelastung erhöhen und gleichzeitig die Effektivität verringern²⁷⁵. Wenn die Maßnahmen der klassischen Unternehmensberatung für die Geschäftsführer als umgesetzt gelten, beginnt eine Rückentwicklung und die alten Strukturen erlangen Oberhand und werden wieder offen gelebt. Die Reaktion der Mitarbeiter/innen ist verständlich und vorauszusehen. Sie entwickeln gegenüber den Vorschlägen ebensowenig Akzeptanz wie gegenüber der Unternehmensberatung selbst. Ohne die Akzeptanz werden die Vorschläge jedoch nicht oder nur halbherzig umgesetzt, unabhängig davon, ob die Vorschläge Sinn machen oder nicht. Das Unternehmen quält sich nun mit dem Widerstand der Beschäftigten ab und es gelingt nicht, die Maßnahmen in die Praxis umzusetzen, da ihnen die notwendige Unterstützung durch die Mitarbeiter/innen fehlt²⁷⁶. Damit ist die Umsetzung ganz oder teilweise gescheitert. Beurteilt man die Qualität der Beratung nach der Umsetzung ihrer Ergebnisse, dann muss für solche Fälle festgestellt werden, dass hier die Qualität der Beratung nicht ausreichend war, weil den Beratungsergebnissen aus den unterschiedlichsten Gründen die Nachhaltigkeit fehlte. Mit Nachhaltigkeit ist in dieser Arbeit die Beständigkeit der vorgenommenen Veränderungen gemeint, denn immer wieder wurden die geschilderten Rückentwicklungen beobachtet. Wenn die Nachhaltigkeit gewährleistet ist, nehmen sogar Manager hin, dass nicht alle ihre Vorstellungen im Rahmen einer beteiligungsorientierten Betriebsberatung umgesetzt werden, weil die realisierten Maßnahmen für sich gesehen dauerhaft positive Wirkungen haben.

Die beteiligungsorientierte Betriebsberatung setzt hier im Unterschied klar auf die Akzeptanz der gemachten Vorschläge, die durch die Mitarbeiter/innen unterstützt werden, wenn sie an der Erarbeitung beteiligt wurden. Diese Vorschläge weisen die notwendige Nachhaltigkeit auf, da die Beschäftigten eben keine Rückentwicklung unterstützen. Es zeigt sich sogar in einigen Fällen, dass die Umsetzung beschleunigt wird, wenn die Maßnahmen gemeinsam erarbeitet wurden. Sie werden nicht nur unterstützt, sondern sind schon bekannt und die betreffenden Mitarbeiter/innen können die Verwirklichung schneller bewerkstelligen. Eine Umsetzung erfolgt bei der beteiligungsorientierten Beratung also mit den und nicht gegen die Beschäftigten. Maßnahmen, die auf diese Weise eingeleitet wurden, werden sich auch nicht rückentwickeln. Auch Doppelstrukturen entwickeln sich nicht, da die Mitarbeiter/innen die neuen Strukturen unterstützen.

²⁷⁵ Siehe Kapitel „Nachhaltigkeit“ ab Seite 210.

²⁷⁶ Siehe Kapitel „Umsetzung und Akzeptanz“ ab Seite 208.

Wenn man die beteiligungsorientierte Betriebsberatung als Ganzes betrachtet, so wird deutlich, dass die verschiedenen Faktoren aufeinander aufbauen und sich gegenseitig ergänzen. Ich möchte dies als die Beteiligungspyramide der beteiligungsorientierten Betriebsberatung bezeichnen. Die Basis dieser Pyramide ist der arbeitsorientierte Ansatz der beteiligungsorientierten Betriebsberatung. Im Mittelpunkt steht eben nicht die Vernichtung von Arbeitsplätzen, sondern wo irgend möglich, der Erhalt oder die Schaffung von neuen Stellen. Der arbeitsorientierte Ansatz stellt sich auch die Aufgabe, die Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten zu verbessern, mit dem wahrscheinlichen Nebeneffekt, dass sich dies auch wirtschaftlich positiv auf das gesamte Unternehmen auswirkt. Auf dieser Basis zielt die Strategie darauf, die Mitarbeiter/innen direkt an der Beratung zu beteiligen und die gesamte Beratung transparent zu gestalten. Die Beratungsziele sollen schon gemeinsam festgelegt werden und ebenfalls ihre Umsetzungsschritte.



Die Beteiligung zieht sich durch die gesamten Beratungsphasen und endet bei der Präsentation. Während dieser Zeitspanne gelingt es durch die Beteiligung das Know-how der Mitarbeiter/innen aktiv in die Beratung einzubeziehen, wobei das Instrument der Ideenwerkstatt besonders geeignet ist, den Prozess voranzutreiben. Ideenwerkstätten begleiten die Beteiligungspyramide daher die gesamte Zeit als das zentrale Instrument, welches von der Erarbeitung von Beratungszielen bis zur Präsentation in unterschiedlicher Form zum Einsatz kommt. Sie werden ergänzt von der fachlichen Qualifikation der Berater/innen. In den Ideenwerkstätten findet Kommunikation statt. Kommunikation spielt für die beteiligungsorientierte Betriebsberatung eine zentrale Rolle. Sie wird von entsprechend erfahrenen Berater/innen auch außerhalb der Ideenwerkstatt gezielt betrieben, um Transparenz, Offenheit und Beteiligung während der gesamten Beratung zu erreichen. Daher kann man von einer begleitenden Kommunikationsstrategie während einer beteiligungsorientierten Betriebsberatung sprechen. Auf der nächsten Ebene der Pyramide befindet sich die Akzeptanz. Die Mitarbeiter/innen in den Unternehmen entwickeln gegenüber dem Beratungsunternehmen, den Beratungszielen, den Beratungsschritten, den Berater/innen und den Beratungsergebnissen eine Akzeptanz, da die Basis für diesen Schritt Beteiligung, Arbeitsorientierung und Einbeziehung des Know-how ist. Die Akzeptanz, insbesondere der Beratungsergebnisse durch die Beschäftigten, ist wiederum zentral für eine erfolgreiche Umsetzung. Die Beratungsergebnisse werden bei einer geschlossenen Pyramide gemeinsam mit den Mitarbeiter/innen kommuniziert und unter Beteiligung umgesetzt. Dabei gelingt es, die Umsetzung zu verstetigen, also die Nachhaltigkeit der Ergebnisse zu erreichen und somit die positiven Prozesse dauerhaft zu unterstützen.

Die Beteiligungspyramide der Betriebsberatung endet dort, wo auch die Qualität einer Beratung gemessen werden soll: Bei der Umsetzung. Die Umsetzung der Beratungsergebnisse baut jedoch auf dem Sockel und den nachfolgenden Ebenen auf. Nur wenn jede Ebene sich entwickelt hat, kann sich der Erfolg einstellen, der darin besteht, dass wirkliche Veränderungen im Unternehmen stattfinden, die den wirtschaftlichen Erfolg verbessern und damit auch die Zukunftsaussichten. Die Umsetzung der Beratungsergebnisse erfolgt bei der beteiligungsorientierten Beratung gemeinsam mit den betroffenen Beschäftigten, um die Beteiligung auch in diesem Stadium zu garantieren. Als Klammer, welche quasi die Beteiligungspyramide zusammenhält und den eigentlichen Aufbau ermöglicht, wirken die wichtigsten Instrumente: Die Ideenwerkstatt und die Kommunikationsstrategie. Mit ihrer Hilfe kann die Beteiligungspyramide errichtet werden. Die klassische Unternehmensberatung hat all diese Ebenen und Instrumente nicht und kann daher auch nicht die gleiche Qualität erreichen.

Zu Beginn dieser Arbeit habe ich meine Arbeitshypothesen aufgestellt. Die erste Annahme behauptete, dass beteiligungsorientierte Beratung erfolgreicher in der Lage ist, das Potential eines Unternehmens zu nutzen und das Know-how der Beschäftigten einzubeziehen, als dies die klassische Unternehmensberatung kann. Sowohl in zahlreichen Beispielen aus der Empirie, als auch die Argumente in dieser Arbeit zur Hypothese zeigen deutlich, dass diese Aussage zutrifft.

Die zweite Annahme stellt fest, dass Mitarbeiter/innen, die an dem Beratungsprozess beteiligt werden, eine hohe Akzeptanz zu den Ergebnissen einer beteiligungsorientierten Betriebsberatung entwickeln. Für eine höhere Akzeptanz der Betriebsberatung sprechen jedoch auch ein anderes Auftreten der Berater/innen und die Arbeitsorientierung dieses Beratungsansatzes im Unterschied zu den klassischen Unternehmensberatungen. Auch diese Annahme konnte bestätigt werden.

Die Annahme, dass auch die Umsetzung der entwickelten Ergebnisse der beteiligungsorientierten Betriebsberatung schneller erfolgen kann, konnte nicht klar belegt werden. Hier fehlen ausreichende empirische Beweise. Bestätigt wurde jedoch, dass die Ergebnisse einen direkten Praxisbezug haben und dass, im Gegensatz zur klassischen Unternehmensberatung, diese von der Belegschaft getragen und verstetigt werden. Durch eine beteiligungsorientierte Betriebsberatung wird auch das Verständnis untereinander, in einer Arbeitsgruppe oder zu benachbarten Abteilungen vergrößert.

