

Betriebliche Mitbestimmung  
und betriebliche Handlungshilfen

Alfredo Virgillito | Britta Bertermann  
Uwe Wilkesmann | Gerhard Naegele

# **Einflussgrößen auf den Wissenstransfer in der betrieblichen Interessenvertretung**

Alfredo Virgillito | Britta Bertermann

Uwe Wilkesmann | Gerhard Naegele

**Einflussgrößen auf den Wissenstransfer  
in der betrieblichen Interessenvertretung –  
Eine empirische Untersuchung**



Alfredo Virgillito | Britta Bertermann

Uwe Wilkesmann | Gerhard Naegele

**Einflussgrößen auf den Wissens-  
transfer in der betrieblichen  
Interessenvertretung –**

**Eine empirische Untersuchung**



**Virgillito, Alfredo**; wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Organisationsforschung, Weiterbildungs- und Sozialmanagement an der TU Dortmund.

Forschungsgebiete: Wissenstransfer und Arbeitssoziologie

**Bertermann, Britta**; Dipl.-Päd., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Gerontologie an der TU Dortmund. Forschungsschwerpunkte: Intergenerativer Wissenstransfer, Altersbildung, bürgerschaftliches Engagement im Alter, Altersarmut.

**Wilkesmann, Uwe**; Inhaber des Lehrstuhls für Organisationsforschung, Weiterbildungs- und Sozialmanagement an der TU Dortmund sowie Direktor des Zentrums für Hochschulbildung (zhb) an der TU Dortmund. Außerdem Adj. Professor am Knowledge Management and Innovation Research Centre der Hong Kong Polytechnic University. Forschungsgebiete: Organisations- und Hochschulforschung

**Naegele, Gerhard**; Prof., Dr. rer. pol., Direktor des Instituts für Gerontologie an der TU Dortmund und bis 2013 Inhaber des Lehrstuhls für Soziale Gerontologie der TU Dortmund. Forschungsschwerpunkte: Soziale Gerontologie, Sozialpolitik, Soziale Dienste, Lebenslaufforschung, Politikberatung.

© Copyright 2015 by Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2015

ISBN: 978-3-86593-193-1

Bestellnummer: 13290

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>Theoretische Vorüberlegungen</b>	<b>16</b>
2.1	Wissenstransfer allgemein	16
2.2	Wissenstransfer zwischen Generationen	18
2.3	Wissenstransfer in Organisationen	20
<b>3</b>	<b>Qualitative Studie</b>	<b>23</b>
3.1	Methodisches Vorgehen	23
3.2	Ergebnisse	24
3.2.1	Persönliche Eigenschaften	24
3.2.2	Wissensinhalte	25
3.2.3	Wissenstransferkanäle	28
3.2.4	Barrieren und Chancen des Wissenstransfers	38
3.2.5	Alters- und Generationenbilder	48
3.2.6	Geschlechterverhältnisse in der Interessenvertretung	51
3.4	Hypothesen zum Wissenstransfer	61
<b>4</b>	<b>Quantitative Befragung</b>	<b>65</b>
4.1	Durchführung der Befragung	65
4.2	Beschreibung der Stichprobe	69
4.3	Deskription	74
4.3.1	Erste Ergebnisse	74
4.3.2	Operationalisierung der Regressionsmodelle	92
4.4	Regressionsmodelle	120
4.5	Institutionen des Wissenstransfers	124
<b>5</b>	<b>Schlussbetrachtung</b>	<b>129</b>
	<b>Literatur</b>	<b>133</b>
	<b>Anhang</b>	<b>139</b>
	<b>Über die Hans-Böckler-Stiftung</b>	<b>145</b>



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Paket und Interaktionsmodell des Wissenstransfers (aus Wilkesmann 2009: 88)	25
Abbildung 2: Eigenschaften der Jungen (Quelle: Jung 2002, S.45)	27
Abbildung 3: Eigenschaften der Alten (Quelle: Jung 2002, S.45)	28
Abbildung 4: Antwortende pro Seite	75
Abbildung 5: Abbrüche in Prozent	75
Abbildung 6: Zugriffe pro Tag (IG BCE)	76
Abbildung 7: Zugriffe pro Tag (IG Metall)	76
Abbildung 8: Verteilung der Gremiengrößen	80
Abbildung 9: Altersverteilung	81
Abbildung 10: Durchschnittsalter	81
Abbildung 11: Wissensinhalte	83
Abbildung 12: Wissen nach Position im Gremium	84
Abbildung 13: Wissen nach Erfahrung	85
Abbildung 14: Wissen nach Größe des Gremiums	86
Abbildung 15: Wissensinhalte nach Wichtigkeit	87
Abbildung 16: Wichtigkeit des Wissens nach Position	88
Abbildung 17: Wichtigkeit des Wissens nach Erfahrung	88
Abbildung 18: Wichtigkeit der Wissensinhalte nach Gremiengröße	89
Abbildung 19: Austausch	90
Abbildung 20: Austausch nach Posten	91
Abbildung 21: Austausch nach Erfahrung	92
Abbildung 22: Austausch nach Gremiengröße	93
Abbildung 23: Rat suchen	94
Abbildung 24: Rat suchen nach Posten	94
Abbildung 25: Rat suchen nach Erfahrung	95
Abbildung 26: Rat suchen nach Gremiengröße	96
Abbildung 27: Probleme	97
Abbildung 28: Probleme nach Posten	98
Abbildung 29: Probleme nach Erfahrung	99
Abbildung 30: Probleme nach Gremiengröße	100
Abbildung 31: Wissenstransfer nach Posten	102
Abbildung 32: Wissenstransfer nach Erfahrung	102
Abbildung 33: Wissenstransfer nach Gremiengröße	103
Abbildung 34: Führung nach Posten	104



Abbildung 35: Führung nach Erfahrung	104
Abbildung 36: Führung nach Gremiengröße	105
Abbildung 37: Teamkultur nach Posten	106
Abbildung 38: Teamkultur nach Erfahrung	106
Abbildung 39: Teamkultur nach Gremiengröße	107
Abbildung 40: Motivation nach Posten	107
Abbildung 41: Motivation nach Erfahrung	108
Abbildung 42: Motivation nach Gremiengröße	108
Abbildung 43: Generationenvorurteile nach Posten	110
Abbildung 44: Generationenvorurteile nach Gremiengröße	111
Abbildung 45: Durchsetzungsfähigkeit des Gremiums nach Posten	112
Abbildung 46: Durchsetzungsfähigkeit des Gremiums nach Erfahrung	112
Abbildung 47: Durchsetzungsfähigkeit des Gremiums nach Gremiengröße	113
Abbildung 48: Rückhalt nach Posten	113
Abbildung 49: Rückhalt nach Erfahrung	114
Abbildung 50: Rückhalt nach Gremiengröße	114
Abbildung 51: Organisationsgrad nach Posten	115
Abbildung 52: Organisationsgrad nach Erfahrung	116
Abbildung 53: Organisationsgrad nach Gremiengröße	116
Abbildung 54: Fluktuation nach Posten	117
Abbildung 55: Fluktuation nach Erfahrung	117
Abbildung 56: Fluktuation nach Gremiengröße	118
Abbildung 57: Betriebsklima nach Posten	119
Abbildung 58: Betriebsklima nach Erfahrung	119
Abbildung 59: Betriebsklima nach Gremiengröße	120
Abbildung 60: Freistellung nach Posten	120
Abbildung 61: Freistellung nach Erfahrung	121
Abbildung 62: Freistellung nach Gremiengröße	121
Abbildung 63: Vertrauensleute nach Posten	122
Abbildung 64: Vertrauensleute nach Erfahrung	123
Abbildung 65: Vertrauensleute nach Gremiengröße	123
Abbildung 66: Posten im Gremium	124
Abbildung 67: Frauenanteil nach Posten	125
Abbildung 68: Posten nach Gremiengröße	125
Abbildung 69: Betriebsratsdauer nach Gremiengröße	126
Abbildung 70: Frauenanteil nach Posten	127
Abbildung 71: Frauenanteil nach Erfahrung	127

Abbildung 72: Frauenanteil nach Gremiengröße	128
Abbildung 73: Wissenstransferinstitutionen	133
Abbildung 74: Wissenstransferinstitutionen nach Posten	134
Abbildung 75: Wissenstransferinstitutionen nach Erfahrung	134
Abbildung 76: Wissenstransfer und Institutionen	135



## Vorwort

Was passiert mit dem Wissen von Betriebs- und Personalratsmitgliedern, die in den Ruhestand gehen? In dieser fast schon rhetorischen Frage stecken die beiden Grundideen, die die folgende Untersuchung beflügelt haben und die in der modernen Gesellschaft von zentraler Bedeutung sind. Da handelt es sich einmal um die Beschreibung der Gesellschaft als ‚Wissensgesellschaft‘, in der gerade die Wissensarbeit immer wichtiger wird. Wissenstransfer ist hier ein zentraler Mechanismus, um diese Wissensarbeit zu ermöglichen und zu fördern. Der zweite Aspekt bezieht sich auf den sogenannten demographischen Wandel und damit auf die grundsätzliche Frage, was passiert, wenn ‚altgediente‘ und erfahrene Wissensträger ausscheiden.

Während diese Problemlage in den Arbeitsorganisationen in unterschiedlichem Maße schon untersucht wurde, stellt sich dies in der betrieblichen Interessenvertretung noch etwas anders dar. Diese Gremien sind relativ klein und nicht selten durch entscheidende Persönlichkeiten geprägt. Zudem agieren die Mitglieder nach einer politischen Logik, was besondere Probleme für den Wissenstransfer aufwirft. Hier anzusetzen und sowohl theoretische als auch praktische Lösungen zu erarbeiten, ist aus unserer Sicht ein wichtiges und lohnenswertes Ziel sowohl für die Qualität der Mitbestimmung in Deutschland als auch für den Umgang mit dem demographischen Wandel und dem Miteinander der Generationen.

Die beiden hier vorliegenden Bände zum Wissenstransfer in Personal- und Betriebsräten stellen die Ergebnisse der von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierten Studie ‚Wissenstransfer von ausscheidenden Interessenvertretungsmitgliedern‘ dar. Das Hauptaugenmerk des ersten Bandes liegt auf der empirischen Datensammlung und Auswertung, insbesondere der quantitativen Daten, während im zweiten Band stärker die Entwicklung, praktische Anwendung und Erprobung eines Werkzeugkastens, der den Wissenstransfer in Interessenvertretungen fördern und begleiten soll, im Vordergrund steht. Der erste Band soll damit die Wissenschaftler/innen und der zweite Band die Praktiker/innen als Zielgruppe ansprechen. Da unterschiedliche Zielgruppen angesprochen werden, gibt es im Bereich der Darstellung der qualitativen Ergebnisse in beiden Bänden Doppelungen, die sich aus Gründen der internen Argumentation nicht vermeiden lassen, da jeder Band aus sich selbst heraus lesbar sein soll.

Wir bedanken uns bei den zahlreichen Interviewpartnern und -partnerinnen sowie Gremien, die uns die verschiedenen Perspektiven des Wissenstransfers in Betriebs- und Personalräten vermittelt haben.

Ein weiterer herzlicher Dank gilt den Personen bei IG Metall, IG BCE und ver.di, die uns die hier vorgestellte quantitative Befragung von ca. 6000 Betriebs- und Personalratsmitgliedern erst möglich gemacht haben. Auch für die Unterstützung durch die HBS und hier im Besonderen von Herrn Dr. Stefan Lücking und dem Projektbeirat (Hans-Dieter Brand, Gerd Hof, Prof. Dr. Jürgen Howaldt, Peter Pawlicki, Frank Siebens, Rainald Thannisch, Prof. Dr. Rainer Trinczek, Prof. Dr. Jürgen Wolf) möchten wir uns ausdrücklich bedanken.

Schließlich möchten wir uns bei den studentischen Hilfskräften und Kolleginnen und Kollegen in der Verwaltung bedanken, die unsere Arbeit vielfältig unterstützt haben.

Die Autoren, Dortmund, im Juli 2013

# 1 Einleitung

In den letzten Jahren sind vor dem Hintergrund des Wandels der Erwerbsarbeit – der vor allem durch Globalisierung, Kostendruck und Entnormalisierung bzw. Flexibilisierung der Arbeit im Hinblick auf Arbeitsorganisation, Arbeitszeiten und Beschäftigungsverhältnisse gekennzeichnet ist – die Anforderungen an betriebliche Interessenvertretungen stetig gestiegen. Neue Themen und Aufgaben sind zu bewältigen. Außerdem führt der Trend zu Öffnungsklauseln in Tarifverträgen zu einer Verbetrieblichung der Interessenvertretung (Nienhüser/Hoßfeld 2010), d.h. zu einem weiteren Anwachsen der Interessenregulierungsgegenstände auf der betrieblichen Ebene (vgl. Minssen/Riese 2005). Um diesen vielfältigen Herausforderungen gerecht werden zu können, müssen sich Interessenvertretungsmitglieder viel Wissen aneignen. Die Beschäftigten erwarten auch eine solche Professionalisierung (vgl. Wilkesmann et al. 2011). Die verschiedenen Arbeitnehmer-Milieus haben unterschiedliche Erwartungen hinsichtlich der persönlichen Unterstützung, der Kontrolle von Regulierungsgegenständen, der Informationsverbreitung, der Interessenartikulation für die Gesamtbelegschaft, Arbeitszeitregelungen und des Personalmanagements, die teilweise auch unrealistisch sind und zurückgewiesen werden müssen. Die Mitglieder der Betriebs- und Personalräte können den Erwartungen nur durch eine immer größere Wissensakkumulation entsprechen. Sie werden also Experten für die unterschiedlichsten Themen und eignen sich beispielsweise (arbeits-)rechtliches, ökonomisches und sozialpolitisches Fachwissen an. Durch ihre Arbeit erwerben sie aber auch Kompetenzen in Bereichen wie Verhandlungsführung, Konfliktbewältigung, Rhetorik, Moderation, Projektmanagement und Teambildung.

Angesichts dessen stellen das durch langjährige Erfahrung gewonnene Expertenwissen und die Fähigkeiten der aus Altersgründen ausscheidenden Interessenvertretungsmitglieder eine wertvolle Ressource dar. Was aber passiert damit, wenn sie das Gremium verlassen? Da Wissen grundsätzlich an Personen gebunden ist, droht der Verlust dieses Wissens. Es stellt sich damit die Frage, wie dieses Wissen in den Gremien gehalten werden kann. Eine Möglichkeit ist ein intergenerationelles Wissensmanagement, d.h. es müssen frühzeitig Wissenstransferprozesse angestoßen und Strukturen geschaffen werden, die einen Wissensaustausch und intergeneratives Lernen ermöglichen. Dies entspricht in einem besonderen Maße dem Gedanken des ‚Aktiven Alterns‘, welches das derzeit – nicht nur in Deutschland – bedeutsamste und überzeugendste Konzept zur Produktivität im Alter ist. Es appelliert an die Selbst- und Mitverantwortung und fordert, die Po-

tenziale älterer Menschen sichtbar zu machen, sie anzuerkennen und individuell wie gesellschaftlich nutzbringend einzusetzen. Mit Blick auf die älteren Betriebs- und Personalratsmitglieder bieten sich Perspektiven zur praktischen Umsetzung dieses Konzeptes. Sie lassen auf Dispositionen schließen, die für die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen förderlich sind. Zum einen haben sie im Rahmen der betrieblichen Interessenvertretung verantwortungsvolle Aufgaben ausgeführt, zum anderen haben sie ihr Wissen häufig bereits in außerbetrieblichen Kontexten weitergegeben, z.B. in den Gewerkschaften, den Selbstverwaltungsgremien der Sozialversicherungen, in Berufsbildungsausschüssen oder Vereinen, Parteien, Kirchengemeinden und Bürgerbewegungen (Schabedoth 2002). Es ist daher zu vermuten, dass sie die für einen Wissenstransfer notwendige Bereitschaft und Motivation aufweisen. Zudem ist durch Befunde der psychogerontologischen Forschung erwiesen, dass die ‚Defizittheorie‘ des Alter(n)s, nach der die Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Lebensalter per se abnimmt, nicht zutreffend ist. Man weiß mittlerweile, dass sich das menschliche Leistungsvermögen über den Lebensverlauf nur strukturell verändert. Während einige Fähigkeiten abnehmen oder konstant bleiben, nehmen andere sogar noch zu (‚Kompetenzmodell‘ des Alters). Neben dem Erfahrungswissen sind hier insbesondere Fähigkeiten wie strategisches Denken, Urteilsfähigkeit, Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein zu nennen (BMFSFJ 2008).

Die Herausforderung, die sich mit Blick auf die älteren Betriebs- und Personalratsmitglieder ergibt, besteht darin, ihr Wissen und ihre Erfahrung für die nachfolgenden Interessenvertretungsgenerationen im Betrieb zu erhalten und zu sichern. Bislang findet ein organisierter Wissenstransfer von älteren zu jüngeren Interessenvertretungsmitgliedern allerdings kaum statt. Die Einführung einer Methode zum intergenerationalen Wissensaustausch ist deshalb wünschenswert und mit vielen positiven Effekten verbunden. Das Wissen der älteren Betriebs- und Personalratsmitglieder könnte weiterhin genutzt werden. Die Wissensträger, d.h. die erfahrenen älteren Mitglieder würden als Wissensvermittler Wertschätzung erfahren, die Wissensnehmer, d.h. die noch unerfahrenen (jüngeren) Betriebs- und Personalratsmitglieder würden qualifiziert, unterstützt und beraten. Es würde ein Dialog zwischen den Generationen angeregt und der Zusammenhalt zwischen Alt und Jung gefördert.

Die Studie „Wissenstransfer von ausscheidenden Interessenvertretungsmitgliedern“ setzt hier an und untersucht, was mit dem Wissen von Betriebs- und Personalratsmitgliedern passiert, wenn sie die Interessenvertretung verlassen und wie dieses Wissen durch Wissenstransferprozesse erhalten und weiterhin genutzt wer-

den kann. Die zentralen Fragestellungen sind damit: Welche Faktoren beeinflussen den Wissenstransfer bei Betriebsräten? Wie kann dieses Wissen durch Wissenstransferprozesse weiterhin genutzt werden? Ziel ist es, einen Werkzeugkasten für einen selbstorganisierten Wissensaustausch zwischen ausscheidenden und neuen Interessenvertretungsmitgliedern zu entwickeln und den Mitbestimmungsakteuren zur Verfügung zu stellen (siehe Band 2). Dazu wird zum einen eine Klassifizierung des Wissens ausscheidender Betriebs- und Personalratsmitglieder vorgenommen, zum anderen wird ermittelt, welchen Stellenwert die potenziellen Wissensnehmerinnen und Wissensnehmer einem intergenerationalen Wissenstransfer im Betrieb einräumen und welches Wissen sie überhaupt benötigen. Darüber hinaus werden Unterstützungsfaktoren und Barrieren des Wissenstransfers in Betriebs- und Personalratsgremien identifiziert.

Der vorliegende Bericht gliedert sich wie folgt: Zunächst werden auf der Basis einer Literaturstudie wissenschaftliche Erkenntnisse zum Thema dargestellt (Kapitel 2). Da bei dem Forschungsvorhaben ein Mixed-Methods-Ansatz umgesetzt und sowohl qualitative als auch quantitative Untersuchungsmethoden eingesetzt wurden, wird zunächst die qualitative Vorstudie beschrieben, in deren Rahmen Experteninterviews mit Betriebs- und Personalratsmitgliedern geführt wurden, um einen ersten Einblick in das Forschungsfeld zu gewinnen (Kapitel 3). Aus den Ergebnissen wurde ein Fragebogen für eine quantitative Befragung (Kapitel 4) entwickelt. Die Ergebnisse werden in Kapitel 5 gebündelt und diskutiert. Ein Produkt der wissenschaftlichen Grundlagenarbeit ist ein Werkzeugkasten, der in Band 2: (Titel) vorgestellt wird.

Wir möchten zwei sprachliche Konventionen einführen, die ausschließlich der besseren Lesbarkeit dienen. Zum einen den Verzicht auf explizite Nennung der weiblichen Wortendung. Zum anderen werden wir im Folgenden nur noch den Begriff „Betriebsräte“ verwenden, auch wenn Personalräte ausdrücklich mit gemeint sind. Nur in den Fällen, wo es ausschließlich um Personalräte geht, benutzen wir auch diesen Begriff.



## 2 Theoretische Vorüberlegungen

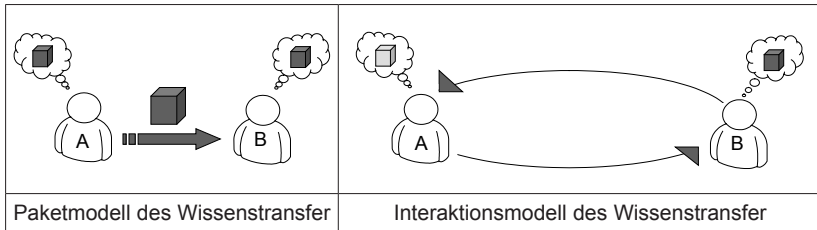
### 2.1 Wissenstransfer allgemein

Wenn über Wissenstransfer gesprochen wird, muss zuerst der Begriff des Wissens geklärt werden. Wissen ist an Personen gebunden und entsteht im Austausch mit anderen Personen. Wenn also Personen eine Organisation (hier: den Betriebsrat) verlassen, dann verlässt auch das Wissen die Organisation. Damit das Wissen für die Organisation (oder ein Betriebsratsmitglied, den Betrieb, die Gewerkschaft) erhalten bleibt, muss ein Wissenstransfer von einem Wissensgeber zu einem Wissensnehmer stattfinden. Was aber ist ein Wissenstransfer und wodurch wird er bestimmt?

Wissenstransfer wird als Wissensumwandlung in sozialen Prozessen verstanden (Argote/Ingram 2000): „Knowledge transfer manifests itself through changes in knowledge or performance of the recipient unit” (Inkpen/Tsang 2005: 149). Diese Definition basiert auf Szulanskis Kommunikationsmodell des Transfers von ‘best practice’ Beispielen (Szulanski 1996: 28). Wissenstransfer findet somit immer unter Einbeziehung von Individuen statt. Entweder muss Wissen von Person A expliziert werden, damit es von Person B rezipiert und internalisiert werden kann. Oder Person A beobachtet Person B und internalisiert auf diese Weise Handgriffe, Verhaltensweisen o.ä. von Person B. In beiden Fällen ist Wissenstransfer auf der individuellen Handlungsebene angesiedelt und lässt sich als Lehr- und Lernprozess beschreiben (vgl. Wilkesmann/Wilkesmann 2011).

Dieser Begriff von Wissenstransfer hat nichts mit einer verlustfreien Übertragung von ontologischen Wissensbeständen gemein („Paketmodell“), sondern es bleibt vielmehr unbestimmt, wie die „recipient unit“ Wissen in ihre schon bestehenden Wissensbestände integriert und somit neues Wissen für sich generiert. Wissenstransfer kann daher nur als Interaktionsmodell gedacht werden (Wilkesmann/Wilkesmann 2009), da die Information immer von der aufnehmenden Person in deren Vorwissen integriert werden und somit neues Wissen immer von der jeweiligen Person selbständig generiert werden muss (Wilkesmann/Wilkesmann 2011). Da demnach Wissen subjektiv ist, d.h. immer erst durch die Person, die die Information bekommt, aufgebaut werden muss, ist beim Wissenstransfer nicht nur die Seite zu betrachten, die Wissen weitergibt, sondern auch die Seite des Wissensnehmers (s. Abb. 1). Kann die angesprochene Person überhaupt etwas mit der Information anfangen? Gibt es sinnvolle Anschlüsse an das Vorwissen der Person? Da es sich um ein Zweiseitenmodell handelt, müssen in einer empirischen

Erhebung, in der die Unterstützungsfaktoren bzw. Barrieren erfasst werden sollen, auch beide Seiten in den Blick genommen werden.



**Abbildung 1: Paket und Interaktionsmodell des Wissenstransfers (aus Wilkesmann 2009: 88)**

Der Transfer von Wissen ist ein voraussetzungsvoller Prozess. Er wird von bestimmten sozialen Normen und Werten unterstützt und von anderen blockiert (vgl. als Überblick: Easterby-Smith et al. 2008; van Wijk et al. 2008). Insgesamt lassen sich drei Faktoren benennen, die den Wissenstransfer beeinflussen (Wilkesmann et al. 2009b; van Wijk et al. 2008): (1) Eigenschaften des Wissens, (2) Eigenschaften der Organisation und (3) Netzwerkeigenschaften. Unter Eigenschaften des Wissens werden z.B. Aspekte wie die Vieldeutigkeit des Wissens (knowledge ambiguity; Szulanski et al. 2004) oder die „Klebrigkeit“ des Wissens (stickiness, von Hippel 1994) verstanden. Organisationseigenschaften, die Einfluss auf den Wissenstransfer haben, sind u.a.: Arbeitsroutinen (Argote/Darr 2000; Gruenfeld et al. 2000) und die Größe des Unternehmens bzw. der Unternehmenseinheit (Gupta/Govindarajan 2000). Als Netzwerkeigenschaften, die einen Wissenstransfer unterstützen, werden in der Literatur z.B. genannt: Vertrauen (Szulanski et al. 2004) und geteilte Visionen (Lane et al. 2001).

Alle drei genannten Einflussfaktoren beziehen sich nur auf das Können, nicht auf das Wollen. Der Wissenstransfer setzt aber nicht nur die potentielle Möglichkeit des Transfers voraus, sondern auch das Wollen der Akteure (Wilkesmann et al. 2009a, 2009c). Forschungsprojekte im Krankenhaus (Wilkesmann et al. 2009a), in Wohlfahrtsverbänden (Wilkesmann et al. 2009c) und in Unternehmen (Wilkesmann/Rascher 2003, 2005) haben gezeigt, dass Wissenstransfer nicht extrinsisch motiviert werden kann, sondern ein sehr hohes Maß an intrinsischer Motivation voraussetzt. Das Auftreten von intrinsischer Motivation hängt dabei häufig von Kontextfaktoren ab. Nur wenn die Kontextfaktoren so gestaltet sind, dass die Wissensgeber auch von selbst in den Wissenstransfer eintreten, kann er gelingen. Aus diesem Grund ist es zentral, die unterstützenden Kontextfaktoren

(bzw. negativ: die Barrieren) zu beleuchten, die die intrinsische Motivation und damit den Transfer ermöglichen. Da dies aber immer subjektive Wahrnehmungen sind, ist es wichtig, die Wissensgeber selbst danach zu fragen. In dieser Studie wurde deshalb zusätzlich der Aspekt des Wollens (Motivation) integriert.

Der Wissenstransferprozess im Interaktionsmodell beinhaltet aber nicht nur die Perspektive des Wissensgebers in der Interaktionssituation, sondern auch den Blickwinkel des Wissensnehmers. Da der Wissenstransferprozess ein sozialer Interaktionsprozess ist, weiß der Wissensgeber nie, wie der Wissensnehmer die Information, die er ihm gibt, aufnimmt und zu Wissen weiterverarbeitet. Für die erfolgreiche Gestaltung dieses Prozesses ist deshalb die Sicht der Wissensnehmer zentral. Aus diesem Grund muss auch die zweite Seite des Interaktionsprozesses befragt werden, was bei ihr ‚ankommt‘ und was aus ihrer Sicht Unterstützungsfaktoren und Barrieren sind (Wilkesmann et al. 2009a).

## **2.2 Wissenstransfer zwischen Generationen**

Wissenstransfer findet in Organisationen zwischen Experten und Novizen statt. In vielen Themenfeldern entsteht der Expertenstatus aus Arbeitserfahrung und Beschäftigung mit einem Thema. Ältere Mitarbeiter haben somit häufig einen Wissensvorsprung in speziellen Wissensgebieten, die auf Erfahrung beruhen. Es ist daher zuerst zu untersuchen, welches Wissen erfahrene Interessenvertreter haben. Diese abhängige Variable wird mit Hilfe einer qualitativen Studie ermittelt. Ebenso werden die unabhängigen Variablen in dieser qualitativen Studie erkundet. Dazu dient eine zweite Leitfrage: Wie kann die Weitergabe dieses Wissens gefördert werden?

Für die erste oben genannte Frage (der abhängigen Variable) ist es wichtig, eine Kategorisierung zu erarbeiten. Dabei muss neben den einzelnen Dimensionen von Wissensinhalten, die von Informationen über gesetzliche Vorschriften bis zu Verhaltensregeln gegenüber bestimmten Personen reichen können, auch die – dazu querliegende – Art des Wissens (Wilkesmann/Wilkesmann 2009) erfasst werden. Die unabhängigen Variablen (und damit die zweite Frage) beziehen sich mehr auf die Bedingungen des Wissenstransfers, also wie Hürden abgebaut werden können. Hierbei kommt es nicht nur auf organisationale Strukturen, Netzwerke und motivationale Aspekte an. Auch das Wissen der jüngeren Interessenvertretungsmitglieder ist entscheidend. Der von uns benutzte Wissensbegriff ist konstruktivistisch angelegt und geht davon aus, dass Lernen immer vor dem Hintergrund eines spezifischen Vorwissens geschieht. Es ist daher wichtig, nicht nur die ausscheidenden

Interessenvertretungsmitglieder zu ihrem Wissen zu befragen, sondern auch die Wissensempfänger. Dazu kommt dann auch eine Einschätzung beider Gruppen, welches Wissen wichtig ist und welches Wissen fehlt.

Dabei geht es nicht, wie Höpflinger et al. (1996) zeigen, um das Heraufbeschwören eines Generationenkonfliktes, der kaum substantiell nachzuweisen ist. Vielmehr geht es darum, dass Wissenstransfer, wie oben gezeigt wurde, eine schwierige Angelegenheit sein kann und schon kleine Missverständnisse viel Vertrauen zerstören können. Hess et al. (1997) zeigen, wie zum Beispiel die Wahrnehmung von Konflikten sich in verschiedenen Altersgruppen unterscheidet. Dazu kommen unterschiedliche Einstellungen und Bilder der verschiedenen Generationen. Auch wenn Jung (2002, siehe Abb. 2 und 3) zeigen kann, dass im Großen und Ganzen die Einschätzungen der Generationen wenig variieren, wird dennoch deutlich, dass es Generationenstereotype gibt, die das Handeln und damit den Wissenstransfer beeinflussen können. Weiterhin zeigt sich, dass durch diese unterschiedlichen Einschätzungen kleine, aber bedeutsame Verschiebungen im Bild der jeweiligen Generationen entstehen. So schätzen ältere Befragte die Jungen als deutlich selbstsüchtiger ein als diese sich selber (was bei anderen eventuell negativ besetzten Eigenschaften wie „konsumorientiert“ oder „unpolitisch“ nicht der Fall ist).

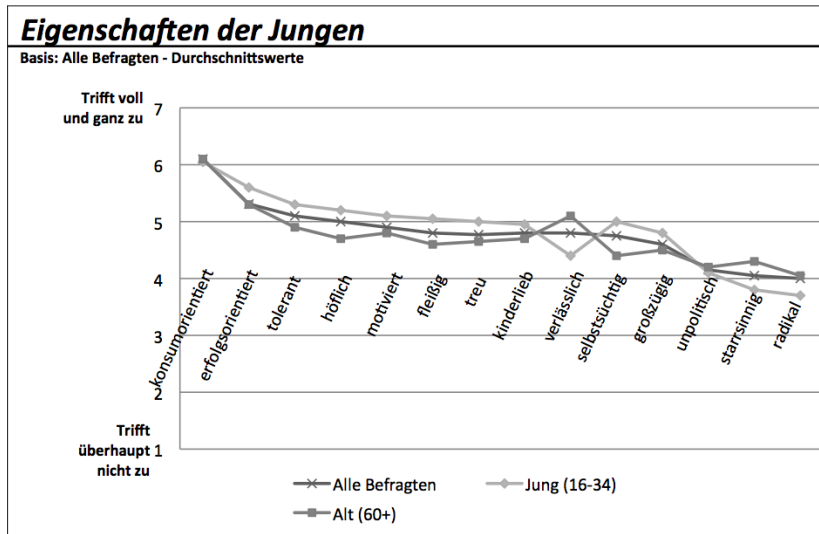


Abbildung 2: Eigenschaften der Jungen (Quelle: Jung 2002, S.45)

Ebenso gehen die Meinungen über einige Eigenschaften der älteren Generation wie „Starrsinn“ oder vor allem auch „Toleranz“ bedeutsam auseinander, je nachdem ob man sich das Selbst- oder Fremdbild anschaut.

Ein weiteres Hemmnis für den Wissenstransfer von Alt zu Jung könnte das in der Literatur als alterstypisch bezeichnete Motivationsrisiko sein. Es wird als eine individuelle Reaktion auf erlebte Altersdiskriminierung verstanden, die infolge von im Betrieb vorherrschenden einseitigen und undifferenzierten Altersbildern im Sinne der Defizittheorie des Alters entsteht (Naegele/Sporket 2010). Ältere werden hierdurch entmutigt, sich weiterhin aktiv für die betrieblichen Belange einzusetzen. Aufgrund dessen kann sich ein Widerstand in Bezug auf die Bereitschaft ergeben, das eigene Wissen der Organisation zur Verfügung zu stellen. Im Projekt galt es also zu prüfen, inwieweit Altersbilder und der Stellenwert von Erfahrungswissen eine Rolle für die erfolgreiche Gestaltung der Wissenstransferprozesse spielen.

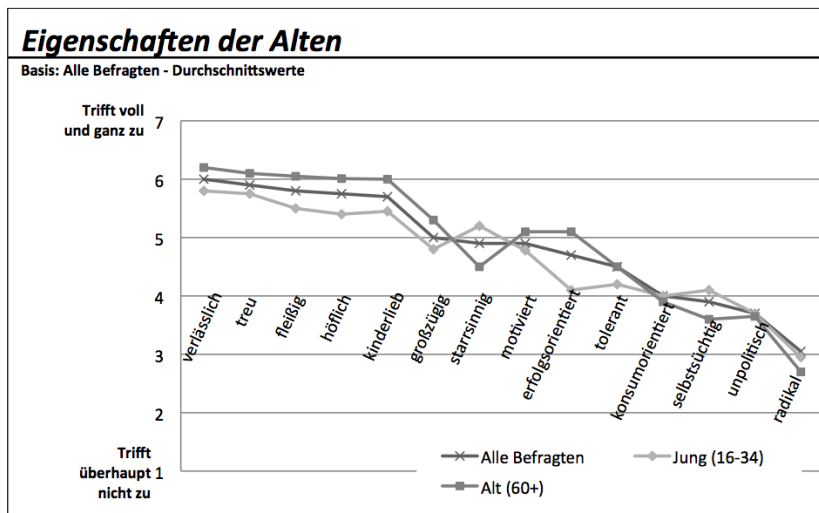


Abbildung 3: Eigenschaften der Alten (Quelle: Jung 2002, S.45)

### 2.3 Wissenstransfer in Organisationen

Zusätzlich zu diesen intergenerationalen ‚Stolperfallen‘ sind verschiedene Organisationsmerkmale zu beachten, die als unabhängige Variablen in die Analyse einzubeziehen sind. Neben den obligatorischen objektiven Angaben über Größe und Rechtsform der Organisationen, in denen die ausscheidenden Interessenver-

tretenen tätig sind, sind auch viele nur subjektiv erfassbare Organisations- und Teameigenschaften in die Untersuchung einzubeziehen. Wenn die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen nicht als selbstverständlich betrachtet wird, sondern Wissen als „Macht“ begriffen und gehütet wird, stellt dies eine wesentliche Barriere für den Wissenstransfer dar (Staudinger et al. 2008).

Um diese organisationalen Merkmale in quantitativen Befragungen zu erfassen, gibt es schon eine recht große Anzahl an Itembatterien, die als valide und reliabel getestet wurden. Als Beispiele dienen die Arbeiten von Denison/Mishra (1995) sowie von Ngoc (2005) zur Erfassung der Organisationskultur. Der ‚Job Diagnostic Survey‘ von Hackman/Oldham (1980) analysiert die Arbeitsaufgaben und zeigt auf, wie sich dies auf Motivation auswirken kann. Ebenso koppelt das Modell von Deci/Ryan (1985; Ryan/Deci 2000) den Handlungsspielraum der Akteure an die Motivation. Eine geringe Handlungsautonomie führt zu Demotivation oder zur externalen Motivation, während eine hohe Handlungsautonomie eine intrinsische Motivation zur Folge haben kann. Intrinsische Motivation wiederum unterstützt den Wissenstransfer (Wilkesmann 2012; Wilkesmann/Rascher 2005; Wilkesmann et al. 2009a).

Neben diesen ‚herkömmlichen‘ Organisationsmerkmalen ist sehr wahrscheinlich auch die spezielle Natur des Wissensaustausches unter Interessenvertretungsmitgliedern zu berücksichtigen. Insbesondere die Studien zum Verhältnis von Betriebsrat und Geschäftsleitung (Kotthoff 1981; Müller-Jentsch et al. 1998) sind hier zu nennen. Es ist zu erwarten, dass die Beziehung der Geschäftsleitung zur Interessenvertretung einen wichtigen Einfluss auf die Ausgestaltung des Wissenstransfers hat. In Gremien, die sich selber als eher machtlos wahrnehmen, wird es wahrscheinlich weniger zu einem Austausch kommen als z.B. in kämpferischen Betriebsratsgremien. Die externe Machtressource der Unterstützung des Betriebsrates durch die Belegschaft und damit seiner Durchsetzungsfähigkeit erhöht den Erfolg und damit den Zusammenhalt innerhalb des Betriebsrates. Dies wiederum erhöht vermutlich den Wissenstransfer.



## 3 Qualitative Studie

### 3.1 Methodisches Vorgehen

Das Ziel der qualitativen Studie bestand darin, sich dem Forschungsfeld möglichst unvoreingenommen zu nähern und es zu erkunden. Dazu wurden im Zeitraum Juli bis November 2011 Interviews mit insgesamt 35 Betriebsratsmitgliedern<sup>1</sup> geführt und zusätzlich drei in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit tätige Personen befragt<sup>2</sup>. Da die Gesprächspartner selbst Teil des zu untersuchenden Handlungsfeldes sind und somit über ein spezifisches „Insiderwissen“ verfügen, erschien der Einsatz von Experteninterviews methodisch angemessen. So eignen sich Bogner und Menz (2005) zufolge Experteninterviews insbesondere in der explorativen Phase eines Projektes dazu, einen ersten Einblick in das Forschungsgebiet zu erhalten und über die Sichtweisen und Deutungsmuster der beteiligten Akteure Hypothesen zu gewinnen. Die Interviews wurden mittels eines Leitfadens thematisch vorstrukturiert (siehe Anhang B). Durch die Verwendung von Erzählstimuli, offenen Fragen, Nach- und Zusatzfragen waren die Prinzipien qualitativer Forschung wie Offenheit, Flexibilität und Kommunikation gewährleistet (vgl. hierzu auch Liebold/Trinczek 2009).

Der Zugang zu den Interviewpersonen wurde zu Beginn der Studie mit Hilfe der Gewerkschaften geschaffen. Die weitere Festlegung der Samplestruktur erfolgte dann schrittweise („theoretisches Sampling“, vgl. Glaser/Strauss 1967; 1998), d.h. im Verlauf der Datenerhebung wurden weitere Gesprächspersonen „nach ihrem (zu erwartenden) Gehalt an Neuem“ (Flick 2007: 159) ausgewählt. Da sich die über die „Gatekeeper“ in den Gewerkschaften vermittelten Fälle sehr ähnelten (langjährig erfahrene, stark gewerkschaftlich organisierte und engagierte männliche Personen mit Vorsitzfunktion) und das Sample daher zunächst eine gewisse Selektivität aufwies, wurden in der zweiten Hälfte der Interviewphase verstärkt alternative Wege bei der Suche nach Gesprächspersonen genutzt (wie z.B. Ansprache von Freunden und Kollegen, allgemeine Aufrufe). Wir orientierten uns dabei an ausgewählten Kriterien (z.B. altersgemischt, unterschiedliche Betriebsgrößen und Arbeitsbereiche, freigestellte und nicht freigestellte Mitglieder, Männer und Frauen) und nahmen nur zu den Personen Kontakt auf, die diese An-

---

1 Es wurden 24 Einzelinterviews, vier Interviews mit je zwei Personen und ein Gruppeninterview mit drei Personen geführt.

2 Bis auf zwei Interviews wurden alle Gespräche in Nordrhein-Westfalen (und hier überwiegend im Ruhrgebiet) durchgeführt. Die anderen zwei Interviews fanden in Hamburg und in Hannover statt.



forderungen erfüllten. Dadurch konnten eine größere Variation im Sample erreicht und durch die Einbeziehung abweichender Fälle Unterschiede im Feld entdeckt werden (Samplebeschreibung s. Anhang A).

Die Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet, vollständig transkribiert und inhaltsanalytisch mit Unterstützung des Programms MAXQDA 10 ausgewertet. Die Bildung des Kategoriensystems orientierte sich zum einen am Interviewleitfaden (deduktive Kategorienanwendung), zum anderen wurde das Codesystem anhand des Materials erweitert und differenziert (induktive Kategorienentwicklung) (vgl. Mayring 2000). Die Ergebnisse dieser Analyse werden im Folgenden vorgestellt.

## **3.2 Ergebnisse**

Wenn keine besonderen Anstrengungen unternommen werden, geht das Wissen der Betriebsräte bei ihrem Ausscheiden verloren. Selbst wenn besondere Anstrengungen unternommen werden, kann es passieren, dass das Wissen verloren geht, entweder für den Betrieb oder aber für die Gewerkschaften und die Gesellschaft. Dies ist häufig der Fall, wenn z.B. durch eine überraschend zügige Frühverrentung (B04: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr), Krankheit (B10: stellvertretend vorsitzender Personalrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr) oder gar einen Todesfall (B25a: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr) ein Wissensträger schneller als geplant ausscheidet. Ein Mittel, um diesen Wissensverlust zu vermeiden, scheint hier zu sein, das Wissen durch Wissenstransfermaßnahmen strukturell stärker im Interessenvertretungsgremium zu verankern und es nicht nur in den Köpfen einzelner Individuen zu belassen.

