

Unter dem Titel „Macher gesucht“ hat Prof. Klaus Kost im Heft 7/2006 die Entwicklungsperspektiven der arbeitsorientierten Beratung in Deutschland gesichtet und zur Diskussion eingeladen. Hier einige Reaktionen:

## Wir brauchen eine gewerkschaftliche Empfehlungsliste

■ Gewerkschaftssekretäre und -sekretärinnen sind selbst ernannte „Alleskönner“. Das beginnt bei der Kündigungsschutzklage und reicht über die Verhandlung von Tarifverträgen bis hin zur Ausarbeitung von Interessenausgleich und Sozialplan. „Kernkompetenz“ und die Beschränkung auf diese, ist für diese Personengruppe ein Fremdwort. Dabei wird die Tatsache ausgeblendet, dass die Zahl der Gewerkschaftssekretäre und -sekretärinnen mangels finanzieller Ausstattung stetig abnimmt, demzufolge die Leistungsverdichtung steigt und dabei auch die Frage der Weiterqualifizierung sträflich vernachlässigt wird.

Es entstehen „Betreuungslücken“, die von den „Scharlatanen“ der Unternehmensberatungsbranche – in der Regel Unternehmen von zwei bis drei Leuten mit geringem gewerkschaftlichem Verständnis – besetzt werden, im Auftrag der Betriebsräte. Vielfach müssen die Gewerkschaftssekretäre und -sekretärinnen die Ergebnisse von solchen Beratungen – bei denen sie eher Mitläufer und Zaungast waren – auf den Betriebsversammlungen gegen ihre eigene Überzeugung positiv verkaufen.

Es ist an der Zeit, dass sich die Vorstände von ver.di, DGB und IG Metall auf die Zusammenarbeit mit einer Handvoll gewerkschaftsnaher Unternehmensberatungen festlegen und ihren Betriebsräten diese auch aktiv empfehlen. Dabei sind Capgemini (bei ver.di) und McKinsey (beim DGB) innerorganisatorisch wie auch von der Liste der Empfehlungen zu streichen. Die arbeits-

orientierten Berater sollten sich erstmal in einem Netzwerk austauschen, um perspektivisch über eine Holdingstruktur zu beraten. Gewerkschaftssekretäre und -sekretärinnen könnten sich dann wieder ihrer ursprünglichen Aufgabe widmen, der Betreuung des Mitglieds. ■

**Peter Balluff, ver.di-Gewerkschaftssekretär, Mainz**

## Betriebsratsberater: Anregungen aus Frankreich

■ In der Tat hegen manche Einzelgewerkschaften immer noch eine gewisse Skepsis gegenüber externen Sachverständigen, was in zweifacher Hinsicht fatal ist. Zum einen findet eine Subventionierung des Arbeitgebers über gewerkschaftliche Mitgliedsbeiträge statt, da hauptamtliche Gewerkschaftssekretäre ihre Arbeitszeit nicht in Rechnung stellen. Andererseits werden Chancen einer professionelleren gewerkschaftlichen Betriebspolitik schlicht vertan – bei sinkenden Mitgliederzahlen und Beitragseinnahmen keine geeignete Zukunftsoption.

In Frankreich stellt sich die Situation gänzlich anders dar. Dort haben die Gewerkschaften noch nie über einen großen hauptamtlichen Apparat verfügt, und diese Lücke wurde von den Beratungseinrichtungen geschlossen. Gemessen an den Arbeitsfeldern eines deutschen Hauptamtlichen ersetzen die externen Berater in Frankreich diesen sogar teilweise. Der Marktführer in Frankreich, die Groupe ALPHA, ist mit rund 900 Angestellten sechs Mal so groß wie beispielsweise die Hans-Böckler-Stiftung und annähernd vergleichbar mit dem Personalbestand der IG Metall im politischen Bereich. Basis hierfür war eine Reform der französischen „Betriebsverfassung“ zu Beginn der 80er Jahre unter Mitterrand, die den französischen Betriebsräten einen umfassenden Zugriff auf externe Sachverständige ermöglicht hat.

Foto: getty images/photodisc

Aus meinen eigenen Diskussionen in Paris kenne ich den Hauptvorwurf an die deutsche Beraterszene: Sie sei zu zersplittert und unübersichtlich, eine Bereinerung der Strukturen dringend notwendig. Kost schlägt Fusionen vor und will auf öffentliche oder gewerkschaftliche Anteilseignerschaft verzichten – Unabhängigkeit und Akzeptanz nennt er als Gründe. Wichtig ist aber auch, dass jede Fortentwicklung auf dem Status quo aufbauen muss. Viele Berater arbeiten hierzulande als Freiberufler oder in kleinen Partnerschaftsgesellschaften, vergleichbar einer Rechtsanwaltskanzlei. Zudem können sich angestellte Berater in einem mittelgroßen Consulting-Institut praktisch zu jedem Zeitpunkt selbstständig machen. Bei Akademikern ist hierfür nicht die Frage des Eigenkapitals, sondern das persönliche Know-how entscheidend. Fusionen oder Übernahmen in einer derart segmentierten, wissensbasierten Branche bedürfen daher der Freiwilligkeit. Nichtsdestotrotz sind sie notwendig – angesichts der Übermacht von McKinsey und Co.

