

## **2 Die partizipative Unternehmensberatung – ein Beitrag zur Theorie der Unternehmensberatung**

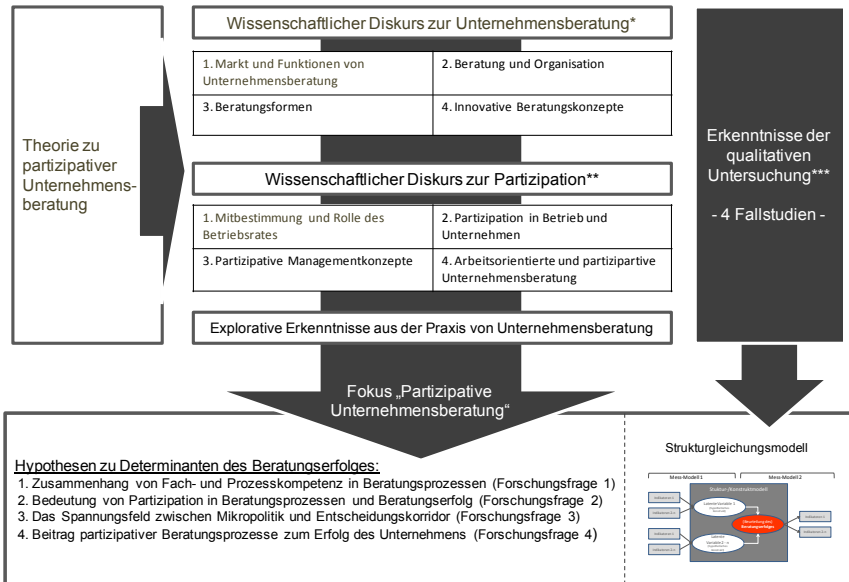
### **2.1 Die partizipative Unternehmensberatung im wissenschaftlichen Diskurs – ein Überblick**

Ein Überblick über die wissenschaftliche Literatur zu Unternehmensberatung sowie zu Mitbestimmung und Partizipation wurde in der Einleitung gegeben. Dabei ging es um die Darlegung der Schwerpunkte und Linien der wissenschaftlichen Forschung sowie um die Ableitung eines theoretischen Verständnisses und Begriffes von Unternehmensberatung und von Partizipation. Nun soll der „Scheinwerfer“ darauf gerichtet werden, welchen Beitrag die Theorie zum Verständnis einer partizipativen Unternehmensberatung leisten kann. Die inhaltlichen Schwerpunkte der theoretischen Diskussion ergeben sich dabei aus einem explorativen Erkenntnisprozess, der die vorliegenden Theorien daraufhin überprüft, inwieweit sie zur theoretischen Grundlegung partizipativer Unternehmensberatung beitragen können. Dabei wird auf die bereits dargelegten Schwerpunkte des wissenschaftlichen Diskurses zurückgegriffen.

Die theoretische Literatur zu Unternehmensberatung ist durch vier Schwerpunkte gekennzeichnet: Erstens Markt und Funktionen von Unternehmensberatung, zweitens Beratung und Organisation, drittens Beratungsformen und viertens der Diskussion innovativer Beratungskonzepte. Der theoretische Diskurs zu Partizipation wird ebenfalls von vier Merkmalen geprägt: Mitbestimmung und die Rolle des Betriebsrates, Partizipation in Betrieb und Unternehmen, partizipative Managementkonzepte sowie erste Veröffentlichungen zu arbeitsorientierten Beratungsansätzen.

Diesem ersten Schritt zur theoretischen Grundlegung partizipativer Unternehmensberatung werden ergänzend explorative Erkenntnisse aus der Praxis (partizipativer) Unternehmensberatung angefügt. In einem zweiten Schritt erfolgt nach Darstellung der Konzeption der empirischen Untersuchung die Ergänzung der theoretischen Erkenntnisse durch die Ergebnisse einer qualitativen Voruntersuchung. Im abschließenden

dritten Schritt der Argumentation werden auf Grundlage der entfalteten Theorie und Praxis partizipativer Unternehmensberatung in kondensierter Form die Hypothesen begründet sowie ein Strukturmodell entworfen (vgl. Abbildung 8).