### **3.2.1 Persönliche Eigenschaften**

Als erstes Ergebnis möchten wir festhalten, dass es nicht nur Wissen oder Kompetenzen sind, die ein Interessenvertretungsmitglied benötigt, um seiner Aufgabe gerecht zu werden. Vielmehr bedarf es zudem noch verschiedener persönlicher Eigenschaften und Einstellungen. Bevor wir das Wissen von Interessenvertretungsmitgliedern beschreiben, möchten wir deshalb einige häufig genannte persönliche Voraussetzungen für die Tätigkeit in einem Interessenvertretungsgremium skizzieren. Diese sind aus dem Grund so wichtig, da der Wissenstransfer nicht nur einen Experten benötigt, sondern auch einen Novizen. Viele der älteren Befragten gaben an, dass es schwierig sei, geeignete Kandidaten für das Gremium – und damit auch Adressaten eines Wissenstransfers – zu finden. Dies liegt an den Eigenschaften,

die von einem neuen Mitglied erwartet werden und die nicht durch Weiterbildung zu erlernen sind, wie z.B. der Wille, sich für andere einzusetzen:

„Ja gut, Schulung ist das eine, aber irgendwie so eine Neigung pf so ne für Dinge in der Gemeinschaft zu gestalten, so soziale Dinge, die meine ich müsste man schon mitbringen, dass man, dass man irgendwo Bezug zu hat und sagt, ich geh gerne mit Menschen um oder gestalte gerne so- solche Dinge ne ehm, wer das nicht mitbringt, das=das ist schwierig, man muss da offen für diese Dinge sein, denke ich, das muss man schon mitbringen, also bisschen soziale Grundgesinnung, Grundhaltung ne, bisschen Gemeinschaftsgefühl mein ich schon“ (B19: vorsitzender Personalrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr) .

Auch eine Art Gerechtigkeitsinn und eine ‚kämpferische Natur‘ gehören dazu:

„man muss ein inneres Feuer haben, also wie für alle Sachen, ganz egal in welchem Beruf ich arbeite als Maurer oder als pff- ganz egal wo, wenn ich in mir das das innere Feuer spüre, dass irgendwelche Dinge äh nicht in Ordnung sind und das wir in einer Auseinandersetzung sind“ (B15: Personalrat, teilfreigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

In einem Betrieb ist außerdem davon auszugehen, dass es unterschiedliche Interessen gibt, die gegeneinander stehen und es deshalb stets eines gewissen Mutes bedarf, um die eigenen Interessen durchzusetzen oder dies zumindest zu versuchen.

### **3.2.2 Wissensinhalte**

Kenntnis der Rechtslage

Wenn es um das Wissen der Betriebsräte geht, werden von den Befragten häufig zunächst explizite juristische Wissensbestände genannt: Betriebsverfassungsgesetz, Arbeitsrecht, Landespersonalvertretungsgesetz (gerade in Nordrhein-Westfalen, wo es 2011 eine Novellierung gab), Tarif- oder Rentenrecht. Auch das SGB und das BGB werden aufgeführt. Zusätzlich werden Fachkenntnisse genannt wie z.B. Kenntnisse im Arbeits- oder Unfallschutz. Dieses Wissen wird in der Regel über die vielfältigen Weiterbildungsangebote im Bereich der Schulungen für Betriebs- und Personalräte abgedeckt (s.u.).

Sozial- und Organisationskompetenzen

Zusätzlich zu diesen eher expliziten Wissensbeständen werden in den Fortbildungsinstituten auch Kurse angeboten, die einen weiteren Bereich von Wissen

oder vielmehr Kompetenzen abdecken. Hierbei handelt es sich neben Sozialkompetenzen wie Rhetorik, Moderationsfähigkeiten, Verhandlungstechniken und Konfliktlösung auch um organisatorisches Wissen rund um das Gremium wie z.B. Betriebsratsmarketing oder Organisation des Personalrates.

### Betriebswissen

Darüber hinaus gibt es weitere Wissensgebiete, die wichtig sind, allerdings nicht in Weiterbildungsveranstaltungen vermittelt werden können (es kann lediglich herausgestellt werden, wie wichtig diese Aspekte sind, siehe Metawissen). Hierzu zählt vor allem das Betriebswissen. Neben dem Wissen um die Organisation des Betriebes und dem generellen Überblick, was von wem (von welcher Abteilung) gemacht wird, geht es dabei vor allem um die Strukturen des Betriebes: Wer hat welche Befugnis, und zwar im organisationalen als auch im alltäglichen Bereich. Weitergehend ist für die Betriebsratsarbeit auch wichtig, wen man wie für seine Ideen begeistern kann und welche Möglichkeiten man als Betriebsratsmitglied hat, sich durchzusetzen und welche Gruppen, Machtkonstellationen und Seilschaften im Betrieb existieren. Zudem ist es für eine effektive Vertretungsarbeit von eminenter Wichtigkeit, auch die geschäftlichen Zahlen zu kennen bzw. die Geschäftslage, um den Verhandlungsspielraum einschätzen zu können. Dieses Wissen ist ein Erfahrungswissen, welches man sich selber aneignen muss oder das man von einem erfahreneren Mitglied bekommt:

„Sie müssen natürlich ganz entscheidend wissen, <wer hat was zu sagen>, also wer hat nicht nur formal was zu sagen, sondern wer hat wirklich was zu sagen, im doppelten Sinne, einmal wer hat was zusagen inhaltlich und wer hat formal etwas zu sagen im Sinne der Hierarchie und da ist es wichtig, sich mit denen zusammen zu tun, die was zu sagen haben im inhaltlichen Sinn, also die eine Botschaft haben, die Inhalt haben, die Meinung haben und gleichzeitig zu gucken, passt das übereinander mit denen, die formal was zu sagen haben, sind das die gleichen oder kollidiert das auch unter denen, also Sie müssen da schon virtuos mit umgehen können, wie so eine Verwaltung tickt, Sie müssen eine Verwaltung natürlich auch kennen, Sie müssen die einzelnen Facetten kennen, Sie müssen die einzelnen handelnden Personen kennen, das ist schon wichtig, wenn Sie das nicht können oder wenn Sie nicht-, oder wenn Sie nur in Ihrem Büro sitzen würden, 14-tägig Ihre Personalratssitzung machen und das was Ihnen schriftlich auf den Tisch gelegt wird, zur Entscheidung, das abarbeiten, dann haben Sie verloren“ (B10: stellvertretend vorsitzender Personalrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

## Das politische Wesen der Vertretungsarbeit

Der vorige Abschnitt leitet direkt zum nächsten Punkt: Das grundsätzlich politische Wesen der Interessenvertretungsarbeit. Als Betriebsratsmitglied wird man von der Belegschaft gewählt und die Posten und Positionen im Gremium werden (meistens) auch per Wahl vergeben. Dies muss den Mitgliedern (manchmal) noch bewusst werden, denn es führt zu zwei verschiedenen Konsequenzen. Einmal wird es dadurch wichtig, sich über die Öffentlichkeitsarbeit im Betrieb, vor allem innerhalb der Belegschaft, Gedanken zu machen. Es reicht oftmals nicht, gute Arbeit zu machen, man muss dies auch nach außen kommunizieren. Nicht selten berichteten die Interviewpartner über eine Art Kampf um die Gunst der Belegschaft, was besonders dann häufig der Fall ist, wenn der Betriebsrat unbeliebte Entscheidungen der Geschäftsleitung mittragen muss:

„Ich sag Ihnen mal ein Beispiel, sie mussten äh unpopuläre Maßnahmen gegen d- gegen unsere Belegschaft durchsetzen, was weiß ich äh äh, meinerwegen samstags wird gearbeitet und da war Samstag, war das Fußballspiel Stadt B gegen Stadt H, so dann haben sie natürlich äh, das mit den Arbeitgeberverwar aber, können wir das, ja aber sagt er <[...] wir brauchen, wir brauchen die Arbeitskraft, wir **müssen** die Klamotten raus bringen, gucken Sie hier Termine und so> dann hast du gesagt ja gut notgedrungen <versuchen Sie auf freiwilliger Weise sonst äh geben wir unsere Zustimmung, wenn Sie einen Antrag stellen> meist kam dann auf freiwilliger Weise gar nichts, also haben wir den Antrag, so Betriebsrat stimmt einstimmig zu in der Sitzung, **einstimmig**, nachher hör ich, als ich durch die Bude ging, da war ich der Einzige der zugestimmt hat, **alle** haben ((leicht lachend)) natürlich überall in den Abteilungen ne wo ein Betriebsratsmitglied drin war, <ne also Unserer, der hat ganz was anderes gemacht, ne> <oh> hab ich gesagt ((leicht lachend))“ (B6: ehemaliger Vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Zudem sollte man sich als Vertreter von Interessen dieser Interessen auch bewusst sein und wissen, dass viel von der eigenen Durchsetzungsfähigkeit im Rückhalt durch die Belegschaft begründet ist. Der zweite Punkt verweist darauf, dass in dem Moment, wo Posten per Wahl vergeben werden, die Kollegen in dem Gremium auch gleichzeitig Konkurrenten sind. Diese Konstellation kann die Zusammenarbeit – und wir verstehen Wissenstransfer als eine Art der Zusammenarbeit – schwierig werden lassen, sogar den Wissenstransfer blockieren:

„**B12:** Das überhaupt die Personen, oder die Personen müssen, die Personen, die da ein gewisses Wissen haben sag ich jetzt mal, die müssen bereit sein, das weiterzugeben.

**I2:** Wie ist das so bei den Älteren, so Ihren Erfahrungen nach ((fragend))

**B12:** Das ging, weil ich sag das ganz offen, alles hat der mir auch nicht gesagt.

**I/I2:** ((lachen))

**B12:** Ja

**I1:** Und warum nicht, was meinen Sie ((fragend))

**B12:** Das ist ein Wahlamt.“ (B12: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr)

## Metawissen

Als Betriebs- oder Personalratsmitglied muss man sich nicht nur im Arbeitsrecht auskennen, man muss auch wissen, dass Arbeitsrecht wichtig ist. Dieses eher simple und augenfällige Beispiel führt jedoch zu weiteren, eventuell nicht so einfachen Beispielen. Angefangen mit der Tatsache – und diese ist keineswegs überall bekannt –, dass Weiterbildung wichtig ist bis hin zur Aufstellung von Bildungsplänen und Anforderungsprofilen geht die Verankerung dieses Metawissens in den Betriebsräten weit auseinander. Denn auch das Wissen darum, wer im Gremium welche Schulungen besucht hat und wer nicht, sowie die Kenntnis um Bildungslücken einzelner Personen ist auch wieder Wissen, welches wichtig ist für die Interessenvertretung und einen effizienten Wissenstransfer.

### 3.2.3 Wissenstransferkanäle

Die Weitergabe von Wissen funktioniert auf einer institutionalisierten Weise häufig mittels der massiven Weiterbildungsangebote von gewerkschaftlichen und privaten Trägern. Flankiert werden diese Maßnahmen, wenn ein gewisses Metawissen über das Wissen im Gremium vorhanden ist. Dann kommt es zur Aufstellung von Bildungsplänen (Wer macht welche Weiterbildung?). Im besten Fall wird dies mit einem zuvor erstellten Anforderungsprofil kombiniert, welches das benötigte Wissen und die Wissensdefizite aufzeigt. Ein wichtiger Punkt bei der Weitergabe von Wissen ist auch, inwiefern dies schon strukturiert geschieht oder ob Wissenstransfermaßnahmen von der Initiative einzelner Personen abhängen. Die Gefahr bei unstrukturiertem Wissenstransfer ist, dass dieser mit dem Ausscheiden besagter Personen aus dem Gremium dann häufig vernachlässigt wird.

Einige Gremien sind bereits sehr professionell in ihren Bestrebungen, Bildungspläne und Anforderungsprofile zu erstellen und diese in regelmäßigen Abständen

zu überprüfen. Ein Beispiel (B20: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr) eines Anforderungsprofils für den Betriebsratsvorsitzenden sieht wie folgt aus:

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Informationspflicht gegenüber Gremium</li> <li>● Technische/rechtliche Regelwerke kennen u. verstehen</li> <li>● Gute Kenntnisse im operativen Geschäft</li> <li>● Arbeitszeitrechtliche Kenntnisse</li> <li>● BWL-Grundlagen/-kenntnisse</li> <li>● Rhetorikfähigkeit/Kommunikationsfähigkeit in Bezug auf             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ BR/Beschäftigte</li> <li>○ Vorstand/Führungskreis</li> <li>○ Politik</li> <li>○ Presse</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Moderationsfähigkeit</li> <li>● Personalführung</li> <li>● Budgetverantwortung</li> <li>● Soziale Kompetenz:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Einfühlungsvermögen</li> <li>○ Teamfähigkeit</li> <li>○ Nähe/Distanz</li> </ul> </li> <li>● Verhandlungsgeschick</li> <li>● Verschwiegenheitspflicht</li> <li>● Zielformulierung</li> <li>● Andere Meinungen/Positionen tolerieren</li> <li>● Strategisch Denken und Handeln ohne operatives Geschäft aus dem Auge zu verlieren</li> <li>● Rechtssicheres Vorgehen</li> </ul>
---	--

Als Schwächen bzw. Wissenslücken wurden in der Analyse insbesondere erkannt:

- BWL
- Nähe/Distanz (Mentor)
- Überblick über operatives Geschäft

Diese wurden dann durch Schulungen speziell bearbeitet.

Ein weiterer sehr basaler Kanal der Wissensweitergabe sind die regelmäßig stattfindenden Treffen der Gremien und Ausschüsse. Auch die Betriebsversammlung kann als ein Ort des Wissensaustausches gesehen werden. Zudem halten mittlerweile einige Gremien neben verschiedenen ‚Zeitungen‘ und Newslettern auch eigene Laufwerke und Intranetangebote vor, neben der weiterhin klassischen Aktenablage.

In einigen Gremien oder manchmal auch über die Gewerkschaften organisiert gibt es vereinzelt und eher selten gezielte Mentoren- oder Partnerprogramme, welche erfahrene und unerfahrene Mitglieder von Interessenvertretungen zusammen bringen. Diese Programme zeichnen sich jedoch häufig durch eine relative Kurzlebigkeit aus und die Tatsache, dass dort mit hoher Wahrscheinlichkeit größ-

tenteils sehr engagierte Interessenvertretungsmitglieder vertreten sind - sowohl als Lehrende als auch als Lernende. Das heißt, dass die Personen, die von solchen Programmen profitieren, wahrscheinlich auch ohne diese Mentorenprogramme an das für sie notwendige Wissen gekommen wären. Meist jedoch ist der Wissenstransfer komplett individuell gestaltet und wenig strukturiert. Er beruht dann auf Eigeninitiative und dem Engagement Einzelner. Eine besonders wichtige Wissensquelle in dieser Hinsicht sind persönliche Netzwerke.

### Netzwerke

Die überwiegende Mehrzahl der Interviewpersonen ist gewerkschaftlich stark angebunden. Selbst in den seltenen Fällen, in denen keine gewerkschaftliche Anbindung vorhanden ist, tragen sich die befragten Betriebs- und Personalratsmitglieder mit dem Gedanken, in die Gewerkschaft einzutreten, um die damit verbundenen Vorteile (z.B. Information und Beratung) nutzen zu können:

„aber man hat natürlich immer ein ungutes Gefühl, wenn man da nicht Mitglied ist, da anzurufen“ (B18: vorsitzender Personalrat, nichtfreigestellt, Betriebsgröße unter 200).

Die Anbindung an die Gewerkschaft wird fast immer als unabdingbar für die Arbeit in der Interessenvertretung angesehen. Die Interviewpersonen betrachten die Gewerkschaften als überaus wichtige Wissensquelle, bei der sie zu jeder Zeit Informationen, (Rechts-)Beratung (z.B. bei Sozialplanverhandlungen, Einführung von Kurzarbeit), Unterstützung und Begleitung erhalten. Die hauptamtlichen Mitarbeiter der Gewerkschaften gelten als Experten, die über einen großen Wissenspool verfügen und bei denen man sich stets rückversichern kann. Des Weiteren übernehmen die Gewerkschaftsfunktionäre auch Mittler- und Schutzfunktionen.

„nach meiner tiefsten Überzeugung und Erfahrung, kommt Personalrat nie ohne Gewerkschaft aus, also auch im Tagesgeschäft mitunter nicht, weil es gibt Grenzen, der Personalrat kann schon vieles machen, manchmal auch ein bisschen mehr, als im LPVG steht, aber dennoch gibt es hier und da Grenzen, ((überlegend, Worte einzeln aussprechend)) da kann der Personalrat dann auch nicht weiter gehen, ((schnell und lauter anschließend)) oder hat auch das erforderliche Wissen nicht, ne ((fragend)), ((überlegend)) und da ist ein Personalrat gut beraten, wenn er halt eine gute Gewerkschaft mit guten Leuten an der Seite hat, auf die er dann im Zweifel auch ganz schnell zurückgreifen kann, weil äh, stellen wir immer wieder fest, äh, Gewerkschaft

hat ein Stückweit eine andere Aufgabe als ein Personalrat und äh wenn beide harmonieren, dann ist das im Interesse der arbeitenden Menschen und das zusammenzufügen, das gehört auch zum Tagesgeschäft“ (B16: vorsitzender Personalrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Die starke Bindung an die Gewerkschaft drückt sich auch darin aus, dass Bildungsseminare häufig bei der jeweiligen Bezugsgewerkschaft oder beim DGB belegt werden:

„bei uns im Betriebsrat haben wir immer gesagt, <Wir stellen, oder der Betriebsrat stellt nur einen Antrag auf Freistellung für ein Seminar, wenn ihr da zur IG Metall fahrt, da kriegt ihr das Wissen, was ihr braucht, um Interessensvertretung zu machen“ (B4: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Zudem tauschen sich vor allem die Personalratsmitglieder auch in regelmäßig stattfindenden Arbeitskreistreffen mit anderen Personalräten aus der Region bzw. dem Regierungsbezirk über aktuelle Themen (z.B. interkommunale Zusammenarbeit) aus. Sie erfahren dort gegenseitige Unterstützung, diskutieren Probleme und erarbeiten bei gemeinsamen Problemlagen auch gemeinsame Stellungnahmen und Strategien. Darüber hinaus gibt es fachbezogene Personalrätenetzwerke (z.B. Jobcenterpersonalräte) sowie landes- und bundesweite Personalrätekonferenzen. Sowohl bei den Personal- als auch bei den Betriebsräten werden die Arbeitskreise über die Gewerkschaften organisiert und zum Teil finanziert.

„das ist auch ne wichtige Sache dann auch für die Nachfolge, für den Wissenstransfer, was dann sozusagen hier vielleicht dem eigenen Gremium nicht mehr vorrätig ist, kann man sich dann im Austausch mit Andern dann holen und=und heranziehen als Information oder auch mal eine gemeinsame Sache machen um sich gegenseitig den Rücken zu stärken ne, das pflegen wir also [...] diese Vernetzungen, Netzwerke sind denke ich auch ganz wichtig ne auch für den Wissenstransfer, da erfährt man dann vieles ne, weil da immer ja auch unterschiedliche Generationen von Personalratsvertretern drin sind, die auch schon mal mit dem anderen ja zusammen gearbeitet haben und von dem noch wissen, also auch das äh gehört für mich ganz stark zu dem Wissenstransfer ne, dass man die- das Netzwerkwissen, das da immer noch auffindbar ist und austauschbar ist, dass man das auch nutzt ne“ (B19: vorsitzender Personalrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).



In einzelnen Fällen werden derartige Netzwerke auch selber organisiert (ohne gewerkschaftliche Anbindung), und es werden in diesem Rahmen z.B. auch gemeinsame In-house-Seminare mit externen Referenten abgehalten:

„das ist eine schöne Sache muss ich wirklich sagen, da habe ich eigentlich auch am meisten von profitiert, weil da eben auch viele ältere Kollegen sind“ (B18: vorsitzender Personalrat, nichtfreigestellt, Betriebsgröße unter 200).

Einen hohen Stellenwert besitzt zudem der informelle Austausch zwischen den Teilnehmenden der Bildungsseminare, bezeichnet als sogenanntes „zweites Seminar“ (B29: Weiterbildungsbeauftragte). Diese Kontakte werden zum Teil weiterhin gepflegt, man telefoniert und fragt sich gegenseitig um Rat. Auch wenn das „Netzwerken“ insgesamt als sehr bedeutungsvoll angesehen wird, wurden vereinzelt auch Kritikpunkte genannt, wie z.B. dass ein solcher Austausch nur über die Vorsitzenden laufe oder dass die Effektivität aufgrund nicht vergleichbarer Betriebsstrukturen begrenzt sei:

„Ach weißt du, das Problem ist ja, dass in anderen Buden [...] das schon wieder längst ganz gut geht, und dass die alle diesen Leidensweg, den **wir** im Moment durchschreiten, **nicht** haben, von daher ((kurz absetzend)) ist das ganz gut, sich deren Meinung dazu anzuhören, aber ((kurz absetzend)) das bringt dich nicht besonders weiter“ (B25a: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Die Personalräte besprechen sich außerdem regelmäßig mit den kommunalpolitischen Parteien (insbesondere mit der jeweils führenden). Hierbei werden Probleme innerhalb der Verwaltung diskutiert und Kontakte geknüpft:

„wir ham ja immer noch dritte im Boot, Politik wie auch immer, das heißt, wir müssen natürlich auch gucken, wo kann ich Lobbyarbeit machen, wo=wo=wo kann ich irgendwo überzeugen äh, irgendwo Verbündete finden, im Sinne unserer Anliegen“ (B11b: stellvertretend vorsitzender Personalrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Die Betriebsräte hingegen scheinen einen weniger intensiven Kontakt zur Politik zu pflegen. Mindestens zwei Befragte zeigten sich sehr enttäuscht von der Kommunalpolitik und beklagten deren mangelnde Unterstützung in Krisensituationen. Eher selten ziehen die Interessenvertretungsmitglieder die lokale Presse hinzu, die auch ein möglicher strategischer Partner in der Durchsetzung von Arbeitneh-

merinteressen ist. Als weitere auswärtige Informationsquelle nutzen einige Betriebs- und Personalräte ihre Kontakte zu Arbeitsrichtern und Sozialrichtern. Diese Kontakte entstehen meist durch ein persönliches Engagement als Laienrichter an den jeweiligen Gerichten.

### Nachfolgeplanung - Strategien und Probleme

Eine weitere Möglichkeit, Wissen im Gremium weiterzugeben, vollzieht sich im Rahmen der Suche und Installation von Nachfolgern – entweder für die Position des Vorsitzenden oder aber generell für Positionen im Gremium. Gerade bei der Suche nach einem Nachfolger wird – eine genügend große Einarbeitungszeit vorausgesetzt – die Machtperspektive auf das eigene Wissen häufig ausgeblendet.

Die Interviewpersonen, die über viele Jahre als (stellvertretende) Betriebs- und Personalratsvorsitzende bzw. freigestellte Mitglieder tätig sind oder waren, haben ein starkes Interesse daran, ihre Nachfolge nicht dem Zufall zu überlassen. Die eingeschätzten Zeiträume, die dafür benötigt werden, schwanken erheblich. Manche sind der Überzeugung, dass es wichtig ist, die Nachfolgeplanung frühzeitig, d.h. mindestens eine Wahlperiode (also vier Jahre) oder besser noch länger (bis zu sechs Jahre) im Vorhinein in Angriff zu nehmen und während dieser Zeit potenzielle Kandidaten schrittweise aufzubauen und anzulernen, indem sie beispielsweise in Entscheidungen mit einbezogen und auf Sitzungen mitgenommen werden, gezielt zu Seminaren geschickt werden, mit Ausschussaufgaben betraut werden und auch außerhalb des Betriebes (z.B. im Aufsichtsrat oder Konzernbetriebsrat) vorgestellt werden. Andere schieben diese Aufgabe eher auf und schenken ihr wenig oder gar keine Aufmerksamkeit. Eine Befragte (B29: Weiterbildungsbeauftragte) äußert, dass es meist Gedankenlosigkeit sei oder die Scheu, sich mit dem eigenen Alter werden und dem Ausstieg aus dem Erwerbsleben zu beschäftigen, wenn keine Nachfolgeregelungen getroffen würden. Manchmal wird eine strukturierte Nachfolgeplanung aber auch bewusst aufgrund der „Unwägbarkeit der Wahlen“ (B8a: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr) abgelehnt:

„es könnte dann der Fall passieren, dass die Belegschaft sagt ((hütelnd, lachend)) <Die bauen da schon einen auf ((pausierend)), ja ((fragend)), der soll es werden, aber die haben uns noch gar nicht gefragt, ne ((fragend)), ob er das werden soll, ne ((fragend))> (B8a: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Oftmals kommt es aber auch trotz der getroffenen Vorbereitungen von Übergängen zu Problemen, da nicht absehbare Ereignisse (z.B. Wechsel in die Politik

oder zur Gewerkschaft, Krankheit, Tod, Frühverrentung, kurzfristige Absage der Ursprungskandidaten) dazu führen, dass die Übergabe schneller als gedacht erfolgen muss:

„dann ist das natürlich alles so ein bisschen zu schnell gegangen, weil diese Vorbereitungen, die man eigentlich so über s-, ja über sechs Jahre gedacht hatte, sechs, sieben Jahre gedacht hatte, waren dann in drei Jahren zu Ende, das war dann natürlich nicht so prickelnd“ (B4: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Für die nachrückenden Personen kostet es dann viel Zeit und Energie, sich in ihr Amt einzufinden:

„die Einführung war ((leicht zögerlich)) insofern- =also das war für mich schon ein Sprung ins kalte Wasser, ne ((fragend)) da hätte ich auch untergehen können“ (B16: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Ein Betrieb und eine Stadtverwaltung können als Best-Practice-Beispiele herangezogen werden, da hier eigens Klausurwochenenden zur Gestaltung des Überganges (zum Teil mit externer Moderation) durchgeführt wurden. Hierbei setzte sich das gesamte Gremium (in dem Betrieb inklusive Vertrauensleutekörper) mit dem Thema Personalrekrutierung und -förderung auseinander und stimmte die Nachfolge miteinander ab. Dazu wurde ein Anforderungsprofil für die verschiedenen Funktionen im Gremium (Vorsitz, stellvertretender Vorsitz, freigestelltes Mitglied, nicht freigestelltes Mitglied, Ersatzmitglied, Ausschussmitglied) erstellt, und es wurde abgefragt, in welchem Rahmen die anwesenden Mitglieder (und Vertrauensleute) zukünftig mitwirken möchten. In einem nächsten Schritt spiegelten sich die Einzelnen, gemessen an den zuvor entwickelten Profilen per Selbst- und Fremdeinschätzung, nahmen also eine Stärken-Schwächen-Analyse vor. Hierdurch erfolgte eine systematische Personalauswahl, die auch die Festlegung von Qualifizierungsmaßnahmen für einzelne Kollegen beinhaltete, um die altersbedingt entstehenden Lücken füllen zu können. Die in naher Zukunft ausscheidenden Mitglieder bekamen eine Mentorenfunktion zugewiesen mit dem Ziel, die nachfolgenden Kandidaten systematisch einzuarbeiten.

Die meisten Interessenvertretungen möchten ihr Gremium langfristig verjüngen. Dazu wird im Vertrauensleutekörper und in der Jugendvertretung Ausschau nach potenziellen Kandidaten gehalten. Die Jugendvertretung kann also als wichtige „Kaderschmiede“ (B8a: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße

ße 200 und mehr) fungieren. Es erfolgt eine persönliche Ansprache, wobei hier manchmal durchaus zweigleisig gefahren wird, d.h. es werden mehrere Personen angesprochen. Die Auswahl der potentiellen Nachfolger wird wohl überlegt. So wird z.B. beobachtet, wie jemand auftritt, ob er „kritisch, polemisch oder argumentativ“ (B8a: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr) diskutiert, welchen Beitrag er für die Gemeinschaft leistet, welche Entwicklungspotenziale er hat und vor allem auch wie viel Reputation, Anerkennung und Bekanntheit im Betrieb. Auch die gewerkschaftliche Anbindung spielt eine große Rolle.

„also meine Nachfolge hat mir lange Bauchschmerzen bereitet, natürlich hatte ich den Anspruch, ich möchte jemanden haben, der so ähnlich, nicht inhaltlich oder methodisch oder so, sondern, der vom Anspruch her die Interessenvertretung so ernst nimmt, wie ich sie mich glaubte ernst genommen zu haben [...] dann bin ich auf eine Kollegin gekommen, die ich beobachtet habe, eine Beamtinnenkollegin, was mir in der Seele weh tat, von meinem Anspruch her, dass es ja eine Arbeitnehmervertretung ist, im Sinne von Beschäftigten und ich wollte also nicht wirklich einen Beamten als meinen Nachfolger, aber die war jetzt nun mal Beamte und äh war äh Schwerbehindertenvertreterin, bei uns auch im Gremium, also in der Verwaltung und bei uns im Gremium und die habe ich dann eine gewisse Zeit beobachtet und dachte, die hat den nötigen Biss, die hat vor allen Dingen den Mut zu widersprechen, die kann auch eigene Positionen einbringen, kann Packende festhalten und das kombiniert mit der Einschätzung, was ich mir natürlich habe auch rückkoppeln aus der Belegschaft, <die ist gut, die können wir uns vorstellen>, ja, das war sozusagen äh die Entscheidung, dann war der nächste Schritt, ja, wie kriege ich sie dazu“ (B10: stellvertretend vorsitzender Personalrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

In diesem Zusammenhang ist interessant, wie die befragten Personen selbst zur Mitbestimmung gefunden haben und wie sich ihre Laufbahn danach entwickelt hat. So sind die meisten auf einem „klassischen Weg“ (B2: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr) zur Interessenvertretung gekommen. Sie haben bereits im Jugendalter eine „Affinität zur Mitbestimmung“ (B19: vorsitzender Personalrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr) ausgebildet und engagierten sich z.B. in der Schülervvertretung (SV), im allgemeinen Studierendenausschuss (AStA), als „Soldatensprecher“ (B20: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr) und/oder in der Jugend- und Auszubil-

dendenvertretung (JAV). Sukzessive kamen sie in Kontakt mit der Gewerkschaft, wurden Vertrauensmann und kandidierten schließlich für den Betriebsrat. Manchmal spielte hierbei auch die familiäre Sozialisation eine Rolle. So fühlt sich z.B. B25a (vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr) „vom sozialen Gefüge her vorgeprägt, was Arbeitnehmerinteressen angeht“. Bei anderen Interviewpersonen war z.B. der Vater freigestelltes Betriebsratsmitglied oder der Bruder hauptamtlich in der Gewerkschaft tätig, so dass hieraus die Bereitschaft entstand, selber aktiv zu werden:

„jedes Mal wenn ich gemeckert habe, was das für ein Saftladen ist, was die Betriebsräte **nicht** machen, da hat er gesagt <Arsch aus´m Sessel heben, **selber** machen>“ (B6: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Das bedeutet, dass diese Personen alle bereits ein Vorwissen und bestimmte Grundhaltungen besaßen, als sie auf eine Kandidatur für die Interessenvertretung angesprochen wurden (durch die Vorsitzenden, von Kollegen, teilweise auch von der Gewerkschaft<sup>3</sup>), was bei nahezu allen der Fall war:

„mein Vorsitzender, der damals bei uns, das war so eine Art Ziehvater von mir, der war auch im Betriebsrat auf Bergwerk A freigestellt, der sagte <Junge, kandidier!>“ (B17: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Auf die Frage, wodurch man denn auf sich aufmerksam gemacht habe, wird z.B. die Offenheit gegenüber der Geschäftsleitung angeführt oder dass man ein Mensch sei, „der sich für andere einsetzen möchte und halt für alle was positiv be-, positives bewirken möchte“ (B27: Betriebsrätin, nichtfreigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr). Mehrere Interviewpersonen glauben, durch einen „großen Mund“ (B07: Betriebsrat, nichtfreigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr) während der Betriebsversammlungen das Interesse auf sich gezogen zu haben:

„ich hab mich dann also ständig dann auch mal zu Wort gemeldet und mich dann mit den einzelnen Kollegen dann auch angelegt [...] dann haben die mich irgendwann mal angesprochen <hör mal, willst du nicht wollst du nicht mal aktiv mitarbeiten ((fragend)), du hast immer so´n großen Mund, mach das doch mal ((auffordernd))>“ (B07: Betriebsrat, nichtfreigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

---

3 Früher besaß die Ortsgruppe der Gewerkschaft ein Vorschlagsrecht im Betrieb und konnte eigene aktive Mitglieder nominieren.

Die sehr ähnliche „Mitbestimmungslaufbahn“ vieler (bald) ausscheidender Befragter verweist auf eine gemeinsam erlebte Vergangenheit. Vor diesem Hintergrund kommen sie zu einer fast identischen Einschätzung des gesellschaftlichen Wandels und seiner Konsequenzen für die Mitbestimmungsarbeit. Sie denken, dass der Wandel in der Arbeitswelt (u.a. Arbeitsverdichtung, größere Abhängigkeit der Beschäftigten, Leistungsdruck, wachsende psychische Belastungen am Arbeitsplatz) ein Grund dafür ist, dass sich das Mitbestimmungsbewusstsein insgesamt verändert hat. Den ‚klassischen solidarischen Gedanken‘ gibt es nach Auffassung vieler Interviewpersonen oftmals – insbesondere bei den jüngeren Generationen nicht mehr. Bei den Auszubildenden z.B. sei häufig festzustellen, dass ihnen nicht bekannt ist, was eine Gewerkschaft ist und welche Aufgaben sie hat. Die Sorge vieler Beschäftigter um den eigenen Arbeitsplatz führe außerdem dazu, dass sich viele heutzutage mehr gefallen lassen und ihre Rechte nicht einfordern würden:

„am Ende siegt doch der Arbeitgeber und ja die Leute stehen dann ohne Arbeit da und der=der Drang heutzutage von Beschäftigten lieber den Mund zu halten und das zu akzeptieren, der wird immer höher“ (B2: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Die zunehmende gesellschaftliche Individualisierung, ein verändertes Freizeitverhalten und zu viele andere alternative Optionen beeinträchtigen nicht nur die Arbeit der Betriebsräte, sondern trifft ebenso die Gewerkschaften und alle anderen ‚klassischen‘ Interessenorganisationen. Der Mitgliederschwund der Gewerkschaften mindert deren „Kampfkraft“ (B4: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Dies hat Auswirkungen auf die Arbeit in den Betriebsräten. Die überwiegende Mehrheit der Befragten meint, dass ihre Arbeit in den letzten Jahren dadurch schwieriger und „härter“ (B2: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr) geworden sei. Vor allem die Suche nach einem Nachfolger gestalte sich immer komplizierter. Dies liegt vermutlich daran, dass im Grunde genommen nach einer Person gesucht wird, die so ähnlich denkt und handelt wie die Befragten selbst, was jedoch angesichts der veränderten Rahmenbedingungen nicht leicht ist. Aber auch von den „interessanten“ Personen erklären sich immer weniger bereit, eine verantwortliche Rolle in der Interessenvertretung zu übernehmen. Neben den bereits genannten Ursachen zählen auch die Angst, im Kollegenkreis auf Ablehnung zu stoßen, **ein generell fehlendes Interesse an Mitbestimmung und Politikverdrossenheit, die Bevorzugung einer „anderen Karriere“** (B9: stell-

vertretend vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr), d.h. die innerbetriebliche Weiterentwicklung im angestammten Beruf, oder familiäre Verpflichtungen zu den Gründen. Auch die veränderten Beschäftigungsverhältnisse tragen dazu bei, dass sich immer weniger Personen zur Wahl aufstellen lassen:

„alles was über 19,25 Stunden geht, also in die Richtung Vollzeit, da haben Sie keine Probleme, da finden Sie Leute, aber alles was bis 19,25 Stunden geht, zwölf Stunden, 15, 18 Stunden, die sind hier nicht so verwurzelt, dass die sagen würden, das ne, weil sie müssen nämlich [...] noch Brötchen verkaufen oder bei der Putzfirma x äh=äh noch=noch abends ein paar Stunden putzen gehen, damit sie überhaupt leben können ne, das ist die Schwierigkeit“ (B14: stellvertretend vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Oftmals werden auch Nachteile aufgrund der Beteiligung in der Interessenvertretung befürchtet – scheinbar auch zu Recht, wie das folgende Zitat zeigt:

„wenn hier jemand (3) in ein sogenanntes Talentprogramm, wir haben Talentprogramme, will, dann wird mindestens einmal ein Gespräch mit ihm geführt, ob er es den für sinnvoll hält im **Betriebsrats-senat** zu sein, ob er nicht meint, dass ihm das auch mal schaden könnte“ (B14: stellvertretend vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Auffällig ist, dass unter den Betriebsratsmitgliedern, die sich für eine Karriere im Betriebsrat entschieden haben, etliche Personen sind, die ursprünglich über ein eher niedriges formales Bildungsniveau verfügten, sich dann aber über berufliche Weiterbildungsmaßnahmen kontinuierlich höher qualifiziert haben. Diese Personengruppe besucht auch im Rahmen ihrer Betriebsratstätigkeit regelmäßig verschiedenste Schulungen und erweitert auf diese Weise permanent ihr Wissen. Die Tätigkeit als freigestelltes Betriebsratsmitglied wird von einigen ganz klar als Aufstieg verbucht, wobei die meisten davon überzeugt sind, dass eine innerbetriebliche Karriereentwicklung nach einem Ausstieg aus dem Betriebsrat unwahrscheinlich ist.

### **3.2.4 Barrieren und Chancen des Wissenstransfers**

#### Gremium

Durch die politische Natur der Vertretungsarbeit kann es vor allem in größeren Gremien dazu kommen, Wissen als Machtressource zu betrachten. Diese Sicht-

weise macht es sehr schwer, einen Wissenstransfer im Gremium zu initialisieren. Insbesondere wenn freigestellte Mitglieder die Weiterentwicklung in ihrem eigentlichen Beruf nicht mehr weiter verfolgen und nicht einkalkulieren, dass sie gegebenenfalls nicht wiedergewählt werden, besteht das Risiko, dass ein Konkurrenzdenken entsteht, das einen offenen Austausch von Wissen blockiert:

„was tut denn jeder Betriebsrat, der in einer Freistellung ist ((fragend)), (3) der sieht ja dann jeden anderen Betriebsrat, der nicht in einer Freistellung ist, als Art **Feind**, ist ein Feindbild beispielsweise, so wenn **der** jetzt beispielsweise die Arbeit besser macht und ich werd in vier Jahren nicht gewählt, da hängt ja auch hier ((reibt Zeige- und Mittelfinger gegen den Daumen)) finanziell was dran ne“ (B17: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Dagegen ist in kommunikationsstarken Betriebsräten, in denen eine hohe wechselseitige Akzeptanz der Mitglieder besteht, der Informationsfluss meist gut. Heterogenität wird hier nicht als Hemmnis betrachtet. Die damit verbundenen, oftmals sehr kontroversen Diskussionen werden stattdessen als fruchtbar und zielführend angesehen, da sie sachlich geführt und Prinzipien wie Offenheit und Kollegialität geachtet werden. Es besteht die allgemeine Überzeugung, dass es wichtig ist, nach außen hin als eine Einheit aufzutreten. Deshalb begibt man sich in einen „Prozess der Meinungsfindung“ (B8a vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr) mit dem Bewusstsein, dass die Entscheidungsebene letztlich immer der Betriebsrat insgesamt ist. Eventuell auftretende Schwierigkeiten werden versucht, in einem moderierten Prozess zu beseitigen, während dem man sich ausspricht und Konflikte „beim Namen nennt“.

In Gremien, in denen die Mitglieder die „Idee vom Kollektiv“ (B3: Betriebsrätin, nichtfreigestellt, Betriebsgröße unter 200) nicht kennen, kann es hingegen zu erheblichen Problemen kommen. So haben sich in einem Fall die Interessenvertreter gegenseitig „Märchen“ (B3) erzählt (bis hin zu „drastischen Lügen“ (B3)). Wissen wurde nicht mehr geteilt, es bildeten sich Fraktionen und Gespräche mit der Geschäftsleitung wurden heimlich geführt und nicht dokumentiert. Als Folge dessen war die Kommunikation im Gremium deutlich gestört, einzelne Mitglieder haben sich zurückgezogen, so dass eine konstruktive Arbeit nicht mehr möglich war:

„bei den anderen beiden hatte ich die Position permanent (2), dass man mir permanent **nicht** geglaubt hat und mein Verhalten immer gegen mich verwendet hat, egal wie, und das ist, da ist man dann einfach chancenlos und



so macht man dann einen Betriebsrat einfach auch platt“ (B3: Betriebsrätin, nichtfreigestellt, Betriebsgröße unter 200).

Die befragten Betriebsratsmitglieder sind allgemein der Auffassung, dass Fraktionen im Gremium die Arbeit behindern, z.B. wenn Mitglieder miteinander konkurrierender Gewerkschaften sich gegenseitig bekämpfen, es dabei aber nicht primär um die Interessen der Belegschaft, sondern um gewerkschaftspolitische Ansichten geht. In einem Fall führten die Mitglieder der GEW und die Mitglieder des Beamtenbundes „Grabenkämpfe“ (B16 vorsitzender Personalrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr), „die ((überlegend)) alles andere gebracht haben als einen Fortschritt für die=für die Belegschaft“ (B16 vorsitzender Personalrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Auch Selbstdarsteller und Egoisten sind nicht gewollt, wie z.B. Personen, die nur Betriebsrat werden, um dadurch den besonderen Kündigungsschutz zu genießen, aber kein wirkliches Interesse daran haben, sich für andere „den Hintern aufzureißen“ (B6: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr):

„wenn ich dann im Betriebsrat erst mal, äh, dafür sorgen muss, dass die zumindest die Schnauze halten, wenn ich dann ((leicht zögerlich)) mal irgendwann mit dem Arbeitgeber rede, weil ich was erreichen will und nicht, weil da irgendeiner nur schlaue Sprüche kloppt, dann wird das immer schwieriger, ne ((fragend)) dann ist das also auch ein Problem“ (B4: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Des Weiteren scheint ein allgemeines Problem darin zu bestehen, dass häufig nur ein Drittel des Gremiums aktiv mitarbeitet. Es gibt also viele „Mitläufer“ (B6: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr) und oftmals eine „schweigende Mehrheit“ (B07: Betriebsrat, nichtfreigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr): „das ist leider so, dass es viel zu wenig Kollegen gibt, die wirklich ehrlich Betriebsratsarbeit machen wollen“.

Auch Wissensunterschiede von Mitgliedern aus unterschiedlichen betrieblichen oder verwaltungsspezifischen Bereichen können ein Hemmnis darstellen. Auf der anderen Seite wird aber bewusst versucht, alle Fachlichkeiten des Betriebes bzw. der Verwaltung im Gremium abzubilden, so dass die besondere Herausforderung darin besteht, das Expertenwissen der einzelnen Mitglieder für alle sichtbar zu machen. Störungen entstehen manchmal auch aufgrund von Fluktuation (insbesondere bei den nicht Freigestellten), wenn immer wieder neue Personen in das Gremium kommen:

„dann wird auf einmal der ganze Körper um- umgestülpt, indem nicht nur zwei, drei Neue reinkommen, sondern auf einmal sechs, sieben, acht neue Betriebsräte und dann fängt die Arbeit für den Vorsitzenden oder die Vorsitzenden wieder von vorne an, Weiterbildungsschulung und=und=und, Einarbeiten in die Betriebsabläufe und so weiter und so fort, in die Betriebsratsarbeit selber, das blockiert dann den Betriebsrat sag ich mal das erste halbe Jahr oder erste dreiviertel Jahr, bis der wieder dann so läuft“ (B17: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Deshalb wird es als hilfreich empfunden, wenn zumindest einige Mitglieder langjährige Erfahrungen besitzen:

„Bei mir jetzt im Gremium (1), ähm da kann ich sagen, da haben wir **zwei** wirklich Alteingessene, die zum Glück immer noch drin sind, die sich auch an manche Sachen erinnern können, die dann auch schon mal wertvolle Hinweise geben können“ (B5: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr)).