Entsprechend dieser Annahmen ergab sich meine grundlegende Hypothese, dass beteiligungsorientierte Beratung erfolgreicher in der Lage ist, das Potential eines Unternehmens zu nutzen und das Know-how der Beschäftigten einzubeziehen, als dies die klassische Unternehmensberatung kann. Die Anschlusshypothese lautet, dass in Folge die Qualität der Beratungsergebnisse höher ist, da Konzepte erarbeitet werden, die das Beratungsziel besser erreichen, als bei den klassischen Unternehmensberatungen. Sowohl die grundlegende Hypothese als auch die Anschlusshypothese konnten unter Bezug auf die gemachten Annahmen bestätigt werden. Da die Akzeptanz der Ergebnisse bei der Belegschaft höher ist, wird zudem eine beständigere Umsetzung, also eine hohe Nachhaltigkeit der Ergebnisse erreicht.

Für die Zukunftsentwicklung eines Unternehmens spielt die Innovationsfähigkeit eine wesentliche Rolle. Die wirklichen Innovationspotentiale bergen die Mitarbeiter/innen, die sich positiv auf das Unternehmen beziehen und eine Weiterentwicklung unterstützen wollen. Sie einzubeziehen stellt daher den zentralen Schlüssel für den Erfolg einer betrieblichen Beratung dar. Dies gilt, wie gezeigt, für sehr viele Beratungsthemen. Um diese Potentiale tatsächlich zu nutzen, spielen die Instrumente Kommunikation und Ideenwerkstatt die zentrale Rolle.

Im Laufe dieser Arbeit wurden noch zusätzliche Erkenntnisse gesammelt, die für die Beurteilung der beteiligungsorientierten Betriebsberatung eine Rolle spielen können. So bestand die Frage, ob die beteiligungsorientierte Betriebsberatung im beratenden Unternehmen auch dauerhafte Veränderungen bewirken kann. Hier können die Betriebsfälle weiterhelfen²⁷⁷. Im Betriebsfall I hatten über Jahre hinweg sehr unterschiedliche Beratungen stattgefunden. Zudem wurde das Unternehmen während der diversen Beratungen in mehrere Firmen aufgespalten. Dennoch zeigte sich, dass das Vorstandsmitglied, welches zu Beginn der beteiligungsorientierten Beratung ablehnend gegenüberstand, den Gedanken der Beteiligung aufgenommen hat und diesen in Folge im eigenen Unternehmen umsetzte, zum Beispiel in Form der Einführung partizipativer Gruppenarbeit. Diese Gruppen bestehen auch heute noch. Noch schneller hat der Betriebsrat, der zu Beginn die Beratung nur als Hilfestellung für seine Arbeit verstand, hat noch schneller die Möglichkeiten der Beteiligung im Unternehmen als Chance verstanden und handelt auch so. Allerdings gab es eine Minderheit im Betriebsrat, die über viele Jahre hinweg eine solche Betriebspolitik nicht vertreten hat. Im Fall I kann man also feststellen, dass der Gedanke der Beteiligung die Arbeit im Betrieb über die Beratung hinaus dauerhaft verändert hat.

Der Betriebsfall II ist etwas anders gelagert. Auch dort standen die Geschäftsführer der Beratung ablehnend gegenüber, der Betriebsrat jedoch fühlte sich persönlich unterstützt. Dies änderte sich schneller als im Fall I. Die Chancen der Beteiligung wurden von der gesamten Geschäftsführung erkannt und in weiteren Beratungen angewendet. Es gelang auch, einen Qualitätszirkel zu installieren. Weitere Maßnahmen kamen aber nicht mehr zustande. Heute kann analysiert werden, dass dies auf die verschiedenen Eigentümerwechsel und deren Folgen auf die Arbeitsorganisation, Strukturen und Techniken zurückzuführen ist. Diese Veränderungen haben offensichtlich alle Potentiale gebunden, so dass schließlich nur der Qualitätszirkel als dauerhaftes Instrument übrig blieb.

Im Fall III wollten Betriebsrat und Geschäftsführer von Beginn an Gruppenarbeit einführen. Sie akzeptierten das Modell der partizipativen Gruppenarbeit, welches bis heute Bestand hat, so dass Beteiligung dort also täglich stattfindet.

Im Fall IV kann eine solche klare Aussage nicht getroffen werden. Hier gab es sehr viele unterschiedliche Beratungen durch das Beratungsunternehmen, die zwar alle beteiligungsorientiert, aber nicht als direkte Anschlussberatungen bearbeitet wurden. Die Beratungen hatten nicht nur unterschiedliche Themen, sondern fanden in verschiedenen Abteilungen des Unternehmens statt. Dennoch griffen der Betriebsrat und einige Personen aus der zweiten Führungsebene das Instrument Ideenwerkstatt auf und versuchten es, allerdings ohne entsprechende Ausbildung, selbst

²⁷⁷ Siehe Kapitel „Betriebsfälle“ von Seite 81 bis Seite 171.

anzuwenden. Das betriebliche Konfliktpotential war im Unternehmen jedoch so hoch, dass es zu keiner Verstetigung des Beteiligungsgedankens gekommen ist. Gleichwohl wurde die beteiligungsorientierte Betriebsberatung immer wieder eingeschaltet, vor dem Hintergrund, dass man diesen Berater/innen zutraute, die betrieblichen Konflikte konsensual zu lösen. Dies gilt auch heute noch.

Zusammenfassend kann also festgestellt werden, dass der Beteiligungsgedanke über die Beratung hinaus in den Fällen I, II und III auch dauerhaft in die betrieblichen Entscheidungen und Strukturen einbezogen wurde. Im Fall II war dies jedoch nicht in der gewünschten Breite möglich. Im Fall III spielte Beteiligung schon bei der ersten Auftragsvergabe eine Rolle und hat das Unternehmen durch die Einführung der partizipativen Gruppenarbeit, wie im Unternehmen I, wesentlich verändert. Im Unternehmen IV konnte sich beteiligungsorientierte Betriebsberatung eher als Konfliktberatung bewähren, es gelang jedoch nicht, dauerhafte Veränderungen in Bezug auf die Beteiligung der Mitarbeiter/innen zu erreichen.

Diese zusätzliche Erkenntnis führte zu der Frage, ob gemeinsame Merkmale bei den Fällen vorhanden sind und somit eine sinnvolle Merkmalsbildung der Beratungsfälle möglich ist. Dies wurde als zusätzliche Erkenntnis in dieser Arbeit bereits thematisiert²⁷⁸. Es hat sich dabei gezeigt, dass man sinnvoll zwischen drei verschiedenen Merkmalen und deren Ausprägungen differenzieren kann. Diese Merkmalsbildung soll einerseits aus sozialwissenschaftlichem Erkenntnisinteresse betrieben werden, andererseits die Aufgabe haben, zukünftige Beratungen effektiver werden zu lassen. Sie sollen den jeweiligen beteiligungsorientierten Berater/innen Hinweise geben, wie sie neue Fälle möglichst erfolgreich gestalten können.

Mit dem ersten Merkmal „Ausprägung nach Beratungsinhalten“ werden Hinweise gegeben, welche Beratungsinstrumente bei welchen Beratungsinhalten in Frage kommen können. Damit werden Erfahrungen veröffentlicht, die helfen können, eine beteiligungsorientierte Betriebsberatung gezielter und fundierter zu planen, da es wichtig ist, die Instrumente der Beteiligung von Beginn an und während der gesamten Beratungszeit gezielt einzusetzen. Hieran können sich nicht nur unerfahrene, sondern auch erfahrene Berater/innen orientieren. Auch wenn die Ideenwerkstatt als das zentrale Instrument immer genannt wird, so zeigt die Liste eine Reihe von weiteren wichtigen Schritten auf. Dies sind Betriebs- oder Abteilungsversammlungen, Steuerungs- und Arbeitsgruppen, Schulungsmaßnahmen, Informationsbroschüren, Einzelgespräche mit Mitarbeiter/innen, Betriebsrat und Geschäftsführern, Zwischeninformationen und Projektgruppen. Schnell kann auch ein/e erfahrene/r Berater/in zu Beginn einen Kommunikationsfehler begehen und somit keine ausreichende Beteiligung herstellen. Dies kann sich sehr nachhaltig und

²⁷⁸ Siehe auch Kapitel „Auswertung der Betriebsfälle und Merkmalsbildung“.

nachteilig auf die weitere Beratung auswirken. Im Betriebsfall III ist ein solcher Fehler gemacht worden. Dort wurden die betrieblichen Vorgesetzten nicht ausreichend einbezogen. Für sie hätten zusätzliche spezielle Schulungen stattfinden müssen. Da dies in der ersten Phase unterlassen wurde, verlor das Projekt an Geschwindigkeit. Die unterlassenen Schulungsmaßnahmen wurden später nachgeholt, die verlorene Zeit jedoch nicht mehr. Die verschiedenen Instrumente müssen daher in der richtigen Reihenfolge eingesetzt werden. Das Beispiel zeigt, wie eine zu späte Information dazu führen kann, dass bestimmte Personen sich nicht beteiligt fühlen und daher ihre Akzeptanz gegenüber der Beratung und den Zielen nicht ausreichend vorhanden ist. Daher ist eine genaue Planung vorab notwendig, an der allerdings nicht starr festgehalten werden darf, wenn die Situation eine Veränderung notwendig macht. Um eine Planung des Einsatzes der Instrumente vornehmen zu können, muss präzise klar sein, welches die eigentlichen Beratungsthemen und Ziele sind. So gibt es erhebliche Unterschiede, ob in einem Unternehmen das Ziel Einführung von Gruppenarbeit vereinbart wird oder „nur“ eine Innovationsideenwerkstatt durchgeführt werden soll. Im ersten Fall wirkt sich die Entscheidung auf die Arbeit sehr vieler Mitarbeiter/innen im Unternehmen direkt aus. Sie müssen daher umfangreich beteiligt werden. Im zweiten Falle, kann das Ergebnis sein, dass keine geeigneten Vorschläge entstehen und die Beratung daher keine direkten Folgen auslöst. Hier reicht eine einfache Beteiligung innerhalb der Ideenwerkstatt und vorab eine Verständigung zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung.