\*Vgl. Forschungsstand zu Unternehmensberatung in Gliederungspunkt 1 - \*\* Vgl. Forschungsstand zu Mitbestimmung und Partizipation in Gliederungspunkt 1 –  
\*\*\*Vgl. Ergebnisse der qualitativen Vorstudie in Gliederungspunkt 3.

Abbildung 8: Die Einordnung der Theorie in die Entwicklung eines Strukturgleichungsmodells

Die Aufgabe von Wissenschaft wird je nach wissenschaftstheoretischem Verständnis auch in der Betriebswirtschaft unterschiedlich interpretiert. Der Mainstream in der betriebswirtschaftlichen Forschung ist durch POPPER geprägt.<sup>174</sup> Danach entsteht wissenschaftlicher Fortschritt dadurch, dass wissenschaftliche Hypothesen formuliert und dem Falsifikationscheck unterworfen werden.<sup>175</sup> Theorien sind daher vorläufig, sie können nicht verifiziert werden, aber sich bewähren,<sup>176</sup> falsche Theorien können

<sup>174</sup> Vgl. Schwaiger/Starke, 2009, S. 4.

<sup>175</sup> Vgl. Weingart, 2003, S. 41.

<sup>176</sup> Vgl. Popper, 2005, S. 237. POPPER wörtlich: „Theorien sind nicht verifizierbar; aber sie können sich bewähren.“ ebda.

schrittweise ausgeschlossen werden. Wissenschaft liefert daher nur vorläufige Ergebnisse, die nach und nach zu wissenschaftlichem Fortschritt beitragen.<sup>177</sup>

Demgegenüber steht die wissenschaftstheoretische Position von KUHN, nach dessen Verständnis wissenschaftlicher Fortschritt nicht das Produkt inkrementellen und kumulativen Fortschritts ist, sondern das Ergebnis wissenschaftlicher Revolutionen.<sup>178</sup> Der „*fortlaufende Übergang von einem Paradigma zu einem anderen auf dem Wege der Revolution ist das übliche Entwicklungsschema einer reifen Wissenschaft*“<sup>179</sup>. Bei Paradigmen handelt es sich dabei um von der Wissenschaftsgemeinschaft anerkannte Regeln, Gesetze und Theorien wissenschaftlicher Theorie und Praxis,<sup>180</sup> die nicht nur in Lehrbüchern und theoretischen Veröffentlichungen niedergeschrieben sind, sondern häufig intuitiv von Wissenschaftlern anerkannt werden.<sup>181</sup> Der Erfolg oder Niedergang eines wissenschaftlichen Paradigmas alleine erklärt nach anderen wissenschaftstheoretischen Konzepten wissenschaftliche Entwicklungen nur unzureichend. So verweist HUNDT in seiner Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre auf die Rolle gesellschaftlicher Entwicklungen,<sup>182</sup> an anderer Stelle wird auf das Verhältnis von Wirklichkeit und Wirklichkeitskonstruktion und damit auf die Dialektik von Struktur und Praxis verwiesen.<sup>183</sup> Bei dem einen Verständnis – der Rolle gesellschaftlicher Entwicklung und von Umweltbedingungen – wird davon ausgegangen, dass eine vom beobachtenden Subjekt unabhängige Realität besteht, dass es „*eine Wahrheit*“ gibt, der man sich mittels wissenschaftlicher Techniken nur nach und nach annähern muss;

---

<sup>177</sup> Vgl. Scherer, 2001, S. 8.

<sup>178</sup> Vgl. Kuhn, 1976, S. 104 ff.

<sup>179</sup> Ebda. S. 27.

<sup>180</sup> Vgl. ebda., S. 25.

<sup>181</sup> Hierzu KUHN: „*Dass die Wissenschaftler gewöhnlich nicht danach fragen oder darüber diskutieren, was ein bestimmtes Problem oder eine Lösung legitimiert, legt die Annahme nahe, dass sie die Antwort zumindest intuitiv wissen. Es kann aber auch lediglich bedeuten, dass sie weder die Frage noch die Antwort als relevant für die Forschung erachten. Paradigma sind vielleicht eher da, verbindlicher und vollständiger als jedes System von Forschungsregeln, das sich aus ihnen ableiten ließe.*“ ebda. S. 60.