### Freistellung

Die Personen, die keine oder nur eine Teilfreistellung haben, berichten von gravierenden zeitlichen Konflikten und Interessenkollisionen. Bei ihnen ist ein Engagement für die Interessenvertretung trotz der diesbezüglichen gesetzlichen Regelungen oft nur nebenher oder zusätzlich zu ihrer eigentlichen Tätigkeit im Betrieb bzw. in der Verwaltung möglich:

„deshalb hat man immer so den Eindruck, dass man die Personalratsarbeit ähm immer so ein bisschen neben nebenher macht, so ein bisschen halb gar macht ne, also ich versuche mich zwar auf Gespräche vernünftig vorzubereiten, aber äh es ist eben schwierig, weil man eben auch einen ganz normalen Job hat ne“ (B18: vorsitzender Personalrat, nichtfreigestellt, Betriebsgröße unter 200)).

Einige erleben immer wieder, dass Kollegen verärgert reagieren und sich benachteiligt fühlen, wenn sie z.B. aufgrund der Betriebsratssitzungen eine Schicht für die Interessenvertreter übernehmen und ein höheres Arbeitspensum bewältigen müssen. Deshalb bleiben einige Betriebsratsmitglieder häufig aus eigenem Antrieb, getrieben von einem schlechten Gewissen gegenüber den Kollegen, den Gremiensitzungen fern:

„wenn ich zum Beispiel gerne auf eine Sitzung wollte, mir aber zwei Mitarbeiter krank geworden sind, dann hat's einfach nicht funktioniert, das war halt so der Alltag, wo ich mir noch ein bisschen mehr gewünscht hätte, noch ein bisschen mehr Luft zu haben, aber gut, das ist halt die Realität“ (B22: Personalrätin, nichtfreigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Die freigestellten Mitglieder können sich der Interessenvertretung generell vollständig widmen und sind unabhängiger. Hierdurch hängt aber oftmals auch das wichtige Wissen ausschließlich an ihnen. Eine in manchen Fällen praktizierte Lösung für dieses Problem ist es, nicht freigestellte Personen für bestimmte Aufgaben oder zeitlich begrenzte Projekte offiziell freizustellen. Dies trägt nicht nur zu einem besseren Verständnis der Freigestellten und Nicht-Freigestellten bei, es fördert auch den Informationsfluss. Wichtig ist die Herstellung von Transparenz, d.h. dass sich die Mitglieder gegenseitig über ihre Handlungen informieren. Eine Interviewperson sprach auch von „kontrollierter Autonomie“ (B23b: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr), d.h., dass alle Mitglieder des Gremiums sehr viel Handlungsfreiheit haben, die anderen – und insbesondere die (stellvertretenden) Vorsitzenden – aber auch über diese Handlungen unterrichtet werden.

### Führungsstil

Eine weitere Barriere im Wissenstransfer kann der Führungsstil des Betriebsratsvorsitzenden sein. Wenn sich die Funktionsträger zu sehr an ihre Funktion klammern und die anderen Kollegen nicht in alle Entscheidungen einbeziehen, hemmt dies die Verteilung von Wissen: „da ist man, wie sagt man immer so schön, dumm gehalten worden“ (B31: Betriebsrätin, nichtfreigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr). Hilfreich ist ein kollegialer, kooperativer und teamorientierter Führungsstil anstelle eines patriarchisch-autoritären. Dies impliziert, dass die Funktionsträger auch „loslassen“ und Aufgaben delegieren können müssen. In mehreren Interviews war zu erkennen, dass die Führungsstile durchaus auch mit entsprechenden Beziehungen zur Geschäftsleitung einhergehen. Dieser schon früh von Kotthoff (1981) berichtete Zusammenhang war bei uns speziell beim patriarchalen Führungsstil festzustellen.

### Beziehung zur Geschäftsleitung

Einen Einfluss auf den Wissenstransfer ist ebenso durch die Beziehungen zwischen den interviewten Personen und ihren jeweiligen Geschäftsleitungen erkenn-

bar. Sie gestalten sich zum Teil sehr unterschiedlich. Insgesamt lassen sich drei Beziehungsarten erkennen:

a) Die Beziehung zur Geschäftsleitung wird positiv beschrieben:

Die Geschäftsleitung hat ein großes Interesse daran, „gute Geschäftsbeziehungen“ (B2: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr) zur Interessenvertretung zu haben. Es handelt sich in diesen Fällen zumeist um ein „relativ vertrauensvolles Verhältnis“ (B5: vorsitzender Personalrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr), das durch ein gegenseitiges „Geben und Nehmen“ (B5: vorsitzender Personalrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr) charakterisiert ist. Das Gremium erhält die notwendige Rückendeckung und wird voll akzeptiert:

„wir sind auch auf einer Augenhöhe mit ihm, also da werden wir nicht als Beiwerk oder als Pickel, der auszudrücken ist, gesehen“ (B2: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Vor allem wenn die Führungspersonen selbst einen Berührungspunkt zur Gewerkschaftsarbeit haben (z.B. dort Mitglied sind), hat das Gremium „Mitbestimmungsbefürworter“ (B19: vorsitzender Personalrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr). Konflikte werden außergerichtlich geregelt, indem versucht wird, gemeinschaftlich einen Lösungsweg im Sinne der Belegschaft zu finden. Der Informationsaustausch findet regelmäßig und intensiv statt. Die Arbeit des Gremiums wird gefördert, z.B. durch die uneingeschränkte Befürwortung von Schulungen oder aufgabenbezogene Freistellungen:

„die Geschäftsleitung fördert auch unseren Betriebsrat sehr und weil wir uns auch einsetzen und engagieren, und die sagen also auch an die Vorgesetzten, die Betriebsräte kriegen die Zeit, die sie brauchen, ne, wir haben ja z.B. als wir jetzt das neue Entlohnungssystem eingeführt haben, da haben wir also extrem viel Zeit aufwenden müssen und ich hatte mit meinem Abteilungsleiter überhaupt gar kein Problem, weil er ist auch ein alter Betriebsrat, daher, daher konnte er das, konnte er da mitfühlen“ (B24: Betriebsrätin, nichtfreigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

b) Die Beziehung zur Geschäftsleitung ist ambivalent:

Diese „Mischform“ tritt sehr häufig auf. Im Grundsatz ist das Verhältnis von gegenseitiger Akzeptanz geprägt, es wird „hart aber herzlich“ (B11b: stellvertretend vorsitzender Personalrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr) verhandelt und das Gremium wird wertgeschätzt:

„was aber nicht dazu führt, dass uns hier alles geschenkt wird ((lachend)), ne ((fragend))“ (B16: vorsitzender Personalrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Die Interviewpersonen sehen dennoch Verbesserungspotenziale:

„vom Informationsfluss, also von der Geschäftsleitung aus könnte es ein bisschen besser sein ((lachend)), da äh haben wir ein bisschen mit zu kämpfen, aber ansonsten ist das Verhältnis eigentlich ganz gut“ (B30: Betriebsrätin, stellvertretende Vorsitzende, nichtfreigestellt, Betriebsgröße unter 200).

In einem Fall wurde bewusst versucht, diese Potenziale weiterzuentwickeln, indem die Interessenvertretung, der Vorstand und die Führungskräfte einen „Kulturworkshop“ (B20: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr) durchgeführt und dabei einen „Vertrag des Vertrauens“ (B20) geschlossen haben, d.h. sie haben klare Spielregeln zum Umgang miteinander ausgehandelt.

c) Die Beziehung zur Geschäftsleitung wird negativ beschrieben:

Die entsprechenden Interviewpersonen berichteten z.B., dass grundsätzlich versucht werde, den Betriebsrat „ins Lächerliche zu ziehen“ (B3: Betriebsrätin, nichtfreigestellt, Betriebsgröße unter 200), ihn „mundtot zu machen“ (B3) und „Schachmatt zu setzen“ (B3). Mitarbeiterführung wird im autoritären Stil praktiziert. Das Verhältnis ist durch „Kampf“ (B4: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr) und „Druck“ (B4) gekennzeichnet, und Konflikte werden immer wieder vor Gericht ausgetragen (B4). Die Mitglieder des Gremiums werden als „Störenfriede“ (B4), „Feind des Unternehmens“ (B4) oder „lästiges Übel“ (B18: vorsitzender Personalrat, nichtfreigestellt, Betriebsgröße unter 200) wahrgenommen und manchmal auch gegeneinander ausgespielt (B20: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr). Es wird mit „Drohungen“ (B7) und „Angst“ (B7) oder mit „erhobenem Zeigefinger“ (B7) gearbeitet. Es ist den Mitgliedern der Interessenvertretung nicht möglich, auf Augenhöhe mit der Führungsebene zu verhandeln:

„das ist eben reines Wunschenken, auf Augenhöhe mit dem Vorstand auf einer anderen Basis zu sprechen, und das äh ist wirklich äh, das ist wirklich so ein Punkt, an dem ich so ein bisschen äh verzweifle, muss ich wirklich sagen“ (B18: vorsitzender Personalrat, nichtfreigestellt, Betriebsgröße unter 200).

Häufig liegen diese Schwierigkeiten auch in einzelnen Personen begründet:

„der war von sich eingenommen, er war der Größte in dieser ganzen Bundesrepublik und er war der Schlaueste, er macht alles richtig, wenn er Menschen kaputt machen konnte, die hat er kaputt gemacht, die hat er kaputt gemacht“ (B6: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Der Austausch von Wissen wird in diesen Fällen durch verschiedene Hemmnisse erschwert. So weigert sich in einem Betrieb die Geschäftsleitung, mit der Stellvertretung zu verhandeln, sie empfängt also nur den Betriebsratsvorsitzenden zu Gesprächen. In einem anderen Betrieb werden Betriebsversammlungen blockiert, indem der laufende Betrieb nicht geschlossen wird und somit nicht alle Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, daran teilzunehmen. Wiederholt wurde berichtet, dass die Teilnahme an Schulungen von Seiten der Geschäftsleitung abgelehnt wird. In Betrieben, wo jede Weiterbildung vor dem Arbeitsgericht eingeklagt werden muss, läuft der Wissenstransfer sehr schleppend. Häufig sind in solchen Betrieben auch die Notstände in der Belegschaft am größten. In deutlicher Beziehung dazu scheint es in Betrieben, in denen die Interessenvertretung wenig durchsetzungsstark ist, auch kaum Wissenstransfer zu geben:

„in vielen Buden jetzt im Telekom-Bereich zum Beispiel, war auch gar keine Zeit dafür, weil die waren so viel in Umbrüchen ne drin äh die waren eigentlich viel mehr mit sich selbst beschäftigt, das mein ich jetzt gar nicht negativ, sondern (2) also wenn ich zweimal im Jahr in einer neuen Firma arbeite ((lachend)) zweimal im Jahr ein komplett neues Gremium hab, äh hab ich andere Probleme, wie zu gucken, weil die=die wissen ja noch nicht mal- die kennen ja noch nicht mal die Leute in ihrem Gremium ne so schnell und da ist die Bude schon wieder platt, das ist- das ist eine ganz andere Nummer“ (B32: Weiterbildungsbeauftragter).

### Belegschaft

Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Belegschaft stellt eine weitere Einflussgröße auf den Wissenstransfer dar. Eine Rolle spielt zum Beispiel der Stellenwert, der der Interessenvertretung von Seiten der Belegschaft zugeschrieben wird. So berichteten einzelne Interviewpersonen, dass ihr Gremium nicht von allen Kollegen ausreichend wahrgenommen wird:

„Also, das ist sehr unterschiedlich, es gibt halt Kollegen und Kolleginnen, die auch selber sehr interessiert sind, die vielleicht auch selber mal in so einem Gremium waren, sich auch in Arbeitsrecht gut auskennen, und da ist die Akzeptanz und das Interesse einfach sehr hoch, die einen äh wertschätzen,

auch die Arbeit wertschätzen, die man macht, aber in Prozenten ausgedrückt, würde ich sagen sind das halt unter 50%, der Großteil weiß vielleicht gar nicht richtig, weiß ich nicht, natürlich schon das es den Betriebsrat gibt, aber hat sich nicht näher damit beschäftigt, interessiert auch nicht, keine Zeit“ (B27: Betriebsrätin, nichtfreigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Es kommt auch vor, dass sich Kollegen zwar vertrauensvoll an Mitglieder der Interessenvertretung wenden und ihnen ihre Probleme schildern, gleichzeitig aber darum bitten, dies nicht an das gesamte Gremium weiterzugeben, aus Angst, dass ihr Anliegen öffentlich wird und sie namentlich in der Personalabteilung genannt werden. Diese wiederum reagiert nicht, wenn Vorfälle anonym behandelt werden. Somit stockt der interne Wissensfluss und die Probleme werden nicht bearbeitet. Allgemein wird es als sehr wichtig erachtet, eine Anbindung an die Belegschaft zu haben und „Öffentlichkeit im Betrieb“ (B33: Weiterbildungsbeauftragter) herzustellen:

„Eins der größten Mankos die ich öm miterlebt habe ist öm öh die fehlende öm Öffentlichkeitsarbeit öm hin zur Belegschaft“ (B03: Betriebsrätin, nichtfreigestellt, Betriebsgröße unter 200).

Einige freigestellte Mitglieder suchen die Betriebsöffentlichkeit:

„wir, die drei Freigestellten, auch das ist sehr wichtig, äh müssen auch häufig, häufig raus ne ((fragend)) also müssen wirklich raus, um halt hier auch äh die Stimme der Kolleginnen und Kollegen im Originalton zu hören und ((Stimme erhebend)) damit die Kollegen auch sehen, dass wir hier ne ((fragend)) nach wie vor für ((kurze Pause)) sie da sind äh und nicht hier im ((überlegend)) Personalratsbüro fest gewachsen sind“ (B16: vorsitzender Personalrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Die Betriebsratsmitglieder sollten also stets ansprechbar sein und als Freigestellte ein „Haus der offenen Tür“ (B08a: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr) pflegen. Die meisten Befragten gaben an, dass ihnen das sehr gut gelingt, sie in der Belegschaft „verankert“ (B02: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr) sind, ein hohes Vertrauen genießen und ernst genommen werden. Sie bewerten den Rückhalt durch die Belegschaft als „gut“ oder „sehr gut“ und machen dies u.a. auch an den gut besuchten Betriebsversammlungen und den zahlreichen Zugriffen auf die Intranetseite des Betriebsrates fest. Inwiefern diese Öffentlichkeitsarbeit – vor allem der freigestellten Mitglieder

– allerdings politischer Natur ist und eher der Wahrung der eigenen Position gilt oder aber gar schon Ausdruck eines schlechten Informationsflusses innerhalb des Gremiums ist, vermögen wir nicht zu sagen.

Mehrere Interviewte kritisierten, dass das Gremium immer nur dann gut angesehen sei, wenn es für den Einzelnen etwas positives bewirken würde, während im Fall von – manchmal unausweichlichen – unliebsamen Entscheidungen (z.B. Entlassungen oder Abmahnungen) die Betriebsratsmitglieder direkt weniger Wertschätzung erfahren würden. Teilweise würde an ihnen auch der Frust abgelenkt, der im Grunde genommen der Geschäftsleitung gelten würde:

„dann fallen Ihnen die eigenen Kollegen in den Rücken“ (B21b: stellvertretend vorsitzende Betriebsrätin, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Fehlt es an Transparenz, dann erscheint das Handeln des Gremiums nicht immer nachvollziehbar und es ist für die Belegschaft nicht ersichtlich, wie viel Zeit, Arbeit und Energie hinter manchen Ergebnissen stecken:

„es ist manchmal schwierig, den Kollegen klar zu machen, dass **das**, was man erreicht hat, das das nicht vom Himmel gefallen ist“ (B09: stellvertretend vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Ein weiteres Hemmnis ist häufig die finanzielle Lage, sowohl bei Privatunternehmen als auch im öffentlichen Sektor. Dadurch erhöht sich das Risiko, dass Schulungen, deren Finanzierung dem Arbeitgeber obliegt, nicht durchgeführt werden können.

Eine zusätzliche Barriere beim Wissenstransfer stellen individuelle private Animositäten dar. Dies kann sich u.a. in der Nachfolger-Suche manifestieren. Hier wird gerade nach bestimmten persönlichen Eigenschaften und Vorlieben ausgesucht. Diese persönlichen Beziehungen funktionieren aber auch in die andere Richtung: Personen, die man mag, erzählt man eher, was man weiß. Dies kann auch auf eine strukturelle Ebene gelangen, wenn es gelingt, aus dem Gremium eine Einheit zu formen.

Weitere positive Faktoren für den Wissenstransfer sind neben einer Teamorientierung im Gremium auch die Förderung der Motivation. Für den Wissenstransfer ist nicht nur das Können, sondern besonders das Wollen wichtig. Dies wird gefördert, wenn man sowohl beim Lernen als auch in der alltäglichen Gremiumsarbeit die notwendige Freiheit bekommt, eigenständig zu arbeiten:



„Hat er mir wirklich völlige=völlige Freiheit gegeben, halt auch einfach auch son Lernprozess zu starten ne, was=was ganz auch ganz wichtig war.“ (B02: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr)

Daraus lässt sich die Hypothese ableiten, dass neben den individuellen Begebenheiten wie z.B. privaten Animositäten oder besonders engagierte Gremiumsvorsitzende es vor allem der Einfluss von Strukturen und Beziehungen ist, der den Wissenstransfer beeinflusst.

### 3.2.5 Alters- und Generationenbilder

Die Aussagen der Interviewten in Bezug auf die jeweils jüngere bzw. ältere Generation sind sehr unterschiedlich. Es gibt Personen, die selbst die Erfahrung gemacht haben (durch die Jugendbildungsarbeit in der Gewerkschaft, den Kontakt zur Jugend- und Auszubildendenvertretung u.ä.), dass die Jugend durchaus politisch interessiert ist. Diese Personen beschreiben die Jüngeren als „kreativ“, „unbefangen“ oder „frisch“ und sind der Meinung, dass diese neue Ideen, Techniken und Methoden mit sich bringen, dass sie anders denken und „über den Tellerrand“ (B12: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr) blicken können, „Elan“, „Energie“, „Feuer“ (B20: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr) und „Leidenschaft“ (B20: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr) haben. Dies wird als belebend und motivierend empfunden. Das Wissen, das den Jüngeren noch fehle, beziehe sich auf die betrieblichen und gewerkschaftlichen Strukturen.

Andere Befragte wiederum unterstellen – manchmal sehr direkt, oft aber auch nur „zwischen den Zeilen“ -, dass die Jugend eher freizeit- und konsumorientiert sei und keine Zusatzaufgaben übernehmen wolle. Viele würden die heutigen Arbeitnehmerrechte als selbstverständlich ansehen und nicht honorieren, dass diese durch die Älteren hart erkämpft worden seien. Es gebe eben „die **jungen Wilden**, die wenig Ahnung haben“ (B25b: Betriebsrat, stellvertretender Vorsitzender, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

In den Augen der Jüngeren verfügen die Älteren über mehr Ruhe und Gelassenheit, einen großen Wissensschatz (z.B. hinsichtlich gesetzlicher Bestimmungen) und über Routine. Sie würden die innerbetrieblichen Strukturen genau kennen und würden wissen, welche Personen wichtig sind und wie man mit ihnen als auch mit Krisensituationen umgeht:

„die Älteren haben auf jeden Fall ein sehr gutes fundiertes Fachwissen, also wenn dann so Extremsituationen sind, wissen die halt ziemlich gut, was weiß

ich, mit dem Rechtsanwalt oder mit anderen Dingen umzugehen, wo Jüngere sich wahrscheinlich eher unsicher sind oder ich selber auch unsicher bin, und ähm, auf der anderen Seite kann ich es jetzt von mir sagen, was Jüngere eher einbringen, ist glaub ich so:, ne Dynamik auch nochmal anders zu denken, einfach ja frischen Wind“ (B27: Betriebsrätin, nichtfreigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Es besteht die allgemeine Ansicht, dass die Bereitschaft der Älteren, Wissen weiterzugeben und die Bereitschaft der Jüngeren, dieses Wissen anzunehmen, individuell sehr unterschiedlich sei. So gebe es auch ältere Personen, die klammern und ihr Wissen für sich behalten würden. Einige jüngere Personen würden nur in fachlichen Fragen den Rat der Älteren annehmen, nicht aber in allgemeinpolitischen Fragen. Für sie sei trotzdem das historische Wissen und die Erfahrungen der Älteren bedeutsam, wobei es meist als wenig nützlich angesehen wird, wenn die Älteren nur Geschichten aus alten Zeiten erzählen und sich mit ihren vermeintlichen Erfolgen brüsten, ohne ihr erfahrungsgebundenes Wissen auf heutige Situationen und aktuelle Problemlagen zu übertragen und anzuwenden. Oft wurde sowohl von den jüngeren als auch von den älteren Interviewpartnern die Frage gestellt, ob neue Entwicklungen und Rahmenbedingungen nicht vielleicht auch gänzlich neues Wissen erfordern würden. Eine Herausforderung besteht also darin herauszufinden, welche Art von Erfahrungswissen für die nachrückenden Generationen relevant ist.

Es scheint auch darauf anzukommen, wie die Älteren ihr Wissen weitergeben. Oberlehrerhaftes Verhalten zum Beispiel wird als kommunikationshemmend empfunden. Auf beiden Seiten wird es stattdessen als ergiebiger angesehen, wenn ein gleichberechtigter Meinungs-austausch stattfindet und unterschiedliche Positionen diskutiert werden. Dabei sind viele Ältere der Überzeugung, dass die Jüngeren auch über ein Ziel hinaus-schießen dürfen oder auch mal „gegen die Wand laufen“ (B20: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr) sollten, da ihnen selbst das früher auch passiert sei. Was den Umgang und die Zusammenarbeit miteinander angeht, sehen manche die Älteren in einer Art Vorleistungs-verpflichtung:

„ich glaube, da sind mehr die Alten in der Pflicht als die Jungen, weil die Jungen können nur nach oben gucken, wir können nach Vorne und nach Hinten gucken“ (B10: stellvertretend vorsitzender Personalrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Den Jüngeren wird von den Älteren noch Entwicklungspotenzial zugestanden:

„die alten Kämpfer, die sind zu anderen Zeiten auch groß geworden, ne, von daher halte ich das mit der Jugend jetzt nicht für verloren, sondern ich denke ((lacht)) dass man eben daran arbeiten muss und meiner Meinung nach auch noch mehr eigentlich politische Bildung betreiben müsste“ (B29: Weiterbildungsbeauftragte).

Einige ältere Betriebsratsmitglieder kritisieren – wie schon oben angemerkt –, dass die junge Generation eher freizeitorientiert ist: „<Ach, ich gehe dann lieber Tennis spielen> wenn wir gesagt haben <Da kannst du ja mal ein Seminar machen oder abends in eine Veranstaltung>“ (B04: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr). Doch auch in diesen Fällen werden die jungen Kollegen unterstützt, und das Wissen der Älteren wird an die Jungen weitergegeben. Das fehlende Wissen der jungen Generation scheint sogar ein Anreiz für Verhaltensweisen zu sein, die den Wissenstransfer begünstigen:

„[...] indem wir gesagt haben <Du musst das Seminar machen, du musst dahin, du musst das machen, du musst da- was interessiert dich >, immer, manchmal, man hat ja selber Vorstellungen, aber ob die jüngeren Leute dann immer die Vorstellung auch haben, ist immer eine andere Frage“ (B04: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Einige scheinen die jüngere Generation fast schon dazu zwingen zu wollen, die eigene Meinung und Arbeitsweise und auch das Wissen zu übernehmen. Diese Befragten haben ein eher negatives Bild von der jungen Generation, beziehen daraus aber die Motivation, den Jüngeren zu zeigen, wie es geht anstatt sich von ihnen abzuwenden.

Direkt darauf angesprochen verneinen jedoch fast alle Interviewten, dass es einen Generationenkonflikt in ihrer Interessenvertretung bzw. im Betrieb oder in der Verwaltung gibt. Unstimmigkeiten werden nicht auf das Merkmal „Alter“ zurückgeführt, sondern mit unterschiedlichen (gewerkschafts-)politischen und allgemeinen Grundhaltungen begründet:

„das Alter ist an sich kein Problem, sondern die Frage <Wie geh ich miteinander um?> [...] also wenn ich sage, die Jungen, die haben keine Ahnung, dann habe ich verloren, und umgekehrt auch, wenn die Jungen sagen, <die Alten gehen uns auf den Sack>, dann läuft da auch nichts, also ich glaube, das hängt wesentlich von den Persönlichkeiten ab, weniger vom Alter an sich“

(B10: stellvertretend vorsitzender Personalrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Bezugnehmend auf die Ausgangsfrage, welche Unterstützung sich die ausscheidenden Interessenvertretungsmitglieder wünschen würden, damit der Wissenstransfer besser funktioniert, lässt sich feststellen, dass insgesamt der Wunsch besteht, dass ihre Expertise mehr wertgeschätzt und gewürdigt wird, sowohl von den Gewerkschaften als auch von ihren ehemaligen Kollegen. Die Bereitschaft, Wissen weiterzugeben, scheint bei dem überwiegenden Anteil der Älteren durchaus vorhanden zu sein. Eine Bedingung hierfür ist aber, dass ihr Wissen auch die Anerkennung findet, die ihm ihrer Meinung nach zusteht. Oft wird erwartet bzw. darauf gehofft, dass jemand auf sie zutritt und ihre Expertise nachfragt und ihnen darüber zeigt, dass sie weiterhin einen Beitrag für die betriebliche Mitbestimmung leisten können. Dies aufzugreifen und bei der Konzipierung eines Rollenmodells für die Älteren behilflich zu sein, wird eine der weiteren Aufgaben im Projekt sein.

Selten wird geäußert, dass die Schwierigkeiten, die es in einzelnen Fällen beim Neueinstieg in das Vertretungsgremium gab, auf einen Generationenkonflikt zurückzuführen waren. Die Überforderung mancher junger oder (häufiger) neuer Mitglieder resultierte (gerade in kleinen Gremien) eher aus einem knappen Zeitbudget bei gleichzeitig vielen neuen und komplexen Aufgaben. Daher sind die meisten neuen Mitglieder über jede Form der Unterstützung und Hilfe dankbar. Insbesondere die Schulungen sind hier ein probates Mittel, um die erste Unsicherheit zu überwinden.

### **3.2.6 Geschlechterverhältnisse in der Interessenvertretung<sup>4</sup>**

In diesem Abschnitt steht die besondere Rolle des Geschlechts in der Interessenvertretung im Vordergrund. Im Jahr 2001 wurde eine Minderheitenquotenregelung im Betriebsverfassungsgesetz verankert, die besagt, dass die Belegschaftsanteile nach Männern und Frauen im Betriebsratsgremium entsprechend vertreten sein sollen: „Das Geschlecht, das in der Belegschaft in der Minderheit ist, muss mindestens entsprechend seinem zahlenmäßigen Verhältnis im Betriebsrat vertreten sein, wenn dieser aus mindestens drei Mitgliedern besteht.“ (§ 15 Abs. 2 BetrVG). Wenn man sich aktuelle Zahlen anschaut, wird schnell klar, dass diese Minderheitenquote (noch) nicht in den Gremien erreicht wird. Greifenstein et al. (2010) berichten von einer Verteilung von 32 Prozent Frauen und 68 Prozent Männern

---

4 Dieser Abschnitt beruht auf Ausarbeitungen von Birgit Killenberg und Miriam Schmitt. Wir bedanken uns für diese gute Arbeit.

in den Interessenvertretungen, während die Geschlechterverteilung in den Belegschaften in etwa ausgeglichen ist. Bei den Anteilen der Vorsitzenden sieht es noch düsterer aus: Nur ca. 14 Prozent der Vorsitzenden und 19 Prozent der Stellvertreter sind weiblich. Der Frauenanteil in den Betriebsratsgremien variiert natürlich stark nach Branche, nach Betriebsgrößenklassen, nach Frauenanteil in der Belegschaft und nach Region. So ist der Frauenanteil in Betriebsratsgremien in Ostdeutschland höher als in Westdeutschland. Dies betrifft auch den Anteil der weiblichen Vorsitzenden (Lindecke 2005). In Branchen, die traditionell einen hohen Frauenanteil aufweisen wie beispielsweise im Handel, im Dienstleistungsgewerbe oder im Versicherungs- und Kreditgewerbe, liegt auch der Frauenanteil in den Betriebsratsgremien deutlich höher. Hier finden sich dann auch mehr weibliche Betriebsratsvorsitzende. Aber erst ab einem Frauenanteil bei den Beschäftigten von mehr als 80 (!) Prozent liegt der Anteil der Betriebsratsvorsitzenden bei etwas mehr als 60 Prozent, was auf eine deutliche strukturelle Diskriminierung hinweist (siehe ausführlich Klenner/Lindecke 2003: 180). Für Betriebsgrößenklassen von 200-500 Beschäftigten kommen Greifenstein et al. (2010) zu dem Ergebnis, dass „eine freigestellte weibliche Vorsitzende den Frauenanteil im Gremium befördert. [...] Vergleichbares gilt auch für die Erfüllung der Geschlechterquote.“ (Ebd.: 31).

Wir versuchen nun, anhand der in den Interviews getroffenen Aussagen die Probleme von Frauen bei der Betriebsratsarbeit zu beschreiben. Wir vermuten, dass diese Schwierigkeiten sich auch auf den Wissenstransfer ausdehnen und es für Frauen auch aufgrund ihres (sozialen) Geschlechts schwieriger ist als für Männer, am Wissenstransfer teil zu haben.

### Wege in die Interessenvertretung

Die generellen Schwierigkeiten bei der Nachwuchsgewinnung für die Interessenvertretungsgremien (s.o.) zeigen sich nochmals deutlich bei der Gewinnung von Frauen für diese Gremien. Insbesondere die schon aus der ‚normalen‘ Arbeitswelt bekannten Probleme und Benachteiligungen von Frauen tauchen hier erneut und teilweise verschärft wieder auf.

Die Rekrutierung von Frauen funktioniert in vielen Betrieben eher schlecht, was sich unmittelbar auf die Anzahl der Frauen in der Interessenvertretung auswirkt. Zwar wird ‚angeblich‘ Wert darauf gelegt, Frauen zur Wahl aufstellen zu lassen und diese erhalten auch die Möglichkeit dazu, doch gibt es eher wenige Frauen, die sich dies zutrauen oder Zeit dazu haben (aufgrund von Kinderbetreuung, Haushalt etc.): „uns fehlen die Frauen zwischen 25 und 40“ (B28: Betriebsrätin, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr). Frauen lassen Männern in dieser

Hinsicht häufig den Vortritt. In einigen Fällen wurde auch angegeben, dass keine ‚geeigneten Frauen‘ zur Verfügung standen.

Aber auch von den für das Gremium ‚interessanten‘ Personen erklären sich immer weniger bereit, eine verantwortliche Rolle in der Interessenvertretung zu übernehmen. Neben den bereits genannten Ursachen zählen auch die Angst, im Kollegenkreis auf Ablehnung zu stoßen, ein generell fehlendes Interesse an Mitbestimmung und Politikverdrossenheit, die Bevorzugung einer ‚anderen Karriere‘ (B09: stellvertretend vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr), d.h. die innerbetriebliche Weiterentwicklung im angestammten Beruf, oder familiäre Verpflichtungen zu den Gründen. Hier zeigt sich sehr stark, dass die schon bekannte Vereinbarkeitsproblematik von Karriere und Familie<sup>5</sup>, sich für Frauen und deren Entscheidung, sich im Betriebsrat zu engagieren, zuspitzt. So ist für Frauen die Karriereorientierung weitaus einschneidender im Leben als für Männer: Karriereorientierte Frauen müssen auf Kinder verzichten, Männer hingegen nicht. Weiterhin scheinen Angestellte selbst verantwortlich dafür zu sein, Lösungen für die Vereinbarung von Arbeit und Privatleben zu finden – von Frauen wird hier eine erhöhte Verhandlungsmacht und Handlungsressource gefordert. Frauen, die diese nicht besitzen, müssen Rückschläge einstecken (vgl. Frey 2007, S.174). Auch wenn Führungskräfte (egal ob im Betrieb oder Betriebsrat) die Problematik erkennen, wird diese als ‚Sachzwang‘ und damit als nicht veränderbar hingestellt. Somit muss keine Verhaltensänderung erfolgen und die Handlungsmuster können weiterhin bestehen bleiben (vgl. Nickel 2007, S. 37ff.).

Im Folgenden zeigt sich die Verschärfung der allgemeinen Vereinbarkeitsproblematik von Beruf und Privatleben von Frauen, denn oftmals müssen sie sich nicht nur zwischen Karriere und Kind, sondern auch noch zwischen Karriere und Betriebsrat entscheiden:

„wenn hier jemand (3) in ein sogenanntes Talentprogramm, wir haben Talentprogramme, will, dann wird mindestens einmal ein Gespräch mit ihm geführt, ob er es den für sinnvoll hält im **Betriebsratssenat** zu sein, ob er nicht meint, dass ihm das auch mal schaden könnte“ (B14: stellvertretend vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Die Entscheidung zwischen Betriebsrat und Karriere gilt natürlich auch für Männer, jedoch ist diese Entscheidung für Frauen nochmals schwieriger, da sie an

---

5 Und hier spielt auch sehr stark die Pflege von meist älteren Familienangehörigen eine große Rolle, die im Gegensatz zur Kinderthematik noch nicht so stark ins öffentlich-mediale Bewusstsein gerückt ist.

diesem Punkt schon Anstrengungen unternommen haben, Familie und Karriere zu vereinbaren (oder auf die traditionelle Familienplanung verzichten). Dies bedeutet, dass die Opportunitätskosten der Gremienarbeit nochmal ungleich höher sind als bei den männlichen Kollegen. Zudem gewinnt man den Eindruck, dass bei Männern weniger Verständnis dafür zu finden ist, dass es für Frauen häufig schwieriger ist, Betriebsratsarbeit mit der Familienarbeit zu vereinbaren:

„wir würden ja gerne mehr Frauen haben, ja, aber auch da halt das Problem, ist zeitaufwendig, Betriebsratsarbeit muss man wissen, ist zeitaufwendig, ist rund um die Uhr, äh weil eben bei uns rund um die Uhr gearbeitet wird, und da äh ist nach wie vor für Frauen schwerer, obwohl wir ja alle gleichberechtigt sind, äh scheint's so zu sein, dass die Männer sich dann doch schon mal eher freimachen als die Frauen ne“ (B14: stellvertretend vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Diese Schwierigkeiten werden von Frauen wahrscheinlich auch eher gesehen als von Männern, da diese die Probleme der Vereinbarkeit häufig nicht sehen:

„B: in so einem Konzern, wird das wahrscheinlich zunehmend äh so sein, da wird man nicht sagen können <ich lasse um vier hier den Griffel fallen> da ist- sind auch Termine mal in anderen Standorten mal notwendig, wir haben auch andere Standorte in Deutschland, wenn man in einem Gremium drin ist im Gesamtbetriebsrat oder so etwas, der tagt nicht immer in Stadt A, der tagt auch mal in Stadt D oder in Stadt E oder in Stadt F oder Stadt G oder weiß der Geier wo, dann fährst du morgens früh um sechs Uhr hin und wenn du nicht übernachten willst bist du abends um zehn Uhr zuhause, Treffer, da machte son Mann gerne mal mit, macht der: ((leicht lachend)) ja so viel zu der Frage, Frauen Betriebsrat

II: Ist also immer noch extrem schwierig, wenn wir es mal eigentlich zusammenfassen ((fragend))

B: Ja (2) ja extrem, also was heißt extrem ((fragend)), es äh- man muss sich darüber im Klaren sein, dass Betriebsrat nicht von sieben bis 16 Uhr ist, dass das bedeutet auch mal äh flexibel zu sein, wir haben eine 12- Stunden Schicht hier am Standort, es gibt auch Fragen, die äh, die man nur vor Ort klären kann auf der Schicht, da muss man mal abends äh um 19 Uhr auf Schicht gehen (3) okay musst du dann machen, kannst ja nichts ne, muss man nicht

immer, aber immer häufiger“ (B28: Betriebsrätin, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Auch in den Fällen, wo man nicht wirklich von einer Karriere sprechen kann, tragen die veränderten Beschäftigungsverhältnisse dazu bei, dass sich Frauen schwer tun mit der Gremienarbeit:

„alles was über 19,25 Stunden geht, also in die Richtung Vollzeit, da haben Sie keine Probleme, da finden Sie Leute, aber alles was bis 19,25 Stunden geht, zwölf Stunden, 15, 18 Stunden, die sind hier nicht so verwurzelt, dass die sagen würden, das ne, weil sie müssen nämlich [...] noch Brötchen verkaufen oder bei der Putzfirma x äh=äh noch=noch abends ein paar Stunden putzen gehen, damit sie überhaupt leben können ne, das ist die Schwierigkeit“ (B14: stellvertretend vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Dass aber gerade die Vertretung solcher Berufsgruppen wichtig ist, um deren speziellen Problemen eine Stimme zu verleihen, verdeutlicht folgendes Zitat:

„B3: und ich war als Angestellte immer auf der Arbeiterliste und äh gerade der Hausbereich, wo man in Sachen Tagesheim, Reinmachefrau, das war ja ein ganz schwieriges äh Feld dann auch, aber habe immer versucht aus diesem Kreis dann auch die Kolleginnen zu gewinnen und hab dann auch die immer, die wir uns dann dahin äh- gesagt haben <das kannst du und das musst du dir zutrauen> und mir war immer wichtig zu sagen <deine Arbeit, die du machst kannst nur du oder eurer Berufszweig verteidigen oder erläutern> weil wer in der Buchhaltung sitzt, weiß nicht, was du für Probleme hast, also das war für mich immer so ein=ein Grund ehm Mitteilung, dass man so etwas macht“ (B23c: stellvertretend vorsitzende Betriebsrätin, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Das zeigt das nächste Problem, das Frauen in der Gremienarbeit haben und das Entsprechungen in der allgemeinen Arbeitswelt findet.

### *Durchsetzen in einer Männerwelt*

Viele Frauen schätzen sich und ihre Kompetenzen falsch ein und trauen sich daher weniger zu. Dies hat automatisch auch Auswirkungen auf die Beurteilung durch andere. Dies zeigt sich beispielsweise in 1) Selbst- und Kompetenzzweifeln, 2) einer mangelnden Klärung der Karriereziele und 3) weniger Bereitschaft, die eige-



nen Leistungen vor anderen positiv darzustellen (Selbstmarketing) (vgl. Wagner et al. 2012). Dies bewirkt dann, sofern sich Frauen in den Betriebsrat wählen lassen, dass sie sich häufig auf sogenannte ‚Frauenthemen‘ spezialisieren.

Im Bezug auf Arbeitsschwerpunkte in Betriebsratsgremien zeigen sich geschlechtsspezifische Differenzierungen. Die Zuweisung der Arbeitsschwerpunkte erfolgt vordergründig anhand von vermeintlich unterschiedlichen Interessenlagen. Schaut man aber genauer hin, so erfolgt die Zuweisung im Rückgriff auf geschlechterstereotype Denkweisen. Demzufolge finden sich Frauen eher im operativen Geschäft und Männer dort, wo es strategisch wird. Entsprechende unhinterfragte Rollenvorstellungen und geschlechterstereotype Denkweisen schlagen dann auch auf die Themenspezifität, also auf die Zuweisung und Annahme von Themen und Arbeitsbereichen in den Gremien durch. So meint eine langjährige und erfahrene Betriebsrätin, dass Frauen teilweise selber dafür verantwortlich seien, wenn sie sich in die Ecke drängen lassen. Verantwortlich hierfür sei das „Tanzstundensyndrom“ (B28). Frauen sollten nicht warten, bis sie aufgefordert werden, sondern vielmehr selber die Initiative ergreifen. Insbesondere jüngere und/oder neue Betriebsrätinnen würden sich gerne auf soziale Themen reduzieren lassen:

„weil sie da im ersten Schritt, wenn sie als neue Betriebsrätin dazu kommen, sagen <na gut, da hab ich am meisten Ahnung noch von>, also soziales so eigentlich so, fühlen die sich nach wie vor noch zuhause“ (B28: Betriebsrätin, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Familienarbeit, Beruf und Gleichstellung sind somit oftmals Frauenthemen. Ein Weiterkommen von Betriebsrätinnen in Betriebsratsgremien, also eine Art Betriebsratskarriere, gelingt jedoch nicht, wenn sich Betriebsrätinnen „nur“ auf Soziales reduzieren lassen. Andere Themen gelten in der Gremienarbeit als ‚prestigeträchtiger‘ und sind somit auch wichtiger, wenn sich Frauen für höhere Posten im Gremium empfehlen wollen:

„dann sag ich den Mädels immer <lasst euch nicht auf=auf die Ebene ein also es gibt auch äh den Personalausschuss oder Entgeltfragen, oder Arbeitssicherheit, da könnt ihr eher äh Karriere machen [...] wenn man was tolles im=im Bereich Entgelt irgendwie ne Zulage oder so was ausficht [...] und wenn man dann als Hero dasteht, ist natürlich äh schon für alle besser, als wenn man nur die Gurkenpreise stabil hält“ (B28: Betriebsrätin, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Allerdings ändert sich die Rolle der Frau in den Interessenvertretungen durchaus. Während diese früher oftmals nur für die sozialen Fragen zuständig waren, werden sie mittlerweile auch in die Betriebsausschüsse einbezogen, das heißt, sie haben Zugang zu dem wichtigen Wissen. Diese Position musste aber wie bereits erwähnt teilweise hart erkämpft werden:

„Ich selber habe es ja geschafft, ähm, in unserem Verbandsrat ´ne Frau rein-zuwählen, als Vorsitzende, auch das ist, hier für unsere Männerdomäne ist das schon ´n Schlag ins Gesicht gewesen“ (B05: vorsitzender Personalrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Allein die Tatsache, dass jemand weiblich ist, könnte somit immer noch ein Grund dafür sein, dass Wissen vorenthalten wird, weil die Person als Wissensnehmer nicht würdig genug erscheint. Hier scheint sich der schon aus der Genderforschung bekannte Punkt der ‚Männerbünde‘ abzuzeichnen (vgl. Cornils/Rastetter 2012; Nickel 2009; Rastetter 2013; Ridgeway 2001; Wilz 2002). Eine weibliche Interviewperson ist der Auffassung, dass die Frauen teils selbst für diese Problematik verantwortlich seien, weil sie sich manchmal selbst ausschließen würden. Gleichzeitig würden sie von ihren männlichen Kollegen systematisch ausgeschlossen:

„abends bei so Klausuren, wir Frauen wir gehen spätestens um zehn Uhr ins Bett, weil wir unseren Schönheitsschlaf brauchen, zehn Uhr tummeln sich die Jungs erst mal unten an der Hotelbar und da wird erst mal spätestens an der=an der Pipirinne werden ja die wichtigen Dinge beschlossen (2) **ist so, ist so:**“ (B28: Betriebsrätin, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Grundsätzlich zeigt sich, dass Frauen, die im Betriebsrat weiterkommen wollen, wesentlich mehr ‚strampeln‘ müssen als ihre männlichen Betriebsratskollegen und trotzdem an der hegemonialen Leitkultur, an männlichen Netzwerken und an starren und unflexiblen Strukturen zu scheitern und zu resignieren drohen. Es gilt noch zu bemerken, dass einige der Befragten (Männer) angaben, dass sie sehr gerne mehr Frauen im Betriebsrat hätten, da diese ihrer Meinung nach andere Sichtweisen und Anliegen einbringen sowie ein anderes Verhalten als Männer zeigen würden. Dies sehen viele der Befragten als gewinnbringend für die Betriebsratsarbeit an. Weiterhin wird die Arbeit mit Frauen als angenehmer beschrieben. Dass die Rekrutierung von Frauen trotz Vorbehalte auch Vorteile mit sich bringt, äußert ein männlicher Betriebsrat somit wie folgt:

„die haben ein anderes Händchen dafür, also die denken in anderen Zügen. Und das kann nachteilig sein, kann aber auch positiv sein und ich seh in erster Linie immer die positive Seite, weil sie kriegen auch 'n ganz anderes Meinungsbild mal rein, halt, also und von daher würde ich mir das schon wünschen, dass ähm auch Frauen mit dabei wären.“ (B05: vorsitzender Personalrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Dies zeigt allerdings auch, dass Frauen häufig immer noch aufgrund ihres Geschlechtes von Männern als anders angesehen werden. Dieser ‚Eigengruppeneffekt‘ und damit häufig einhergehender ‚Token-Status‘ (z.B.: ‚Was sagen Sie denn als Frau dazu?‘) von Frauen (vgl. Krell 2011: 408ff.) verfestigt die Probleme und Schwierigkeiten von Frauen nicht nur im Berufs-, sondern auch im Betriebsratsalltag. Es scheint also besonders wichtig zu sein, gezielt auf die Nachwuchsförderung von Frauen zu achten, um die vorherrschenden Ungleichheiten im Betriebsrat abbauen zu können.