Das zweite Merkmal betrifft die Erfahrungen mit Beratungsunternehmen. Für eine beteiligungsorientierte Betriebsberatung ist es wichtig, in den Gesprächen bei einem Erstkontakt²⁷⁹ mit Geschäftsführer und Betriebsrat in Erfahrung zu bringen, ob andere Beratungsunternehmen bereits im Unternehmen tätig gewesen sind. Wenn, wie meist, bereits andere Consultingunternehmen aktiv waren, so sind Zeitpunkt und Themen früherer Beratungen bedeutend. Die Frage nach dem Erfolg dieser Beratungen sollte nicht gestellt werden. Dies vermittelt den Gesprächspartner den Eindruck, man wolle sie über die vermeintliche „Konkurrenz“ ausfragen, was Misstrauen auslösen kann. Die Fragen wer, wann und was reichen völlig für eine grobe Beurteilung mit dem Ziel die eigene Beratung optimal auszurichten. Wenn in den letzten Jahren wenige und unbedeutende Beratungen stattgefunden haben, so ist dieses Merkmal nicht oder nur gering ausgeprägt und die angedachte beteiligungsorientierte Beratung benötigt keine speziellen Planungen. Wenn jedoch in der unmittelbaren Vergangenheit (wann) klassische Unternehmensberatungen

²⁷⁹ Mit Erstkontakt ist der erste Auftritt einer beteiligungsorientierten Betriebsberatung im Unternehmen gemeint. Bei Unternehmen, die mehrmals beraten werden, tritt daher dieses Merkmal später nicht mehr auf. Ein Sonderfall kann auftreten, wenn Betriebsrat oder Geschäftsführung personell wechseln. Siehe auch Kapitel „Methodik der beteiligungsorientierten Betriebsberatung“.

(wer) tätig gewesen sind, die Themen bearbeiteten, deren Ergebnisse sich auf die Beschäftigten ausgewirkt haben (was), so ist das Merkmal ausgeprägt und die beteiligungsorientierte Beratung muss dies berücksichtigen. Die empirischen Erfahrungen zeigen, dass solche Erinnerungen bei mittleren und großen Unternehmen oft präsent sind. Die Betriebsfälle I, II und IV bestätigen dies. In allen drei Fällen waren in unmittelbarer Vergangenheit verschiedene klassische Unternehmensberatungen tätig, die Personalabbau, Unternehmenszerschlagung und Standortschließung als Ergebnis präsentiert hatten. In allen drei Fällen haben die Berater/innen sich nach dem beschriebenen Muster klassischer Unternehmensberatungen verhalten. Wenn das Merkmal ausgeprägt ist, muss daher erwartet werden, dass die Beschäftigten und der Betriebsrat gegenüber Beratungsunternehmen allgemein Misstrauen entwickelt haben und deren Arbeit nicht schätzen. Dies ist für eine beteiligungsorientierte Betriebsberatung keine Arbeitsgrundlage. Denn auf der Grundlage von Angst und Misstrauen lässt sich eine Beteiligung nicht sinnvoll herstellen. Zudem erwarten die Geschäftsführer entweder eine managementorientierte Beratung, wie sie gewohnt sind bzw. genau das Gegenteil, nämlich eine betriebsratsorientierte Beratung, die man nicht ernst nehmen will²⁸⁰. Es entstehen also Akzeptanzprobleme, Vorurteile und gefährliche Erwartungshaltungen. Alle drei Phänomene können den Erfolg der Beratung erheblich gefährden. Es müssen daher direkt zu Beginn der Beratung Maßnahmen eingeplant und umgesetzt werden, um eine ausreichende Arbeitsgrundlage zu schaffen. Verständlicherweise reicht dazu ein Gespräch mit Geschäftsführung und Betriebsrat nicht aus. Direkt beim ersten Kontakt mit den Beschäftigten unter Anwesenheit von Vorstand und Betriebsrat, müssen die Berater/innen daher ausführlich das Vorgehen erläutern und deutlich machen, dass es nicht ihre Aufgabe ist Arbeitsplätze zu vernichten, sondern zu erhalten. Durch die Anwesenheit der Geschäftsführer erhält diese Aussage, da diese keinen Widerspruch formulieren, größeres Gewicht. Im Rahmen der Erläuterungen muss zudem deutlich werden, dass die Beratung anders, eben unter Beteiligung der Mitarbeiter/innen erfolgt. Dies reicht jedoch noch nicht aus. Wichtig ist daher, dass es der beteiligungsorientierten Beratung direkt zu Beginn gelingt, einen Anfangserfolg zu erzielen. Dazu eignet sich kein Instrument besser als die Ideenwerkstatt in Form einer Start-Ideenwerkstatt. Die Ergebnisse überzeugen, wie gezeigt, das Management, und die Mitarbeiter/innen erfahren, dass ihre Sachkenntnis und Meinung wirklich gefragt ist. Wenn das Merkmal ausgeprägt ist, muss daher die Startphase einer beteiligungsorientierten Beratung besonders sorgsam geplant werden.

²⁸⁰ Gemeint ist eine Beratung, die nach Meinung des Managements ausschließlich die Interessen der Personalvertretung (Betriebs- oder Personalrat) im Blick hat und daher mit einer Beratung durch die Gewerkschaft gleich gesetzt wird. Siehe auch Kapitel „Beteiligungsorientierte Betriebsberatung“.