<sup>182</sup> Vgl. Hundt, 1977, S. 29. HUNDT formuliert: „*Kriterien darüber, warum eine community of science befindet, dass ein Paradigma ‚nicht mehr wirksam funktioniert‘, werden nicht angegeben.*“ (ebda., S. 22) Hundt verweist auf gesellschaftliche Entwicklungen: „*Es gibt Anzeichen dafür, dass gerade innerhalb der philosophy of science zunehmend diskutiert wird, dass die Grenzen der community of science in Richtung Gesellschaft überschritten werden müssen.*“ (ebda., S. 29) Für die Betriebswirtschaftslehre vertritt er die Auffassung, dass gesellschaftliche und ökonomische Strukturen bestimmte Entwicklungen der betriebswirtschaftlichen Theorie erklären helfen. (Vgl. ebda., S. 33)

<sup>183</sup> Ruegg-Stürm, 2003, S. 9.

bei dem anderen Wissenschaftskonzept ist Erkenntnis ein konstruktiver Prozess „*sprachliche(r) Interaktion in sozialen Kontexten*“<sup>184</sup>. Anstelle der Wahrheit tritt „*die Nützlichkeit*“<sup>185</sup> wissenschaftlicher Theorien. SCHERER verdeutlicht, dass der Forscher nicht nur „*Beobachter*“ ist, sondern dass sozialwissenschaftliche Forschung – und dies bezieht sich auch auf die Betriebswirtschaftslehre – nicht nur von ihren „*Beobachtern, sondern (auch) von ihren Teilnehmern gestaltet*“ wird.<sup>186</sup> Die Trennung von Subjekt und Objekt der Forschung lässt sich so gesehen nicht aufrechterhalten, da interagierende Elemente wirken.<sup>187</sup> KIRSCH/SEIDL/VAN AAKEN verweisen auf WEICK, nach dem das Verständnis von Organisationen – in logischer Fortsetzung der Beziehung von Subjekt und Objekt in der Wissenschaft – immer davon beeinflusst sein wird, „*was Menschen in und um die Organisation herum meinen, was Organisationen sind*“<sup>188</sup>.

Die skizzierte Vielfalt wissenschaftlichen Verständnisses verdeutlicht, dass es unterschiedliche Wege zur theoretischen Erkenntnis gibt. Daher wird u. a. von KIRSCH/SEIDL/VAN AAKEN für eine „*Pluralität an Paradigmen*“ bzw. ein pluralistisches Erkenntnismodell plädiert,<sup>189</sup> das in Fortführung des Verständnisses von POPPER Erkenntnisfortschritt nicht nur als einen iterativen Prozess der Falsifikation versteht, sondern als permanenten Wettstreit von Theorien.<sup>190</sup> Dazu sind die unterschiedlichen, teilweise inkommensurablen Paradigmen von Theorien im wissenschaftlichen Diskurs vorzutragen und zu übersetzen.

In diesem Sinne erheben die folgenden theoretischen Reflexionen zur partizipativen Unternehmensberatung keinen Anspruch auf eine in sich abgeschlossene Theorie. Sie basieren auf dem Studium der dargelegten theoretischen Entwicklungsstränge, die den wissenschaftlichen Diskurs zu Unternehmensberatung und Partizipation bis 2010 prägten. Als „*Filter*“ für die Auswahl der ausgewählten theoretischen Argumentationen dient dabei die Frage, welchen Beitrag die Theorien zur Begründung einer partizipativen Unternehmensberatung leisten können. Es versteht sich, dass die Interpretationen der theoretischen Beiträge tendenziell immer davon beeinflusst sein

---

<sup>184</sup> Ruegg-Stürm, 2003, S. 23.

<sup>185</sup> Schwaiger/Starke, 2009, S. 4.

<sup>186</sup> Scherer, 2001, S. 32.

<sup>187</sup> Vgl. ebda., S. 33.

<sup>188</sup> Kirsch/Seidl/van Aaken, 2007, S. 93.

<sup>189</sup> Ebda., S. 105.