### *Weiterbildung*

Ein wichtiges Mittel hierfür ist die Weiterbildung. Weiterbildungsseminare sind für Frauen und Männer von großer Bedeutung für die Betriebsratsarbeit. Auch hier lassen sich geschlechtsspezifische Unterschiede bezüglich des Weiterbildungsverhaltens und geschlechtsspezifische Probleme und Herausforderungen beobachten. Sowohl Männer als auch Frauen besuchen die zur Betriebsratsarbeit notwendigen Seminare. Ein Drittel der Teilnehmer sind laut einem Befragten weiblich. In den Schulungen selbst agieren Männer und Frauen auf unterschiedliche Weise, was jedoch, so ein Befragter, nichts mit der Arbeit im Gremium zu tun habe. So interessieren sich Frauen eher für Zwischenmenschliches und sie sind eher ruhig. Männer dagegen reden viel. Unter anderem aus diesem Grund werden auch spezielle Seminare nur für Frauen angeboten (diese werden von den Männern belächelt), in denen den Frauen Wissen und Fertigkeiten vermittelt werden, die ihnen helfen sollen, sich in männerdominierenden Bereichen durchzusetzen. Ein geschlechtsspezifisches Verhalten zeigt sich auch in den Bildungsseminaren:

„Frauen kümmern sich eher um das soziale, im also im äh Seminar, sprechen aber nicht so viel, Männer labern viel, Männer spielen sich auch mal schneller in den Vordergrund mh, tragen ihre Machtkämpfe aus in den Seminaren“ (B32: Weiterbildungsbeauftragter).

Dabei wird Frauen – von einem in der Weiterbildung tätigen Befragten – im Grundsatz bescheinigt, wichtige Voraussetzungen für die Gremienarbeit zu besitzen:

„ich habe den Eindruck, dass äh eine Eigenschaft von Frauen äh Bedienungsanleitungen zu lesen, bevor sie technische Geräte anschalten, für die Betriebsratsarbeit sehr nützlich ist, die gucken nämlich ins Gesetz ((leichtes Lachen)), während Männer üblicherweise erst mal so versuchen ((lachend))“ (B33: Weiterbildungsbeauftragter).

Die Entwicklung von Konfliktbereitschaft und -fähigkeit wird als sehr wichtig für die Arbeit im Betriebsrat eingeschätzt. Dass Frauen dies lernen können, trotz einer weiblichen, harmoniebestrebten Sozialisation, zeigt sich an diesem Beispiel:

„also ich denke, erst mal braucht man ähm Konfliktbereitschaft und Konfliktfähigkeit, das halte ich schon für das wichtigste, weil es gibt natürlich auch Leute, die sind einfach, man kann das lernen, ne, ich bin eigentlich auch so auf Harmonie gedrillt worden zu Hause und das ist mir auch nicht so leicht gefallen, das zu lernen, aber, ähm, aber man kann das lernen, aber man muss also deshalb sag ich Bereitschaft und Fähigkeit, ne, also man muss schon auch die Bereitschaft mitbringen“ (B29: Weiterbildungsbeauftragte).

Frauen werden häufig erst durch Erfahrung(slernen), dem Erleben von Benachteiligung und ab einem bestimmten Alter darauf aufmerksam, dass sie doch spezielle Bildungsangebote brauchen, um sich im Rahmen der Betriebsratsstätigkeit (und Gewerkschaftstätigkeit) durchsetzen zu können und diese auch bewältigen zu können. Eine langjährige und erfahrene Betriebsrätin äußert sich hierzu folgendermaßen:

„also da gibt’s es einmal die=die sagen, die brauchen das nicht und dann gibt es Angebote, die dann auch gerne- auch von unseren männlichen Kollegen im Betriebsrat dann gerne auch so belächelt werden, so insgeheim, offen tun sie es mittlerweile hier nicht mehr so [...] es gibt manchmal beknackte Themen ne aber das ist ein internes- aber dann=dann ist schon mal entweder schreckt das ab und dann hast du da noch die Hürde innerhalb deines Gremiums, die dann sagen <ach warum denn, warum muss das denn> aber wir wissen alle, dass zum Beispiel komm- äh die Kommunikations- äh Themen also ehm Rhetorik oder so etwas sind ganz wichtig, sind auch, wenn die Mädels da gewesen sind, sind die hellauf begeistert und sagen <boa war das=war das doll, dass

wir das gemacht haben> weil man eben äh gewisse Dinge als Frau anders bewerten muss im Arbeitsleben, das ist einfach so, also ich bin der Meinung, eh, man sollte nach wie zuvor diese ehm Seminare speziell für Frauen machen, weil eben das Arbeitsleben nach wie zuvor männlich geprägt ist, nicht aus Boshaftigkeit, das ist einfach unterbewusst, das war immer so und deswegen wird das auch weiterhin so gemacht und warum zum Beispiel irgendwelche Vorstandssitzungen um 16 Uhr erst beginnen müssen, das sind ja alles so Rahmenbedingungen, das lernt man auf so Seminaren, die speziell für Frauen sind äh oder konzipiert sind, lernt man das und lernt damit dann auch eher umzugehen und äh wenn man erst mal weiß wie die=wie die die Chose läuft, dann kann man sich ja immer noch entscheiden, will ich mit dem Strom mit schwimmen, will ich dagegen schwimmen oder wie lös ich das Problem sonst, aber wenn ich=wenn ich das Problem nicht analysiert hab, merk ich gar nicht warum ich gar nicht Betriebsratsvorsitzende werde, weil es eben- weil ich eben beschlossen hab um 15 Uhr meine Arbeitszeit zu beenden und um 16 werden die wichtigen Termine veranschlagt, das ist nun mal so“ (B28: Betriebsrätin, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Diese Interviewpassage zeigt eindrücklich, dass spezielle Seminare für Frauen auch weiterhin sehr nützlich sind, um sie für ihre Tätigkeit im Betriebsrat vorzubereiten und sich auch mit den gesellschaftlichen und im Arbeitsleben eingelagerten Routinen bekannt zu machen bzw. darüber zu reflektieren. Außerdem ist es auch nach wie vor wichtig, dass Frauen darüber Bescheid wissen, wann und von wem die wirklich wichtigen Themen diskutiert werden. Wenn man als Frau mitreden will, muss die Betriebsrätin offenbar auch hier Kommunikationsstile entwickeln, um eine Einstiegsschneise für Gespräche mit den männlichen Betriebsratskollegen zu finden. Zu der Frage, ob es spezielle Seminare für weibliche Betriebsratsmitglieder geben müsste, äußert sich die Interviewpartnerin weiterhin wie folgt:

„Ehm, es gibt ja Seminare speziell für Frauen über den DGB über die IG BCE, ehm, das ist aus meiner Sicht zwei geteilt, es gibt Kolleginnen, die sagen <ich muss nichts spezielles für Frauen haben>, insbesondere die jüngeren Kolleginnen, die jüngeren, ehm (2) sagen <ich bin gut ausgebildet genauso wie die Männer, ich hab eigentlich kein Problem damit, Frau zu sein in der Arbeitswelt, deswegen sehe ich gar keine Notwendigkeit ehm ein Seminar speziell für Frauen heimzsuchen>, das sehen die nicht (2), spätestens wenn sie ähm ein paar Jahre dabei sind, stellen sie fest, dass Männer und Frauen erfolgreich aneinander vorbei reden, weil es immer noch äh männliche und

weibliche, das hat nichts- das ist keine Wertung äh pro oder kontra dem einen oder anderen, ist einfach so und äh da gibt's dann äh so Feststellungen, dass sie sagen <Mensch Kerl, das wäre doch sinnvoller, das man da was gemacht hätte>“ (B28: Betriebsrätin, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

Es ist deshalb zu überlegen, ob und wie man diese geschlechtstypischen Unterschiede beim Wissenstransfer methodisch und didaktisch aufgreifen sollte bzw. könnte. Eventuell haben Frauen auch einen anderen Bedarf an Wissen als Männer beziehungsweise möchten andere Sachen wissen, wie zum Beispiel theoretische Inhalte, rhetorische Aspekte und Wissen über soziale Kompetenzen, während die Männer eher an Handlungswissen (z.B. Verhandlungsstrategien) interessiert sind. Anhand der Interviews kann angenommen werden, dass ein hoher Frauenanteil im Gremium, zusätzliches gewerkschaftliches Engagement und eine höhere Position in einem Frauenausschuss vor Marginalisierung schützen und professionelle Verhandlungsmacht und politisches (Selbst-)Bewusstsein aufbauen kann. Besonders für Familienfrauen, die als Betriebsrätin tätig sind, besteht aber die Notwendigkeit, dass man Weiterbildungen in Ortsnähe anbietet, die sich mit der Familienphase verbinden lassen.

### **3.4 Hypothesen zum Wissenstransfer**

Aus den gerade geschilderten qualitativen Ergebnissen werden im Folgenden Hypothesen generiert, die dann mit Hilfe der quantitativen Daten geprüft werden.

Einer der wichtigsten Aspekte beim Wissenstransfer innerhalb des Gremiums scheint uns der politische Aspekt und die daraus entstehende paradoxe Situation der Betriebsräte zu sein. Der politische Aspekt bezieht sich auf den Betriebsrat als Wahlgremium. Das bedeutet im Grunde, dass abhängig Beschäftigte eines Betriebes, wenn sie sich zur Wahl stellen, gleichsam in Konkurrenz treten zu allen anderen potentiellen Betriebsratsmitgliedern und mit ihnen um Wählerstimmen konkurrieren. Das setzt sich auch innerhalb des Gremiums fort, wenn man eine Konkurrenzsituation um die vorhandenen Posten (Vorsitzender, Stellvertreter, Ausschussvorsitzender etc.) und vor allem Freistellungen unterstellt. Hier können sich Machtspiele und taktische Überlegungen zuspitzen. Immerhin muss man für die interne Wahl, mittels derer diese Posten vergeben werden, sich gegen andere Mitglieder durchsetzen, und zwar mit Hilfe weiterer Mitglieder (also eigentlich: Konkurrenten), was dann zu Koalitionen und Gruppenbildungen innerhalb des Gremiums (insbesondere bei größeren Betriebsräten) führt bzw. führen kann. Das Paradoxe an dieser Situation stellt sich ein, wenn man gleichzeitig erwartet, dass

diese Personen innerhalb des Gremiums zusammenarbeiten, um die Interessen der Belegschaft (und nicht etwa: die eigenen) zu vertreten.

Speziell die von uns schon geschilderte Situation des Wissenstransfers beruht auf Zusammenarbeit. Ein Wissensgeber muss bereit sein, sein Wissen weiterzugeben und ein Wissensnehmer muss diesem soweit vertrauen, dass er die Informationen aufnimmt. Dies ist unserer Ansicht nach umso mehr der Fall, wenn der Teamerfolg vor den persönlichen Erfolg gestellt wird.

*Hypothese 1:*

*Je weniger individuell strategisch gehandelt wird, desto mehr findet Wissenstransfer statt.*

Generationenkonflikte ließen sich in unserer qualitativen Untersuchung wenige finden und tragen bei manchen der Befragten sogar eher dazu bei, dass Wissen weitergegeben wird. Wir vermuten jedoch, dass einmal der Altersunterschied zwischen den Interviewern und den Interviewten eventuell dazu beigetragen haben könnte, dass gerade im Hinblick auf Generationenkonflikte die Antworten vorsichtiger formuliert wurden. Weiterhin lässt sich aus den theoretischen Überlegungen heraus vermuten, dass die Wissensnehmer den Wissensgebern gegenüber uneinsichtig sind, wenn man ihre Weltanschauung nicht ernst nimmt und mit missionarischem Eifer versucht, diese zu ihrem Glück zu zwingen. Inwiefern diese Überlegungen stimmen, werden wir mit der folgenden Hypothese prüfen.

*Hypothese 2:*

*Je stärker intergenerationale Vorurteile ausgeprägt sind, desto weniger Wissenstransfer findet statt.*

Eine wichtige externe Machtressource der Interessenvertretung ist die Unterstützung durch die Belegschaft (Nienhüser 2008). Auch die Interviews zeigen: Nur wenn glaubhaft die Unterstützung der Belegschaft vom Betriebsrat in Auseinandersetzungen mit der Geschäftsleitung ins Spiel gebracht werden kann, hat die Interessenvertretung ein Druckmittel in der Hand. Nach außen drückt sich diese Machtressource am einfachsten durch den gewerkschaftlichen Organisationsgrad innerhalb der Belegschaft aus. Je höher dieser ist, desto größer ist das Mobilisierungspotential. Die Durchsetzungsfähigkeit des Gremiums nach außen hat auch Auswirkungen auf den Interaktionsprozess nach innen. Je machtvoller nach außen das Gremium ist, desto vielfältiger und offener wird die interne Interaktion sein. Die äußeren Bedingungen schlagen dann auf die internen Bedingungen durch. Betriebsräte als „intermediäre Institutionen“ (Müller-Jentsch 1997: 280) können

die doppelte Handlungslogik, die sie in sich austarieren müssen, nämlich zugleich Interessenvertretung des Faktors Arbeit im Betrieb und den wirtschaftlichen Zielen des Unternehmens verpflichtet zu sein, nur dann erfolgreich vermitteln, wenn sie einen festen Rückhalt innerhalb der Belegschaft haben und intern frei kommunizieren können. Letzteres bedeutet, dass ein ausgeprägter Wissenstransfer unter den Mitgliedern ermöglicht wird. Die Vermittlung ist also vom Durchschlag der äußeren Machtressource auf den internen Wissenstransfer abhängig. Ein schwacher Betriebsrat ist nur reaktiv und hat keine Freiräume für ausführliches Abwägen verschiedener Information.

Zudem zeigt Heckhausens (1989) erweitertes kognitives Modell, dass die Wahrscheinlichkeit einer Handlung stark von der Folgenabschätzung abhängig ist. Wissenstransfer, egal ob ‚Wissen bekommen‘ oder ‚Wissen weitergeben‘, ist immer mit Aufwand (mindestens: Zeit, Opportunitätskosten) verbunden und wird in der Regel als eine aktive Handlung beschrieben. Ob diese Handlung nun ausgeführt wird, hängt stark von der Folgenabschätzung ab: Lohnt sich der Aufwand bei dem zu erwartenden Ertrag? Wird also in diesem Fall die Betriebsratsarbeit erfolgreicher durch den Wissenstransfer?

#### *Hypothese 3:*

*Je durchsetzungstärker das Interessenvertretungsgremium ist, desto eher findet Wissenstransfer statt.*

Ein wichtiger Punkt, der immer wieder in den Interviews als großes Problem anklang, war die Zeitknappheit. In dem Maße wie Wissenstransfer als eine relativ delikate und leicht zu störende Beziehung beschrieben wird, kommen wir zu der Vermutung, dass gerade der Wissenstransfer als erstes unter zu wenig Zeit leidet.

#### *Hypothese 4:*

*Je weniger Zeit die Interessenvertretungsmitglieder haben, desto weniger wird Wissenstransfer stattfinden.*

Je mehr potentielle Wissensgeber und Wissensnehmer zur Verfügung stehen, desto mehr kann Wissen ausgetauscht werden. Es wird so einfacher und auch wahrscheinlicher, dass neue Ideen generiert werden, zudem wird durch die entstehende Redundanz das Wissen im Betriebsrat weniger anfällig dafür verloren zu gehen.

#### *Hypothese 5:*

*Je größer die internen Netzwerke sind, desto mehr Wissenstransfer findet statt.*



Wissenstransfer beruht darauf, dass die Rollen des Wissensgebers und Wissensehmers angenommen werden. Obwohl ein und dieselbe Person in verschiedenen Situationen sowohl Wissensgeber und Wissensehmer sein kann, gibt es jedoch einige einschränkende Momente. Auch wenn ein junger neuer Betriebsrat eventuell mehr technische Expertise hat, wenn es z.B. um die Einführung von Diensthandys und den damit verbundenen Problemen geht, die in Zusammenhang mit der GPS-Funktion des Handys stehen und er in dieser Situation als Wissensgeber fungieren kann, so wird er doch im Allgemeinen eher derjenige sein, der im Sinne der Betriebsratsstätigkeit Lernbedarf hat. Betriebsratsmitglieder haben je nach Erfahrung natürlich mehr oder weniger Wissen, welches sie weitergeben können und mehr oder weniger Bedarf an neuem Wissen. Diese Erfahrung ist oftmals an die Position im Gremium gebunden, kommt aber natürlich auch mit dem Alter und der Dauer der Arbeit im Gremium. In gewisser Weise könnte man sagen, dass diese Hypothese dem gesamten Projekt zugrunde liegt, nämlich, dass ältere und erfahrene Betriebsratsmitglieder mehr wissen als die neuen und jüngeren Betriebsräte.

*Hypothese 6:*

*Je mehr Erfahrung vorliegt, desto mehr kann Wissen weitergegeben werden und desto weniger neues Wissen bekommt man.*

Aus der Literatur und den Interviews wird deutlich, dass der Betriebsrat häufig immer noch eine Männerdomäne ist, in der Frauen sich schwer tun und mit verschiedenen Problemen zu kämpfen haben, wenn sie sich in diesem Metier durchsetzen wollen.

*Hypothese 7:*

*Frauen sind beim Wissenstransfer benachteiligt/trauen sich weniger zu und erfahren weniger Teilhabe am Wissenstransfer.*

## 4 Quantitative Befragung

Im Folgenden soll zunächst der Verlauf der quantitativen Befragung von Interessenvertretungsmitgliedern dargelegt werden. In einem nächsten Schritt werden die Stichprobe beschrieben und deskriptive Ergebnisse dargestellt. Danach werden die im vorigen Kapitel aufgestellten Hypothesen mittels eines Regressionsmodells getestet sowie erste Hinweise auf die Wirksamkeit von Institutionen des Wissenstransfers gegeben.

### 4.1 Durchführung der Befragung

#### Art der Befragung

Bei der Befragung handelt es sich um eine Internetbefragung, bei der die teilnehmenden Gewerkschaften (IG BCE, IG Metall und ver.di) über ihre E-Mail Verteiler ein Anschreiben an ihre Mitglieder versendet haben. In diesem Anschreiben wurde um die Teilnahme an der Befragung gebeten und ein Link zum Internetfragebogen beigefügt. Dieser wurde mit Hilfe des Online Tools EFS Survey der Firma Questback AG erstellt.

#### Verlauf der Befragung

Der Versand der ersten Kontakt-E-Mails an die Gewerkschaften erfolgte am 11. Mai 2012. Je nach Kapazitäten der Gewerkschaften und diversen Verzögerungen wegen Urlaub und Krankheit war der Zeitpunkt des Beginns der Befragung bei den einzelnen Gewerkschaften sehr unterschiedlich. Mit Ausnahme der Befragung der IG Metall wurde ungefähr einen Monat nach dem Beginn der Befragung eine Erinnerungsmail versendet, wodurch die Anzahl der Teilnehmenden noch einmal um etwa 50% erhöht werden konnte. Die genauen Daten sind der Tabelle 2 zu entnehmen.

	IG BCE	IG Metall	ver.di (BR)	ver.di (PR)
Start	26. Juli 2012	28. August 2012	29. Mai 2012	12. Juli 2012
Erinnerung	27. August 2012	Keine	29. Juni 2012	20. August 2012
Ende	22. Oktober 2012	22. Oktober 2012	30. September 2012	22. Oktober 2012

**Tabelle 1: Verlauf der Befragung**

## Modus der Befragung

Die Befragung verlief bei allen drei Gewerkschaften etwas unterschiedlich. Von ver.di wurde die Einladung zur Teilnahme an der Befragung an circa 3.500 Betriebsratsgremien (z.B. br@firma\_xy.de) versandt, mit der Aufforderung, die E-Mail an alle Mitglieder des Betriebsrates weiterzuleiten. Zusätzlich wurden an etwa 1.200 Stadtverwaltungen Einladungen zur Teilnahme verschickt. Dabei wurden die Adressen der Personalratsgremien der 100 größten Städte Deutschlands manuell herausgesucht, und es wurde versucht, die kleineren Gemeinden mit automatisch generierten E-Mail-Adressen (personalrat@gemeinde.de oder info@stadt-gemeinde.de) zu erreichen.

Die IG BCE verschickte die E-Mail an 8.000 Betriebsratsmitglieder in ihrem Bereich. Die IG Metall entschied, den Versand auf circa 20.000 (von ca. 80.000) Betriebsratsmitglieder zu beschränken. Die E-Mails wurden daher nur an Personen in der ersten Legislaturperiode sowie Betriebsratsmitglieder verschickt, die 55 Jahre und älter sind. Dies entsprach in etwa 21.000 Adressen.

## Rücklauf der Befragung

Angaben zu Stichprobe und Rücklauf sind in Tabelle 3 dargestellt. Der Rücklauf, gemessen an den Personen, die die letzte Frage beantwortet haben, beläuft sich auf 6.051 bis zum Ende ausgefüllte Fragebögen. Im Schnitt lag die Bearbeitungszeit des Fragebogens bei 22 Minuten.

	IG BCE	IG Metall	ver.di (BR)	ver.di (PR)
Anzahl E-Mails	8.000	21.000	3.500	1.200
Zieladressen	Persönlich	Persönlich	Gremien	Gremien
Fragebogen aufgerufen	4.471	4.976	747	848
Fragebogen begonnen (= mehr als erste Seite gesehen)	3.512	3.962	430	608
Fragebogen beendet	2.495	2.914	288	354
Median der Bearbeitungsdauer	22 min 23sec	23 min 15 sec	21 min 55 sec	22 min 21 sec

**Tabelle 2: Stichprobe und Rücklauf**

Wenn man sich den Verlauf der Anzahl der Antwortenden über alle Fragebogenseiten hinweg anschaut (Abbildung 4) zeigt sich, dass es drei Seiten gibt, bei denen sehr viele Teilnehmer abgebrochen haben. Die meisten Abbrüche gibt es direkt am Anfang. Viele haben nur den Einleitungstext gelesen und sich dann doch gegen eine Beantwortung des Fragebogens entschieden. Die zweithöchste Zahl an Ab-

brüchen ist auf der Seite mit den Fragen zum Wissenstransfer zu verzeichnen. Die dritthöchste Abbruchquote weist die erste Seite des Fragebogens auf, wo grundlegende Fragen zur befragten Person (z.B. Alter, Geschlecht) gestellt werden. Alle weiteren Fragen weisen eher geringe Abbruchquoten auf (siehe Abbildung 5). Insgesamt ist somit eine vergleichsweise hohe Bereitschaft, den Fragebogen auch bis zum Ende auszufüllen, wenn einmal damit angefangen wurde, zu konstatieren.

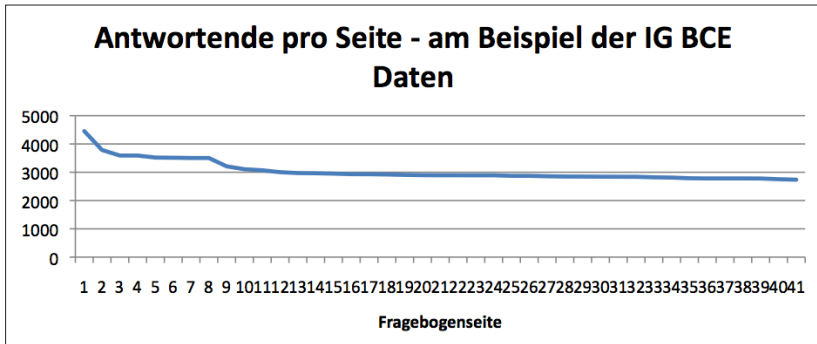


Abbildung 4: Antwortende pro Seite

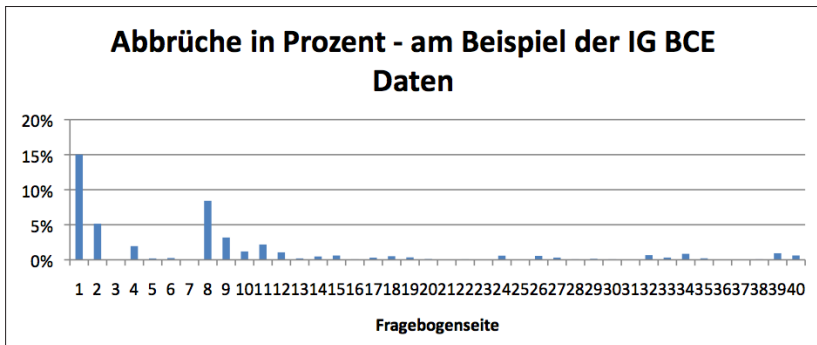


Abbildung 5: Abbrüche in Prozent

Die E-Mails an die Interessenvertretungsmitglieder bei der IG BCE und ver.di wurden ‚in einem Rutsch‘ versandt, das heißt alle E-Mails wurden auf einmal versandt. Da der Online Fragebogen nur von 100 Teilnehmern gleichzeitig aufgerufen werden konnte, führte dies zu Problemen. Einige Teilnehmer konnten nicht gleich nach Erhalt der E-Mail den Fragebogen beantworten. Um diesen ‚Flaschenhals‘ zu umgehen, wurden beim Versand durch die IG Metall die E-Mails in kleineren Einheiten zeitversetzt verschickt (40 E-Mails pro 30 Minuten). Dadurch verän-

derte sich die Rücklaufdynamik ein wenig, wie in Abbildung 6 und 7 zu sehen ist. Die grundsätzliche Tendenz, solche Befragungen eher am Wochenanfang zu beantworten, zeigt sich jedoch bei beiden Befragungen.

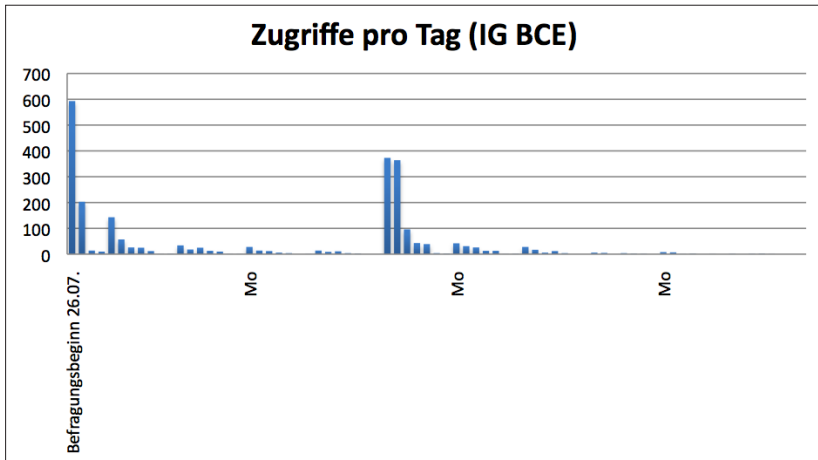


Abbildung 6: Zugriffe pro Tag (IG BCE)

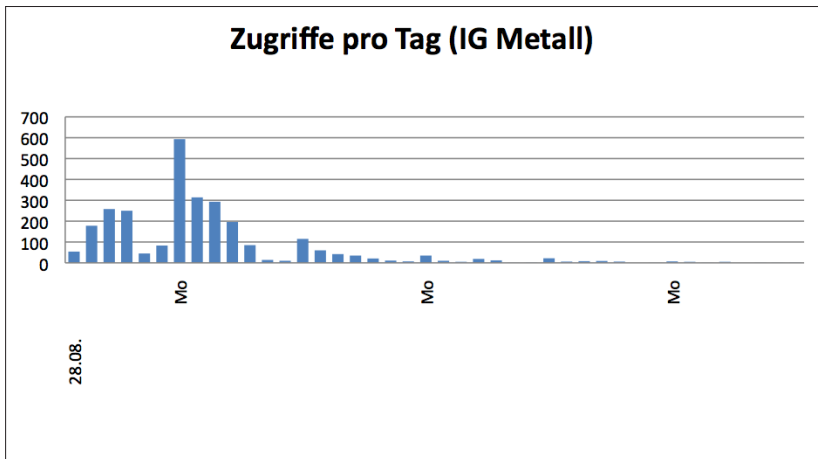


Abbildung 7: Zugriffe pro Tag (IG Metall)

## 4.2 Beschreibung der Stichprobe

Im Folgenden wird mit Hilfe einiger grundlegender Angaben zu den Befragten die Stichprobe beschrieben. Zunächst werden alle die Personen, die den Fragebogen nicht bis zur letzten Itembatterie – ohne die Freifeld-Frage am Ende (s.u.) – ausgefüllt haben und in den 77 Items der im Fragebogen enthaltenen Itembatterien mehr als 20 fehlende Angaben haben, herausgefiltert. Zur Beschreibung der Stichprobe werden folgende sozialstrukturelle Merkmale beschrieben: Geschlecht, Position im Gremium, Größe des Gremiums. Personen, die auch hier fehlende Angaben aufweisen, werden nicht weiter betrachtet.

Stichprobe Häufigkeit		alle		IG BCE		IG Metall		ver.di BR		ver.di PR	
		Häu- figkeit	Pro- zent	Häu- figkeit	Pro- zent	Häu- figkeit	Pro- zent	Häu- figkeit	Pro- zent	Häu- figkeit	Pro- zent
Ge- schlecht	weiblich	1576	26,5	687	28,1	626	21,8	110	39,0	153	43,8
	männlich	4377	73,5	1759	71,9	2250	78,2	172	61,0	196	56,2
Gremi- engröße	bis un- ter 9	2078	34,9	827	33,8	979	34,0	124	44,0	148	42,4
	9 bis unter 15	2687	45,1	1117	45,7	1281	44,5	131	46,5	158	45,3
	15 und mehr	1188	20,0	502	20,5	616	21,4	27	9,6	43	12,3
Stellung im Gre- mium	Vorsit- zende	2209	37,1	921	36,6	964	32,8	196	68,3	163	45,7
	andere Mitgl.	3744	62,9	1592	63,4	1975	67,2	91	31,7	194	54,3
	Gesamt	5953	100	2513	100,0	2939	100,0	287	100,0	357	100,0

**Tabelle 3: Stichprobenbeschreibung**

Bei der ver.di-Stichprobe ist es schwierig, einen Vergleich mit der Grundgesamtheit vorzunehmen, da hier nicht Individualpersonen, sondern das Gremium an-  
geschrieben wurde. Bei den persönlich adressierten E-Mails, die über die Verteiler  
von IG BCE und IG Metall versandt wurden, ist dies etwas einfacher. Aber auch  
hier bleibt zu bedenken, dass die von den Gewerkschaften zur Verfügung gestellten  
Daten sich auf die Betriebsräte beziehen, die ihre E-Mail-Adresse bei der Gewerk-  
schaft hinterlegt haben. Insofern können auch weitere über diese Gewerkschaften  
organisierte Betriebsräte und Betriebsräte, die nicht in den Datenbanken der Ge-  
werkschaften verzeichnet sind, nicht in der Stichprobe auftreten.

Tabelle 4 zeigt die Verteilung der Geschlechter in der Stichprobe. Bei der Betrachtung der Verteilung der Geschlechter aufgeteilt nach Gewerkschaften zeigen sich die zu erwartenden Unterschiede. Im öffentlichen Dienst ist der Anteil der Frauen höher als in der Industrie. Bei der IG BCE sind ca. 30% Frauen und bei der IG Metall<sup>6</sup> ca. 21% weibliche Betriebsratsmitglieder in den Datenbanken verzeichnet. Diese Zahlen stimmen in etwa mit denen unserer Stichprobe überein. Wir gehen im Folgenden nicht davon aus, dass es eine systematische Verzerrung in der Verteilung der Geschlechter in der Stichprobe gibt.

Bei der Gremiengröße zeigt sich in der Stichprobe ein starker Überhang größerer (und damit wahrscheinlich besser organisierter) Gremien. Während sowohl IG BCE als auch IG Metall in der Stichprobe ca. 20% Betriebsratsmitglieder aus Gremien mit mehr als 15 Mitgliedern stellen, sind diese in den Datenbanken nur mit jeweils 7,5% (IG BCE) bzw. 4% (IG Metall) vertreten. In der kleinsten Kategorie hingegen stehen jeweils 33% Anteile in der Stichprobe 83,3% (IG BCE) und 71% (IG Metall) gegenüber. In der Stichprobe kann also ein Überhang von Befragten aus großen Gremien festgestellt werden.

Als weitere Variable, die auf Repräsentativität kontrolliert werden soll, haben wir die der Betriebsratsvorsitzenden gewählt. Die Grundgesamtheit lässt sich in diesem Fall nur für die IG Metall angeben, da in der verwendeten E-Mail-Datenbank 18% Betriebsratsvorsitzende enthalten sind. In unserer Stichprobe sind 33% Vorsitzende enthalten. Also sind auch die Vorsitzenden überrepräsentiert.

Es sind also deutliche Überhänge an großen Gremien (und damit Betrieben) sowie eine sehr hohe Anzahl an Vorsitzenden in der Stichprobe zu beobachten. Wir werden diese Ungleichgewichte in der Stichprobe bei der Beschreibung und Analyse der Daten beachten und in der Deskription die Ergebnisse anhand Tabelle 5 aufschlüsseln. In den multivariaten Analysen werden die Angaben zur Gremiengröße und zur Position im Gremium als erklärende Variablen in die Modelle eingeführt. Dadurch werden die Ergebnisse jeweils unabhängig von diesen Variablen geschätzt.

---

6 Die von der IG Metall zur Verfügung gestellten Daten beziehen sich auf alle bei der IG Metall registrierten Betriebsräte. Da sich erst später im Forschungsprozess herausgestellt hat, welche Variablen sehr wahrscheinlich von besonderer Bedeutung sein werden, standen die Vergleichsdaten aus der extra für dieses Projekt erhobenen Stichproben nicht mehr zur Verfügung. Dies ist dem Forschungsprozess und den Autoren anzulasten. Wir wollen uns hier nochmals ausdrücklich für die Mitarbeit aller beteiligten Gewerkschaften bedanken!

	Häufigkeit	Prozent
Vorsitzender in einem Gremium mit weniger als 9 Mitgliedern	1086	18,2
Mitglied in einem Gremium mit weniger als 9 Mitgliedern.	992	16,7
Vorsitzender in einem Gremium mit 9 bis unter 15 Mitgliedern	973	16,3
Mitglied in einem Gremium mit 9 bis unter 15 Mitgliedern	1714	28,8
Vorsitzender in einem Gremium mit mindestens 15 Mitgliedern	150	2,5
Mitglied in einem Gremium mit mindestens 15 Mitgliedern	1038	17,4
Gesamt	5953	100,0

**Tabelle 4: Stichprobenverteilung**

### Größe der Gremien

Ein Ergebnis der qualitativen Studie und der Typologie ist der Einfluss der Größe des Betriebsratsgremiums auf den Wissenstransfer. Aus diesem Grunde soll die Größe des Gremiums hier genauer betrachtet werden. Die Verteilung der Größe der Gremien in der Stichprobe zeigt Tabelle 5.

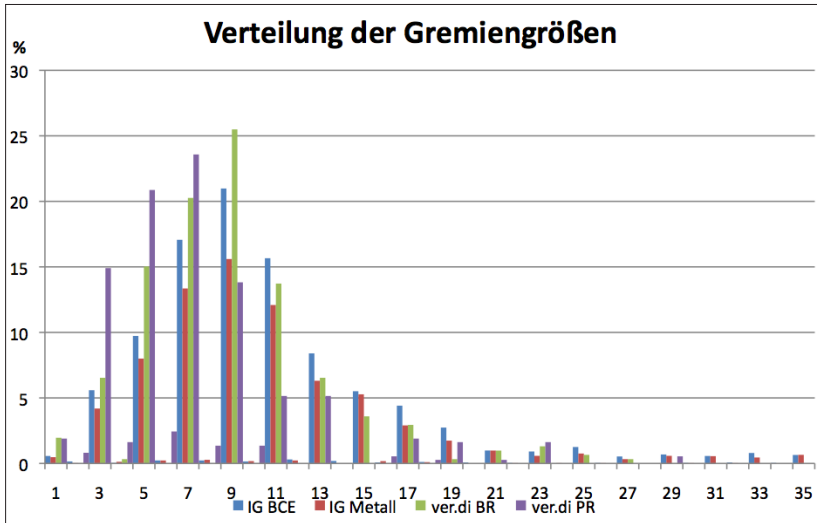
		Alle	IG BCE	IG Metall	ver.di BR	ver.di PR
N	Gültig	5953	2446	2876	282	349
Mittelwert		11,04	11,15	11,33	8,89	9,52
Median		9	9	9	9	9
Standardabweichung		7,09	7,11	7,49	4,16	4,51
Minimum		1	1	1	1	3
Maximum		91	55	91	27	31

**Tabelle 5: Verteilung der Größe der Gremien**

Die Struktur der Betriebe bei der IG Metall und der IG BCE ist recht ähnlich im Hinblick auf die durchschnittliche Gremiengröße (ca. 11 Mitglieder) und etwas größer als im Dienstleistungsbereich (ca. 9 Mitglieder). Der Median ist für alle Bereiche neun und damit für die Industriebetriebe kleiner als der Durchschnitt, was auf einige sehr große Betriebe hinweist. Im Dienstleistungsbereich ist die Verteilung ausgeglichener. Die Unterteilung in drei Größenklassen zeigt, dass sich



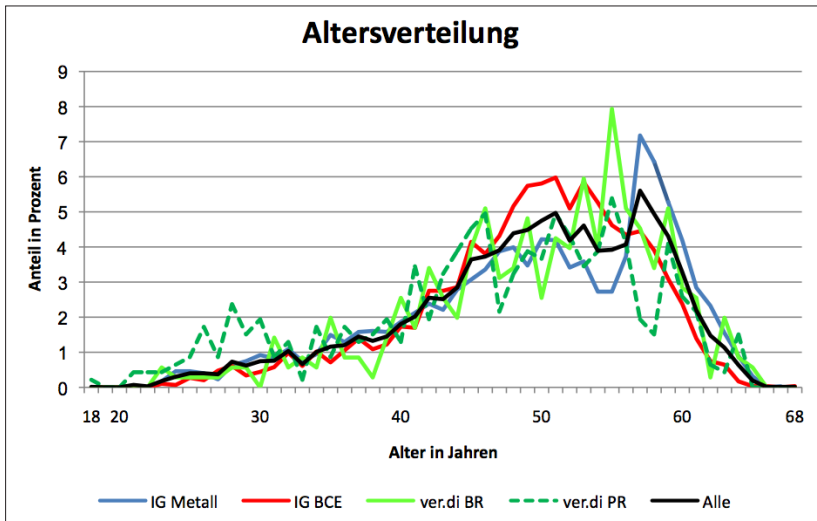
in der mittleren Klasse von neun bis fünfzehn Mitgliedern im Gremium bei allen Gewerkschaften in etwa gleich viele Befragte befinden (ca. 45% der Verteilung). Der Unterschied ist an den Rändern auszumachen: In der Industrie gibt es mehr größere und weniger kleine Betriebe, im Dienstleistungssektor ist es umgekehrt (siehe auch Abbildung 8).



**Abbildung 8: Verteilung der Gremiengrößen**

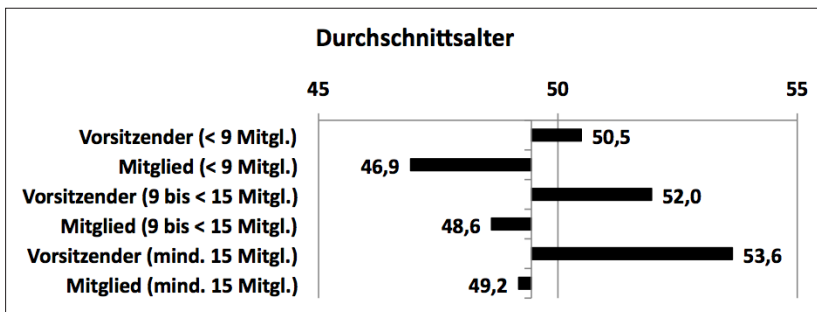
### Alter

Das Alter der Befragten liegt zwischen 18 und 68 Jahren. Das Durchschnittsalter beträgt ca. 49,5 Jahre. Dieser Wert schwankt auch wenig über die einzelnen Gewerkschaften hinweg, nur in den Stadtverwaltungen liegt das Durchschnittsalter mit 47,3 Jahren etwas unter dem der anderen Stichproben. Die einzelnen Besonderheiten der jeweiligen Befragungen werden in Abbildung 9 deutlich. Durch den Befragungsmodus bei der IG Metall (nur Personen in der ersten Legislaturperiode und über 55-Jährige) zeigt sich ein Knick in der Häufigkeit der 50- bis 54-Jährigen. Auch bedingt durch die etwas geringere Stichprobengröße im ver.di-Bereich ist die Häufigkeitsverteilung dort etwas mehr durch Ausschläge nach oben oder unten gekennzeichnet. Alles in allem sind sich die Altersverteilungen in den verschiedenen Bereichen ähnlicher, als die unterschiedlichen Befragungsmodi dies nahe gelegt hätten.