Anders als bei den traditionellen Managementberatern, die viele Impulse aus dem angelsächsischen Raum beziehen, wird sich die europäische Zukunft der arbeitnehmerorientierten Beratung an der Achse Deutschland – Frankreich entscheiden. In beiden Ländern sind die Strukturen ausgereift, während viele andere Länder einen erheblichen Nachholbedarf haben. Dies gilt insbesondere für Großbritannien, wo die fehlende Betriebsverfassung eine Etablierung entsprechender Einrichtungen weitgehend verhindert hat. Das vom Gewerkschaftsdachverband TUC gegründete „Partnership Institute“ in London bündelt zwar eine Reihe von freiberuflichen, gewerkschaftsnahen Beratern, kann aber nur begrenzt gegensteuern. ■

**Dr. Werner Altmeyer, Berater für Europäische Betriebsräte und transnationale Arbeitsbeziehungen, Hamburg**

## Kleine, wendige Boote

■ Sicherlich sind wir im Wettbewerb mit McKinsey und Co. derzeit im Hintertreffen und werden auch noch eine Zeitlang die Gejagten sein. Dies aber nicht, weil der Shareholder-Value-Ansatz so überaus überzeugend ist. In diesem Sinne halte ich gerade das vom Kollegen Kost erwähnte beteiligungsorientierte Entwerfen von Zukunftsszenarien für einen entscheidenden Weg einer arbeitnehmerorientierten Gewerkschafts- und Wirtschaftspolitik. Zu lange haben wir die Themen der Zeit verschlafen und im Schlaf der (vermeintlich) Gerechten auch unsere Personal- und Betriebsräte – mit den McKinseys – nur allzu leichtfertig im Regen stehen lassen.

Ich meine: Beschäftigungsfähigkeit und diesbezügliche Lern- und Bildungsberatung sind zentrale Handlungsfelder der Zukunft und Kernaufgabe von Personal- und Betriebsräten wie auch von Gewerkschaften. Und ich stimme Klaus Kost zu, dass Arbeitnehmerberatung professioneller werden muss – gerade im Wettbewerb um die Meinungsführerschaft. Eine Fusion von arbeitnehmerorientierten Beratungsgesellschaften halte ich allerdings für eher dysfunktional. Wir brauchen vielmehr viele kleine, wendige Boote, die in einer hochdynamischen Wissens- und Innovationsökonomie um die besten Lösungen ringen.

Gerne würde ich mit Klaus Kost und anderen Kolleginnen und Kollegen weiter diskutieren. Wir könnten einen Think Tank gründen, der auf dem Weg zur „UNION Consulting AG“, einem europäisch orientierten Berater/-innen-Netzwerk, der Shareholder-Value-Fraktion langfristig etwas entgegenzusetzen hat. ■

**Carsten Braasch, Berater, war Projektleiter im Bundesprogramm „Lernende Regionen“, Braunschweig**

„Markt ohne Wettbewerb – der umstrittene Umbau der Energiewirtschaft“ ist das Titelthema der Ausgabe 7/2006.

## Der vollkommene Markt

■ Im Editorial behauptet Kay Meiners, „die erste Versuchung auf dem Energiesektor ist der unvollkommene Markt. Dass der Markt anderen Organisationsformen überlegen ist, hat sich auch bei den Gewerkschaften herumgesprochen.“ Wenn die Aussage lautete: „Der Markt ist allen anderen bekannten Organisationsformen überlegen“, dann würde ich ihr zwar immer noch nicht zustimmen, aber sie würde die Möglichkeit offenlassen, dass es zum Beispiel in der Zukunft bessere Organisationsformen gibt.

So wie der Satz in der „Mitbestimmung“ stand, erinnert er schon stark an Fukuyamas „Ende der Geschichte“. Ich hoffe, dass der vollkommene Markt nicht das Ende der Geschichte ist: Er wäre auch das Ende der Gewerkschaften, denn diese haben in einem Modell der vollständigen Konkurrenz nichts verloren, sie gelten als Kartell, das Preisverzerrung und folglich Arbeitslosigkeit produziert. ■

**Benedikt Engelmeier, Stipendiat der Hans-Böckler-Stiftung, studiert Soziologie, Politik und Wirtschaftspolitik in Münster**

Die Redaktion behält es sich vor, Leserbriefe zu kürzen.