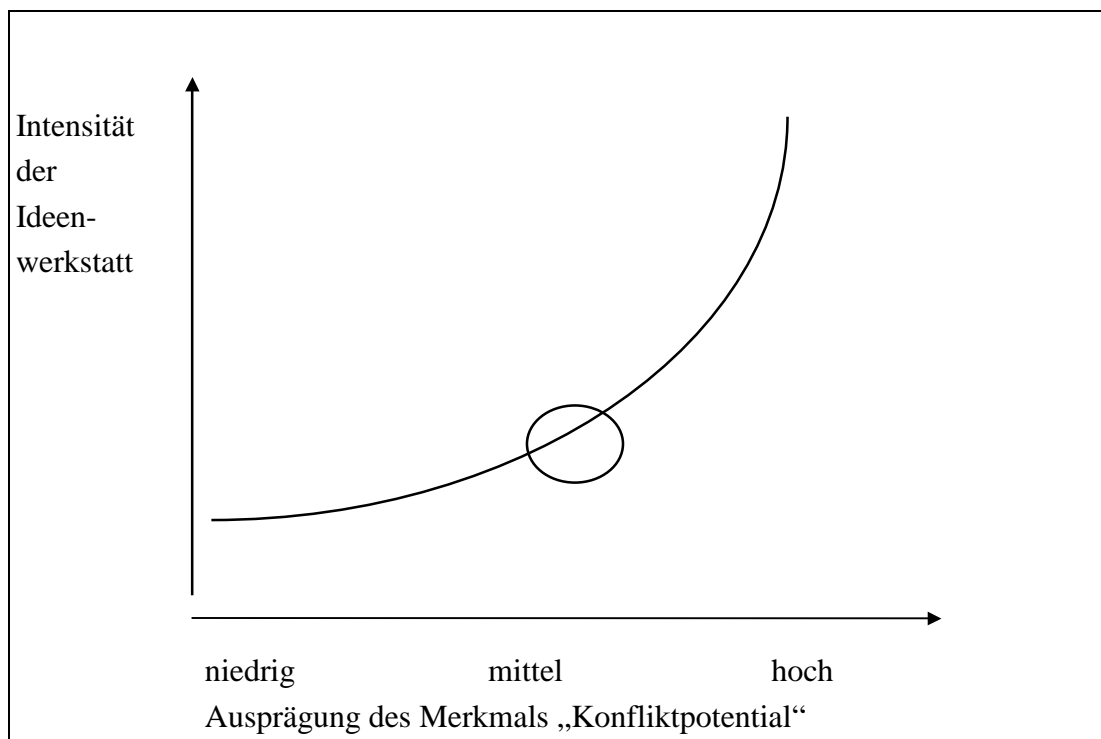
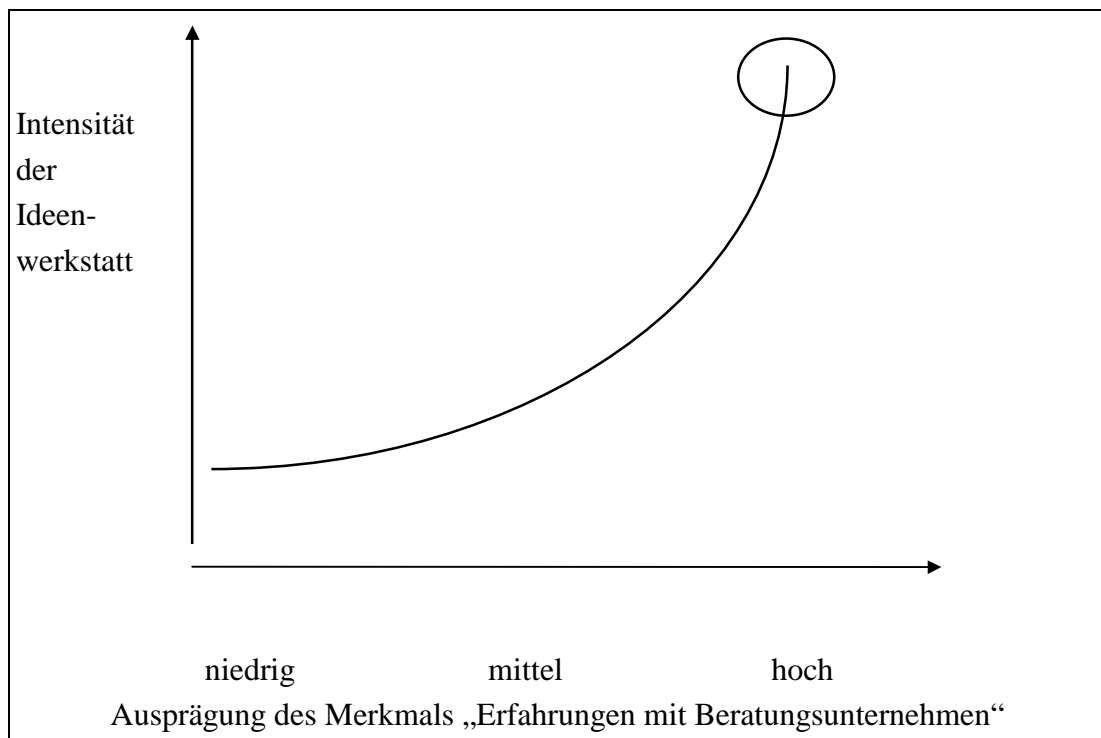
Das dritte Merkmal bezieht sich auf das betriebliche Konfliktpotential. Es zu analysieren ist insbesondere zu Beginn einer Beratung nicht leicht, dennoch spielt es für den Erfolg einer beteiligungsorientierten Beratung eine wichtige Rolle. Der Betriebsfall IV hat gezeigt, dass erarbeitete Vorschläge bei einem sehr hohen betrieblichen Konfliktpotential nur unzureichend umgesetzt werden. Das Konfliktpotential kann die Zusammenarbeit zwischen allen Gruppen im Unternehmen belasten. Es führt zu einem schlechten Betriebsklima und senkt somit in aller Regel die Produktivität. Zudem, und dies ist für die Beratung wichtig, haben die betrieblichen Parteien, Geschäftsführer und Betriebsrat, keine gute Arbeitsgrundlage. So gelingt es nicht, einen Konsens zu den notwendigen Themen zu finden oder einen gefundenen Konsens zu halten und umzusetzen. Für die Beratungsergebnisse ist dies eine sehr schlechte Voraussetzung, da sie vor dem Hintergrund der vorhandenen Konflikte schnell unter die Räder kommen können. Dies kann im Fall IV deutlich beobachtet werden. Die Berater/innen müssen in solchen Fällen mit den zur Verfügung stehenden Instrumenten die Betriebsparteien immer wieder an einen Tisch holen, um ihnen zu zeigen, welche Vorteile und Erfolge die sachliche Auseinandersetzung haben kann. Dazu eignet sich die Ideenwerkstatt, besetzt u.a. mit den Spitzen der Betriebsparteien, sehr gut. Sie können hier Erfahrungen sammeln und ein Vertrauensverhältnis aufbauen. Wenn dies gelingt, wird es auch Auswirkungen auf das gesamte Betriebsklima haben. Darauf muss jedoch die gesamte Beratungsplanung schon zu Beginn eingestellt sein, um Ergebnisse und deren Umsetzung zu erreichen. In den anderen drei Betriebsfällen war das Konfliktpotential nicht kritisch einzuschätzen. Zwar gab es auch hier teilweise erhebliche Auseinandersetzungen wegen geplanter Maßnahmen, jedoch war immer eine vernünftige Kommunikationsbeziehung möglich. Dazu gehörte auch die Einhaltung gemeinsamer Absprachen. Das Merkmal war hier daher nicht entsprechend ausgeprägt und es mussten seitens der Berater/innen keine zusätzlichen Schritte in den Beratungsablauf integriert werden.

An dieser Stelle stellt sich für beteiligungsorientierten Berater/innen die Frage, ob eine Beratung im Falle von erheblichen internen betrieblichen Konflikten überhaupt sinnvoll ist. Der Fall IV hat jedoch gezeigt, dass in einigen Fragen durchaus Erfolge zu erzielen sind. Die beteiligungsorientierte Betriebsberatung wird in diesem Unternehmen eher als Konsensberatung verstanden. Wenn die betriebliche Entwicklung des Unternehmens durch den erzielten Konsens auf der Grundlage des arbeitsorientierten Ansatzes positiv beeinflusst wird, so macht hier eine beteiligungsorientierte Betriebsberatung durchaus Sinn. Allerdings müssen sich die Berater/innen darüber im klaren sein, dass bei der Umsetzung der Ergebnisse Abstriche gemacht werden müssen und daher die Erfolgslatte in diesen Fällen nicht zu hoch gehängt werden darf.

Die Verallgemeinerbarkeit der drei Merkmale, nach denen die Beratungsfälle geordnet werden können, soll den beteiligungsorientierten Berater/innen wichtige Hinweise geben, die sie bei ihrer Detailplanung neuer Fälle einbeziehen können, mit dem Ziel, eine möglichst gute Beratungsqualität zu erreichen. Diese Hilfestellung bezieht sich in erster Linie auf die Auswahl der geeigneten Beratungsinstrumente, sowie die Reihenfolge deren Einsatzes. Eine gute Beratungsplanung muss jedoch auch die Instrumente selbst auf den Fall zuschneiden. Im Kapitel „Auswertung der Betriebsfälle“ wurde daher vorgeschlagen, die Intensität des Einsatzes der Instrumente von den Ausprägungen der Merkmale „Erfahrungen mit Unternehmensberatungen“ sowie „Konfliktpotential“, abhängig zu machen. Am Beispiel der Ideenwerkstatt wurde verdeutlicht, dass die Intensität des Instrumentes Ideenwerkstatt durch drei Faktoren geprägt wird. Dies waren:

- Nehmen Geschäftsführer und Betriebsrat an der Ideenwerkstatt teil?
- Wie ist die Durchdringungstiefe der Ideenwerkstatt in Bezug auf die gesamte Beschäftigtenzahl im Unternehmen; nehmen nur direkt Betroffene teil oder werden auch indirekt oder nicht Betroffene einbezogen?
- Wird zu Beginn eine Start-Ideenwerkstatt durchgeführt?

Mit Hilfe einer Tabelle wurden diese Faktoren in Bezug gesetzt zur Ausprägung der Merkmale zwei und drei und es ergab sich eine Kurve, die die Intensität des Beratungsinstrumentes Ideenwerkstatt in Verbindung mit den Merkmalsausprägungen bringt.



Diese Intensitätskurven, hier am Beispiel des Betriebsfall I, ist sicher ein einfaches Hilfsmittel und kann umfangreiche Analysen der Beratungsfälle nicht ersetzen. Es muss aber bedacht werden, dass die Berater/innen keine Möglichkeiten haben, solche ausführlichen Analysen und Beobachtungen vor Beginn der Beratung

durchzuführen und daher auf einfache Hilfsmittel zurückgreifen müssen. Beratungsplanung darf zudem kein starres Korsett für die Durchführung einer beteiligungsorientierten Beratung sein: Damit gäbe man einen bedeutenden Vorteil gegenüber den Konzepten vieler klassischer Unternehmensberatungen auf. Vielmehr muss sich die Planung dynamisch dem Beratungsprozess anpassen. Während dieses Prozesses sammeln die beteiligungsorientierten Berater/innen ständig Erkenntnisse, um die Planung zu aktualisieren. Je weiter die Beratung fortgeschritten ist, um so mehr Informationen liegen vor, um eine gründliche Analyse der Situation vornehmen zu können, so dass auf einfache Hilfsmittel wie die Intensitätskurve verzichtet werden kann. Sie ist somit im Wesentlichen eine wichtige Unterstützung zum Beratungsbeginn. Daher macht es auch wenig Sinn, die Intensitätskurve auf alle anderen Instrumente der beteiligungsorientierten Betriebsberatung auszudehnen, da diese nicht beim Einstieg zum Einsatz kommen. Die Intensitätskurve hat allein das Ziel, die Anfangsplanung einer beteiligungsorientierten Betriebsberatung zu optimieren.

Die drei gebildeten Merkmale lassen zudem die Bildung von Oberkategorien, also Typen, zu. Typ A sind die Ausprägungen der Merkmale „Erfahrungen mit Beratungsunternehmen“ sowie „Konfliktpotential“ jeweils hoch beurteilt worden und bei den „Beratungsinhalten“ handelt es sich um eine kurzfristig zu bearbeitende Maßnahme.

Merkmale und seine Ausprägungen			
Typ	Beratungsinhalt	Erfahrungen mit B.	Konfliktpotential
A	kurzfristige Maßnahme (z.B. BWL Analyse)	hohe bis sehr hohe Ausprägung	hohe bis sehr hohe Ausprägung
B	langfristige Maßnahme (z.B. Gruppenarbeit)	niedrige bis mittlere Ausprägung	niedrige bis mittlere Ausprägung

Beim Typ B liegt genau der umgekehrte Fall vor. Die Feststellung, welcher Typ zutrifft, soll in Kombination mit den Intensitätskurven, die sich hier wieder finden, einen schnellen Überblick schaffen, um die Beratungsplanung anschließend gezielt durchführen zu können. Denn sobald der Typ A festgestellt wurde, sind zahlreiche Maßnahmen, die bereits dargestellt wurden, einzuleiten, um die Beratung erfolgreich zu gestalten.