**Abbildung 9: Altersverteilung**

Schaut man sich das Durchschnittsalter nach den verschiedenen Positionen im Gremium und der Gremiumsgröße ausdifferenziert an, zeigt sich, dass das Durchschnittsalter mit der Größe des Gremiums ansteigt und Vorsitzende in der Regel ungefähr 4 Jahre älter sind als andere Mitglieder in den Gremien, unabhängig von der Größe des Gremiums.



**Abbildung 10: Durchschnittsalter**

Es zeigen sich auch erste Bestätigungen der Ergebnisse der qualitativen Studie. Auf die häufig auch etwas älteren Vorsitzenden konzentriert sich meist das Wissen im Gremium. Sie sind also zugleich ‚älter‘ und ‚Wissensgeber‘. Wie hier zeigt sich

zumeist, dass die Effekte der Gremiengröße und der Position im Gremium schlicht additiv sind. Sie werden daher aufgrund der Übersichtlichkeit getrennt präsentiert. Dazu zeigen wir noch die verschiedenen untersuchten Variablen nach Alter und Erfahrung aufgefächert. Als dritte Unterscheidung differenzieren wir zwischen neuen Gremiumsmitgliedern (n=2000), die nicht länger als zwei Jahre Mitglied der Interessenvertretung sind und den älteren, erfahreneren Mitgliedern (n=1511), die 55 Jahre und älter sind sowie mehr als 2 Jahre Mitglied des Gremiums sind (und somit auch mehr als eine Amtsperiode absolviert haben).

### **4.3 Deskription**

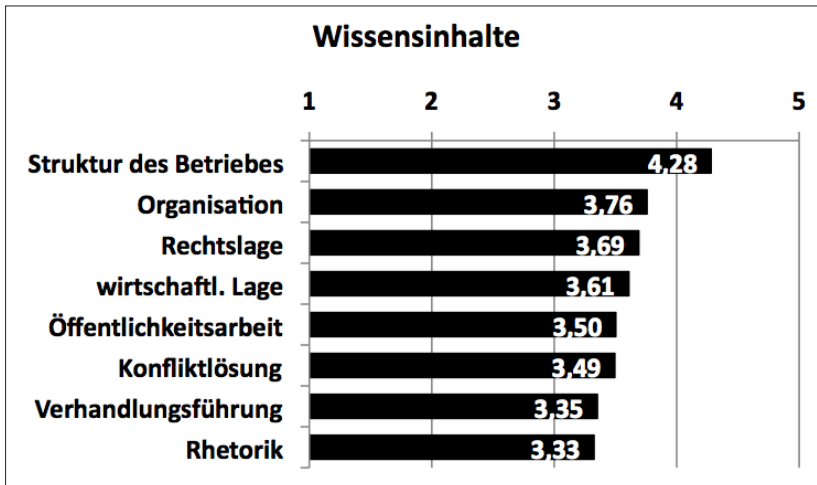
Bevor mit multiplen Regressionsmodellen verschiedene Einflussfaktoren des Wissenstransfers getestet werden, sollen zunächst die Eingangsfrage nach dem Wissen der Interessenvertretungsmitglieder beantwortet sowie einige Kanäle des Wissenstransfers beschrieben werden.

#### **4.3.1 Erste Ergebnisse**

Wissensinhalte

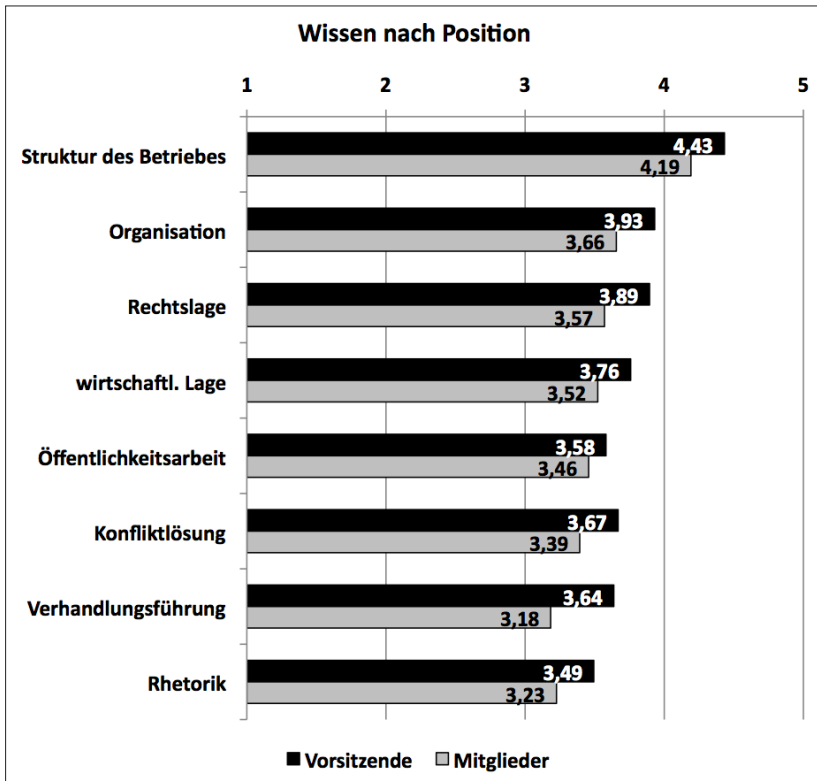
Um die Frage zu beantworten, welches Wissen die ausscheidenden Interessenvertretungsmitglieder eigentlich haben, wurde aus den qualitativen Interviews eine Itembatterie entwickelt. Die Frage lautete: „Wie gut kennen Sie sich in folgenden Wissensgebieten aus?“. Die Einschätzung erfolgte auf einer Fünfer-Likert-Skala von „Kenne mich gar nicht aus“ bis „Kenne mich sehr gut aus“. Die einzelnen Items lauteten:

- Kenntnis der Rechtslage (z.B. Arbeitsrecht, Betriebsverfassungsgesetz, etc.)
- Verhandlungsführung (Wie erreiche ich in Verhandlungen das von mir anvisierte Ergebnis?)
- Rhetorik (Wie drücke ich mich gekonnt aus?)
- Konfliktlösung (Wie schlichte ich Konflikte?)
- Wirtschaftliche Lage des Betriebes (Ist die Drohung mit Stellenabbau oder Schließung oder Betriebsverlagerung real oder nur ein Bluff?)
- Struktur des Betriebes (Wer macht was im Betrieb, wer hat was zu entscheiden?)
- Öffentlichkeitsarbeit im Betrieb (Wie mache ich meine Arbeit im Betriebsrat in der Belegschaft publik?)
- Betriebsratsorganisation (Wie organisiere ich die Arbeit im und mit dem Betriebsrat?)



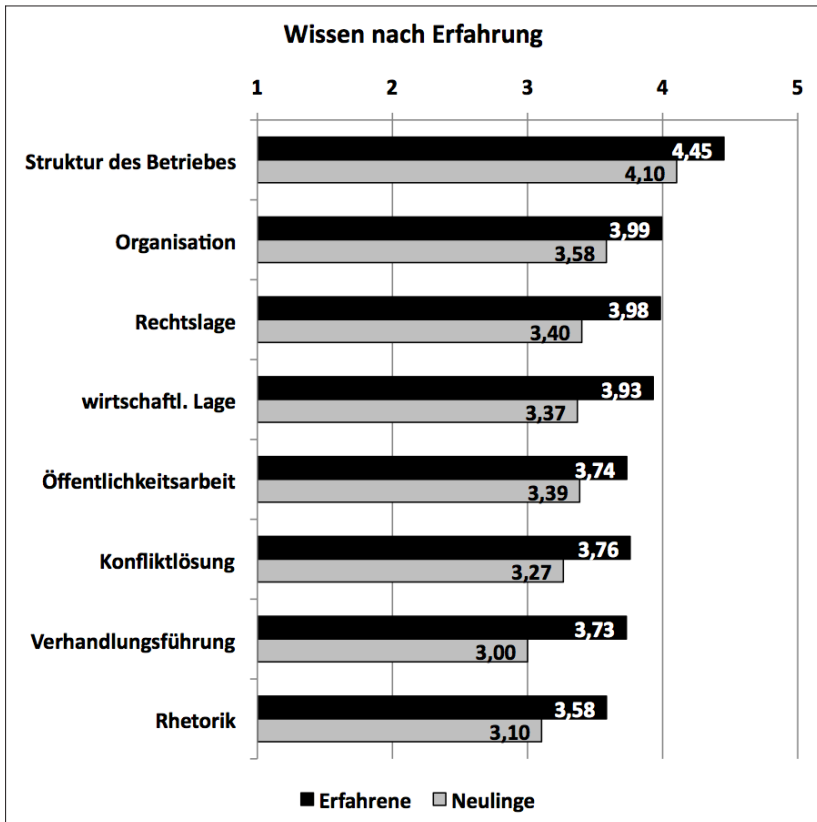
**Abbildung 11: Wissensinhalte**

Abbildung 11 zeigt die Reihenfolge der Wissensgebiete nach Durchschnittsnoten sortiert. Am besten wissen Interessenvertretungsmitglieder über die Struktur ihres Betriebes Bescheid, man könnte auch sagen, dass dies wahrscheinlich eine der Voraussetzungen für eine Tätigkeit im Gremium ist. Interessant ist die Reihenfolge: Die Befragten geben durchweg an, dass sie sich in den ‚hard facts‘ (Struktur, Organisation, Rechtslage und wirtschaftliche Lage) besser auskennen als in den ‚soft skills‘ (Öffentlichkeitsarbeit, Konfliktlösung, Verhandlungsführung und Rhetorik). Wenn man dieses Wissen nach den schon in der Stichprobenbetrachtung aufgelisteten Kategorien Position im Gremium, Größe des Gremiums und auch Erfahrung unterscheidet, zeigt sich Folgendes:



**Abbildung 12: Wissen nach Position im Gremium**

Es wird deutlich, dass die Grundannahme – ausscheidende Interessenvertretungsmitglieder haben einen Wissensvorsprung – bestätigt wird. Vorsitzende und damit häufig auch Ältere (s. Abb. 10) geben durchschnittlich an, mehr zu wissen als die anderen Mitglieder dies tun. Noch offensichtlicher zeigt sich dies, wenn man Erfahrene (Älter als 54 und länger als 2 Jahre im Betriebsrat) und Betriebsratsneulinge (nicht länger als 2 Jahre im Gremium) gegenüberstellt (Abb. 13).



**Abbildung 13: Wissen nach Erfahrung**

Die Unterscheidung nach Gremiengröße zeigt einen Wissensvorsprung der größeren Gremien in einigen Wissensgebieten. Ausnahme hiervon sind die Struktur des Betriebes und die Betriebsratsorganisation, die mit zunehmender Betriebsgröße vermutlich auch komplizierter wird.

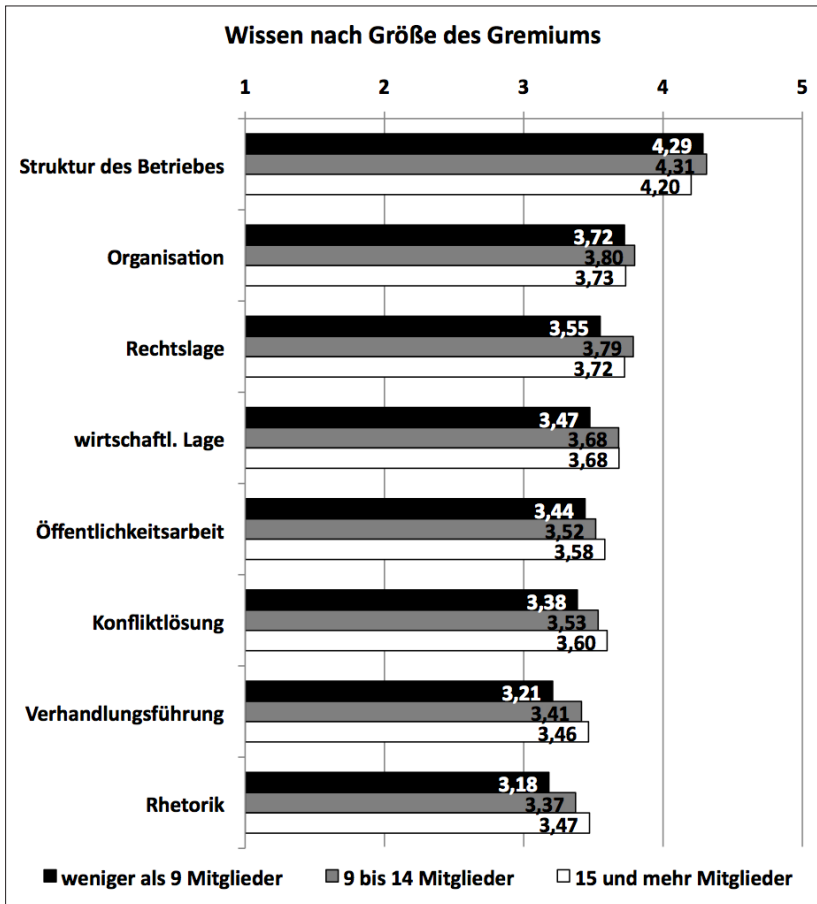


Abbildung 14: Wissen nach Größe des Gremiums

Neben der Einschätzung des eigenen Wissens in diesen Wissensgebieten haben wir auch danach gefragt, welche dieser Wissensgebiete als besonders wichtig angesehen werden (,Nennen Sie die drei wichtigsten‘). Es zeigt sich hier ein etwas anderes Bild (Abbildung 15). Mehr als 80% nennen Kenntnis der Rechtslage als wichtiges Wissen. Die Rechtslage, wie auch aus den qualitativen Interviews ersichtlich, ist das A und O der Arbeit im Interessenvertretungsgremium, ohne sie ist die Arbeit gar nicht möglich. Dahinter kommen auf einem ähnlichen Niveau die Verhandlungsführung, Kenntnisse über die wirtschaftliche Lage des Betriebes und Konfliktlösung. Die Struktur des Betriebes, wo sich die Interessenverte-

tungsmitglieder laut eigener Angabe am besten auskennen, wird (deshalb?) am unwichtigsten eingeschätzt.

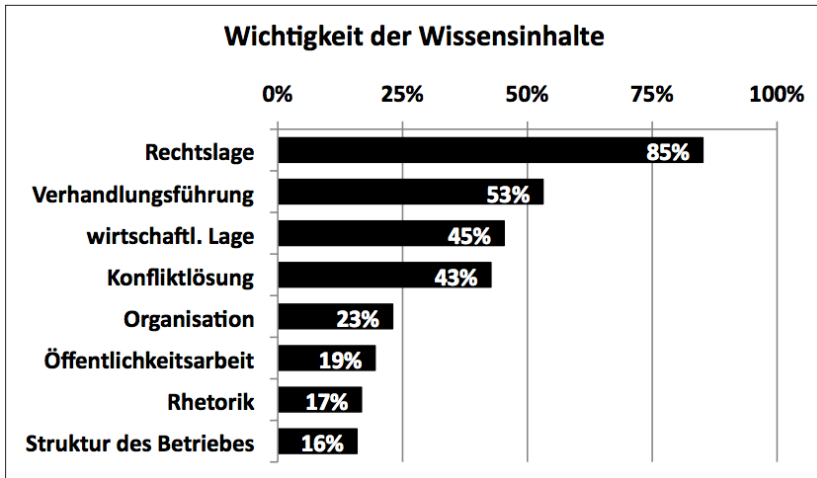


Abbildung 15: Wissensinhalte nach Wichtigkeit

Bei der Wichtigkeit der Wissensgebiete ist zudem interessant, dass die neuen Mitglieder die Verhandlungsführung als wichtiger empfinden als die erfahrenen dies tun (Abb. 17). Ein weiterer interessanter, wenn auch kleiner Unterschied, der deutlich wird, wenn man einerseits zwischen Vorsitzenden und Mitgliedern und andererseits zwischen erfahrenen und unerfahrenen Betriebsräten unterscheidet, ist die Wahrnehmung der wirtschaftlichen Lage. Normalerweise sind die Einschätzungen der Vorsitzenden relativ deckungsgleich mit denen der erfahrenen Mitglieder. Bei der wirtschaftlichen Lage ist jedoch anders: Im Vergleich zu den Vorsitzenden halten die erfahrenen Mitglieder das Wissen über die wirtschaftliche Lage für bedeutender. Die Unterscheidung zwischen Amt und Erfahrung macht also durchaus Sinn, wie sich auch weiter unten noch einmal zeigen wird.



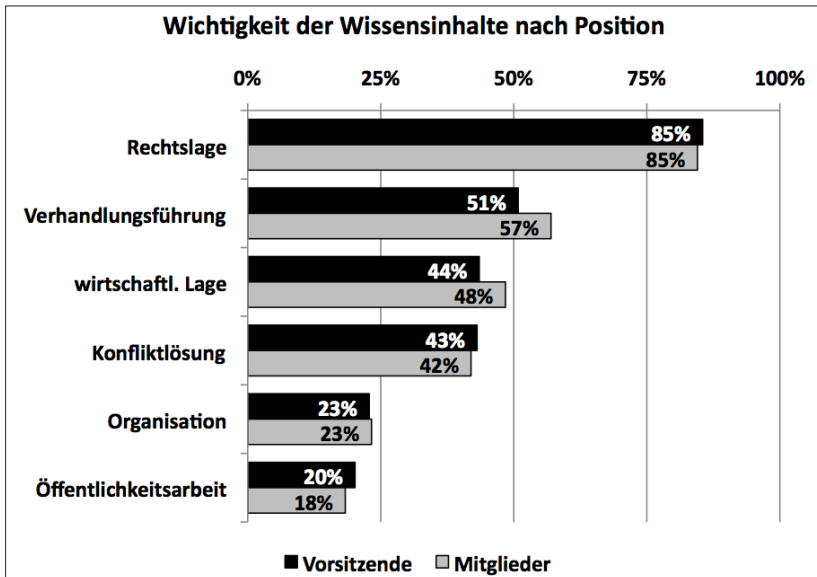


Abbildung 16: Wichtigkeit des Wissens nach Position

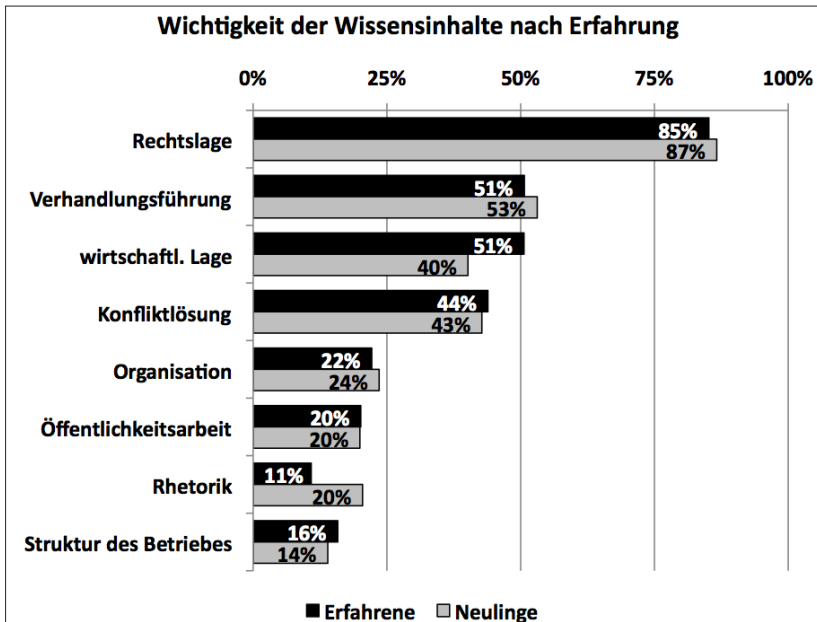


Abbildung 17: Wichtigkeit des Wissens nach Erfahrung

Dass einige Wissensinhalte je nach Größe des Gremiums von den Betriebsratsmitgliedern anders eingeschätzt werden, zeigt Abbildung 18. Die Organisation des Betriebsrates und die Struktur des Betriebes werden mit zunehmender Größe des Gremiums wichtiger, wenn auch insgesamt auf geringem Niveau. Weniger wichtig wird mit zunehmender Größe die Rechtslage. Interessant ist die wirtschaftliche Lage. Hier scheinen insbesondere die Betriebsratsmitglieder in mittelgroßen Betrieben dieses Wissen wichtig zu finden, vermutlich weil in größeren und häufig auf dem Aktienmarkt notierten Betrieben eine Informationspflicht<sup>7</sup> besteht und andererseits in kleineren Betrieben die wirtschaftliche Lage einfacher nachzuvollziehen ist.

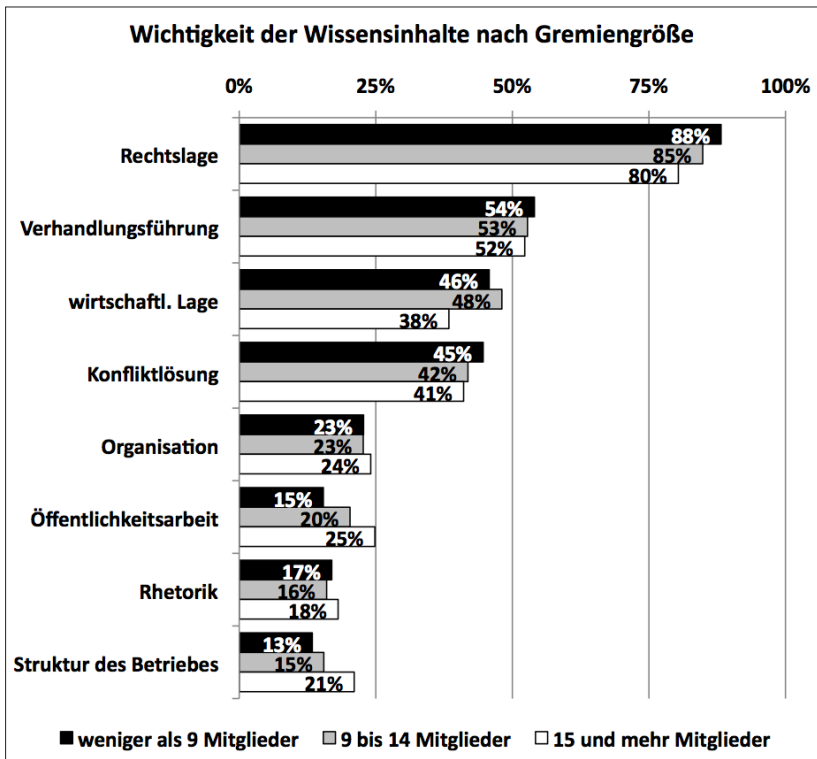


Abbildung 18: Wichtigkeit der Wissensinhalte nach Gremiengröße

<sup>7</sup> Die besteht natürlich generell dem Betriebsrat gegenüber, bleibt dabei aber eher eine Information im „Machtspiel“ zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung als das den Aktionären gegenüber der Fall ist. Zudem werden große Betriebe/Unternehmen auch mehr von der Presse verfolgt als kleinere Betriebe.

## Kanäle des Wissenstransfers

Auf die Frage hin, wie wichtig verschiedene Möglichkeiten sind, sich über die Gremienarbeit auszutauschen, zeigt sich, dass die Sitzungen und Schulungen am wichtigsten erscheinen. Danach kommen die Gewerkschaften, der informelle Austausch untereinander und das Internet. Die papierförmige Ablage wird am wenigsten genutzt, und auch das Intranet (so vorhanden) wird wenig genutzt.

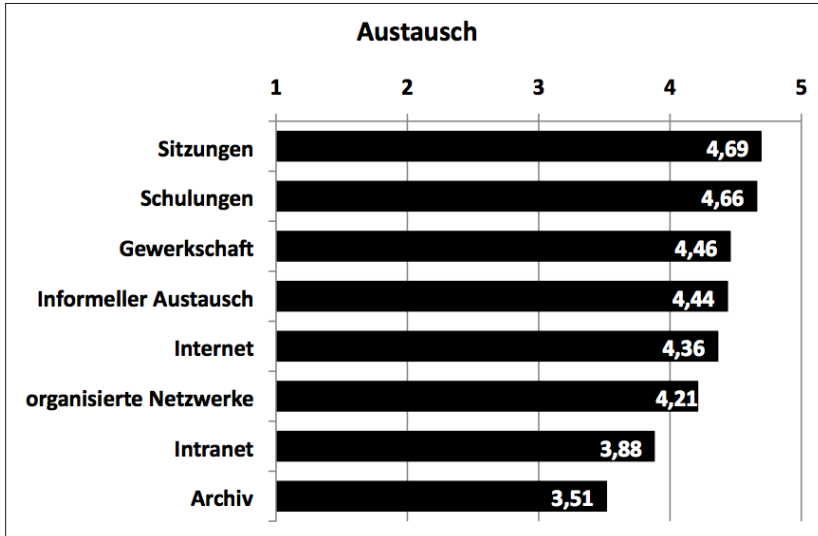
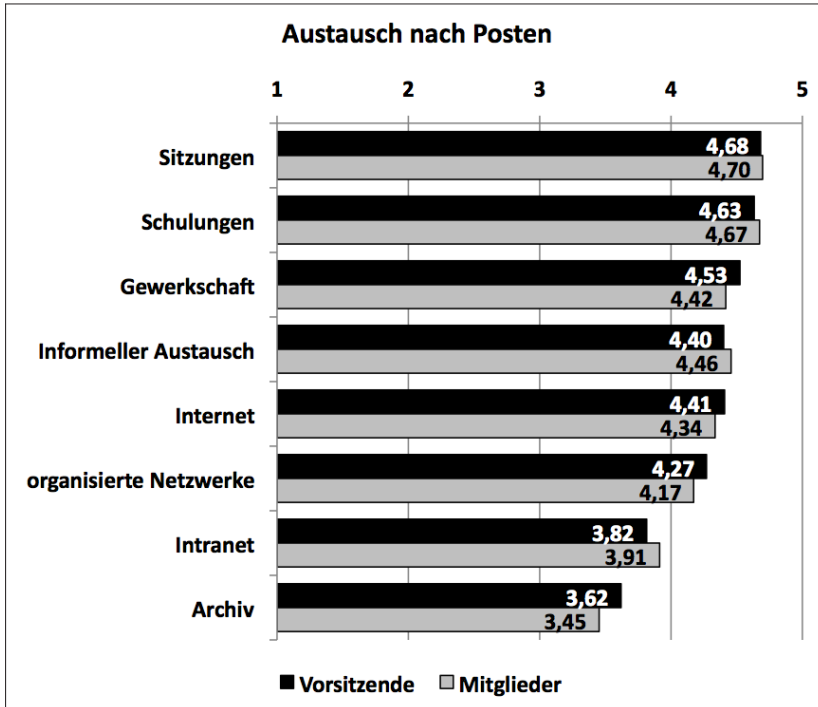


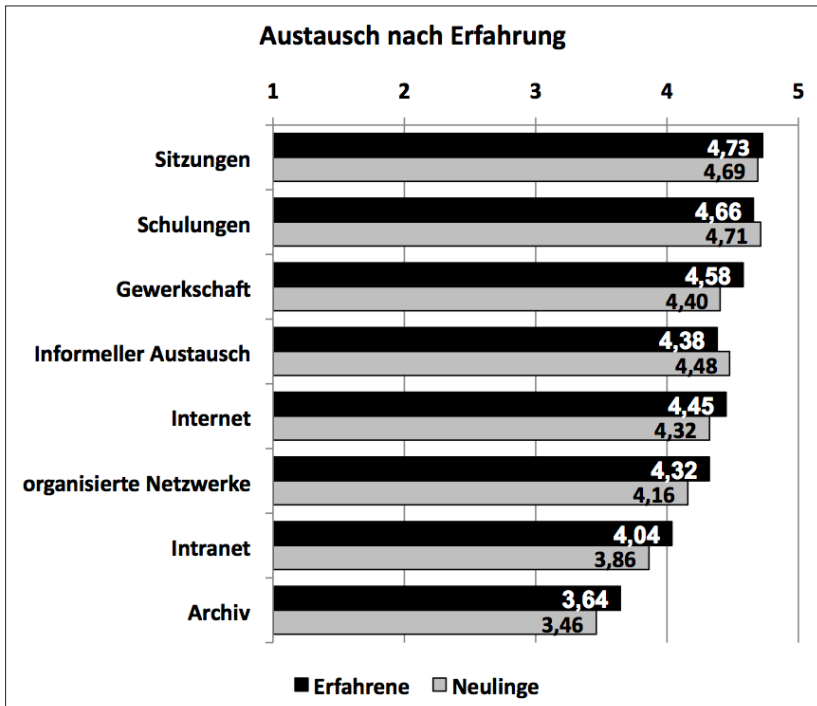
Abbildung 19: Austausch

Bei den Vorsitzenden zeigt sich vor allem, dass die Verbindungen nach ‚außen‘, also die Gewerkschaft, das Internet und organisierte Netzwerke häufiger genutzt werden als von den anderen Mitgliedern. Dieser Unterschied ist allerdings nicht besonders groß.



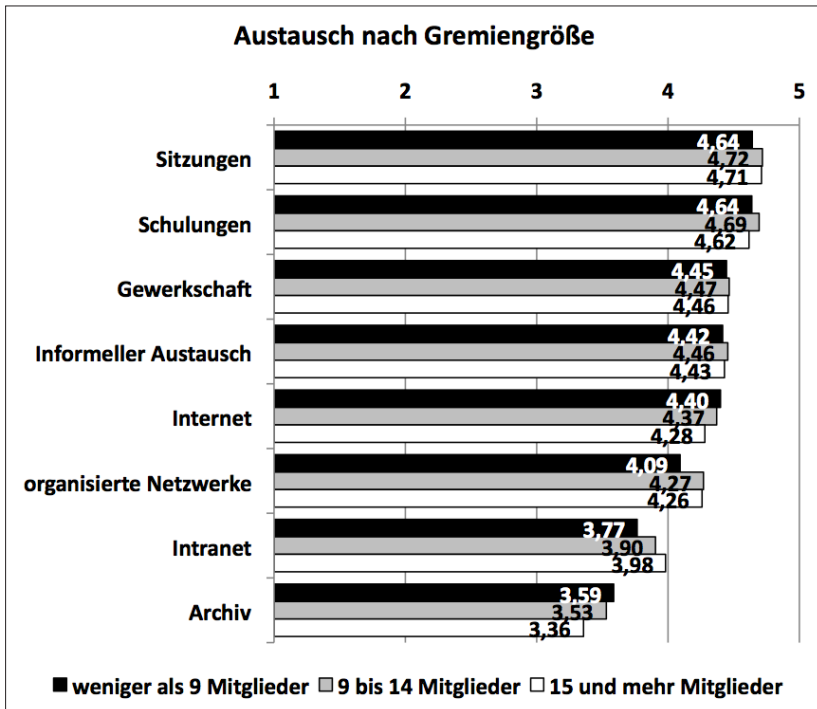
**Abbildung 20: Austausch nach Posten**

Bei der Unterscheidung von erfahrenen und unerfahrenen Mitgliedern (Abbildung 21) zeigen sich im Grunde dieselben Differenzen wie zwischen Vorsitzenden und Mitgliedern. Interessant ist, dass es nicht den Eindruck macht, als ob die älteren und erfahreneren Mitglieder die technischen Möglichkeiten Internet und Intranet weniger als jüngere Mitglieder nutzen würden. Eher das Gegenteil ist der Fall.



**Abbildung 21: Austausch nach Erfahrung**

Der Austausch über die Betriebsratsarbeit mittels der verschiedenen hier abgefragten Kanäle wird auch wenig von der Gremiengröße beeinflusst. Tendenziell könnte man sagen, dass mit Zunahme der Mitgliederanzahl das Intranet an Bedeutung gewinnt und das (papierförmige) Archiv an Bedeutung verliert. Kleinere Gremien scheinen weniger Zugang zu organisierten Netzwerken zu haben.



**Abbildung 22: Austausch nach Gremiengröße**

Zusätzlich zu der Häufigkeit des Austausches haben wir erfragt, an wen sich die Befragten wenden würden, wenn sie einen Rat bräuchten. Insgesamt sind das Internet und die Gewerkschaft hier die wichtigsten Informationsquellen. Eine weitere Erkenntnis ist, dass ausgeschiedene Gremiumsmitglieder noch seltener gefragt werden als Vorgesetzte im Betrieb. Hier könnte man vermuten, dass dies ein Hinweis auf eine Wissensquelle ist, die eine wichtige Hilfe darstellen könnte, wenn sie denn organisiert angeboten würde.

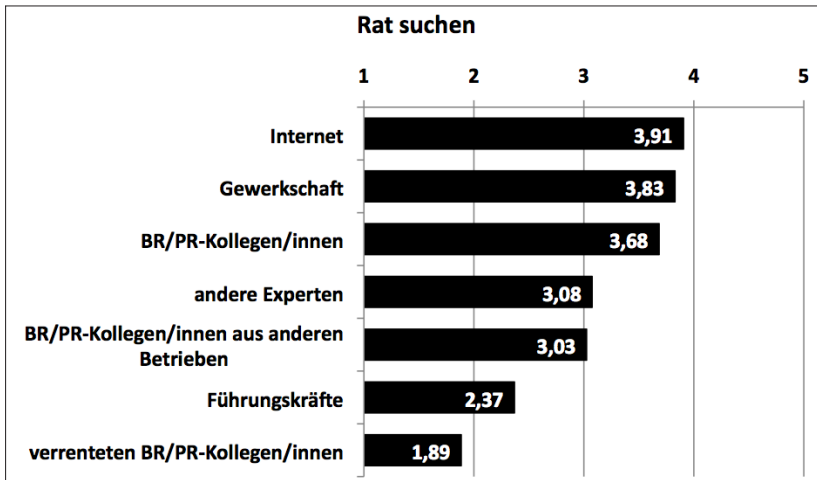


Abbildung 23: Rat suchen

Bei der Kategorie ‚Rat suchen‘ zeigt sich der Effekt, dass ältere, erfahrenere Mitglieder und Vorsitzende eher außerhalb des eigenen Gremiums nach Rat fragen (bei der Gewerkschaft, bei anderweitig bekannten Experten oder bei Kollegen aus anderen Betrieben) (Abbildungen 24 und 25). Jüngere, weniger erfahrene Mitglieder hingegen suchen eher im Internet oder fragen Kollegen um Rat.

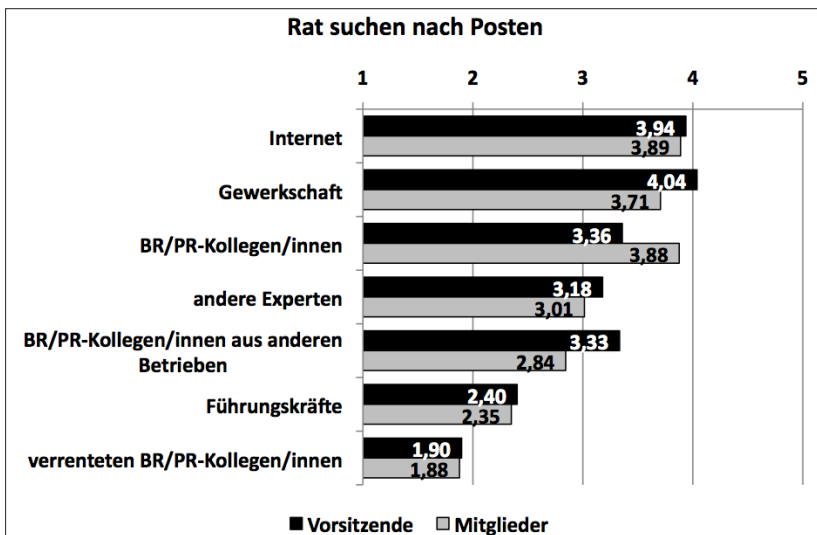


Abbildung 24: Rat suchen nach Posten

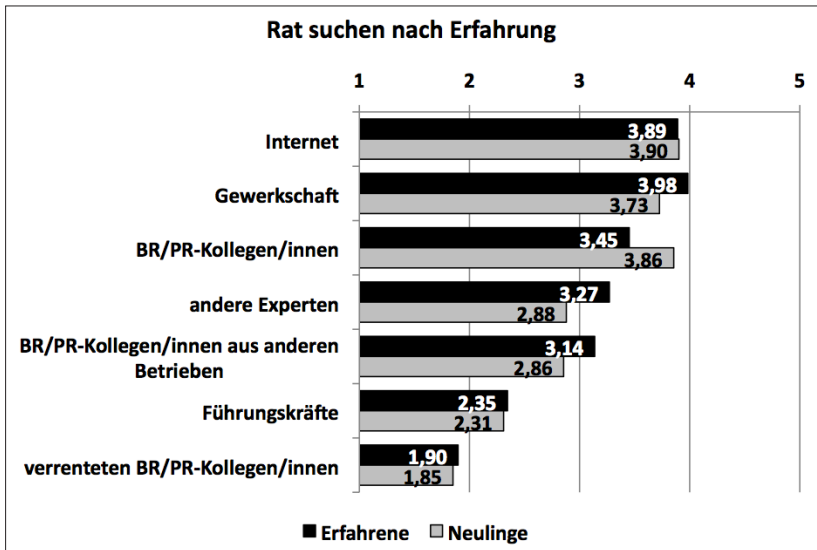


Abbildung 25: Rat suchen nach Erfahrung

In Abhängigkeit der Gremiengröße zeigt sich, dass die Kollegen bei größeren Gremien als Ratgeber wichtiger werden, während die Gewerkschaften oder das Internet an Bedeutung verlieren.



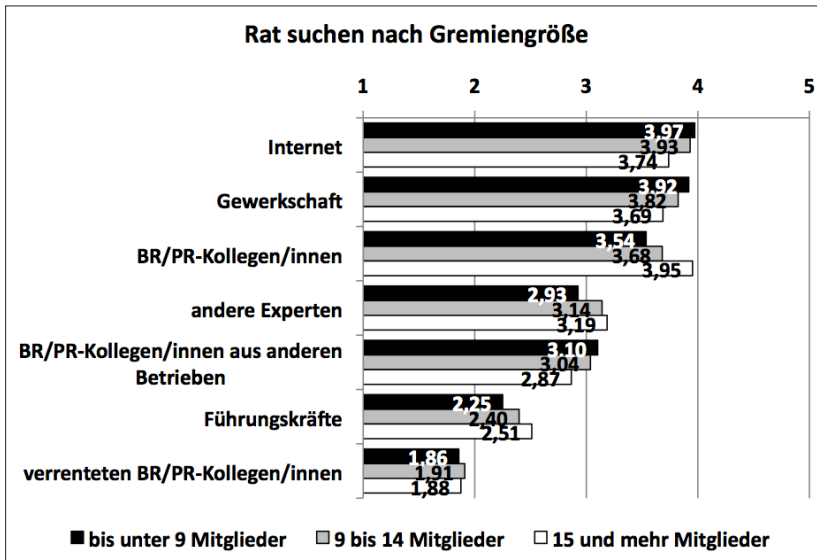
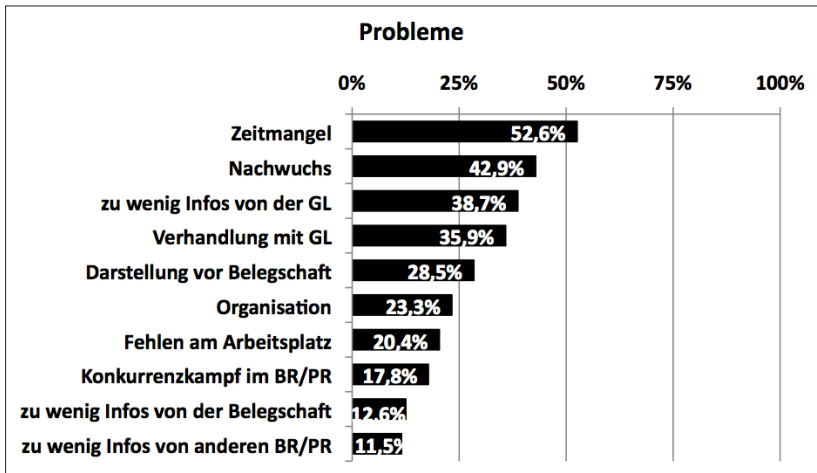


Abbildung 26: Rat suchen nach Gremiengröße

Bevor nun die Hindernisse und Möglichkeiten für den Wissenstransfer im Betriebsrat dargelegt werden, wollen wir noch auf die Probleme in den Gremien zu sprechen kommen.

Bei der Frage nach den wichtigsten Problemen bei der Arbeit im Gremium ging es einerseits um die speziellen Barrieren im Wissenstransfer, aber auch um mögliche Ursachen für Missverständnisse beim Wissenstransfer. Die am häufigsten genannten Probleme sind Nachwuchssuche und Zeitmangel (vgl. Abb. 27). Jeder zweite Befragte gab an, dass Zeitmangel eines der größten Probleme bei der Arbeit im Betriebsrat sei. Das zweithäufigste genannte Problem ist die Schwierigkeit, guten Nachwuchs für den Betriebsrat zu bekommen. Immerhin rd. 43% der Befragten gaben dies an. Wie sich in der qualitativen Studie gezeigt hat, ist dies eines der Probleme des Wissenstransfers und ebenso eines der Probleme, das mit mehr Wissenstransfer im Gremium besser gelöst werden kann. Dies lässt sich auch anhand der folgenden zwei Abbildungen illustrieren.