<sup>190</sup> Vgl. ebda., S. 128.

werden, welches Paradigma den Forscher prägt. Man sieht tendenziell das, was nahe-  
liegend ist.<sup>191</sup> Es wird also darum gehen, verschiedene wissenschaftliche Perspektiven  
zu berücksichtigen und die eigenen Interpretationen einer kritischen Reflexion zu  
unterziehen. Insbesondere ist bei der Bewertung der theoretischen Hinweise auf parti-  
zipative Elemente von Unternehmensberatung darauf zu achten, dass die Kriterien der  
Bewertung transparent sind.

Bezüge zur partizipativen Unternehmensberatung lassen sich in folgenden Theorie-  
zusammenhängen finden (vgl. Abbildung 9):

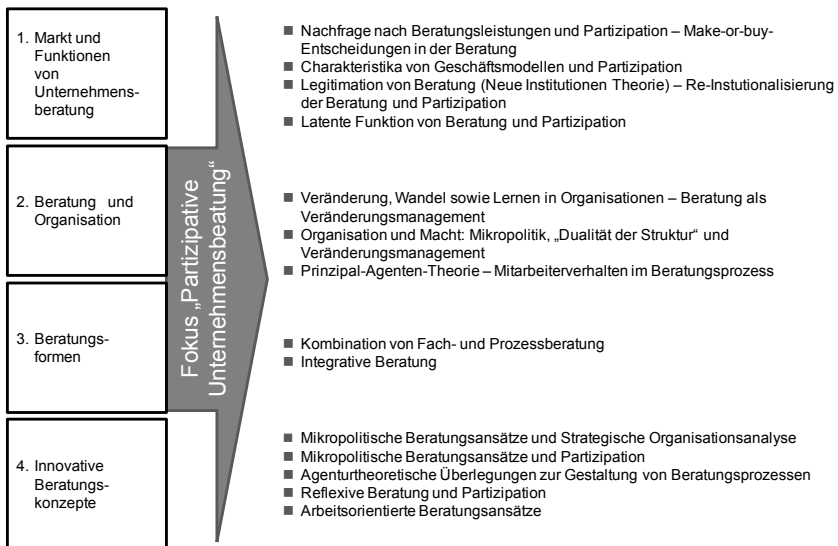


Abbildung 9: Die wissenschaftliche Literatur zu Unternehmensberatung im Fokus „partizipativer Unternehmensberatung“

1. In den Veröffentlichungen zu „*Markt und Funktionen der Unternehmensberatung*“ verweisen theoretische Diskussionen direkt oder indirekt auf die Bedeutung von Partizipation in Beratungsprozessen. Die Nachfrage nach Beratungsleistungen ist eine Funktion zunehmender Komplexität der inneren und äußeren

<sup>191</sup> Die Idee zu dieser Perspektive wurde beeinflusst von FELSCH/KÜPPER, die für die Organisationswissenschaft schreiben: „*Man sieht in Organisationen immer das, was die Brille des eigenen Forschungsparadigma nahelegt.*“ (Küpper/Felsch, 2000, S. 153)

Umwelt, von Managementmoden sowie zunehmenden Druck von Interessengruppen<sup>192</sup> auf das Unternehmen und damit verbundenem oder befürchtigtem Kontrollverlust durch das Management. Es geht darum, Interessengruppen zu binden und einzubeziehen, und dies kann eine externe Unternehmensberatung wegen ihrer Distanz zum Unternehmen sowie zu politischen und betrieblichen Interessenkonstellationen häufig besser. Eben deshalb erfolgt in der Regel die Beauftragung eines externen Beraters.<sup>193</sup> Im Folgenden werden insbesondere Theoriebeiträge reflektiert, die sich mit den Fragestellungen auseinandersetzen:

- Welchen Zusammenhang gibt es zwischen der Nachfrage nach Beratungsleistungen und Partizipation? Inwieweit verweisen „make-or-buy“-Entscheidungen bei der Beauftragung von (interner und externer) Unternehmensberatung auf die Rolle von Partizipation?
  - Welche Merkmale des Geschäftsmodells von Unternehmensberatung unterstützen Partizipation in Beratungsprozessen?
  - Welchen Stellenwert hat Partizipation für die Legitimation sowie die Re-Institutionalisierung von Unternehmensberatung?
  - Welche Rolle spielt Partizipation bei der Legitimation von Veränderungen als Element von Beratungsprozessen und inwieweit korrespondiert dies mit der latenten Funktion von Beratung?
2. Aus der Perspektive partizipativer Unternehmensberatung ist in der Literatur zum Themenkomplex *Beratung und Organisation* die Dialektik zwischen dem Handeln der Akteure und den strukturellen, ökonomischen Bedingungen in Organisationen und insbesondere in Veränderungssituationen von Relevanz. Kern der Beratung – so wurde einleitend zum theoretischen Verständnis von Unternehmensberatung dargelegt – ist das Veränderungsmanagement.<sup>194</sup> Die Organisationstheorie unterscheidet nach KÜHL drei Metaphern, die auf unterschiedliche Aspekte der Organisation fokussieren. Die Metapher der „Maschine“ stellt die formellen und funktionalen Aspekte in den Vordergrund ihrer Betrachtungen. Das Bild der Organisation als „Fassade“ deutet auf die Außendarstellung von Organisationen. Schließlich verweist das Bild der Organisation als „Spiel“ auf

---

<sup>192</sup> Vgl. u. a. Höner, S. 271 ff.

<sup>193</sup> Vgl. u. a. Niewiem/Richter, 2007, S. 66.

<sup>194</sup> Vgl. u. a. Leif, 2006, S. 224.

einen Aspekt, der die Handelnden, das Leben in Organisationen in den Vordergrund stellt.<sup>195</sup> In diesem Kontext werden drei theoretische Begründungszusammenhänge betrachtet:

- Veränderung, Wandel sowie Lernen in Organisation und das Management von Veränderungen,
  - Das Verhältnis von Organisation und Macht, von Mikropolitik,<sup>196</sup> Spiel und Spielregeln in Organisationen sowie die „Dualität von Struktur“<sup>197</sup> und
  - die Prinzipal-Agenten-Theorie, die nach SCHREYÖGG ein dem mikropolitischen Ansatz verwandtes Konzept sei, weil es wie der mikropolitische Ansatz *„ungeplant und schwer vorhersehbares Verhalten“*<sup>198</sup> zum Gegenstand hat.
3. Die theoretischen Diskussionen zu den Beratungsformen sind für die partizipative Unternehmensberatung insbesondere deswegen interessant, weil die Beteiligung von Anspruchsgruppen und Beschäftigten neben der Fachkompetenz insbesondere die Prozesskompetenzen des Beratungssystems in den Vordergrund stellt. Dabei sind auch die Beratungsansätze von Interesse, die auf eine Integration von Fach- und Prozesskompetenz hinarbeiten.
4. Für das Verständnis von partizipativer Unternehmensberatung sind nicht zuletzt die innovativen Beratungskonzepte von Relevanz, weil sie versuchen, theoretische Erkenntnisse aus soziologischen und betriebswirtschaftlichen Theorien auf die Gestaltung von Beratungsprozessen anzuwenden. Von Interesse sind in diesem Kontext fünf Perspektiven:
- Mikropolitische Beratungsansätze und die von diesen in den Vordergrund gestellte „strategische Organisationsanalyse“,
  - die Bedeutung von Partizipation in Veränderungsprozessen aus Sicht mikropolitischer Beratungsansätze,
  - agenturtheoretische Überlegungen zur Gestaltung von Beratungsprozessen,
  - reflexive Beratungsansätze und ihr Bezug zur Partizipation sowie schließlich
  - Anregungen arbeitsorientierter Beratungsansätze zur Beteiligung von Beschäftigten in Beratungsprozessen.

---

<sup>195</sup> Vgl. Kühl, 2011, S. 89.

<sup>196</sup> Vgl. u. a. Crozier/Friedberg, 1993; Friedberg, 1995; Iding, 2000; Fitsch, 2007; Muhr, 2004.

<sup>197</sup> Vgl. Giddens, 1992, S. 77 ff.

<sup>198</sup> Schreyögg, 2003, S. 445.