Mit den Erkenntnissen dieser Arbeit soll das Konzept der beteiligungsorientierten Betriebsberatung bekannter gemacht werden. Es soll deutlich werden, welche Vorteile die Idee der aktiven und breiten Beteiligung der Beschäftigten für die Beratung und vor allem für die Qualität der Beratung hat. Damit soll den betrieblichen Akteuren, also dem Management und den Betriebs- und Personalräten, als auch anderen Multiplikatoren, wie Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften, die Möglichkeiten einer beteiligungsorientierten Betriebsberatung nahe gebracht werden. Auch anderen öffentlichen Institutionen, die mit ihren Möglichkeiten auf die Entwicklung der Wirtschaft und der Beschäftigung einwirken, sollen davon partizipieren können und die Erkenntnisse bei der Vergabe von Fördermitteln berücksichtigen. Entscheidend jedoch ist die Frage, ob auf der direkten betrieblichen Ebene eine breite Akzeptanz der beteiligungsorientierten Betriebsberatung erzielt werden kann. Denn hier entscheidet sich täglich neu, welche Beratungsgesellschaft mit welchem Beratungskonzept eingesetzt werden soll. Der Gedanke der Beteiligung in der Beratung ist für viele Manager dabei völlig fremd. Dies gilt auch für die Arbeitnehmervertreter. Oftmals kennen sie schlicht die Konzepte der beteiligungsorientierten Beratung nicht. Es stellt sich die Aufgabe, die Idee und deren Möglichkeiten und Erfolge weiter zu publizieren. Betriebsräte und Management sind daher die entscheidende Zielgruppe für die Verbreitung des Konzeptes. Sie müssen direkt erreicht werden, da ansonsten die Erkenntnisse und Möglichkeiten kaum vermittelt werden können. Es zeigt sich, dass Betriebsräte und Gewerkschaften sich immer mehr den Anforderungen stellen, die sich einzelbetrieblich ergeben. In Zeiten der Krise werden sie häufiger von den Unternehmensleitungen angesprochen, einen Haustarifvertrag zu vereinbaren, um die betriebliche Krise zu meistern²⁸¹. In solchen Fällen werden zunehmend externe Beratungsunternehmen durch den Betriebsrat eingeschaltet, um die betriebswirtschaftlichen Zahlen zu überprüfen. Solche Kurzexpertisen könnten von Betriebsräten, Gewerkschaften, Management und beteiligungsorientierten Berater/innen genutzt werden, einen Einstieg in eine umfassende beteiligungsorientierte Betriebsberatung zu erreichen, um den Bestand des Unternehmens und der Arbeitsplätze gemeinsam zu sichern. Die Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 hat in Bezug auf die Einschaltung von externen Sachverständigen (§ 80 Abs. 3) zwar keine wesentliche Änderung ergeben,

²⁸¹ Haustarifverträge werden bei Bedarf vereinbart, wenn eine betriebliche Regelung nicht mit dem jeweiligen Manteltarifvertrag in Einklang zu bringen sind. Haustarifverträge im Krisenfall betreffen meist eine Reduzierung von Urlaubs- und/oder Weihnachtsgeldzahlungen an die Beschäftigten. Einige Gewerkschaften verknüpfen in solchen Haustarifverträgen die Einschränkungen der Zahlungen an die Beschäftigten mit Maßnahmen, die die Zukunft des Unternehmens sichern sollen.

jedoch werden nun wieder viele Schulungsmaßnahmen stattfinden, auf denen der § 80 eine höhere Bedeutung bekommen sollte, als dies bisher der Fall war²⁸².

Darüber hinaus kann auch eine stärkere Vernetzung der vorhandenen beteiligungsorientierten Berater/innen sinnvoll sein. In den vergangenen Jahren hat es hier beispielsweise in NRW bereits einige Projekte gegeben. Hier haben sich mehrere sozialwissenschaftliche Beratungsunternehmen zusammengefunden. Eine Verstärkung des Beteiligungsgedankens konnte noch nicht entscheidend gefördert werden. Die angesprochene Vernetzung hat in erster Linie die Aufgabe, die wissenschaftliche Diskussion um beteiligungsorientierte Betriebsberatung zu vertiefen, weitere Erkenntnisse zu sammeln sowie klare sozialwissenschaftliche Begriffe zu prägen, mit deren Hilfe die Diskussion verbreitert werden kann. Aktuell könnte die zunehmende Regionalisierung in einigen Bundesländern eine zusätzliche Chance bedeuten²⁸³. Die Bildung von regionalen Kompetenznetzwerken, bei gleichzeitiger Überprüfung der Erfolge von betrieblichen Maßnahmen durch ein neu entwickeltes Zielsystem, bietet die Chance, durch Leuchtturmprojekte der beteiligungsorientierten Betriebsberatung den Bekanntheitsgrad zu erhöhen. Erst wenn dies gelungen ist, besteht auch die Möglichkeit, den Marktanteil der beteiligungsorientierten Betriebsberatung wesentlich zu erhöhen und einen Ausbildungsstandard für die Berater/innen zu formulieren. Dieser Standard soll dazu beitragen, dass die theoretischen Grundlagen auch in die Praxis umgesetzt werden und somit die Erkenntnisse, die bisher und in Zukunft gesammelt werden, an die Akteure direkt vermittelt werden können.

*„Beteiligung ist nicht alles, aber ohne Beteiligung ist alles nichts“*²⁸⁴, so die Aussage des ehemaligen Arbeitsdirektor von Hoesch Alfred Heese, die sich zwar nicht direkt auf die Betriebsberatung bezieht aber dennoch seine Erfahrungen widerspiegeln und deutlich machen, welche Bedeutung diese und andere Arbeiten haben können.

²⁸² Durch die Neufassung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 wurde auch der § 80 Abs. 3 indirekt betroffen. So wurde zwar der § selber nicht geändert. Jedoch wurde in den bestehenden § 111 Betriebsänderungen aufgenommen, dass der Betriebsrat in Unternehmen mit mehr als 300 Beschäftigten zur Unterstützung einen Berater hinzuziehen kann. Damit wurde das Recht für einen sachkundigen Externen zumindest für die Unternehmensgröße bei jeder Art von Betriebsänderungen verstärkt.

²⁸³ In NRW wurden für die letzte Phase von Mitteln des europäischen Sozialfonds (2000 bis 2006) der Ansatz der Regionalisierung verstärkt. Zunehmend sollen weniger betriebliche Modellprojekte, dafür deutlich mehr Einzelprojekte zu Stande kommen. Zur Überprüfung der Wirksamkeit wurde Ende 2000 ein Analyseinstrument vorgestellt, an dessen Zielzahlen sich die Projekte messen lassen müssen.

²⁸⁴ Die Aussage kann nicht mehr datiert werden. Publiziert u.a. bei Franz, Hans Werner, 1999.

7 Anhang

7.1 Gliederung der Fallbeschreibungen

Die Fallbeschreibungen der ausgewählten Betriebsfälle ab Seite 89 wurden nach dieser Gliederung entwickelt.

a) Ausgangslage des Unternehmens

- Produktbereich/Sparte
- Beschäftigte
- Problemlage am Markt
- Problemlage intern (z.B. Qualifizierung, Abläufe, Kosten)
- Akteure (GF/Management, Betriebsrat, Gruppensprecher/innen)
- Einstellung zu Beteiligung/Auseinandersetzung zw. den Tarifparteien

b) Beschreibung der beteiligungsorientierten Beratung

- Erfahrungen mit Beratungsunternehmen
- Beratungsinhalte
- Beratungsablauf
- Beratungsergebnisse
- direkte Umsetzungsergebnisse

c) Auswertung der beteiligungsorientierten Beratung

- Erfahrungen in Form von Stärken und Schwächen durch die Beratung
- Veränderungen durch die Beratung im Aufbau/Struktur und Abläufen
- Veränderungen im Verhältnis zw. den Tarifparteien
- Veränderung zur Beteiligung
- Beschreibung der Veränderungen im Einzelnen
- Bewertung der Veränderungen
- Ausblick