**Abbildung 27: Probleme**

Zum einen zeigt sich ein Unterschied bei der Nachwuchsproblematik zwischen Vorsitzenden und Mitgliedern. Dieser Unterschied ist mit 10 Prozentpunkten schon relativ groß und belegt somit, dass die Nachwuchssuche oft genug ‚Chiefsache‘ ist. Schaut man sich daneben die Unterscheidung nach Erfahrenen und Neulingen an, verschärft sich dieser Unterschied noch weiter. Fast 60% der Erfahrenen und Älteren halten die Nachwuchssuche für ein Problem (und damit rückt dies an die erste Stelle), im Vergleich zu knapp 33% der Betriebsratsneulinge. Dies deutet an, dass in vielen Gremien die Nachwuchssuche einer kleinen elitären Clique vorbehalten bleibt und ein Großteil des Gremiums in diese Überlegungen nicht mit einbezogen wird<sup>8</sup>. Dies stellt ein sehr hierarchisches Vorgehen dar. Es könnte deswegen überlegt werden, ob hier nicht ein besonders Einsatzgebiet des Wissenstransfers in Betriebsräten zu sehen ist. Zeitmangel ist ein weiteres bedeutendes Problem, mit dem neuere Mitglieder zu kämpfen haben. Generell stehen diese Personen vor ‚mehr‘ Problemen und Zeitmangel ist das größte davon. ‚Fehlen am Arbeitsplatz‘ ist ebenso ein Ausdruck von Zeitmangel. Hier zeigen sich zwei mögliche Ziele des Wissenstransfers: Zeiteffiziente Vermittlung von Wissen und Handreichungen, die bei der Suche nach Nachwuchs für das Gremium unterstützen.

8 Und zwar als Mitsuchende im Findungsprozess und nicht als potentielle Kandidaten, wie auch weiter unten im Abschnitt zu den Wissenstransferinstitutionen nochmal deutlich wird.

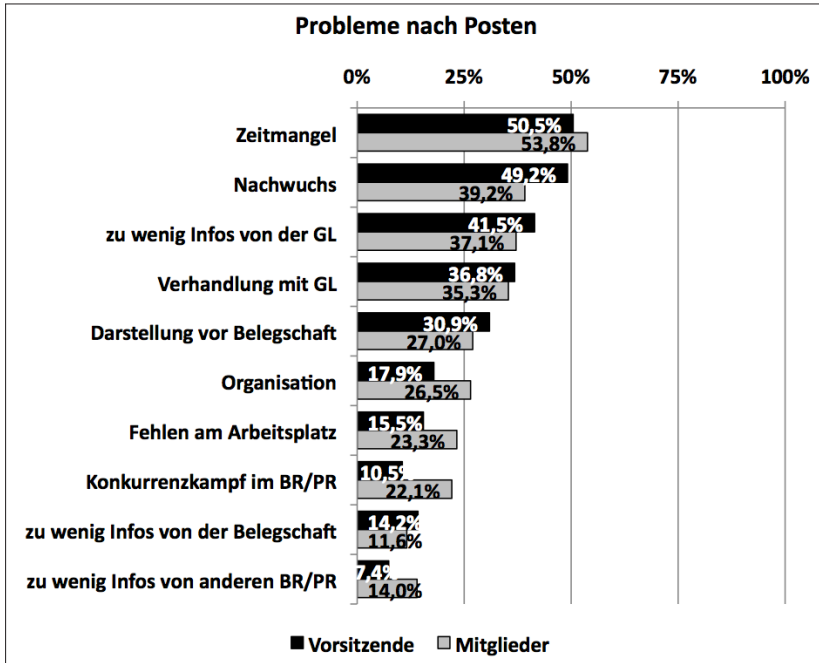
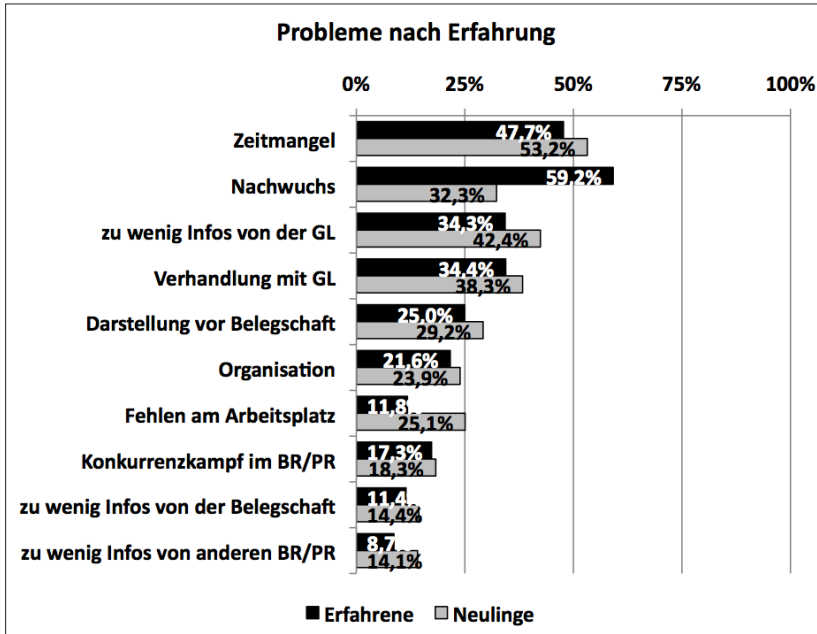


Abbildung 28: Probleme nach Posten



**Abbildung 29: Probleme nach Erfahrung**

Abbildung 30 zeigt die Problemlagen aufgeschlüsselt nach der Größe des Gremiums. Hier wird deutlich, dass ein Wissenstransfer die spezielle Lage einzelner Gremien mit einbeziehen sollte. Konkurrenzkampf im Betriebsrat scheint vorrangig in großen Gremien ein Problem zu sein, dafür an dieser Stelle aber ein sehr gewichtiges. Der Zeitmangel ist ein Problem in kleinen Gremien aufgrund der fehlenden Freistellungen. In mittleren Gremien geht der Zeitdruck dann zurück, während er für große Gremien wieder zur Schwierigkeit wird. Auch die Verhandlungen mit und Informationen von dem Arbeitgeber sind ein Problem, das mit zunehmender Gremiums- und Betriebsgröße abnimmt. Die Beziehungen zwischen Gremium und Geschäftsleitung werden in der Regel mit steigender Größe des Unternehmens bürokratischer. Die Nachwuchssuche hingegen scheint schon fast ein globales Problem zu sein, das alle stark beschäftigt, wenn dies auch auf kleinere Betriebe etwas weniger zutrifft.

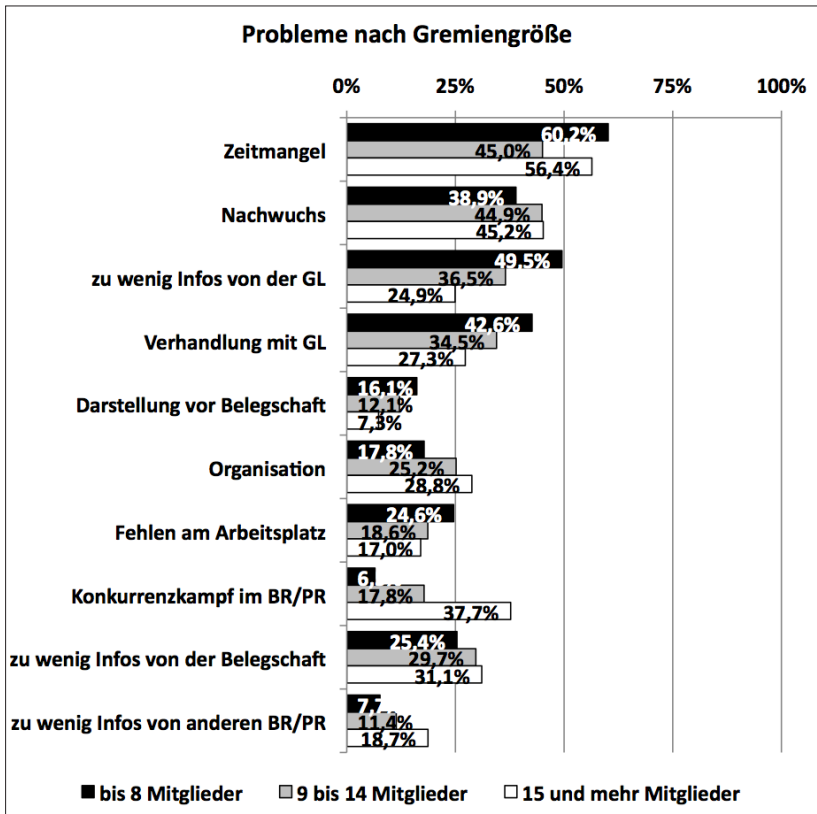


Abbildung 30: Probleme nach Gremiengröße

### 4.3.2 Operationalisierung der Regressionsmodelle

In diesem Abschnitt werden sowohl die abhängigen Variablen des Wissenstransfers in Betriebsratsgremien dargestellt als auch die unabhängigen Variablen, die aus der qualitativen Studie gewonnen wurden.

Zuerst wird das schon in einigen Untersuchungen (Wilkesmann et al. 2009a, Wilkesmann et al. 2009b) erprobte Maß des Wissenstransfers vorgestellt. Dazu wurden Angaben auf einer Fünfer-Likert-Skala (von 1 = trifft nicht zu bis 5 = trifft genau zu) gemacht. Die verschiedenen Seiten des Wissenstransfers im Gremium werden durch folgende Selbsteinschätzungen der Befragten abgebildet:

### Wissen bekommen

- Ich lerne eine Menge dadurch, dass ich meine Betriebsratskollegen/innen bei der Erledigung ihrer Betriebsratsarbeit beobachte.
- Betriebsratskollegen/innen unterstützen mich dabei, meine eigenen Arbeitserfahrungen zu sammeln.
- Ich lasse mir bestimmte Vorgänge von Betriebsratskollegen/innen zeigen, damit ich sie erlerne.
- Ich lerne viel dadurch, dass ich Betriebsratskollegen/innen frage.

### Wissen geben

- Betriebsratskollegen/innen lernen eine Menge dadurch, indem sie sich Sachen von mir anschauen.
- Ich zeige Betriebsratskollegen/innen bestimmte Vorgänge, damit sie sie erlernen.
- Ich unterstütze Betriebsratskollegen/innen dabei, eigene Arbeitserfahrungen zu sammeln.

Eine Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation unterscheidet auch trennscharf beide Komponenten. Diese erklären zusammen 66,5% der Varianz und das KMO-Kriterium liegt bei 0,784. Aus diesen Angaben wurden dann die Skalen zu den beiden Seiten des Wissenstransfers gebildet. Der Reliabilitätsindex Cronbachs Alpha liegt bei 0,868 für ‚Wissen geben‘ und bei 0,815 für ‚Wissen bekommen‘. Der Durchschnitt für ‚Wissen geben‘ liegt bei 3,63 (bei Werten von 1 bis 5) und für ‚Wissen bekommen‘ bei 3,15. Im Durchschnitt haben die Befragten also mehr den Eindruck, dass sie Wissen geben, als dass sie Wissen bekommen. Dies ist auf den großen Anteil an erfahrenen Betriebsräten zurück zu führen. Der gleiche Effekt wird sichtbar, wenn man die jeweils verschiedenen Gruppen der Älteren und Jüngeren sowie Funktionsträger und einfachen Mitglieder als die verschiedenen Größenklassen miteinander vergleicht (s. Abb. 31 bis 33). Erwartungsgemäß zeigt sich, dass Erfahrenere und Ältere sowie Vorsitzende angeben, mehr Wissen zu geben und weniger Wissen zu bekommen als das bei der jeweils anderen Gruppe der Fall ist.

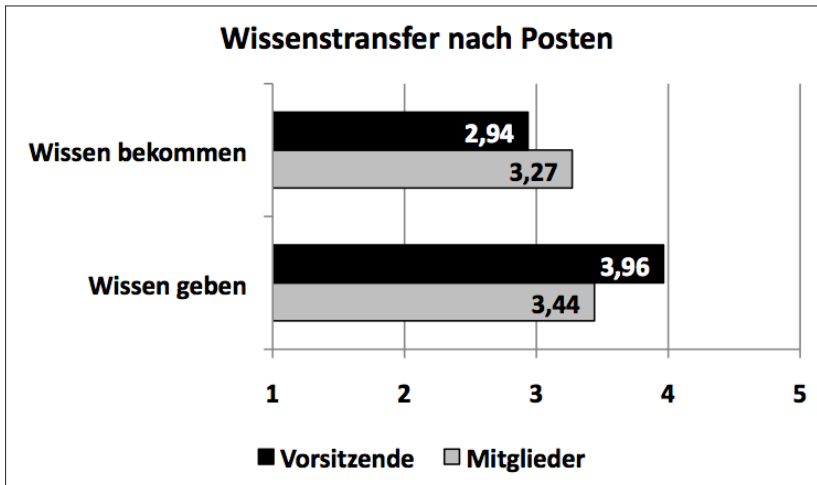


Abbildung 31: Wissenstransfer nach Posten

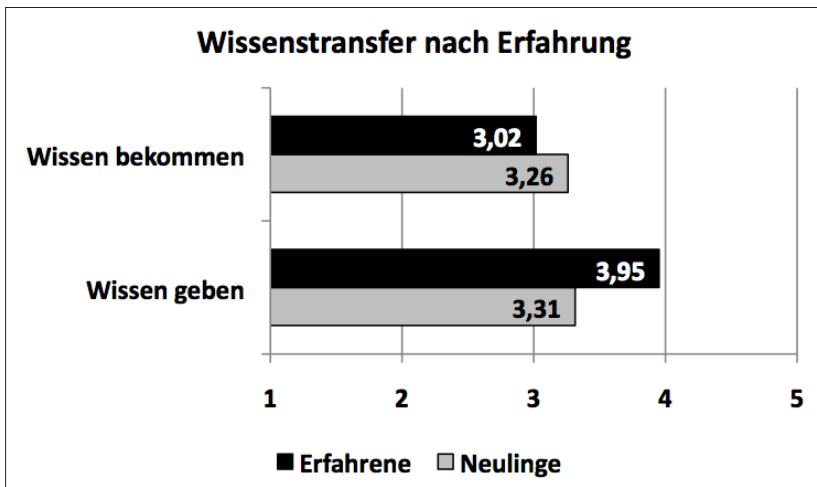
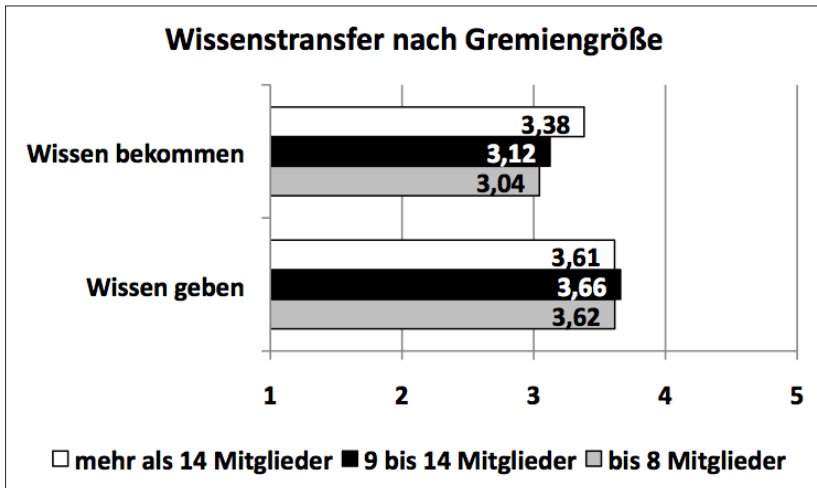


Abbildung 32: Wissenstransfer nach Erfahrung

Die Größe des Gremiums hingegen scheint eher einen Einfluss auf das Bekommen von Wissen zu haben. In größeren Gremien geben die Befragten an, dass sie mehr Wissen bekommen, die Weitergabe des Wissens scheint davon aber nicht beeinflusst zu werden. Dies wird auch durch den Korrelationskoeffizienten von  $r=-0,009$  (n.s.) für Wissen geben und Betriebsratsgröße sowie  $0,134$  (signifikant auf den 1%-Niveau) für Wissen bekommen und Betriebsratsgröße bestätigt.



**Abbildung 33: Wissenstransfer nach Gremiengröße**

Wir werden nun die aus dem qualitativen Teil generierten Hypothesen operationalisieren und hier eine Beschreibung der verwendeten Variablen sowie erste bivariate Analysen präsentieren.

Hypothese 1 (Je weniger individuell strategisch gehandelt wird, desto mehr findet Wissenstransfer statt) wird über vier Variablen operationalisiert, die den Führungsstil, die Teamkultur, die Motivation und die Reziprozität des Handelns abbilden sollen.

Die Variable ‚partizipative Führung‘ ist ein additiver Index (Cronbachs Alpha ,882), der aus Items gebildet wurde, die sich auf den Führungsstil des/der Vorgesetzten beziehen und inhaltlich die Autonomie der anderen Betriebsratsmitglieder sowie deren soziale Eingebundenheit thematisiert (vgl. Müller et al. 2009).

Die Items lauten „Beschreiben Sie bitte den Führungsstil des/der Betriebsratsvorsitzenden anhand folgender Aussagen:

- ...ermutigt die Betriebsratsmitglieder dazu, ‚team player‘ zu sein;
- ...bringt die Gruppe dazu, gemeinsam für ein Ziel zu arbeiten;
- ...steht für die Betriebsratsmitglieder und ihre Handlungen ein;
- ...behandelt die Betriebsratsmitglieder als gleichberechtigte Partner;
- ...holt bei wichtigen Entscheidungen erst die Zustimmung des Gremiums ein.“



Die Einschätzungen dieser Aussagen erfolgten auf einer Fünfer-Likert-Skala. Vorsitzende mussten sich selbst einschätzen. Der Durchschnitt liegt bei 3,99 (Standardabweichung = 0,91; n = 5923). Wie Abbildung 34 deutlich zeigt, schätzen sich Vorsitzende im Durchschnitt beträchtlich ‚partizipativer‘ ein als das Mitglieder für ihre Vorsitzenden tun.

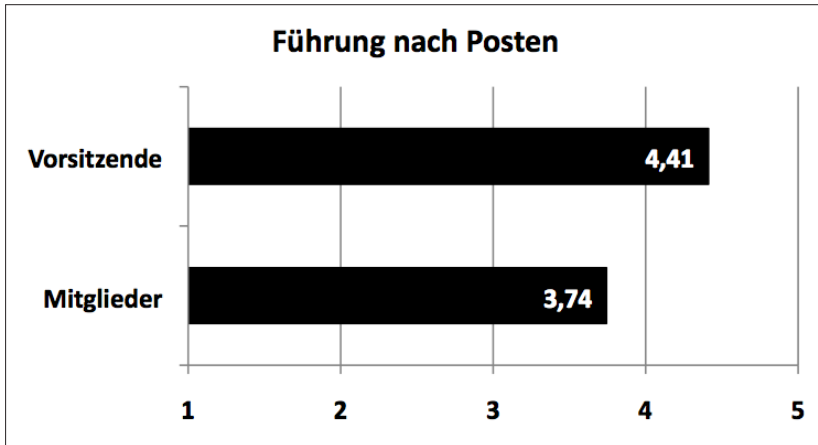


Abbildung 34: Führung nach Posten

Der Unterschied verschwindet nahezu, wenn man die Betriebsratsmitglieder nach Erfahrung unterscheidet (Abb. 35). Es handelt sich bei dem in Abbildung 34 gezeigten Unterschied tatsächlich um einen Unterschied von Selbst- und Fremdwahrnehmung.

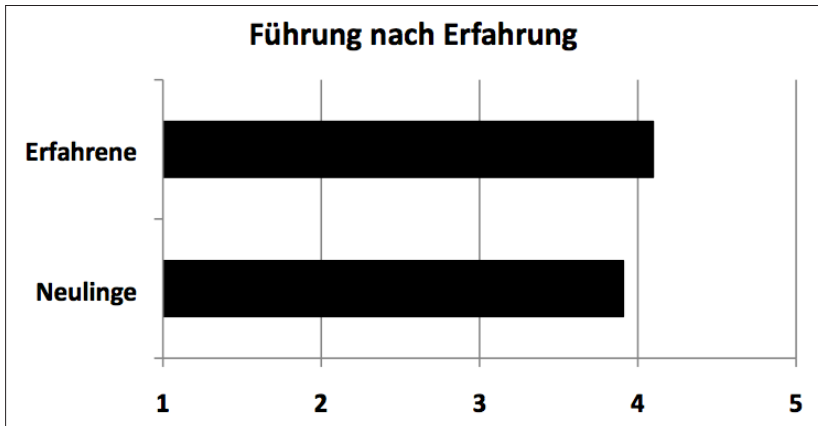


Abbildung 35: Führung nach Erfahrung

Wenn man den Mittelwert des Führungsindex nach der Größe der Gremien unterscheidet, bestätigt sich der bisherige Eindruck. Mit der Größe der Gremien sinkt der Durchschnitt, da der Anteil der Vorsitzenden sinkt.

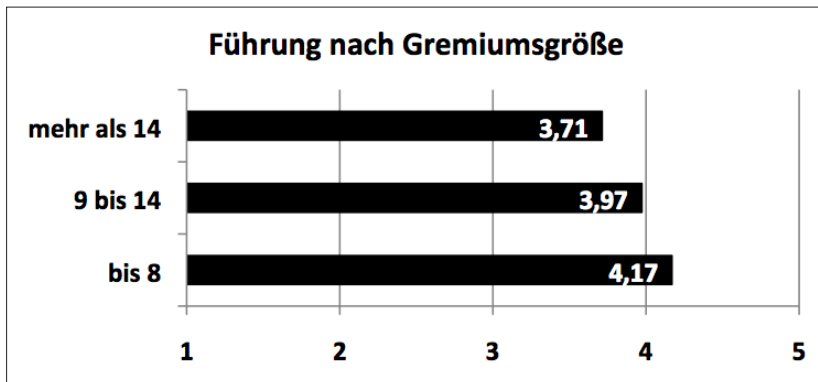


Abbildung 36: Führung nach Gremiengröße

Die nächste Variable beschreibt die Teamkultur im Gremium. Auch diese Variable besteht aus einem additiven Index (Cronbachs Alpha ,892), verwandt wurden folgende Items, die auf einer Fünfer-Likert-Skala von ‚stimmt gar nicht‘ bis ‚stimmt ganz genau‘ gemessen wurden.

Wie würden Sie die Arbeitsatmosphäre in Ihrem Betriebsrat beschreiben?

In unserem Betriebsrat ...

- ... vertrauen wir uns gegenseitig.
- ... stehen sich Gruppen ablehnend gegenüber.
- ... versuchen manche Kolleginnen und Kollegen sich ständig Vorteile zu verschaffen.
- ... werden neue Kolleginnen und Kollegen schnell aufgenommen.
- ... arbeiten wir konstruktiv zusammen.
- ... werden Entscheidungen im Dialog herbeigeführt.
- ... können Konflikte offen angesprochen werden.
- ... halten einige Kolleginnen und Kollegen Informationen zurück.

Die negativ formulierten Items (2,3 und 8) wurden umkodiert, so dass eine höhere Zahl auch ein mehr an Unterstützung im Gremium bedeutet. Der Mittelwert der so generierten Variablen liegt bei 3,77 (Standardabweichung = 0,85; n = 5904).

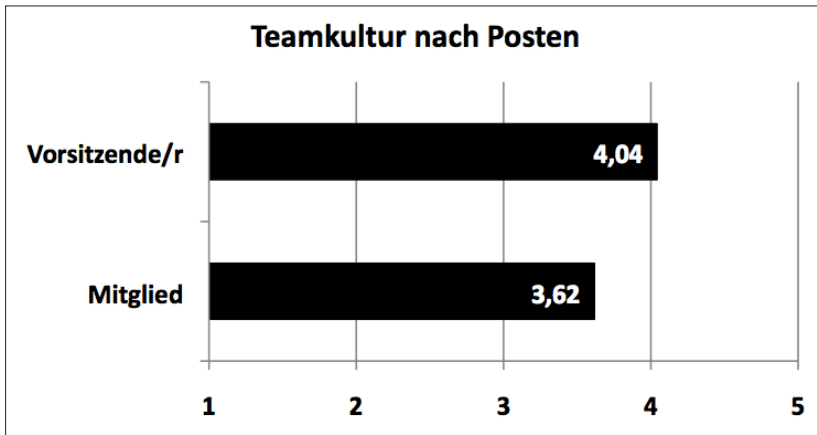


Abbildung 37: Teamkultur nach Posten

Wie bei der Einschätzung des Führungsverhaltens zeigt sich eine relativ große Diskrepanz zwischen der Einschätzung der Vorsitzenden und den Mitgliedern, die wiederum bei Differenzierung nach Erfahrung fast verschwindet.

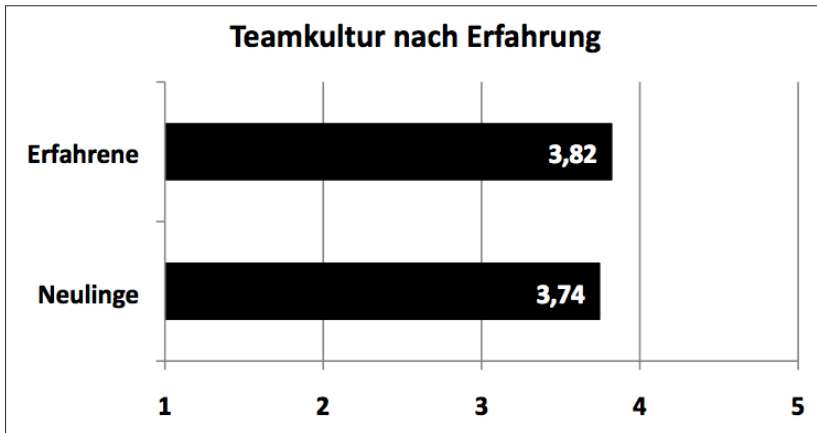


Abbildung 38: Teamkultur nach Erfahrung

Auch hier manifestiert sich der Unterschied in den verschiedenen Größenklassen der Gremien. Diesmal sind die Unterschiede noch signifikanter und erstrecken sich von 3,28 bis 4,11. Hier kommen die Probleme mit der Zersplitterung des Betriebsrates – für die es ja einer bestimmte Größe des Gremiums bedarf – und

der generell schlechteren Einschätzung der Mitglieder im Vergleich zu den Vorsitzenden zusammen.

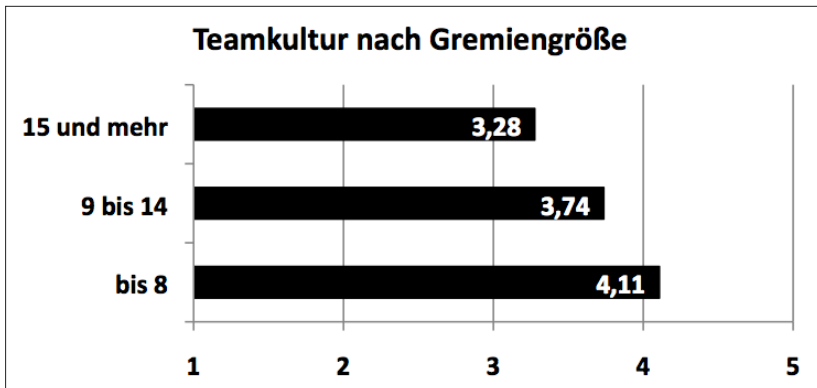


Abbildung 39: Teamkultur nach Gremiengröße

Zusätzlich zu den Rahmenbedingungen wurde die Motivation der Mitglieder abgefragt. Der folgende additive Index (Cronbachs Alpha ,755) wurde als ‚gestaltende Motivation‘ bezeichnet, weil er das aktive Handlungselement betont. Ihm liegen zwei Items zugrunde, die auf die Frage „Was motiviert Sie zu Ihrer Betriebsratsstätigkeit?“ als Antwortmöglichkeiten gegeben wurden: „Ich übernehme gerne Verantwortung“ und „Ich gestalte gerne“. Auch hier wurden die Einschätzungen auf einer Fünfer-Likert-Skala abgefragt. Der Mittelwert liegt bei 4,05 (Standardabweichung = 0,76; n= 5932).

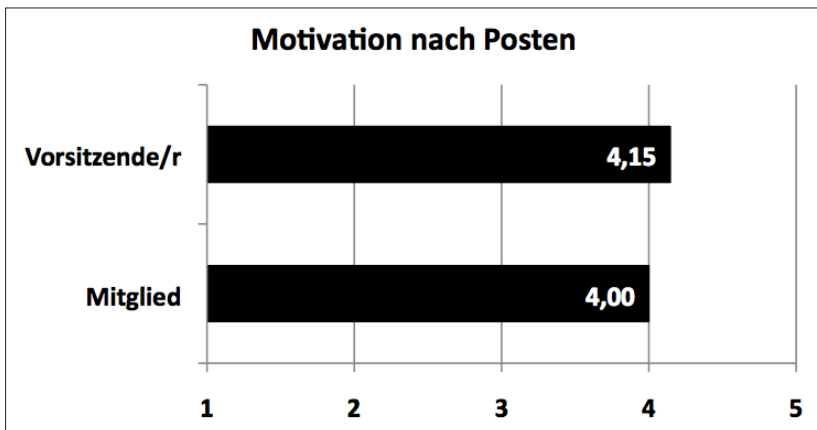


Abbildung 40: Motivation nach Posten

Vorsitzende haben eine etwas höher ausgeprägte Motivation zu gestalten als andere Mitglieder, was bei ihren wahrscheinlich etwas größeren Möglichkeiten auch kaum verwundert.

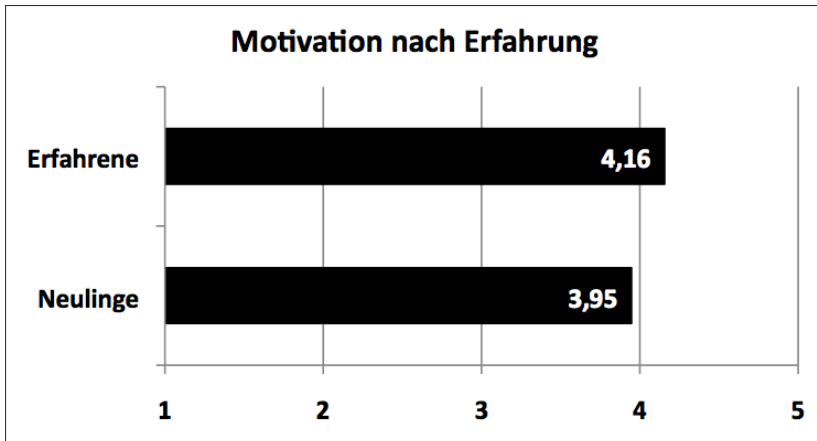


Abbildung 41: Motivation nach Erfahrung

Dieser Unterschied vergrößert sich noch ein wenig, wenn man erfahrene Mitglieder mit Neulingen im Gremium vergleicht. Auch ein kleiner Trend zeichnet sich ab, wenn man die Gremiengröße betrachtet. Mit zunehmender Größe erhöht sich die gestaltende Motivation im Durchschnitt, vermutlich auch hier im Einklang mit den Möglichkeiten großer Gremien im Vergleich zu kleineren.

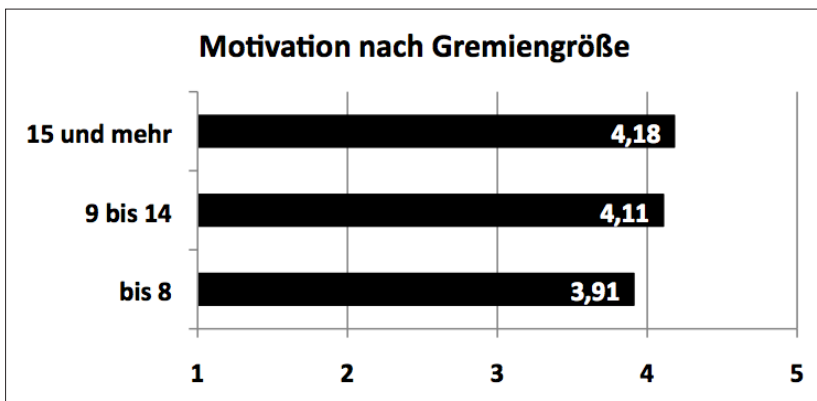
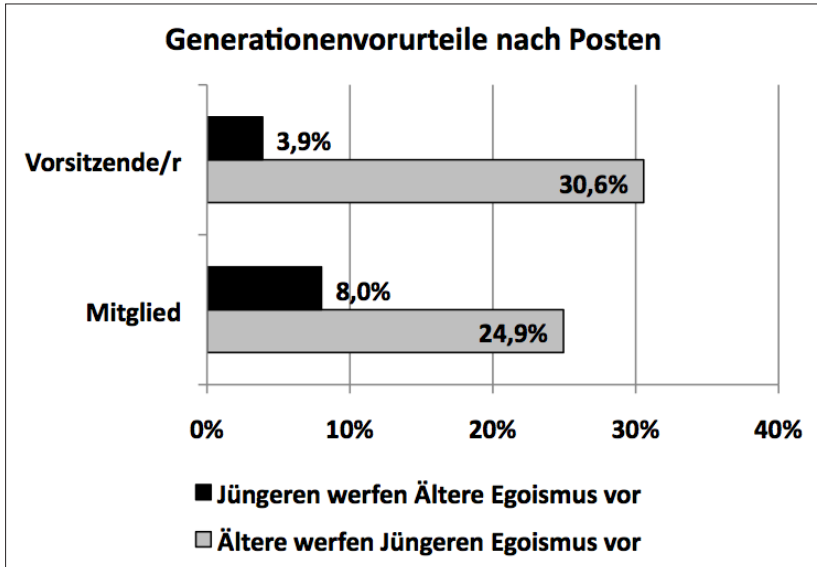


Abbildung 42: Motivation nach Gremiengröße

Zuletzt wird die Reziprozität des Handels – bezogen auf den Wissenstransfer – darüber abgebildet, dass die jeweilige andere abhängige Variable ins Regressionsmodell aufgenommen wurde; also im Modell, das ‚Wissen geben‘ schätzt, wird ‚Wissen bekommen‘ als erklärende Variable aufgenommen und im Modell, das ‚Wissen bekommen‘ schätzt, wird ‚Wissen geben‘ als unabhängige Variable ins Modell aufgenommen. Dadurch wird abgebildet, inwiefern die Neigung, Wissenstransfer zu betreiben von der Teilhabe am selbigen abhängt. Oder aber frei nach Axelrod (1984): Ist ‚tit-for-tat‘ immer noch eine Gewinn-Strategie?

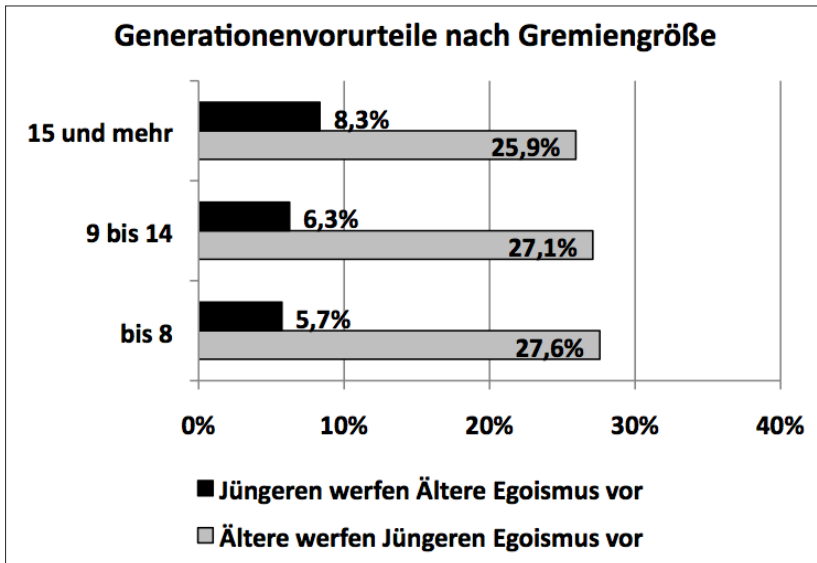
Hypothese 2 (Je stärker intergenerationale Vorurteile ausgeprägt sind, desto weniger Wissenstransfer findet statt.) wird über zwei Variablen gebildet, die generationenbezogene Vorurteile von Älteren gegenüber Jüngeren und umgekehrt abbilden. Beide Variablen werden ähnlich gebildet. Zuerst wurden die Betriebsräte gefragt, ob sie sich selber zu den Älteren oder den Jüngeren zählen würden. Daneben (oder genauer: danach) wurden die Befragten nach ihrer Einschätzung gefragt, womit sie ‚Egoismus‘ verbinden: Jüngere, Ältere oder keine von beiden Gruppen. Ausgehend von der Selbsteinschätzung bekamen diejenigen, die sich einer Alterskategorie zuordneten und mit der jeweils anderen ‚Egoismus‘ verbinden, in der entsprechenden Variablen eine 1, alle anderen eine 0. So entstanden zwei dichotome Variablen, die wir ‚Generationenvorurteil‘ genannt haben, jeweils mit dem Zusatz ‚Jüngere‘ oder ‚Ältere‘, um die Altersgruppe zu benennen, die die Vorurteile hat. Die beiden Gruppen sind unterschiedlich groß. Von den Älteren haben nach dieser Variablen 1609 Vorurteile den Jüngeren gegenüber, das entspricht 27% aller Interviewten oder 39,6% der älteren Interviewten. Bei den Jüngeren sind es 386, das entspricht 6,5% aller Befragten oder 21,2% der jüngeren Interviewten.



**Abbildung 43: Generationenvorurteile nach Posten**

Wenn man die Prozentanteile (hier: an allen Befragten) nach Posten im Gremium anschaut fällt folgendes auf: Werden jeweils die Vorsitzenden (die immer auch älter sind) und die Mitglieder (die eben auch jünger sind) betrachtet, so wird deutlich, dass der Anteil der Vorurteilsträger abnimmt (die Betrachtung nach Erfahrung macht hier wenig Sinn, da diese zu stark dem Altersschema, nach dem diese Variable aufgebaut ist, ähnelt).

Bei der Trennung nach den verschiedenen Gremiengrößen fällt eine leichte Abnahme der Älteren mit Vorurteilen den Jüngeren gegenüber auf, und zwar mit steigender Größe des Gremiums. Bei den Jüngeren ist dies genau umgekehrt: Je kleiner das Gremium desto weniger vorurteilsbeladene jüngere Betriebsratsmitglieder gibt es.

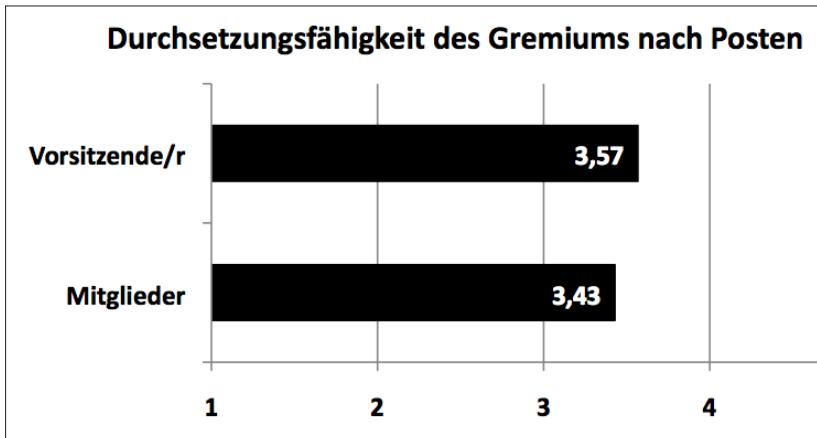


**Abbildung 44: Generationenvorurteile nach Gremiengröße**

Hypothese 3 (Je durchsetzungsstärker das Interessenvertretungsgremium ist, desto eher findet Wissenstransfer statt.) wird über sechs Variablen operationalisiert. Neben der subjektiven Einschätzung der Durchsetzungsfähigkeit des Gremiums und des Rückhaltes des Gremiums in der Belegschaft sowie dem Organisationsgrad im Gremium und in der Belegschaft werden auch die Fluktuation im Betriebsrat und das Betriebsklima betrachtet.

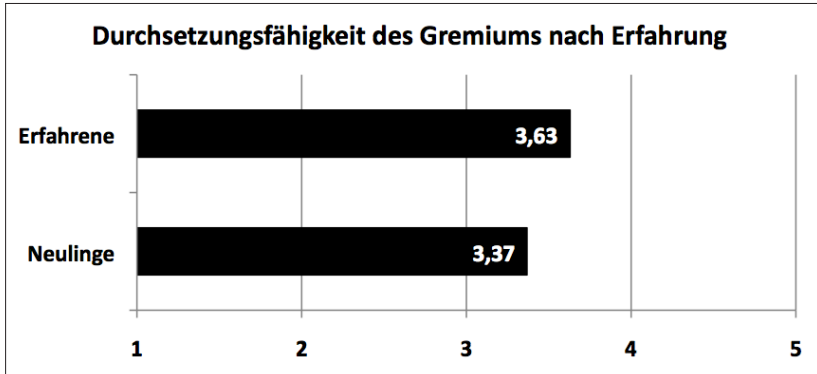
Die Durchsetzungsfähigkeit ist mit folgendem, auf einer Fünfer-Likert-Skala gemessenem Item, operationalisiert worden: „Wie hoch schätzen Sie die Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrates gegenüber der Geschäftsleitung ein?“. Der Mittelwert liegt bei 3,48 (Standardabweichung = 0,90; n=5936).





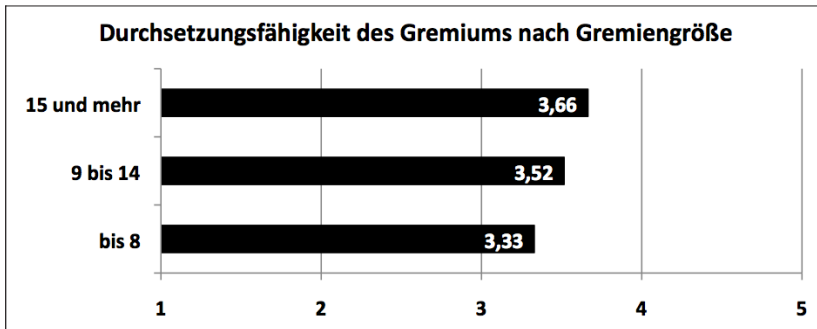
**Abbildung 45: Durchsetzungsfähigkeit des Gremiums nach Posten**

Der Mittelwert variiert mit dem Posten im Gremium. So schätzen Vorsitzende die Durchsetzungsfähigkeit leicht höher ein als Mitglieder dies tun. Dieser Unterschied erhöht sich, wenn man die Gruppen nach Erfahrung im Betriebsrat aufsplittet.