Für die Sortierung der theoretischen Beiträge der Partizipations- und Organisationsforschung zu einem Verständnis von partizipativer Unternehmensberatung bieten sich als Orientierung die vom Projekt TIM (= Transfer innovativer Unternehmensmilieus) entwickelten Idealtypen einer Beteiligungskultur an. Das Projekt unterscheidet führungs-, mitarbeiter- und institutionsgetriebene Partizipations- bzw. Beteiligungskulturen:<sup>199</sup> Im **Typ F** (= Führung) weisen die Führungskräfte den Mitarbeitern die Arena für Beteiligung zu, „z. B. in Form definierter Projekte und Aktionen“<sup>200</sup>. Im **Typ M** (= Mitarbeiter) fordern die Mitarbeiter selbst die Beteiligung und engagieren sich aktiv, intrinsisch motiviert bei der Mitgestaltung des Unternehmens. Beim **Typ I** (= Interessenvertretung bzw. Institutionen) sind es der Betriebsrat und / oder die Gewerkschaft, die die aktive Beteiligung fordern, fördern und durch betriebliche Regelungen absichern. Diesem Raster sind bestimmte Argumentationsstränge in der Partizipations- und Organisationstheorie zuzuordnen, wie in Abbildung 10 deutlich wird:

1. Vom Management geprägte Theorien zur Partizipation von Stakeholdern und Beschäftigten finden sich in Veröffentlichungen zum partizipativen Management und im normativen Management-Konzept der Hochschule St. Gallen, die sich in ihren Veröffentlichungen teilweise zum Shareholder-Value-Konzept abgrenzen.<sup>201</sup> Die Bedeutung einer (beteiligungsorientierten) Unternehmenskultur ist Gegenstand des schon erwähnten Projektes TIM.<sup>202</sup> In einigen Untersuchungen wird auch die Rolle von HR-Management zur Förderung von Partizipation in Unternehmen thematisiert.<sup>203</sup>
2. Aus der Perspektive der institutionellen Mitbestimmung und Partizipation sind Forschungen zu Typen der Interessenvertretung,<sup>204</sup> zu damit verbundenen unterschiedlichen Strategien sowie zur Professionalität von Interessenvertretungen<sup>205</sup> für die Reflexion von partizipativer Unternehmensberatung von Interesse.
3. Schließlich sollen mitarbeiterinitiierte Partizipationsformen betrachtet werden. Dabei geht es um Forschungen zum Wandel der Arbeitswelt und dessen Wir-

---

<sup>199</sup> Vgl. Pundt, 2008a, S. 83 ff.

<sup>200</sup> Ebda., S. 84.

<sup>201</sup> Vgl. u. a. Gomez, 1993, S. 17 f.

<sup>202</sup> Vgl. Nederdinger/Wilke, 2008b, S. 12 ff.

<sup>203</sup> Vgl. Weitbrecht/Mehrwald, 1999, S. 89 ff.

<sup>204</sup> Vgl. u. a. Greifenstein/Kißler, 2010, S. 56 ff.

<sup>205</sup> Vgl. u. a. Minssen/Riese, 2007, S. 18 ff.



kungen auf Mitbestimmung und Partizipation, insbesondere um die Rolle individueller Beteiligung in „*gering formalisierten Betrieben*“<sup>206</sup> sowie anderer Formen der Interessenvertretungen.<sup>207</sup>