8 Literaturverzeichnis

Verfasser/in	Jahr	Titel	Ort
Adam, Günther	2001	Kehrt der Taylorismus als neue Arbeitsform zurück?	in: Maschinen Markt Januar 2001
Ahlemeyer, Hinrich W.	1996	Systemische Organisationsberatung und Soziologie	in: Soziologische Beratung, Nr.1
Alemann, von Heine; Vogel Annette	1996	Soziologische Beratung: Praxisfelder und Perspektiven	Opladen
Althaus, Steffen	1994	Unternehmensberatung - Gestaltungsvorschläge zur Steigerung der Effizienz des Beratungsprozesses Dissertation	Hallstadt
Altmann, Norbert	1982	Grenzen neuer Arbeitsformen	Frankfurt a.M.
Amann, K.;	1997	Die Befremdung der eigenen Kultur - Ein Programm	Köln
Hirschauer, St Antoni, Conny	1994	Qualifizierungs- und Beteiligungsstrategien innerhalb der Qualitätszirkelbewegung	in: Lernen im Arbeitsprozess durch neue Qualifizierungs- und Beteiligungsstrategien, Opladen
Bach, Andreas	1998	Beteiligungsorientierte Betriebsberatung - Ein neuer Ansatz in der Unternehmensberatung	in: Arbeitsrecht im Betrieb Nr. 6
Backhaus, Jürgen	1979	Humanisierung der Arbeit und Partizipation	in: Volkswirtschaftliche Beiträge Nr. 121
Baethge, Dr.Martin	1994	Wie Erwerbsarbeit Spaß macht	in: GMH 11/1994
Bartling, Ulrich	1985	Die Unternehmensberatung als externe Stabstelle des Managements	Frankfurt a.M.
Beck, Ulrich	1982	Soziologie und Praxis	Göttingen
Beck, Ulrich	1986	Risiokogesellschaft - Auf dem Weg in eine andere Moderne	Frankfurt a.M.
Beer, Michael	1990	The Critical Path to Corporate Renewal	Harvard
Beltz, Günter; Oberländer Willi	1997	Unternehmen und ihre Berater rücken enger zusammen	in: Handelsblatt, 31.01.97
Benz - Overhage, Karin	1996	Konkurrierende Mitwirkung	in: Mitbestimmung, 10/1996
Bierbach, Barbara	1994	Managementgurus - Hand aufhalten	in: Wirtschaftswoche Nr. 49
Bierbach, Barbara	1995	Mal kurz, mal lang - Methoden Streitgespräch	in: Wirtschaftswoche, 17.04.95
Bierbach, Barbara	1996	Der leise Riese - Die Boston Consulting Group	in: Wirtschaftswoche, 29.02.1996
Böcker, Heinz; Nover, Sabine Ursula	1996	Zeitinvestitionen für die Umwelt	in: Rinderspacher, J. Zeit für die Umwelt
Böhmer, Reinhold	1995	Liebe Mutter - Die merkwürdigen Methoden der Erkrather Unternehmensberatung Procon und Stamp	in: Wirtschaftswoche Nr.3

Verfasser/in	Jahr	Titel	Ort
Böhmer, Reinhold	1996	Vier tolle Tage - Wie Unternehmen auf die schnelle eine Menge Bildleistungen beseitigen	in: Wirtschaftswoche Nr. 28
Breisig, Thomas	1992	Partizipatives Management - Was sind die Schattenseiten	in: Management und Partizipation
Britzke, Bernd; Lorenz, Dieter	1999	Intelligenter produzieren durch die Einbeziehung der Mitarbeiter	in: Personal, Heft 8/1999
Brückner-Bozetti, Peter	1993	Unternehmensberatung und Mitbestimmung hbv Arbeitshefte	Düsseldorf
Bundesmann-Jansen, Jörg; Frerichs, Joke	1996	Betriebspolitik und Organisationswandel	in: Mitbestimmung Nr.5
Bundesmann-Jansen, Jörg; Frerichs; Johl	1994	Ein neues Politikmodell für die betriebliche Interessensvertretung	in: Mitbestimmung, Nr.6 /1994
Bundesverband deutscher Unternehmensberater	1991	Der Markt für Unternehmensberatungsleistungen in Europa. Untersuchung und Analyse der Struktur des Marktes für Beratungen von Unternehmen in den Mitgliedsstaaten der EG und der EFTA	Bonn
Bundesverband deutscher Unternehmensberater	1996	BDU Jahrespressekonferenz am 5. Dezember 1996 in Bonn	Bonn
Bundesverband deutscher Unternehmensberater	1999	BDU Jahrespressekonferenz am 9. Dezember 1999 in Bonn	Bonn
Dahl, Edgar	1967	Die Unternehmensberatung	Meisenheim
Dathe, Dietmar; Schreiber, Thomas	1994	Betriebspolitik in den neuen Bundesländern	in: Mitbestimmung Nr. 6
Denzin, Norman K.	2000	Symbolischer Interaktionismus	in: Flick, U.; Qualitative Forschung - Ein Handbuch
Domke, Wilfried	1995	Unternehmensberatung - Das wirtschaftliche Tief ist überwunden	in: Handelsblatt Nr. 201
Droege, Meinolf	2001	Fixkosten drücken - Berater suchen nach Kostentreibern	in: Scope 8/2001
Duda, Helga	1987	Macht oder Effizienz ? Eine ökonomische Theorie der Arbeitsbeziehungen im modernen Unternehmen	Frankfurt a.M.
Elbe, Annette	1996	Unternehmer im Unternehmen	in: Mitbestimmung Nr.9
Engelbrech, Gerhard	1996	Total E-Quality Management: Pradigmenwechsel in der Personalführung	in: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung der BfA, Juni
Eschbach, Hans	1996	Es ist kaum zu glauben wer sich alles Geschäftsführer nennt	in: Handelsblatt, 15.08.96
Eschbach, Hans	1997	Berater müssen Kompetenz statt Arroganz verkörpern	in: Handelsblatt, 31.01.97
Eschbach, Hans	1997	Kompetenz statt Arroganz	in: Handelsblatt, 1.2.1997

Verfasser/in	Jahr	Titel	Ort
Eschbach, Hans	1997	Aus Rechnungsprüfern werden Berater	in: Handelsblatt Nr. 225
Etzioni, Amitai	1985	Soziologie der Organisation	in: Grundfragen der Soziologie, Band 12
Fatzer, Gerhard	1993	Organisationsentwicklung für die Zukunft - Ein Handbuch	Köln
Faust, Michael	1998	Die Selbstverständlichkeit von Unternehmensberatung	in: Howaldt, Kopp, Berlin
Fischer, Ulrich	1997	Unternehmensberater und Mitgestaltung	in: Computer Fachwissen, Nr.7/8
Flick, Uwe	1995	Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften	Hamburg
Franz, Hans-Werner	1994	Qualität - Strategisches Option und neues Paradigma	in: Krahn, Peter, Skrotzki, Immer auf den Punkt, Dortmund
Franz, Hans-Werner	1999	Wie lernen Organisationen, wie Organisationen lernen ?	Vortrag auf sfs - Tagung, Dortmund
Fricke, Else	1989	Modernisierung der Arbeitsbeziehungen; direkte Arbeitnehmerbeteiligung in deutschen und französischen Betrieben	in: Kissler, Leo, Frankfurt a.M.
Fricke, Werner; Peter, Gerd; Pöhler, Willi	1982	Beteiligung, Mitgestaltung, Mitbestimmen	Köln
Fricke, Werner; Wiedenhofer, H	1985	Beteiligung im Industriebetrieb - Probleme des mittleren Managements	Frankfurt a.M.
Friedrichs, Jürgen	1996	Einige Probleme der Beratung	in: Alemann, Soziologische Beratung, Opladen
Fritz, Wolfgang; Effenberger, Jens	1996	Strategische Unternehmensberatung - Verlauf und Erfolg von Projekten der Strategieberatung	Braunschweig
Funder, Maria	1996	Quo vadis, Mitbestimmung ?	in: Mitbestimmung Nr.7+8
Geinitz, Christian	1997	Die Berater sitzen im Gras und beratschlagen über die Zukunft - McKinsey Treffen	in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 105
Gewerkschaft hbv, Hauptvorstand	1981	Rationalisierung, Achtung - McKinsey kommt! Arbeitsheft für Betriebsräte, Personalräte und Vertrauensleute	Düsseldorf
GEWOS Hamburg	1988	Strukturwandel und Beschäftigungsperspektiven der Metallwirtschaft an der Ruhr	Hamburg
Giegler, Nicolas	1994	Vom Consulting zum Self-Consulting: Ein situativer Ansatz	Bayreuth
Grindt, Cornelia	1994	Chaotischer Prozeß mit allen negativen Auswirkungen auf die Arbeitsplätze	in: Mitbestimmung Nr.9
Habermas, Jürgen	1968	Technik und Wissenschaft als Ideologie	Frankfurt a.M.
Hanitsch, Andreas	1997	Coaching zur Erneuerung - Hohe Kompetenz und Flexibilität	in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 8.10.1997

Verfasser/in	Jahr	Titel	Ort
Hart, Horst	1997	Folienvortrag ohne weitere Bezeichnung	in: Vortrag beim Institut Arbeit und Technik NRW
Hasel, Margarete	1994	Partnerschaftliche Unternehmenskultur	in: Mitbestimmung Nr. 11
Hasel, Margarete; Kamp, Lothar	1994	Wer die Richtung bestimmen will, muß am Lenkrad sitzen, nicht auf der Bremse	in: Mitbestimmung Nr. 9
Heese, Alfred	1992	Arbeitspolitik als unternehmerische Aufgabe	in: Arbeit, 1/1992
Hildebrandt, Eckart	1991	Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck	Berlin
Hillemanns, Reiner Max	1995	Kritische Erfolgsfaktoren der Unternehmensberatung Dissertation	Bamberg
Hirn, Wolfgang	2000	Born to be wild	in: Manager Magazin 12/2000
Hirn, Wolfgang	2001	Gewinner ohne Glanz	in: Manager Magazin 7/2001
Hirn, Wolfgang	2001	Gewinner ohne Glanz - Die mm Studie	in: Manager Magazin 7/2001
Hofemann, Michael	1991	Theorie und Praxis der Unternehmensberatung	Heidelberg
Hoffmann, Werner	1991	Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung	Wiesbaden
Hofmann, Michael	1989	Management Consulting: ausgewählte Probleme und Entwicklungstendenzen der Unternehmensberatung	Stuttgart
Hofmann, Michael; Sertl, Walter	1987	Management Consulting - Ausgewählte Probleme und Entwicklungstendenzen der Unternehmensberatung	Stuttgart
Hopf, Christel	1999	Qualitative Interviews - ein Überblick	in: Qualitative Forschung, Hamburg
Hopp, Helge	1998	Wenn der Controller kommt	in: Die Woche, 20.03.98
Hörner, Michael	1997	Wofür bezahlen wir unsere Top-Manager	in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 8.10.1997
Howaldt, Jürgen	1995	Industriesoziologie und Organisationsberatung - Zwei Beispiele unternehmensfinanzierter Beratung bei der Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und der Chemieindustrie, Dissertation	Duisburg
Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf	1998	Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverhältnis	Berlin
Howaldt, Jürgen; Minssen, Heiner	1996	Industriesoziologie und Organisationsberatung. Ein Beispiel unternehmensfinanzierter Beratung bei der Einführung von Gruppenarbeit	in: Alemann, Soziologische Beratung, Opladen
Hruschka, Erna	1969	Versuch einer theoretischen Grundlegung des Beratungsprozesses	Meisenheim