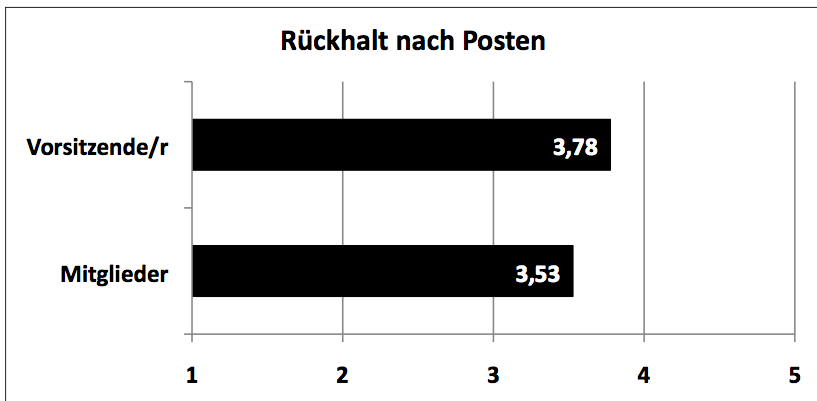
**Abbildung 46: Durchsetzungsfähigkeit des Gremiums nach Erfahrung**

Auch die Größe des Betriebsratsgremiums hat einen Einfluss: Je größer das Gremium ist, desto durchsetzungsfähiger schätzen sich die Betriebsratsmitglieder ein.



**Abbildung 47: Durchsetzungsfähigkeit des Gremiums nach Gremiengröße**

Der Rückhalt des Gremiums in der Belegschaft wird mit einer subjektiven Einschätzung auf einer Fünfer-Likert-Skala gemessen. Das Item lautet: „Wie schätzen Sie den Rückhalt des Gremiums in der Belegschaft ein?“. Der Mittelwert liegt bei 3,62 (Standardabweichung = 0,81; n = 5884).



**Abbildung 48: Rückhalt nach Posten**

Sowohl Vorsitzende als auch erfahrene Betriebsratsmitglieder schätzen den Rückhalt durch die Belegschaft höher ein als einfache oder unerfahrene Mitglieder.

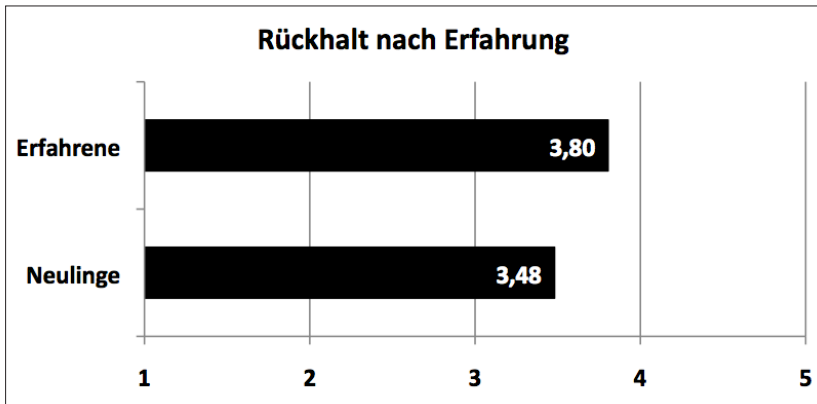


Abbildung 49: Rückhalt nach Erfahrung

Nach Gremiengröße aufgeschlüsselt scheint der Rückhalt jedoch nicht zu variieren. Das ist insofern erstaunlich, da der Anteil von Vorsitzenden in der Stichprobe in den kleineren Gremien höher ist.

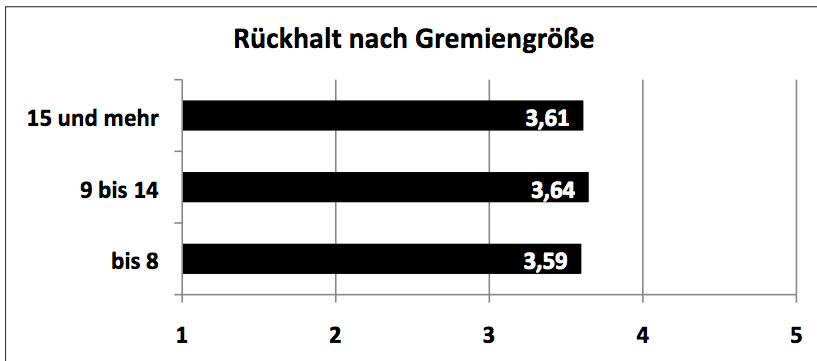


Abbildung 50: Rückhalt nach Gremiengröße

Betriebsräte, insbesondere die in einer Gewerkschaft organisierten Betriebsratsmitglieder (die hier als Datengrundlage dienen), sind häufig von Gewerkschaften dazu angehalten, die Belegschaft zu organisieren, d.h. Mitglieder für die Gewerkschaften zu werben. Wenn es dem Betriebsrat gelingt, einen hohen Organisationsgrad zu erreichen (und heute durchaus auch: zu halten), ist dies Ausdruck eines besonderen Rückhalts des Betriebsrates in der Belegschaft. Dies stärkt den Betriebsrat wiederum bei Verhandlungen mit der Geschäftsleitung. Andererseits

ist der Betrieb in diesem Fall auch für die Gewerkschaft wichtiger: Er bekommt mehr Aufmerksamkeit, Unterstützung und nicht zuletzt Wissen vom zuständigen Gewerkschaftssekretär. In diesem Fall existiert also ein Wechselspiel im dualen System der Industriellen Beziehungen, das den Wissenstransfer positiv beeinflussen kann. Der Organisationsgrad der Belegschaft und auch des Gremiums wurde prozentual abgefragt. Der Durchschnitt in den Gremien liegt bei 84,5% (Standardabweichung = 23,8; n = 5791) und in den Belegschaften bei 44,3% (Standardabweichung = 25,9; n = 5836).

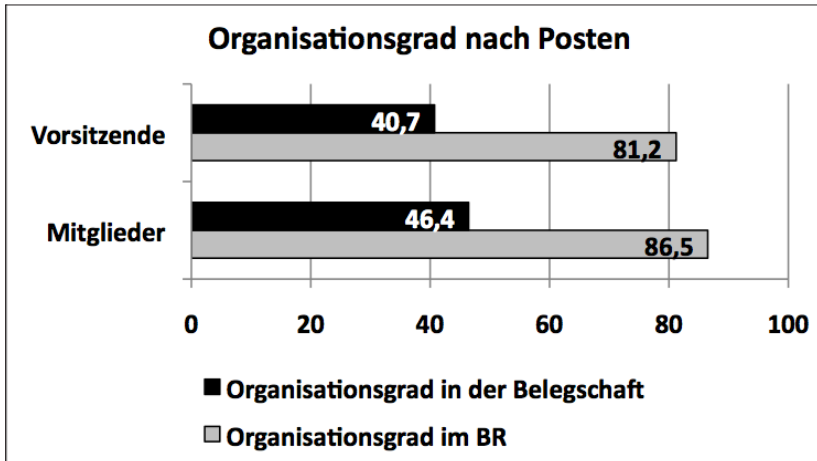


Abbildung 51: Organisationsgrad nach Posten

Unterscheidet man die berichteten Organisationsquoten nach Posten im Gremium, zeigt sich, dass die einfachen Mitglieder im Durchschnitt etwas höhere Werte angeben als Vorsitzende das tun. Bei der Differenzierung nach Erfahrung ist es umgekehrt: Erfahrene geben etwas höhere Organisationsquoten an als Neulinge (oder sind etwas häufiger in ‚besser‘ organisierten Betriebsräten zu finden bzw. tragen dazu bei, diese zu organisieren).

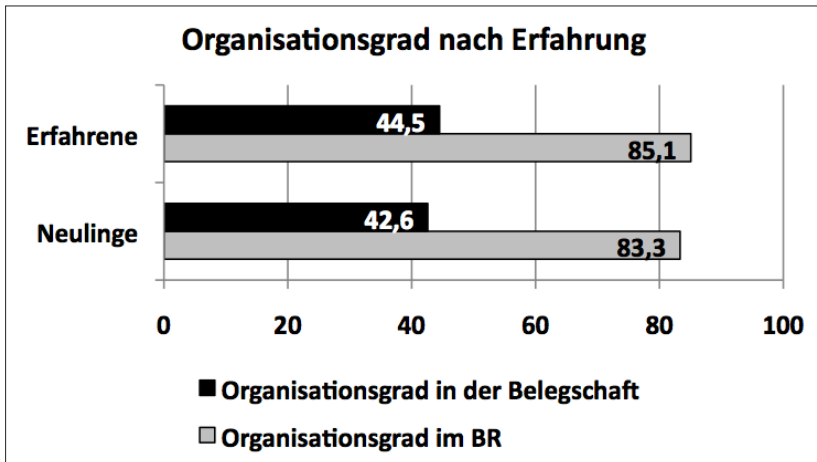


Abbildung 52: Organisationsgrad nach Erfahrung

In Bezug auf die Gremiengröße steigt mit dieser auch der Organisationsgrad leicht an.

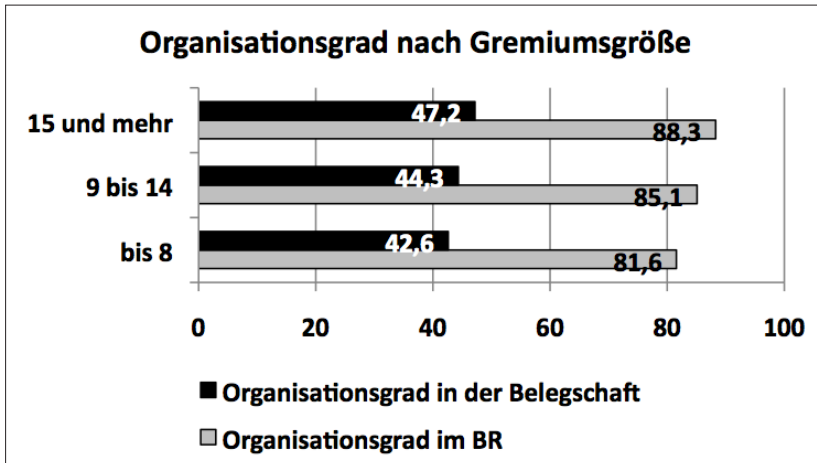


Abbildung 53: Organisationsgrad nach Gremiengröße

Die Fluktuation im Gremium wird als ein Indikator für die erfolgreiche Arbeit der Gremien interpretiert. Je eher die Arbeit erfolgreich ist, desto weniger häufig scheiden Mitglieder aus. Die Fluktuation wurde mit der Frage „Wie häufig wechseln die Mitglieder im Betriebsrat“ abgefragt und sollte auf einer Fünfer-

Likert-Skala von „sehr selten“ (=1) bis „sehr häufig“ (=5) eingeschätzt werden. Der Durchschnitt ist mit 2,1 (Standardabweichung = 0,93; n = 5910) relativ gering. Dieser variiert auch kaum, wenn man die Vorsitzenden mit den einfachen Mitgliedern vergleicht.

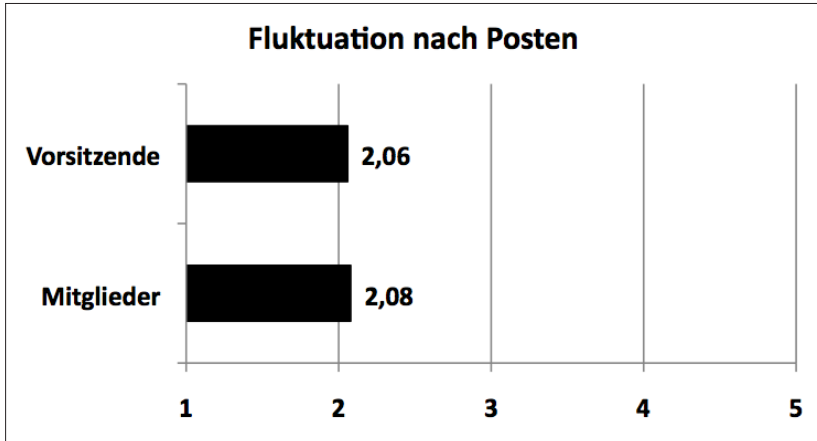


Abbildung 54: Fluktuation nach Posten

Die erfahrenen Betriebsratsmitglieder jedoch schätzen die Fluktuation etwas geringer ein als Neulinge. Ein Grund kann darin liegen, dass ihre konstante Arbeit in weniger Fluktuation mündet.

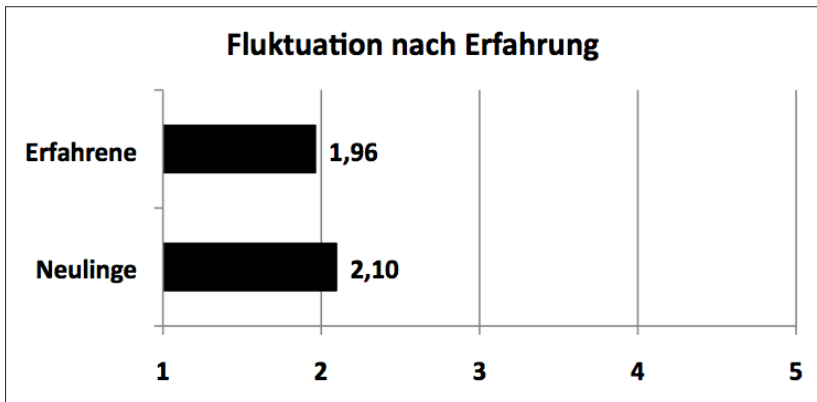


Abbildung 55: Fluktuation nach Erfahrung

In größeren Gremien gibt es naturgemäß durch die höhere Anzahl der Mitglieder auch mehr Möglichkeit zur Fluktuation. Das zeigt sich auch in den Mittelwerten, die mit der Größe ansteigen und so eine erhöhte Fluktuation anzeigen, wenn auch nur in kleinem Ausmaß.

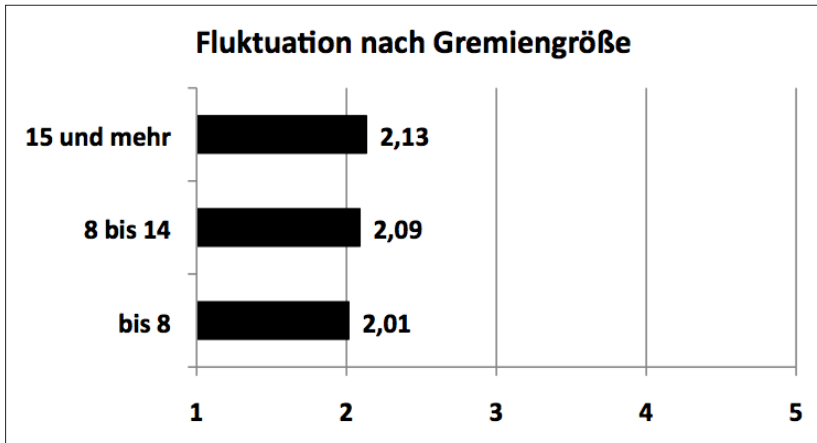


Abbildung 56: Fluktuation nach Gremiengröße

Letztlich ziehen wir noch die subjektive Einschätzung des Betriebsklimas als Indikator für einen erfolgreichen Betriebsrat heran. Das Betriebsklima ist mit dem Item abgefragt worden: „Wie schätzen Sie (im Großen und Ganzen) das Betriebsklima in Ihrem Betrieb ein?“. Auch dieses Item wurde auf einer Fünfer-Likert-Skala erhoben. Es mag zunächst verwunderlich erscheinen, was Betriebsräte mit dem Betriebsklima zu tun haben, allerdings zeigen neuere empirische Studien (vgl. den Überblick von Jirjahn 2011: 19ff.), dass dies der Fall ist und ein gutes Betriebsklima durchaus als ein Hinweis auf einen wirkräftigen Betriebsrat gewertet werden kann<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Streng genommen ist natürlich das Ziel, den Wissenstransfer in Betriebsräten zu untersuchen und mittels der gefundenen Ergebnisse zu fördern, darauf ausgelegt, dass ein gelingender Wissenstransfer die Gremien erfolgreicher macht. Es ist also erst einmal verwunderlich, den Erfolg der Gremien als Voraussetzung für den Wissenstransfer zu postulieren. Wir vermuten, dass zwischen dem Erfolg der Betriebsratsarbeit und dem Wissenstransfer eine gegenseitige Verstärkungsbeziehung herrscht. Wir beleuchten in dieser Studie jedoch nur einen Teil dieser Spirale.

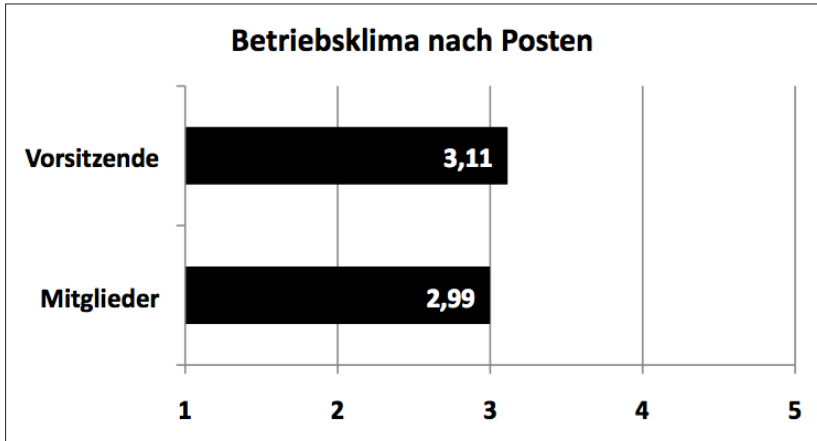


Abbildung 57: Betriebsklima nach Posten

Das Betriebsklima wird im Durchschnitt mit 3,04 (Standardabweichung = 0,89; n= 5931) bewertet. Vorsitzende und erfahrene Mitglieder schätzen das Betriebsklima etwas positiver ein als andere Betriebsratsmitglieder dies tun.

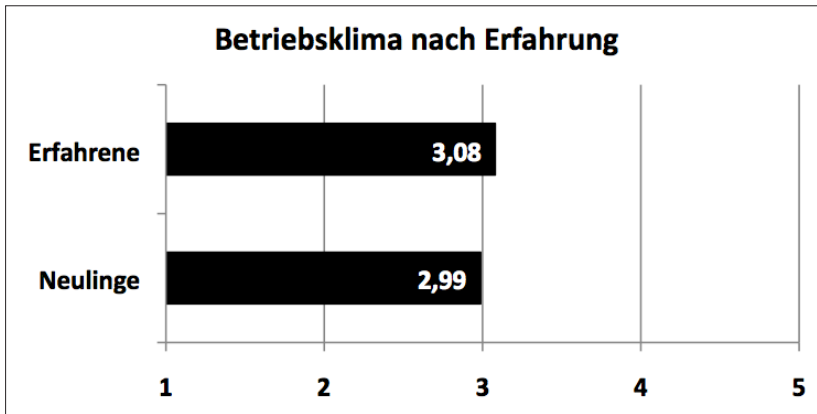


Abbildung 58: Betriebsklima nach Erfahrung

Die Größe der Gremien (und damit auch der Betriebe) scheint keinerlei linearen Einfluss auf das Betriebsklima zu haben.



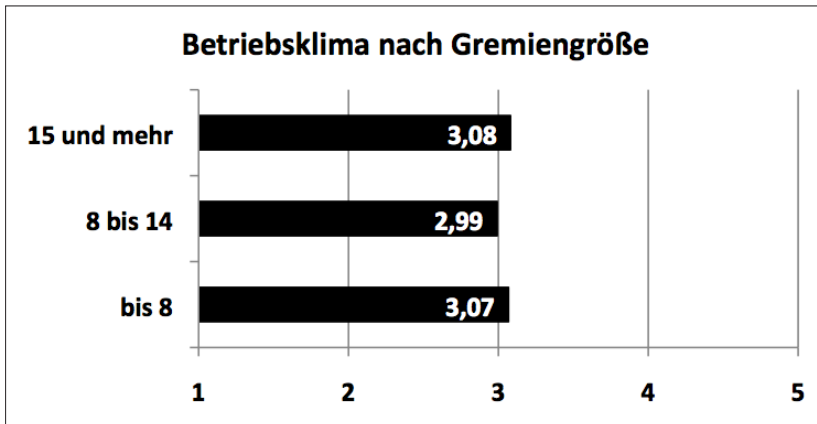


Abbildung 59: Betriebsklima nach Gremiengröße

Die Hypothese 4 (Je weniger Zeit die Interessenvertretungsmitglieder haben, desto weniger wird Wissenstransfer stattfinden.) wird mittels zweier dichotomer Variablen geprüft.

Zum einen werden Mitglieder, mit irgendeiner Art (projektbezogen, teilfreigestellt oder zu 100% der Arbeitszeit freigestellt) der Freistellung (3161 Personen = 46,6%) solchen gegenübergestellt, die keinerlei Freistellung angegeben haben (2761 Personen = 53,4%).

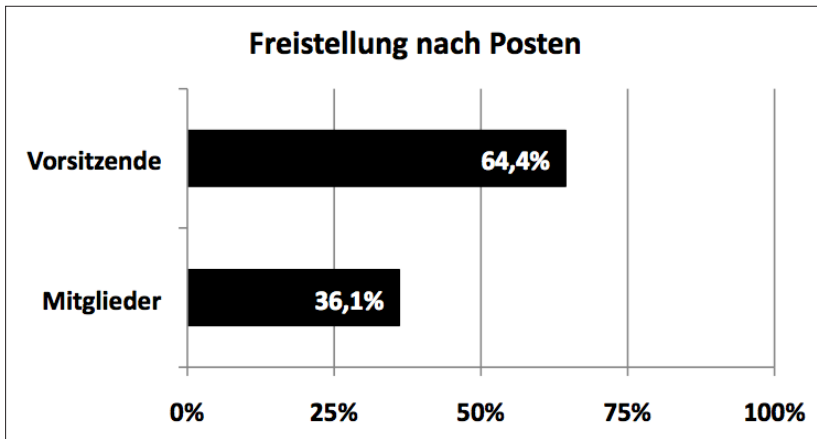


Abbildung 60: Freistellung nach Posten

Wenig überraschend zeigt sich, dass natürlich die Freistellungen bei den Vorsitzenden häufiger anzutreffen sind als bei den anderen Mitgliedern der Betriebsräte. Dies zeigt sich natürlich auch bei der Unterscheidung zwischen erfahrenen und neuen Betriebsratsmitgliedern.

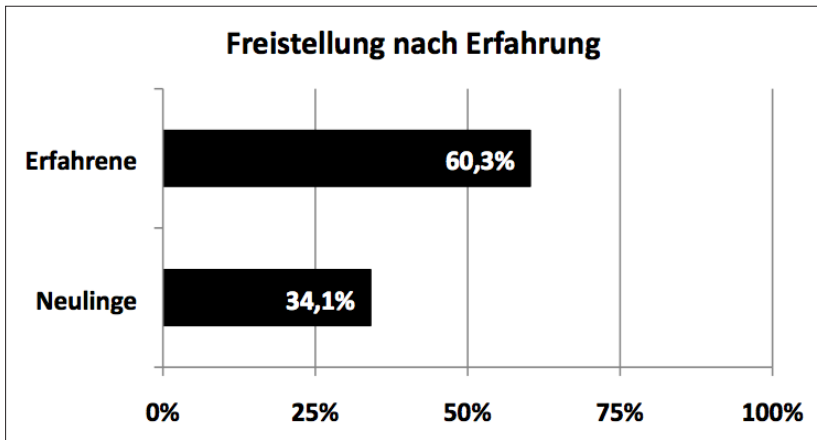


Abbildung 61: Freistellung nach Erfahrung

Diese Unterscheidung findet sich auch bei der Aufteilung nach Gremiengrößen wieder. Die 22,4% Freigestellten bei den Gremien, die eigentlich aufgrund ihrer Größe keine haben sollten, lässt sich durchaus aus Teil- und Projektfreistellungen erklären, die auch außerhalb der gesetzlichen Mindestanforderungen von den Arbeitgebern gewährt werden können, wie es auch in einem unserer qualitativen Interviews geschildert wurde.

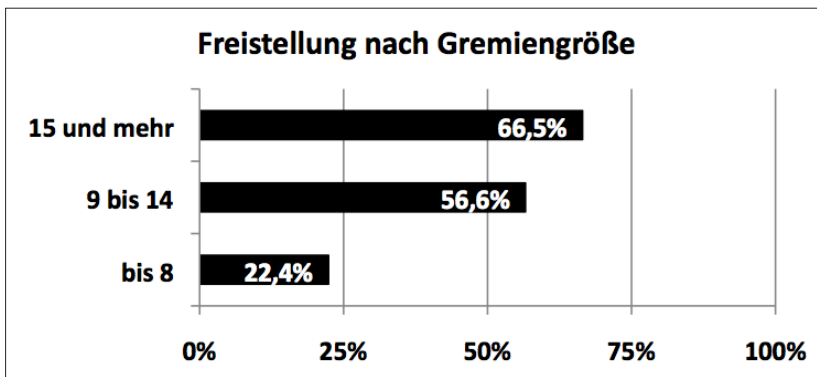


Abbildung 62: Freistellung nach Gremiengröße

Die zweite Variable, die Zeitknappheit zum Ausdruck bringt, ist die Angabe „Zeitmangel“ auf die Frage „Was sind in Ihrer Arbeit im Betriebsrat die größten Probleme?“. Auch diese Variable ist dichotom kodiert (1=Zeitmangel genannt, 0=nicht genannt). Von allen Befragten geben 3130 (= 52,6%) Zeitmangel als Problem an. Genaueres kann den Abbildungen 27 bis 30 entnommen werden.

Hypothese 5 (Je größer die internen Netzwerke sind, desto mehr Wissenstransfer findet statt) wird mit Hilfe der Größe des Gremiums getestet (siehe Tab. 4 bis 6 und Abb. 8). Zum anderen wird geprüft, ob das Vorhandensein einer Vertrauensleutestruktur im Betrieb Einfluss auf den Wissenstransfer hat. Von den Befragten gaben 3084 (= 52,6%) an, dass es in ihrem Betrieb eine Vertrauensleutestruktur gibt.

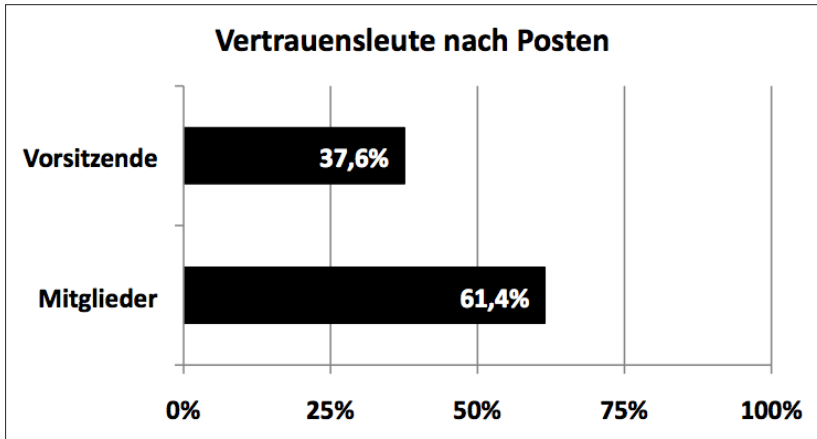
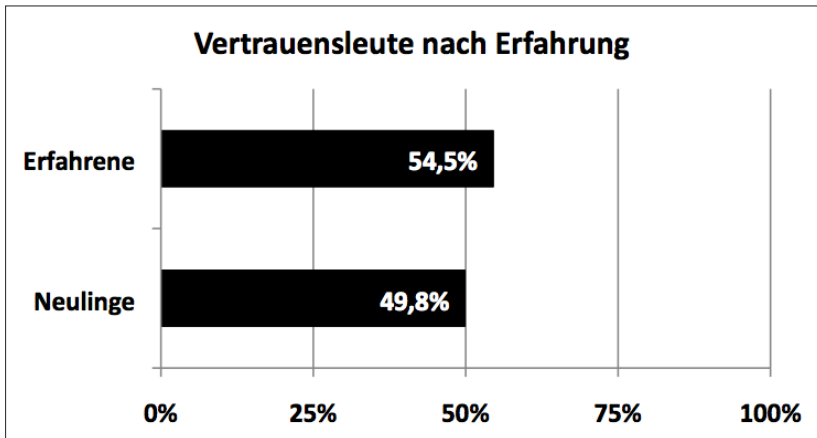


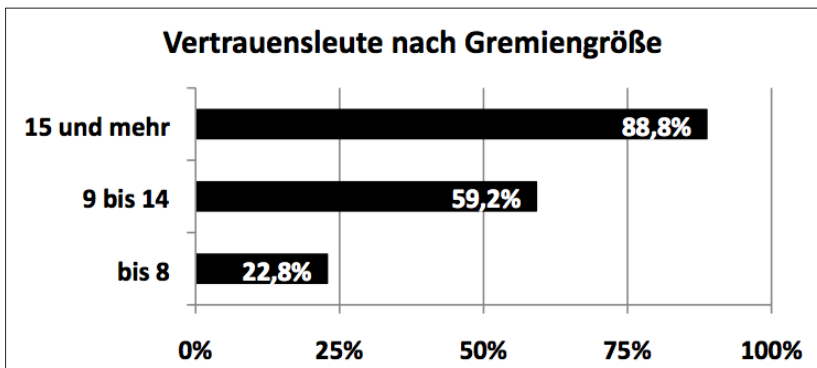
Abbildung 63: Vertrauensleute nach Posten

Interessanterweise geben Mitglieder viel häufiger als Vorsitzende an, in einem Betrieb mit Vertrauensleutestruktur tätig zu sein. Dieses Phänomen zeigt sich nicht, wenn man erfahrene und neue Betriebsratsmitglieder gegenüberstellt.



**Abbildung 64: Vertrauensleute nach Erfahrung**

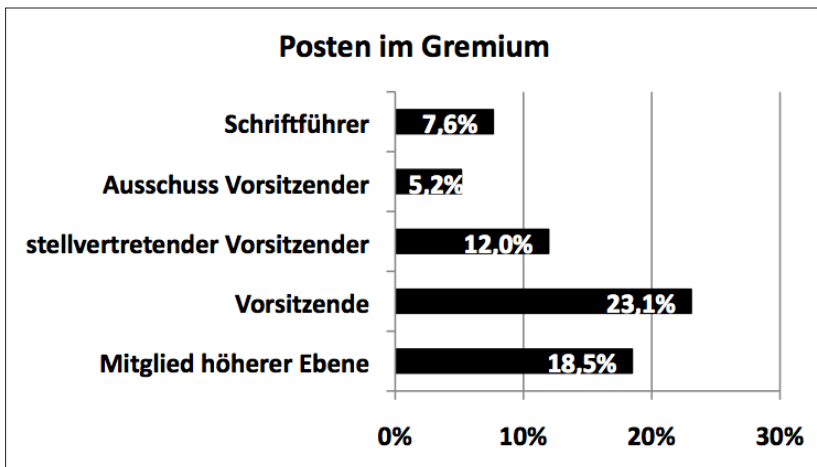
Aufgeschlüsselt nach Gremiengröße zeigt sich sehr deutlich der Größeneffekt, der wahrscheinlich auch die Diskrepanz zwischen Vorsitzenden und Mitgliedern erklärt. Die Wahrscheinlichkeit, dass es Vertrauensleute in einem Betrieb gibt, steigt mit der Größe des Betriebs stark an und in größeren Betrieben ist der Anteil an Mitgliedern im Vergleich zu Vorsitzenden auch entsprechend größer.



**Abbildung 65: Vertrauensleute nach Gremiengröße**

Hypothese 6 (Je mehr Erfahrung vorliegt, desto mehr kann Wissen weitergegeben werden und desto weniger neues Wissen bekommt man.) wird über drei Variablen gemessen: Der Stellung im Gremium, der Dauer der Gremienarbeit und dem Alter.

Die Stellung im Gremium wurde relativ detailliert abgefragt. Die Befragten mussten folgende Frage zu ihrer Funktion beantworten: „Was ist Ihre Rolle im Betriebsrat? (Mehrfachnennungen möglich) Vorsitzende/r, stellvertretend/e Vorsitzend/e, Schriftführer/in, Vorsitzende/r eines Betriebsratsausschusses, Mitglied eines Betriebsratsausschusses, einfaches Mitglied, Mitglied im Gesamt- oder Konzernbetriebsrat, Mitglied im Aufsichtsrat“. Da Mehrfachantworten möglich waren, wurden die Antworten zuerst ‚pseudo-hierarchisch‘ sortiert und nur die höchste Funktion weiter verwendet. Nach der Meinung einer Interviewpartnerin ist gerade die Funktion der Schriftführerin für Frauen eine attraktive Möglichkeit, in die Arbeit in den Gremien involviert zu werden und auch mehr Wissen zu bekommen. Dies könne als Sprungbrett für eine Betriebsratskarriere hilfreich sein.



**Abbildung 66: Posten im Gremium**

Abbildung 66 zeigt die Verteilung der Posten in der Stichprobe. Wenn man sich den Frauenanteil in den jeweiligen Positionen im Gremium anschaut (Abb. 67) zeigt sich sehr eindrücklich, dass die Abweichungen vom allgemeinen Frauenanteil in den Gremien nur für die Position des Schriftführers sehr stark abweicht. Dort haben wir mit mehr als 50% Frauen sogar eine Überzahl der Frauen (auch wenn es mit 7,6% jeweils nur wenige Schriftführer gibt).

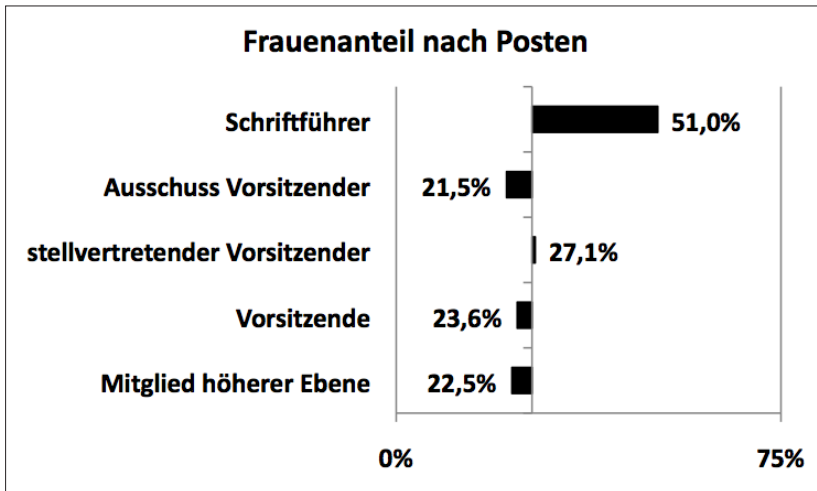


Abbildung 67: Frauenanteil nach Posten

Die Aufschlüsselung der verschiedenen Funktionen im Gremium nach der Größe der Gremien zeigt nochmal eindrücklich, dass in den kleineren Gremien die Postenträger einerseits einen größeren Prozentsatz ausmachen, andererseits aber auch dort überproportional häufig geantwortet haben. Allein der Anteil der Ausschussvorsitzenden steigt mit zunehmender Größe, was dadurch zu erklären ist, dass es in kleineren Gremien auch weniger häufig spezielle Ausschüsse gibt.

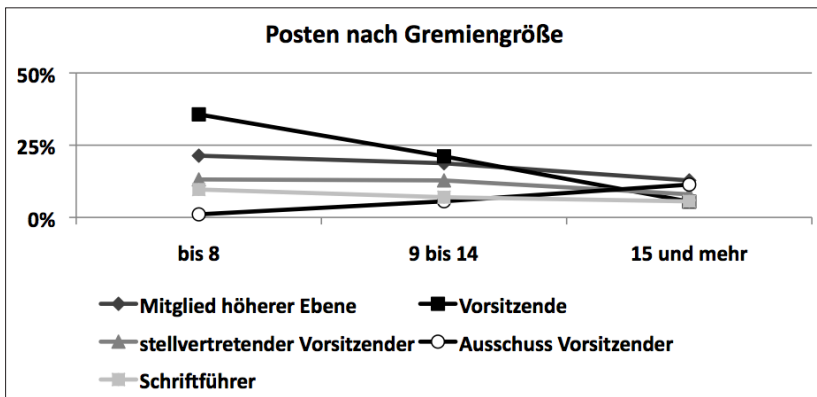
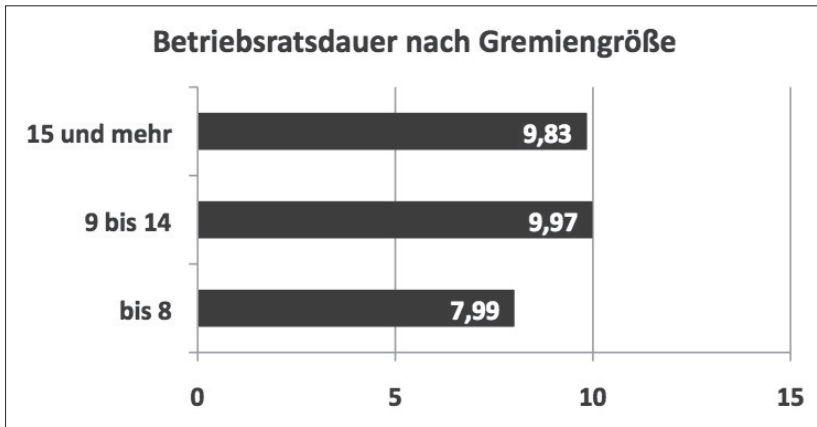


Abbildung 68: Posten nach Gremiengröße

Die Dauer der Gremienarbeit und das Alter wurden jeweils in Jahren abgefragt. Das Alter ist oben (s. Abb. 9 und 10) schon beleuchtet worden. Da die Dauer der Gremienarbeit, die im Durchschnitt 9,25 Jahre (Standardabweichung = 8,13; n = 5859) andauert, auch in die Unterscheidung nach erfahrenen und neuen Betriebsräten mit einfließt, werden hier (Abb. 69) nur die Mittelwerte nach den Größenklassen aufgeschlüsselt.



**Abbildung 69: Betriebsratsdauer nach Gremiengröße**

Es zeigt sich, dass in den größeren Betrieben die Verweildauer im Betriebsrat fast zwei Jahre mehr beträgt als in den kleinen Betrieben. Die Betriebsratsdauer der Befragten ist in den mittleren Betrieben, wahrscheinlich aufgrund der noch größeren Fokussierung auf den (meist freigestellten) Vorsitzenden, sogar noch etwas höher als bei den großen Betriebsräten.

Hypothese 7 (Frauen sind beim Wissenstransfer benachteiligt/trauen sich weniger zu und erfahren weniger Teilhabe am Wissenstransfer.) wird natürlich über die dichotome Angabe des Geschlechts abgebildet (siehe oben Tab. 4).

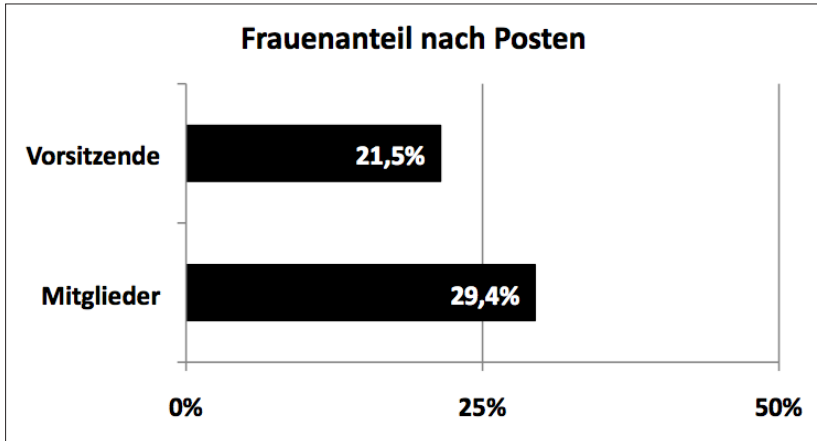


Abbildung 70: Frauenanteil nach Posten

Frauen sind etwas weniger häufig als Vorsitzende im Gremium, aber in etwa in demselben (niedrigen) Maße, wie andere große Umfragen dies berichten (vgl. Abb. 70). Der Sachverhalt verschärft sich noch mehr, wenn man Neulinge und erfahrene Betriebsratsmitglieder gegenüberstellt. Das Ergebnis lässt zumindest die Hoffnung zu, dass sich die Frauen in letzter Zeit etwas mehr für die Betriebsratsstätigkeit begeistern bzw. dazu ermuntert werden. Dies wird wohl vor allem durch die Gleichberechtigungsklausel im BtrVG zustande gekommen sein.

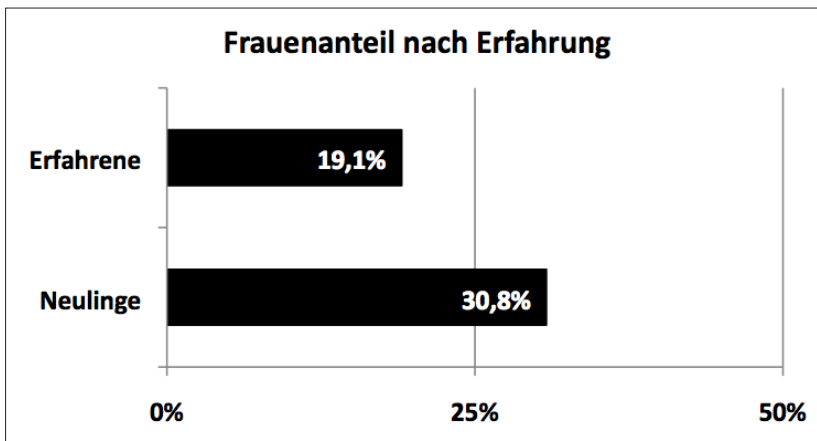
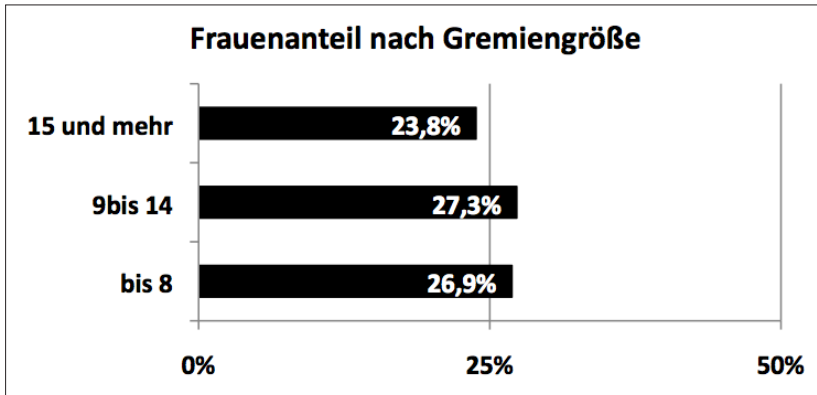


Abbildung 71: Frauenanteil nach Erfahrung



Wenn man sich die Frauenanteile über die Gremiengrößen hinweg anschaut, sieht man keineswegs den – zumindest von uns – erwarteten Größeneffekt, dass größere Betriebe einen höheren Frauenanteil haben. Vielmehr haben kleinere und mittlere Betriebe einen höheren Frauenanteil vorzuweisen – zumindest in unserer Stichprobe.