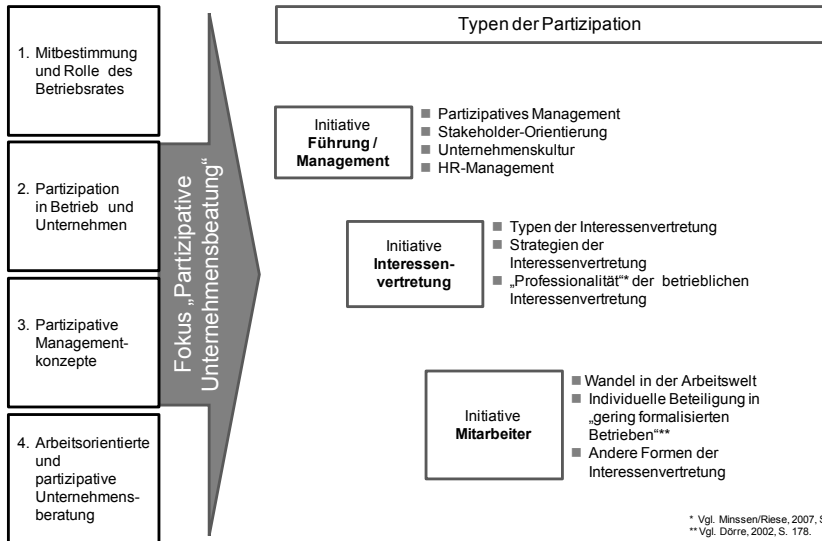


Abbildung 10: Die theoretischen Grundlagen zur partizipativen Unternehmensberatung in der Mitbestimmungs- und Partizipationsforschung

## 2.2 Die Unternehmensberatung: Die Theorie zu Unternehmensberatung im Fokus „partizipativer Unternehmensberatung“

### 2.2.1 *Der Markt und die Funktionen von Unternehmensberatung – aus der Perspektive partizipativer Unternehmensberatung*

Die theoretischen Beiträge zum Markt und zu Funktionen von Unternehmensberatung sollen insbesondere drei Aspekte beleuchten: Erstens: Inwieweit wirkt Partizipation in Beratungsprozessen auf die Nachfrage nach Unternehmensberatung? Zweitens: Welche

<sup>206</sup> Dörre, 2002, S. 178.

<sup>207</sup> Vgl. Hauser-Dietz/Hertwig/Pries, 2008, S. 39 ff.

Charakteristika des Geschäftsmodells von Unternehmensberatung unterstützen partizipative Unternehmensberatung? Drittens: Welche Rolle spielt Partizipation zur Legitimation von Beratungsprozessen?

1. Die ökonomische Nachfrage, gar die „*Explosion des Beratungsmarktes*“<sup>208</sup>, wird im Wesentlichen auf drei Faktoren zurückgeführt: Erstens auf Managementmoden, die durch Beratungsunternehmen induziert und in die Unternehmen transferiert werden, zweitens durch eine zunehmende Komplexität und Dynamik der Umwelt und der Wettbewerbssituation sowie drittens durch einen zunehmenden Druck von Interessengruppen im und Umfeld des Unternehmens. Dabei hat die Beauftragung von Unternehmensberatung die Funktion, den befürchteten oder realen Kontrollverlust durch die Beauftragung eines Beraters zu reduzieren.<sup>209</sup>

Dies korrespondiert mit der Frage, wann interne oder externe Beratungsleistungen in Anspruch genommen werden. In einer empirischen Untersuchung kommen NIEWIEM/RICHTER zu dem Ergebnis, dass externe Berater insbesondere dann beauftragt werden, wenn

- Bedarf an branchenspezifischem Wissen vorliegt,
- spezielle Kenntnisse, über die die Klientenorganisation nicht verfügt, gefragt sind,
- Berater in politisch sensiblen Situationen die Rolle eines Moderators, Mediators, Vermittlers bzw. Sündenbocks übernehmen sollen,
- Beratungssituationen gegeben sind, in denen ungewöhnlich hohe Arbeitsvolumina erforderlich sind.<sup>210</sup>

Nippa/PETZOLD ergänzen, dass Funktionen der (externen) Beratung die Vermittlung, Durchsetzung und Bereitstellung von Ressourcen sind.<sup>211</sup> Voraussetzung dafür, dass externe Berater diese Funktionen ausfüllen können, ist die Reputation des Beraters im Sinne eines Qualitäts- und Zertifizierungssignals an die internen und externen Anspruchsgruppen des Unternehmens. Allerdings war diese Anfang des Jahrtausends in Frage gestellt, als Unternehmensberatung in

---

<sup>208</sup> Höner, 2008, S. 275.

<sup>209</sup> Vgl. ebda., S. 274 ff.

<sup>210</sup> Vgl. Niewiem/Richter, 2007, S. 67.

<sup>211</sup> Vgl. Nippa/Petzold, 2004, S. 10 f.



<http://www.springer.com/978-3-658-10031-5>

Unternehmensberatung und Partizipation

Eine empirische Untersuchung in

Krankenhausunternehmen

Brückner-Bozetti, P.

2015, XXVI, 494 S. 73 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-10031-5