Verfasser/in	Jahr	Titel	Ort
Hummel, Thomas; Zander, Ernst	1998	Erfolgsfaktor Unternehmensberatung: Auswahl-Zusammenarbeit-Kosten	Köln
Ittermann, Peter	1998	Unternehmensberatung: Umriss einer Wachstumsbranche	in: Howaldt, Kopp, 1998, Berlin
Jensen, Sören	2000	Unternehmen Herlitz	in: Manager Magazin 5/2000
Jonas, Michael/ Nover Sabine Ursula	2002	Das Kaleidoskop dreht sich	in: Jonas, Michael/ Nover Sabine Ursula/ Schumm- Garling, Ursula, Brennpunkt Arbeit Frankfurt a.M.
Jones, T. Daniel	1996	Die zweite industrielle Revolution in der Automobilindustrie	
Jones, T. Daniel	1997	Schlank und krank	in: Die Woche, 28.02.1997
Kamp, Lothar	1994	Konfliktpartnerschaft für die Gestaltung von Gruppenarbeit	in: Mitbestimmung Nr.11
Kamp, Lothar	1994	Business Reengineering - Ein neues Managementkonzept ?	in: Mitbestimmung Nr.6
Kappler, E.	1979	Die Aufhebung der Berater-Klienten- Beziehung in der Aktionsforschung	in: Humane Personal- und Organisationsentwicklung, Berlin
Kempe, Martin	1996	Blick nach vorn	in: Mitbestimmung Nr. 6
Kern, Horst; Schumann, Michael	1996	Vorwärts in die Vergangenheit? Zustand der Arbeit - Zukunft der Arbeit	in: GMH Nr. 11-12
Kieser, A.	1996	Moden & Mythen des Organisierens	in: Betriebswirtschaft Nr. 56
Kissler, Leo	1988	Computer und Beteiligung	Opladen
Kißler, Leo	1992	Wie und mit welchen Folgen managt das partizipative Management die Partizipation	in: Management und Partizipation in der Automobilindustrie, Frankfurt a.M.
Klatt, Rüdiger	1994	Betriebspolitik a la carte	in: Mitbestimmung Nr. 6
Kluge, Norbert; Grindt, Cornelia	1994	TQM ist eine Möglichkeit die Mitbestimmung von unten her zu fundieren	in: Mitbestimmung Nr.11
Kluge, Norbert; Hasel Margarete	1994	Beteiligung ein europäischer Weg der Modernisierung	in: Mitbestimmung Nr.6
Kormann, Helmut	1971	Typen der Unternehmensberatung und ihre Stellung im Entscheidungsprozess der Unternehmensleitung	München
Kotthoff, Hermann	1995	Betriebliche Mitbestimmung in der Langzeitperspektive	in: WSI Mitteilungen Nr.9
Krahn, Karl	1982	Beschäftigungsauswirkungen von Massnahmen zur Humanisierung des Arbeitslebens	Frankfurt a.M.
Krüger, Stephan	1995	CO-Management	in: Sozialismus Nr. 4
Lamnek, Siegfried	1989	Qualitative Sozialforschung, Band 2, Methoden und Techniken	München

Verfasser/in	Jahr	Titel	Ort
Lamnek, Siegfried	1993	Qualitative Sozialforschung, Band 1, Methodologie	München
Latniak, Erich	1991	Betriebliche Sozialinnovation - IAT-PS 02	Gelsenkirchen, Institut für Arbeit und Technik
Lebeiner, Erich	2000	Berater unter Druck	in: DM Magazin Nr.11
Leciejewski, Klaus	1996	Guter Rat von Beratern	Frankfurt a.M.
Leminsky, Gerhard	1980	Zur Konzeption arbeitnehmerorientierter Forschung	in: Katterke, S.; Krahn, Karl; Wissenschaft und Arbeitnehmerinteressen
Lüders, Cristian	2000	Beobachten im Feld und Ethnographie	in: Flick, U.; Qualitative Forschung - Ein Handbuch Frankfurt a.M.
Luhmann, Niklas; Fuchs, Peter	1989	Reden und Schweigen	
Maack, Klaus	1994	Beschäftigungssicherung in Betrieb, Branche und Region - Erfahrungen aus der Beratungspraxis	in: Expertentagung IG-Metall 3.11.94
Manz, Thomas	1990	Akteurspezifischer Voraussetzungen für Beteiligung in betrieblichen Innovationsprozessen	in: Partizipation und Kompetenz, Opladen
Matthöfer, Hans	1980	Humanisierung der Arbeit und Produktivität in der Industriegesellschaft	Köln
Merton, R.K.	1979	Das fokussierte Interview	in: Hopf, C.; Weingarten; Qualitative Sozialforschung
Merx, Stefan	1997	Unternehmensberatung - Rekrutierung ist der Wettbewerbshebel	in: Handelblatt Nr. 195
Mohn, Reinhard	1986	Erfolg durch Partnerschaft	Berlin
Müller, Hans Erich	1995	Stellenwert neuer Produktionskonzepte für die Mitbestimmungspolitik der Gewerkschaften	in: Graue Reihe der Hans Böckler Stiftung Nr.71
Müller, Jürgen C.	1978	Humanisierungsanforderungen an die Unternehmung und Partizipationskonzepte als organisatorische Lösungsmöglichkeiten	Bad Honnef
Müller-Jensch, Walther	1994	Gewerkschaften und Betriebsräte: Streik- und Kooperativfähigkeit müssen erhalten bleiben	in: Mitbestimmung Nr. 4
Murmann, Klaus	1995	Nicht mehr zeitgemäß	in: Wirtschaftswoche 10/1995
Natzel, Benno	1979	Menschengerechte Arbeitgestaltung und Gewerkschaftspolitik	in: Schriftenreihe Leistung und Lohn der Bundesvereinigung der deut. Arbeitgeberverbände Juni
Niedereichholz, Christel	1997	Berater im Ziellicht	in: Unternehmensberater Nr.3
Niedereichholz, Christel	1997	State of the Art im Consulting - Das große Einmaleins der Unternehmensberatung	in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 8.10.1997

Verfasser/in	Jahr	Titel	Ort
Niehues, Karl	1994	Mitarbeiter als Unternehmer: Erfolgsfaktoren am Beispiel eines mittelständigen Unternehmers	Frankfurt a.M.
Nölting, Andreas	2000	Werttreiber Mensch - Shareholder Value	in: Manager Magazin Nr. 4
Oetjen, Hinrich/Zoll, Rainer	1994	Gewerkschaften und Beteiligung - eine Zwischenbilanz	Münster
Oevermann, Ulrich	1999	Der professionalisierungs-theoretische Ansatz des Teilprojektes „Struktur und Genese professionalisierter Praxis als Ortes der stellvertretenden Krisenbewältigung“	Vortrag, 25.04.1999
Oevermann, Ulrich	1999	Konzeptualisierung von Anwendungsmöglichkeiten und praktischen Arbeitsfeldern der objektiven Hermeneutik. (Manifest der objektiv hermeneutischen Sozialforschung)	Vortrag
ohne Angabe	1994	Beraten und verkauft	in: TopBusiness Nr.7
ohne Angabe	1996	Faktor Mensch vernachlässigen, Management Partner übt Kritik an eigener Gilde	in: Frankfurter Rundschau, 21.03.1996
ohne Angabe	1996	Zusammenschlüsse und Übernahmen bei Unternehmensberatern	in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 19.11.1996
ohne Angabe	1996	Unternehmensberater - Optimismus Den Mittelstand stärker als bisher ansprechen	in: Handelsblatt, 5.12.96
ohne Angabe	1997	Restrukturierung hat nicht mehr erste Priorität	in: Handelsblatt, 19.11.1997
ohne Angabe	2002	Ernst & Young und Arthur Anderson sind zusammen	in: Manager Magazin Nr.10
ohne Angaben	1995	Mal kurz, mal lang. Der Beratermarkt boomt - Ein Methodenstreitgespräch	in: Wirtschaftswoche Nr. 34
ohne Angaben	1997	Auch kleine Consulting Firmen leisten gute Arbeit	in: Handelsblatt, 11.04.1997
ohne Angaben	1997	Unternehmensberater wollen ihren Berufsstand gesetzlich schützen	in: Handelsblatt, 8.05.1997
ohne Angaben	1997	Frauen in der Unternehmensberatung - Auf „tough guys“ folgen Powerfrauen	in: Handelsblatt, 11.10.1997
ohne Angaben	1997	Mitbestimmung als Standortfaktor - Defizite europäischer Unternehmen bei der Beteiligung der Arbeitnehmer im Vergleich zu Japan und den USA	in: Handelsblatt Nr. 217
ohne Angaben	2000	Mit Schlips und Boxhandschuh	in: Markt und Mittelstand Nr.10
ohne Angaben Peter, Gerd	2000 1998	Erfolg ohne Schlips - Multimedia Studie Wissen wirken lassen	in: Manager Magazin Nr.8 in: Howaldt, Kopp, 1998, Berlin
Pfähler, Wilhelm	1996	Produktdifferenzierung in der klassischen Unternehmensberatung - eine empirische Untersuchung	Hamburg

Verfasser/in	Jahr	Titel	Ort
Picot, Arnold; Freundenberg, Heino; Gassner, Winfried Plake, Rolf	1999 1995	Die neue Organisation ganz nach Maß geschneidert IKS - Innovations- und strukturpolitische Beratung für die Metallindustrie im Ruhrgebiet	in: Harvard Business Manager 5/1999 Bochum
Pritchard, Robert	1993	Das Managementsystem PPM - durch Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Produktivität	München
Reineke, Rolf Dieter	1997	Consulting im Wandel - Wäre die Industriegesellschaft ohne Consulting bereits am Ende ?	in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr.233
Risch, Susanne	1995	Der Faktor Mensch - 1800 Manager aus 6 Nationen ziehen eine Zwischenbilanz	in: Manager Magazin Nr.7
Roethlisberger, F.J.	1954	Die Hawthorne Experimente	in: Betriebsführung und Arbeitsmoral, Köln
Roethlisberger, F.J.	1954	Betriebsführung und Arbeitsmoral	Köln und Opladen
Rosemann, Bernd; Gleser, Christian	1999	Partizipatives Change Management	in: zfo 3/1999
Roth, Siegfried	1996	Ungehobene Schätze	in: Mitbestimmung Nr.6
Schade, Christian	1997	Marketing für Unternehmensberatungen	Wiesbaden
Schartau, Harald	1995	Gewerkschaften gestalten den Wandel offensiv mit	in: Frankfurter Rundschau 10/1995
Scheck, Günter	1994	Eckwerte betrieblicher Partnerschaft	in: Mitbestimmung Nr.4
Scherrer, Karin	1994	Akzeptanz und Wirksamkeit der IKS Beratungen in Metallbetrieben -Entwurf-	Bochum, nicht veröffentlicht
Schmidt, Cristiane	1997	Am Material: Auswertungstechniken für Leitfadeninterviews.	in: Friebertshäuser, B.; Handbuch qualitativer Methoden in der Erziehungswissenschaft
Schmidt, Cristiane	2000	Analyse von Leitfadeninterviews	in: Flick, U.; Qualitative Forschung - Ein Handbuch
Schneider, Dietram	1994	Kern oder Rand	in: Mitbestimmung Nr.2
Schneider, Roland; Welsch Johann	1994	Strategische Innovationspolitik	in: Mitbestimmung Nr. 9
Schrädler, Josef	1995	Unternehmensberatung aus organisatorischer Sicht	München
Schröter, Wolfgang	1996	Neue Chancen, alte Probleme. Unternehmensberatung als Praxisfeld von SoziologInnen	in: Alemann, Soziologische Beratung, Opladen
Schultz-Wild, Lore; Lutz, Burkart	1996	Industrie vor dem Quantensprung - Eine Zukunft für die Produktion in Deutschland	Berlin
Schumacher, Harald	1995	Nicht mehr zeitgemäß: Arbeitgeberpräsident Murmans über den Umgang mit Betriebsräten und Betriebsverfassung	in: Wirtschaftswoche Nr.14
Schumacher, Harald; Böhmer; Reinhold	1995	Dummes Zeug	in: Wirtschaftswoche Nr.14

Verfasser/in	Jahr	Titel	Ort
Schumann, Michael	1996	Rationalisierung und Humanisierung heute	in: Hoß, Dietrich/ Schick, Gerhard Frankfurt a.M.
Schumm-Garling, Ursula	1972	Herrschaft in der industriellen Arbeitsorganisation	Frankfurt a.M.
Schumm-Garling, Ursula	1983	Soziologie des Industriebetriebes	Stuttgart
Schumm-Garling, Ursula	1990	Angestellte und Gewerkschaften	Köln
Schwertfeger, Bärbel	1997	Gute Berater geben ihren Kunden Anleitung zur Selbsthilfe - Karriere Gespräch mit BCG Chef J.S.Clarkeson	in: Handelsblatt, 5.06.1997
Seitz, Dieter	1993	Per Order de Mufti läuft nichts; betriebliche Gestaltungsprozesse als Problem sozialer Steuerung Dissertation	Berlin
Selchert, Martin	1997	Organisationsstrukturen und Professionalität: Formen und Funktionen professioneller In-House Dienstleistungen	Hamburg
Semler, Ricardo	1993	Das Semco System - Management ohne Manager	München
Simon, Fritz B.	1995	Die Funktion des Organisationsberaters - Einige Prinzipien systemischer Beratung	in: Formen der Unternehmensberatung, Köln
Sperling, Joachim; Ittermann, Peter	1996	Eine Tugend aus Not	in: Mitbestimmung Nr.6
Springer, Roland	1999	Gigantischer Wettbewerb	in: Vorwärts special 9/1999
Stahle, Wofgang H.	1991	Strategien des Managements im Umgang mit Personal	in: Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck, Berlin
Stahle, Wolfgang	1979	Interessenkonflikt in Organisationsentwicklungs-Prozessen	Berlin
Staute, Jörg	1996	Der Consultig Report - Vom Versagen der Manager zum Reibach der Berater	Frankfurt a.M.
Staute, Jörg	1997	Von der Fabulierkunst einer Branche - Gelöste und ungelöste Räsel der Beratersprache	in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 8.10.1997
Steffen, Margret	1996	Beratung und Transfer als Instrument einer arbeitsorientierten Gestaltungspolitik - Disseration	Bielefeld
Steinkühler, Franz; Bleicher, Siegfried	1988	Zwischen Aufstieg und Rationalisierung - Die Angestellten	Hamburg
Sterkel, Gabriele	1994	Wenn der Geist nicht aus der Flasche will - Beteiligung per Tarifvertrag bei Teldec-Press	in: Mitbestimmung Nr.6
Steyrer, J.	1991	Unternehmensberatung - Stand der deutschsprachigen Theoriebildung und empirischen Forschung	in: Hofmann, M.

Verfasser/in	Jahr	Titel	Ort
Strack, Hans Cristoph	1984	Die Beteiligung der Mitarbeiter an Gewinn und Kapital	Franfurt a.M.
Strasser, Hans Jörg	1992	Unternehmensberatung aus der Sicht der Kunden	Zürich
Strasser, Hans Jörg	1993	Unternehmensberatung aus der Sicht des Kunden	Zürich
Student, Dietmar	2000	Weit abgeschlagen	in: Manager Magazin Nr.6
Stützel, Wieland	1994	Im Betrieb - Wunsch nach Demokratie	in: Mitbestimmung Nr.4
Sundermeier, Bernd	1992	Mitarbeiterbeteiligung: eine transaktionskosten-ökonomische Analyse	München
Teichert, Volker	1994	Kenntnisse der Arbeitnehmer bei der Produktentwicklung integrieren	in: Mitbestimmung Nr.4
Theuvsen, Ludwig	1994,	Interne Beratung: Konzepte, Organisation, Effizient	Wiesbaden
Theuvsen, Ludwig	1994,	Interne Beratung: Konzept, Organisation, Effizienz	Wiesbaden
Thinnes, Petra	1998	Beratung im Profil - Chancen und Herausforderungen soziologischer Professionalisierung in der Organisationsberatung	in: Howaldt, Kopp, Berlin
Tikart, Johann	1994	Wohin steuert die Unternehmenspolitik	in: Gewerkschaftliche Monatshefte Nr. 11
Timel, Richard	1998	Systemische Organisationsberatung	in: Howaldt, Kopp, Berlin
Tominaga, Minoru	1997	Begeisterung verkaufen - Ärmel hoch statt Business Prosa	in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 8.10.1997
Vogelsang, Günter	1992	Universalberatung: Konzeption und Methodik einer ganzheitlichen Unternehmensberatung, Dissertation	Köln
Vogt, Gudrun	1995	Beratung nur nach Diagnose des betrieblichen Probleme	in: VDI Nachrichten, 21.04.1995
Wager, Helmut; Reineke, Rolf-Dieter	1992	Beratung von Organisationen: Philosophien-Konzepte-Entwicklungen	Wiesbaden
Walger, Gerd	1995	Formen der Unternehmensberatung: systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit	Köln
Warnecke, Hans Jürgen	1995	Aufbruch zum Fraktalen Unternehmen - Praxisbeispiele für neues Denken und Handeln	Berlin
Weber, Pia	1999	Kopfgeld Jagd	in: DM Nr. 4
Weiershäuser, Stefanie	1996	Der Mitarbeiter im Beratungsprozess - Eine agenturtheoretische Analyse	Wiesbaden
Willke, Helmut	1992	Beobachtung, Bewertung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht	in: Wimmer, Rudolf, Heidelberg

Verfasser/in	Jahr	Titel	Ort
Wimmer, Rudolf	1991	Organisationsberatung	in: Theorie und Praxis der Unternehmensberatung, Heidelberg
Wohlgemuth, A.C.	1997	Professionelle Unternehmensberatung - Eine zukunftsorientierte Dienstleitung	in: Unternehmensberater, Heft 1
Wunderer, Rolf; Kuhn, Thomas	1995	Innovatives Personalmanagement: Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit	Berlin