**Abbildung 72: Frauenanteil nach Gremiengröße**

#### Kontrollvariablen

Die verschiedenen Herkünfte der Betriebsräte – über die unterschiedlichen Stichprobenzugänge vermittelt – werden als Kontrollvariablen in die Regressionsmodelle mit einbezogen. Wir vermuten keinerlei Auswirkungen auf den Wissenstransfer in Anbetracht der verwendeten erklärenden Variablen.

## 4.4 Regressionsmodelle

In diesem Abschnitt werden die beiden Regressionsmodelle vorgestellt, mit deren Hilfe die Einflussfaktoren, also die Barrieren und Chancen für die beiden Wissenstransferhandlungen – ‚Wissen geben‘ und ‚Wissen bekommen‘ – getestet werden.

Regressionsmodelle		Wissen geben		Wissen bekommen		
H1	partizipative Führung	,052	**	,144	***	
	unterstützende Teamkultur	-,042	*	,126	***	
	gestaltende Motivation	,199	***	-,027	*	
	Reziprozität	,210	***	,234	***	
H2	Generationenvorurteil (Jüngere)	,011		-,009		
	Generationenvorurteil (Ältere)	,056	***	-,032	*	
H3	Durchsetzungsfähigkeit des Gremiums	,012		,056	***	
	Rückhalt des Gremiums in der Belegschaft	,058	***	-,019		
	Organisationsgrad im Gremium	-,018		,039	*	
	Organisationsgrad in der Belegschaft	-,001		,032	*	
	Fluktuation	,035	**	-,022		
	Betriebsklima	-,007		,058	***	
H4	Freistellung (1=vorhanden; 0=nicht vorhanden)	,091	***	-,021		
	Probleme: Zeitmangel (1=genannt; 0=nicht genannt)	,016		,014		
H5	Größe des Gremiums	-,035	*	,131	***	
	Vertrauensleutestruktur (1=vorhanden; 0=nicht vorhanden)	-,026		,033	*	
H6	Position im Gremium (Referenzkategorie=Mitglied)					
		Mitglied höherer Ebene	,155	***	-,093	***
		Vorsitzende	,196	***	-,199	***
		stellvertretende Vorsitzende	,103	***	-,046	**
		Ausschuss Vorsitzende	,050	***	-,009	
		Schriftführer	,012		,019	
		Dauer der Gremienarbeit in Jahren	,146	***	-,117	***
		Alter in Jahren	,131	***	-,094	***
H7	Geschlecht (1=weiblich; 0=männlich)		-,028	*	,027	*
Kontrollvariablen	Sample (Referenzkategorie=IG Metall)					
		IG BCE	-,012		-,014	
		verdi BR	,025	*	-,037	**
		Stadtverwaltungen (verdi PR)	-,040	**	,027	*
n=5330		* p<0,05; ** p<0,01 *** p<0,001		korr. r <sup>2</sup> =0,265		
				korr. r <sup>2</sup> =0,185		

**Tabelle 6: Regressionsmodelle**

Die Regressionsmodelle weisen eine akzeptable bis gute Varianzaufklärung auf. Das Modell ‚Wissen geben‘ weist ein höheres  $r^2$  auf als das Modell ‚Wissen bekommen‘. Unsere empirischen und theoretischen Vorüberlegungen und Daten eigenen sich also besser dazu, die Wissensweitergabe zu erklären als es bei der Wissensaufnahme der Fall ist.

Hypothese 1 (Je weniger individuell strategisch gehandelt wird, desto mehr findet Wissenstransfer statt) kann mit den Daten bestätigt werden. Wenn man Teamkultur und Führung als zwei Seiten einer Medaille auffasst, zeigt sich, dass die Effekte beim ‚Wissen geben‘ sich gegenseitig aufheben (und auch nicht besonders groß sind). Beim ‚Wissen bekommen‘ jedoch – und damit auch bei der ‚Fremdeinschätzung‘ des Führungsverhaltens – zeigt sich, dass ein partizipativ ausgerichteter Führungsstil und eine unterstützende Teamkultur stark dazu beitragen, Vertrauen zu schaffen und die Annahme von Wissen fördern. Auf der Seite der Wissensweitergabe ist es vor allem die gestaltende Motivation, also der Wille, etwas für das Gremium zu erreichen und die Arbeitsbedingungen für die abhängig Beschäftigten zu verbessern, der den Wissenstransfer antreibt. Es zeigt sich also schon bei der ersten Hypothese, dass die Unterscheidung von ‚Wissen geben‘ und ‚Wissen bekommen‘ gerechtfertigt ist und für beide Handlungen durchaus auch unterschiedliche Motivatoren wichtig sein können.

Interessant ist auch das Ergebnis der Reziprozität. In diesem Fall existiert eine sehr starke positive Beeinflussung im Wissenstransfer. ‚Wissen bekommen‘ erhöht das ‚Wissen geben‘ und umgekehrt. Dies zeigt sich ähnlich in anderen Studien (Wilkesmann et al. 2009b; Wilkesmann et al. 2009c). Wir vermuten, dass es gerade im Betriebsrat von besonderer Bedeutung ist.

Hypothese 2 (Je stärker intergenerationale Vorurteile ausgeprägt sind, desto weniger Wissenstransfer findet statt.) wird nicht oder nur zu kleinen Teilen bestätigt. Zunächst zeigt sich, dass die Generationenvorurteile der Jüngeren keinen Einfluss auf den Wissenstransfer haben. Bei den Vorurteilen der Älteren gegenüber den Jüngeren ergibt sich ein interessanteres – und durchaus mit den Interviews übereinstimmendes – Bild. Vorurteile der Älteren führen eher dazu, dass sie mehr Wissen weitergeben. Die Vorurteile wirken also stärker als Anreiz, Wissen (und eventuell auch: Überzeugungen) weiterzugeben als dass sie abschrecken. Auf der anderen Seite nehmen diese Betriebsräte eher weniger Wissen auf, vermutlich, da sie es sowieso besser wissen. Gerade der negative Effekt beim ‚Wissen bekommen‘ ist jedoch sehr klein.

Hypothese 3 (Je durchsetzungsstärker das Interessenvertretungsgremium ist, desto eher findet Wissenstransfer statt.) wird teilweise bestätigt. Hier gilt der Zu-

sammenhang stärker für ‚Wissen bekommen‘. Bei der Weitergabe des Wissens ist es eigentlich nur der eher kleine Effekt, den der Rückhalt der Belegschaft ausübt, der Wissen weitergeben stärkt. Der Effekt der Fluktuation ist vermutlich zu großen Teilen auf die erhöhte Wissensweitergabe durch mehr potentielle Wissensnehmer begründet und eher ein hinderlicher Faktor, da bei Fluktuation öfter dasselbe Wissen weitergegeben werden muss. Davon zu unterscheiden wäre eine Wissensweitergabe in einem ähnlichen Gremium mit geringerer Fluktuation. An dieser Stelle klingt schon an, dass man zwischen sinnvollem und überflüssigem Wissenstransfer, aber auch zwischen nützlichem und unnützem Wissen (man könnte z.B. seine Zweifel haben, ob Betriebsratsmitglieder mit Generationsvorurteilen nützlich Wissen weiter geben) unterscheiden müsste. Wir kommen darauf im Schlusskapitel zurück.

Die selbst eingeschätzte Durchsetzungsfähigkeit des Gremiums gegenüber der Geschäftsleitung hat einen positiven Einfluss auf ‚Wissen bekommen‘, jedoch keinen auf ‚Wissen geben‘. Es wird also die These bestätigt, dass Wissen nicht einfach übernommen wird, weil gerade bei dieser Hypothese nur das ‚Wissen bekommen‘ von durchsetzungsfähigen Betriebsratsgremien gefördert wird. Nur wenn man sich einen Nutzen davon verspricht, wird gelernt. Dies entspricht im Übrigen genau dem Beispiel von Heckhausen (1989), welches ursprünglich auf Lernmotivation angewandt wurde. Der Organisationsgrad im Gremium und in der Belegschaft hat einen jeweils kleinen positiven Effekt auf Wissen bekommen. Das Betriebsklima schlägt auf den Wissenstransfer insofern durch, dass es auch hier einen positiven Zusammenhang zum ‚Wissen bekommen‘ existiert, aber nicht zum ‚Wissen geben‘.

Hypothese 4 (Je weniger Zeit die Interessenvertretungsmitglieder haben, desto weniger wird Wissenstransfer stattfinden.) erfährt überraschender Weise nur teilweise Bestätigung. Freigestellte Mitglieder geben mehr Wissen weiter; ein Einfluss auf ‚Wissen bekommen‘ ist nicht nachweisbar. Auch die Nennung des Problems der Zeitknappheit hat keine Auswirkung auf den Wissenstransfer. Laut unseren Daten bezieht sich der Effekt des Zeitmangels also vornehmlich auf die Wissensweitergabe.

Hypothese 5 (Je größer die internen Netzwerke sind, desto mehr Wissenstransfer findet statt) wird für ‚Wissen bekommen‘ bestätigt. Je größer das Gremium ist, desto mehr Wissen bekommen die Betriebsräte, unabhängig von allen anderen Faktoren. Auch das Vorhandensein einer Vertrauensleutestruktur hat einen kleinen positiven Einfluss auf das Bekommen von Wissen. Wir vermuten, dass es sich hier ganz klar um den Effekt der größeren Zahl an potentiellen Wissensgebern handelt.

Das würde auch erklären, warum in größeren Gremien die Betriebsräte weniger das Gefühl haben, Wissen weiterzugeben: Es gibt mehr Wissensgeber, daher hat der Einzelne weniger stark das Gefühl, Wissen weiterzugeben.

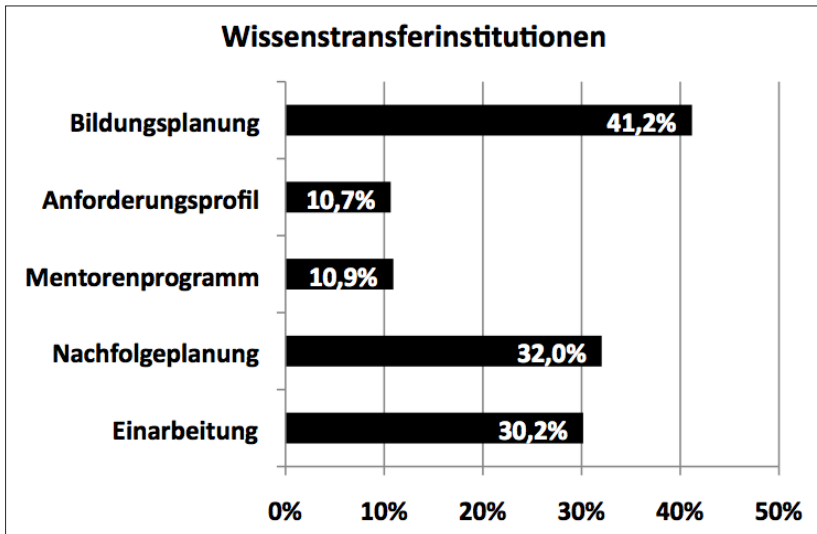
Hypothese 6 (Je mehr Erfahrung vorliegt, desto mehr kann Wissen weitergegeben werden und desto weniger neues Wissen bekommt man.) wird von nahezu allen Indikatoren bestätigt. Damit wird einerseits die Ausgangshypothese – dass Ältere/Erfahrenere ihr Wissen an Jüngere/Unerfahrenere weitergeben – bestätigt. Andererseits wirken diese Variablen auch als Kontrollvariablen, da so der Effekt der Macht, der Vorurteile usw. unabhängig vom eigentlichen Wissensgehalt gemessen werden kann. Einzig das Amt des Schriftführers wirkt sich nicht auf den Wissenstransfer aus, was erstaunlich ist, da man ja vermuten könnte, dass dort alle Informationen zusammenlaufen.

Hypothese 7 (Frauen sind beim Wissenstransfer benachteiligt/trauen sich weniger zu und erfahren weniger Teilhabe am Wissenstransfer.) kann man so nicht als bestätigt ansehen. Die sich hier zeigenden Effekte (negativ im Sinne der Wissensweitergabe und positiv beim ‚Wissen bekommen‘) lassen eher darauf schließen, dass Frauen systematisch bei der Positionsweitergabe in den Gremien übergangen werden und daher viel mehr als Männer in der Rolle der Lernenden verbleiben. Die Effekte zeigen sich genau andersherum als dies bei den ‚höheren‘ Positionen in den Gremien der Fall ist. Beim Effekt des geringeren Selbstvertrauens würde man erwarten, dass beide Seiten des Wissenstransfers niedriger ausgebildet sind als dies bei Männern der Fall ist. Die Effekte sind allerdings eher klein.

Interessanterweise und entgegen den anfänglichen Vermutungen zeigen sich bei den Kontrollvariablen signifikante Effekte. Beide in den Dienstleistungsbereich fallende Stichprobenteile unterschieden sich signifikant von der IG Metall, wenn auch nur in geringem Maße. Da beide Effekte auch noch gegenläufig gelagert sind, handelt es sich wahrscheinlich nicht um einen Industrieeffekt; hier bedarf es weiterer Forschung.

## **4.5 Institutionen des Wissenstransfers**

Als nächstes werden die Institutionen des Wissenstransfers dargestellt. Hierunter verstehen wir die nahezu obligatorischen Ansätze, Wissen zu transferieren. Gemeint sind damit eine Einarbeitungsphase, eine Bildungsplanung, ein Mentorenprogramm, Anforderungsprofile und eine (institutionalisierte) Nachfolgeplanung.



**Abbildung 73: Wissenstransferinstitutionen**

Wie in Abbildung 73 dargestellt, scheint es kaum Anforderungsprofile für verschiedene Positionen im Gremium sowie Mentorenprogramme für neue Mitglieder in Interessenvertretungen zu geben. Selbst Einarbeitungen oder Nachfolgeplanungen scheint es nicht mal für ein Drittel der Befragten zu geben. Das am weitesten verbreitete Mittel scheint die Bildungsplanung zu sein. Gerade hier scheint es sich um leicht – leicht im Vergleich zu den oben betrachteten ‚weichen‘ Möglichkeiten wie Teamkultur und Führungsverhalten – zu realisierende Möglichkeiten zu handeln, Wissenstransfer zu verbessern.

Die beiden folgenden Abbildungen (74 und 75) zeigen nochmal deutlich die schon oben bei der Beschreibung der Probleme in den Gremien beobachtete Spreizung zwischen Erfahrenen und Neulingen in Bezug auf die Nachwuchsarbeit. Während bei den hier gezeigten Wissenstransferinstitutionen die erfahreneren Mitglieder und die Vorsitzenden durchschnittlich etwas häufiger angeben, dass es diese Einrichtungen in ihren Gremien gibt, gibt es einen ungleich größeren Unterschied im Bezug auf die Nachfolgeplanung. Hier sind es vor allem die Erfahrenen die sich darum bemühen, während die Neulinge (die zum Großteil aber auch schon zwei Jahre im Gremium sind) noch nicht einmal wissen, dass es so etwas gibt. Der Unterschied zwischen Mitglieder und Vorsitzenden ist nicht annähernd so groß und lässt darauf schließen, dass es häufig eine relativ kleine Gruppe in

den Gremien ist, die sich um derlei Dinge kümmert. Die Zugehörigkeit zu dieser Gruppe scheint sich nicht über die Posten im Gremium zu bestimmen.

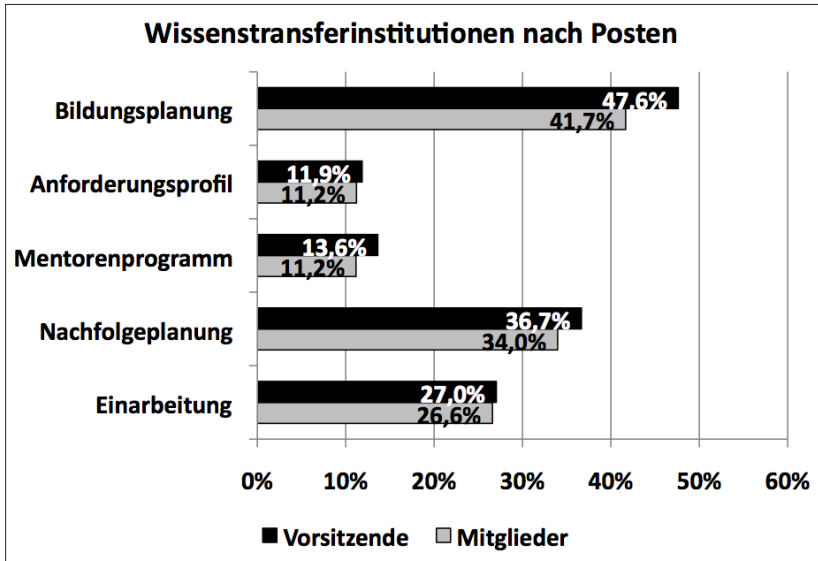


Abbildung 74: Wissenstransferinstitutionen nach Posten

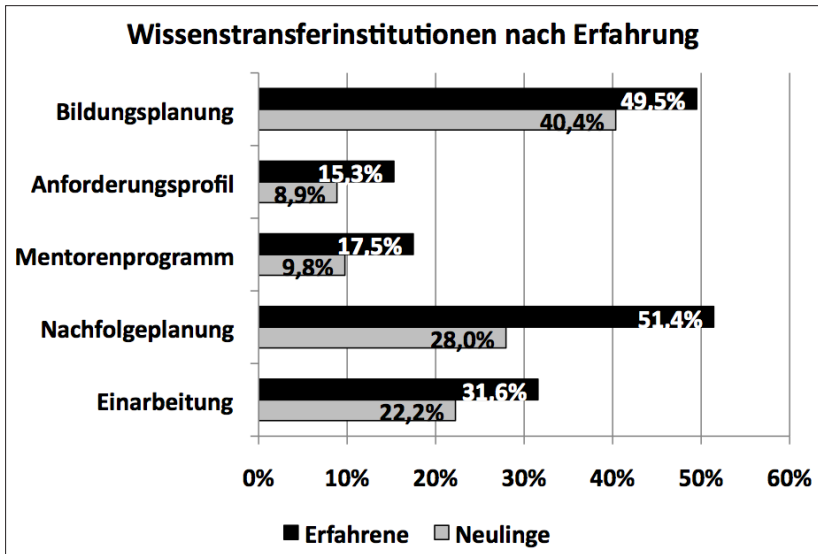


Abbildung 75: Wissenstransferinstitutionen nach Erfahrung

Abbildung 76 zeigt nochmal deutlich, dass in den Gremien, die diese Wissenstransferinstitutionen nutzen, der Wissenstransfer, gemessen an den beiden aus den Regressionsmodellen bekannten abhängigen Variablen, viel höher ist. Es ist also durchaus von Interesse und Wichtigkeit, dass sich möglichst viele Betriebsratsmitglieder an der Nachwuchssuche beteiligen.

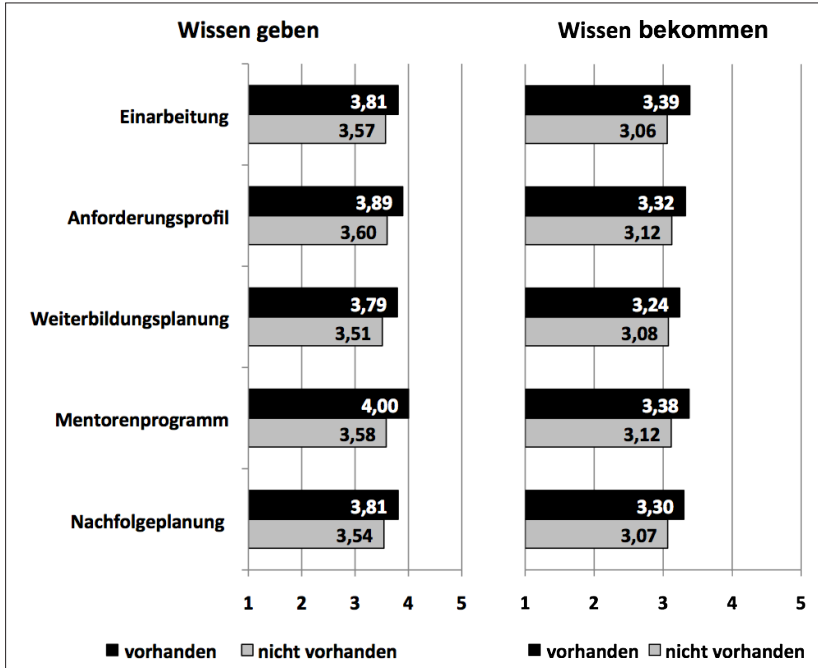


Abbildung 76: Wissenstransfer und Institutionen





## 5 Schlussbetrachtung

Betriebsräte haben ein breites Wissen zu den verschiedensten Themen, wie z.B. Rechtskenntnisse, das Wissen um notwendige soziale Kompetenzen (wie z.B. Kommunikationsfähigkeit), betriebliches Wissen und das Wissen um das politische Wesen von Interessenvertretungen. Wenn keine besonderen Anstrengungen unternommen werden, geht das Wissen verloren. Selbst wenn besondere Anstrengungen unternommen werden, kann es zu einem Wissensverlust kommen. Dies ist häufig der Fall, wenn ein Wissensträger schneller als geplant ausscheidet, z.B. aus Krankheitsgründen. Hier bedarf es eines systematischen Wissenstransfers.

Ein besonders wichtiger Kanal des Wissenstransfers innerhalb des Gremiums ist die Suche nach einem Nachfolger für den Vorsitzenden. Diese Nachfolgeplanung gestaltet sich mittlerweile immer schwieriger. Dafür sind zwei Gründe ausschlaggebend: Erstens ist es nicht leicht, in den Augen der Älteren geeignete jüngere Kandidaten zu finden. Die Tätigkeit im Betriebsrat setzt nicht nur Wissen, sondern auch bestimmte persönliche Eigenschaften voraus, zu denen z.B. der Wille, sich für die Belegschaft einzusetzen, eine Art Gerechtigkeitssinn und Durchsetzungsvermögen gehören. Ausscheidende Betriebsräte wollen ihr Wissen nach Möglichkeit nur an gleichgesinnte Personen weitergeben. Die betriebliche Mitbestimmung hat sich jedoch seit dem Zeitpunkt, zu dem die nun Ausscheidenden selber anfangen, hier aktiv zu werden, bis zu ihrem Ausscheiden sehr geändert. Nun anzunehmen, dass man auf ‚Kronprinzen‘ trifft, die alle so sind wie man selber ist, kann den Wissenstransfer zum Erliegen bringen.

Das allerdings momentan die Suche nach einem geeigneten Nachfolger so wichtig ist, liegt an der Sichtweise ‚Wissen ist Macht‘. Diese allgemeine Barriere des Wissenstransfers hat im politischen Milieu der Interessenvertretung eine noch einmal stärkere Bedeutung. Häufig ist die Suche nach einem ‚Kronprinzen‘ und dessen Einarbeitung ausschließlich die Aufgabe des Vorsitzenden oder einer kleinen eingeschworenen Truppe innerhalb des Betriebsrates. Das führt dann schnell zu dem eingangs erwähnten Problem, dass nicht schnell genug ein Nachfolger gefunden wird oder auch, dass die Einarbeitungszeit schlichtweg zu kurz bemessen wurde. Ein zentrales Ergebnis dieser Studie ist, dass durch einen partizipativen Führungsstil Motivation und Teamfähigkeit gestärkt und so eventuell die Handlungslogiken verändert werden können. Hierbei gilt, je mehr Betriebsräte sich um bestimmte (Wissenstransfer-)Problematiken kümmern, also Redundanzen erzeugt werden und das Gremium als Ganzes sich weg von einem zentralen, nahezu alle Aufgaben allein bewältigenden Vorsitzenden bewegt, desto leistungsfähiger wird

es. Die empirischen Untersuchungen haben gezeigt, dass Erfolg im Gremium sich positiv auf das Lernen im Gremium auswirkt. Es lohnt sich, Zeit in die Interessenvertretung zu investieren.

Dabei unterscheiden sich die Barrieren des Wissenstransfers durchaus auch und vor allem nach der Gremiengröße. In kleinen Gremien sind eher die Arbeitsfülle und damit die Zeitknappheit das vorherrschende Problem. Hier hilft ein organisierter oder verbesserter Wissenstransfer, effektiver und damit schneller zu arbeiten. In mittleren Gremien (ein bis zwei Freistellungen) besteht die Herausforderung primär darin, für einen Wissenstransfer zu sensibilisieren und diesen nach Möglichkeit strukturell (soll heißen: unabhängig von Einzelpersonen) zu implementieren. In großen Gremien, die meist schon sehr gut aufgestellt sind und Fragen der Wissensweitergabe professioneller angehen, geht es schließlich darum, den Teamgedanken zu stärken, um die Machtspiele, die die einzelnen Mitglieder oder Fraktionen in den großen Gremien (gegeneinander!) spielen, in Kooperation umzumünzen.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass Generationenkonflikte weder im Speziellen noch in der Breite wirklich festgestellt werden. Die Interviews legen nahe, dass es eher um relativ kleine Differenzen im Verständnis der Vertretungsarbeit geht, die problematisch, aber auch antreibend wirken können.

Neben den bislang angesprochenen, eher schwierig anzuwendenden Elementen, den Wissenstransfer anzutreiben - Teamarbeit und Motivation - gibt es einige relativ einfach zu installierende Wissenstransferinstitutionen, wie z.B. eine formale Bildungsplanung, Anforderungsprofile für Posten im Gremium oder auch Einarbeitung neuer Betriebsräte. Auch werden bereits ausgeschiedene Betriebsräte nicht mehr als Wissensquellen wahrgenommen und genutzt. Wir denken, dass sich diese und auch die lange vernachlässigten Vertrauensleute eine wichtige Informations- und Hilfequelle für die Betriebsräte darstellen könnten. Dieses müsste durch die Gewerkschaften organisiert werden - auch im Hinblick auf die Selektion der Personen im Sinne des ‚unerwünschten Wissens‘. Unserer Meinung nach gibt es hier wichtige Ressourcen, denen gerade die Gewerkschaften in den schwierigen Zeiten für Mitbestimmung (und der damit einhergehenden Ressourcenknappheit monetärer und (dadurch) auch personeller Art) mehr Aufmerksamkeit schenken sollten. Es ist zu vermuten, dass hier mit wenig Investition viel Ertrag für die Mitbestimmung in Deutschland erlangt werden könnte.

Eine wichtige Rolle könnten hierbei unserer Meinung nach die bereits verrenteten oder pensionierten Mitglieder spielen. Wie in den Interviews mit den bereits ausgeschiedenen Interviewpersonen zum Ausdruck kam, sind diese oftmals

enttäuscht von den Gewerkschaften und fühlen sich nicht mehr ausreichend beteiligt. Sie würden sich gerne viel stärker in die Interessenvertretungsarbeit einbringen. Aktuell sind sie zumeist in den Seniorenarbeitskreisen tätig (im Übrigen fast ausnahmslos ehemalige Betriebsratsmitglieder) und organisieren in diesem Rahmen z.B. Informationsstände und themenspezifische Veranstaltungen für ältere Mitglieder (z.B. zur Renten- oder Gesundheitsreform), übernehmen Geburtstags- und Jubilarbesuche sowie Rückholgespräche. Diese Aufgaben reichen den verrenteten ehemaligen Interessenvertretungsmitgliedern allerdings nicht aus, denn ihr Selbstbild ist ein anderes:

„wir sind keine Kaffeetrinkertruppe, sondern äh wir sind joa, die meisten sind das, was sie schon immer waren, nicht besonders bequem“ (B23b).

Die Befragten selbst sind davon überzeugt, dass sie – auch wenn sie nicht mehr erwerbstätig sind – noch viel bewegen können und stellen ihre Rolle als Wissensträger, in die die Gewerkschaften einst viel investiert haben (im Sinne von Weiterbildung und Förderung), was man nun zurück geben kann, deutlich heraus. Deshalb formuliert eine Interviewperson die Empfehlung:

„ich glaub das gilt auch heute noch, wer sich in jungen Jahren zur Gewerkschaft bekannt hat äh: der wird es auch bleiben, bis er die Augen zu macht, das heißt, wenn er nachher seine aktive Phase beendet, dann bleibt er trotzdem vom Herzen her äh Gewerkschafter, das ist eine politische Heimat und das ist das Kapital, das muss im Grunde genommen gepflegt werden“ (B23a).

Es ist unserer Meinung nach ein wichtiger Befund, dass sich die älteren, ausgeschiedenen Mitglieder nicht ausreichend von den Gewerkschaften in die gewerkschaftliche Arbeit eingebunden fühlen. So besteht in dieser Übergangssituation die Gefahr, dass ihr Erfahrungswissen verloren geht und es ungeachtet ihrer meist großen Bereitschaft, sich auch weiterhin für die Interessenvertretung und die Gewerkschaft zu engagieren, nicht genutzt wird.

Eine zentrale Schwierigkeit hierbei wird der Selektionsprozess sein. Es ist durchaus nicht so, dass alles Wissen wichtig und übertragungswert ist. Deshalb ist mit den Gewerkschaften zu überlegen, wie und mit wem man diesen Selektionsprozess effektiv organisiert.

Ein großes Problem bestand und besteht unserer Meinung immer noch, und zwar das des Zugangs zu Betriebsräten, deren Arbeit sich schwierig gestaltet, wie z.B. Gremien, die sehr stark mit der Geschäftsleitung zu kämpfen haben, nicht organisiert sind und wenig Unterstützung erfahren. Wir können unsere Ergeb-

nisse in diese Richtung nur extrapolieren. Hier besteht weiterer und wichtiger Forschungsbedarf. Insbesondere sollte darüber nachgedacht werden, wie man eventuell eine Möglichkeit des Zugangs schafft. Vielleicht wäre eine (sicherlich illusorische) Idee, dass Firmen melden müssen, ob sie ein gesetzlich verfasstes Vertretungsgremium besitzen oder nicht.

## Literatur

- Argote, L./Darr, E.D. (2000): Repositories of knowledge about productivity and timeliness in franchise organizations: Individual, structural, and technological. In: Dosi, G./Nelson, R.R./Winter, S.G. (Hrsg.): *Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford: 51-68.
- Argote, L./Ingram, P. (2000): Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 1: 150-169.
- Axelrod, R. (1984): *The Evolution of Cooperation*. Cambridge.
- Bogner, A./Menz, W. (2005): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.): *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. Wiesbaden: 33-70.
- Cornils, D./Rastetter, D. (2012): Networking: aufstiegsförderliche Strategien für Frauen in Führungspositionen. In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung. Aufstiegskompetenz von Frauen*, 43: 43-60.
- Deci, E.L./Ryan, R.M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. In: *Journal of Research in Personality*, 19: 109-134.
- Denison, D.R./Mishra, A.K. (1995): Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6/2: 204-223.
- Easterby-Smith, M./Lyles, M.A./Tsang, E.W.K. (2008): Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects. In: *Journal of Management Studies*, 45: 677-690.
- Flick, U. (2007): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg.
- Frey, M. (2007): Wandel betrieblicher Geschlechterpolitik durch Vermarktlichung und Subjektivierung von Arbeit – „Riskante Chancen“ für Frauen. In: Aulenbacher, B./Funder, M.; Jacobsen, H./Völker, S. (Hrsg.): *Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft. Forschung im Dialog*. Wiesbaden: 165-182.

- Glaser, B.G./Strauss, A.L. (1967/1998): The Discovery of Grounded Theory. Strategies for qualitative research. Chicago. (dt.: Grounded Theory. Strategien qualitative Forschung. Bern: Huber 1998).
- Greifenstein, R./Kißler, L./Lange, H. (2010): Trendreport Betriebsratswahlen 2010. URL: [http://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_231.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_231.pdf) [Letzter Zugriff: 27.05.2013].
- Gruenfeld, D.H./Martorana, P.V./Fan, E. (2000): What do groups learn from their worldliest members? Direct and indirect influence in dynamic teams. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82: 45-59.
- Gupta, A.K./Govindarajan, V. (2000): Knowledge Flows Within Multinational Corporations. In: *Strategic Management Journal*, 21: 473-496.
- Hackman, R.J/Oldham, G.R. (1980) Work redesign. Reading.
- Heckhausen, H. (1989): Motivation und Handeln. Berlin.
- Hess, D./Scholz, J./Schmid, M. (1997): Umfrage zum gegenseitigen Bild der Generationen: Ergebnisse der repräsentativen Befragung 1996. Bonn: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Höpflinger, F./Roux, P./Gobet, P./Clemence, A. (1996): Generationenbeziehungen und Altersbilder. Ergebnisse einer empirischen Studie. Lausanne/Zürich. URL: [http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/nfp\\_altersbilder\\_nfp32\\_d.pdf](http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/nfp_altersbilder_nfp32_d.pdf) [Letzter Zugriff: 29.10.2010].
- Inkpen, A.C./Tsang, E.W.K. (2005): Social capital, networks, and knowledge transfer. In: *Academy of Management Review*, 30, 1: 146-165.
- Jirjahn, U. (2011): Mitbestimmung in Deutschland: Ein Update. In: *Schmollers Jahrbuch*, 131: 3-57.
- Jung, H. (2002): Generationenstudie 2001: Zwischen Konsens und Konflikt: Was Junge und Alte voneinander denken und erwarten. Sonderausgabe Politische Studien, URL: [http://www.hss.de/fileadmin/migration/downloads/Politische\\_Studien\\_Sonderausgabe\\_Generationenstudie\\_2001.pdf](http://www.hss.de/fileadmin/migration/downloads/Politische_Studien_Sonderausgabe_Generationenstudie_2001.pdf) [Letzter Zugriff: 29.10.2010].
- Klenner, C./Lindecke, C. (2003): Gleichstellung von Frauen und Männern in der betrieblichen Interessenvertretung. In: *WSI-Mitteilungen*, 56: 177-184.
- Kotthoff, H. (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt am Main.

- Krell, G. (2011): Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen. In: Krell, G./Ortlieb, R./Sieben, B. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: 403-422.
- Lane, P.J./Salk, J.E./Lyles, M.A. (2001): Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. In: Strategic Management Journal, 22: 1139-1161.
- Liebold, R./Trinczek, R. (2009): Experteninterview. In: Kühl, S./Strodtholz, P./Taffertshofer, A. (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden. Wiesbaden: 32-56.
- Lindecke, C. (2005): Geschlechterpolitik im Betrieb. In: WSI-Mitteilungen, 58: 322-328.
- Mayring, P. (2000): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Forum: Qualitative Sozialforschung, Vol. 1, No. 2, Art. 20.
- Minssen, H./Riese, C. (2005): Der Co-Manager und seine Arbeitsweise. Die interne Arbeitsorganisation von Betriebsräten im Öffentlichen Personennahverkehr. In: Industrielle Beziehungen 12 (4): 367-392.
- Müller, F. H./Hanfstingl, B./Andreitz, I. (2009): Bedingungen und Auswirkungen selbstbestimmter Lehrermotivation. In: Erziehung und Unterricht, 159: 142–152.
- Müller-Jentsch, W. (1997): Soziologie der Industriellen Beziehungen. Frankfurt a.M. (2. Auflage).
- Müller-Jentsch, W./Malanowski, N./Seitz, B./Drescher, I. (1998): Betriebsrätebefragung und Analyse der Industriepolitik im Maschinen- und Anlagenbau. Abschlußbericht zum DFG Forschungsprojekt: "Modernisierung von Arbeitssystemen und industrielle Beziehungen im Maschinenbau". Bochum, Dezember 1998.
- Naegele, G./Sporket, M. (2010): Perspektiven einer lebenslauforientierten Ältere-Arbeitnehmer-Politik. In: Naegele, G. (Hrsg.): Soziale Lebenslaufpolitik. Wiesbaden: 449-473.
- Nickel, H.M. (2007): Tertiärisierung, (Markt-)Individualisierung, soziale Polarisierung – neue Konfliktlagen im Geschlechterverhältnis? In: Aulenbacher, B./Funder, M./Jacobsen, H./Völker, S. (Hrsg.): Arbeit und Ge-



- schlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft. *Forschung im Dialog*. Wiesbaden: 27-44.
- Nickel, H.M. (2009): Führung und Macht in Unternehmen. In: Löw, M. (Hrsg.): *Geschlecht und Macht. Analysen zum Spannungsfeld von Arbeit, Bildung und Familie*. Wiesbaden: 121-141.
- Nienhüser, W. (2008): Resource Dependency Theory – How well does it explain behavior of organizations? In: *management revue*, 19: 9-32.
- Nienhüser, W./Hobfeld, H. (2010): Alles auf Betriebsebene regeln? Dezentralisierung der Tarifbeziehungen aus Sicht betrieblicher Akteure. In: *WSI-Mitteilungen*, 63: 126-134.
- Ngoc, P.T.B. (2005): An empirical study of knowledge transfer within Vietnam's IT companies. Working Paper: University of Hanoi.
- Rastetter, D. (2013): Sexualität und Herrschaft in Organisationen. In: Müller, U./Riegraf, B./Wilz, S.M. (Hrsg.): *Geschlecht und Organisation*. Wiesbaden: 355-387.
- Ridgeway, C.L. (2001): Interaktion und die Hartnäckigkeit der Geschlechterungleichheit in der Arbeitswelt. In: Heintz, B. (Hrsg.): *Geschlechtersoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* (41). Wiesbaden: 250-275.
- Ryan, R.M./Deci, E.L. (2000): Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. In: *Contemporary Educational Psychology*, 25: 54-67.
- Schabedoth, H.-J. (2002): Wertvoll, weil unbezahlbar. In: *Mitbestimmung*, 9: 20-22.
- Staudinger, U.M./Rossnagel, C./Voelpel, S. (2008): Strategische Personalentwicklung und demographischer Wandel: eine interdisziplinäre Perspektive. In: Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hrsg.): *Jahrbuch Personalentwicklung 2008 – Ausbildung, Weiterbildung, Management Development*. München: 295-304.
- Szulanski, G. (1996): Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practices within the firm. In: *Strategic Management Journal*, 17: 27-44.
- Szulanski, G./Capetta, R./Jensen, R.J. (2004): When and how trustworthiness matters: knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. In: *Organization Science*, 15: 600-613.

- van Wijk, R./Jansen, J.J.P./Lyles, M.A. (2008): Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. In: *Journal of Management Studies*, 45: 830-853.
- von Hippel, E. (1994): Sticky information and the locus of problem solving. In: *Management Science*, 40: 429-439.
- Wagner, A.C./Iwers-Stelljes, T.A./Oerding, J./Paulsen, I. (2012): Mentale Blockaden der Aufstiegskompetenz von Frauen. Konzeptionelle Grundlagen und Ergebnisse eines Forschungsprojekts. In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung. Aufstiegskompetenz von Frauen*, 43: 245-268.
- Wilkesmann, M. (2009): Wissenstransfer im Krankenhaus. Institutionelle und strukturelle Voraussetzungen. Wiesbaden.
- Wilkesmann, U. (2012): Auf dem Weg vom Gelehrten zum abhängig Beschäftigten? Zwei deutschlandweite Surveys zur Lehrmotivation von Professoren. In: Wilkesmann, U./Schmid, C.J. (Hrsg.): *Hochschule als Organisation*. Wiesbaden: 363-381.
- Wilkesmann, U./Rascher, I. (2003): *Wissensmanagement – Analyse und Handlungsempfehlungen*. Düsseldorf: edition der Hans Böckler Stiftung, Band 96.
- Wilkesmann, U./Rascher, R. (2005): *Wissensmanagement – Theorie und Praxis der motivationalen und organisationalen Voraussetzungen*. München, (2. Auflage).
- Wilkesmann, U./Wilkesmann, M./Virgillito, A. (2009a): The absence of cooperation is not necessarily defection: Structural and motivational constraints of knowledge transfer in a social dilemma situation. In: *Organization Studies*, 30/10: 1141-1164.
- Wilkesmann, U./Fischer, H./Wilkesmann, M. (2009b): Cultural characteristics of knowledge transfer. In: *Journal of Knowledge Management*, 13/6: 464-477.
- Wilkesmann, U./Virgillito, A./Wilkesmann, M. (2009c): Unterstützungsfaktoren für den Wissenstransfer im Kontext von sozialer Arbeit. In: *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 18/1: 5-1.
- Wilkesmann, U./Wilkesmann, M./Virgillito, A./Bröcker, T. (2011): *Erwartungen an Interessenvertretungen*. Berlin: edition sigma.

- Wilkesmann, U./Wilkesmann, M. (2009): Wissensmanagement. In: Gessler, M. (Hrsg.): Handlungsfelder des Bildungsmanagements. Ein Handbuch. Münster: 157-182 (die zweite, vollständig überarbeitete Auflage erscheint 2013).
- Wilkesmann, M./Wilkesmann, U. (2011): A framework for knowledge transfer as interaction between experts and novices supported by technology. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems* 41 (2): 96 - 112.
- Wilz, S.M. (2002): Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen. Opladen.

# Anhang

## Anhang A: Samplebeschreibung (ausgewählte Merkmale; n = 35)

<b>Interessenvertretung</b>	
Betriebsrat	25 (71%)
Personalrat	10 (29%)
<b>Geschlecht</b>	
männlich	25 (71%)
weiblich	10 (29%)
<b>Alter</b>	
unter 40 Jahre	5(14%)
Über 40 Jahre	22 (63%)
nicht mehr erwerbstätig	8 (23%)
<b>Dauer der Betriebsrats-/Personalratszugehörigkeit</b>	
bis 5 Jahre	5 (14%)
über 5 Jahre	30 (86%)
<b>Funktion</b>	
(stellv.) Vorsitz	27 (77%)
ordentliches Mitglied	8 (23%)
<b>Freistellung</b>	
ja	25 (71%)
nein	10 (29%)
<b>Betriebsgröße</b>	
bis 200 Arbeitnehmer	4 (11%)
bis 400 Arbeitnehmer	5 (14%)
über 400 Arbeitnehmer	26 (74%)
<b>Gewerkschaftliche Anbindung</b>	
ver.di	15 (43%)
IG Metall	10 (29%)
IG BCE	3 (9%)
andere	4 (11%)
keine	3 (9%)

## **Anhang B: Interview-Leitfaden zur qualitativen Studie**

### **Warm-Up**

- Wie sind Sie in den BR/PR gekommen?

### **Welches Wissen haben Interessenvertretungsmitglieder?**

- Was sind Ihre Kernaufgaben und Haupttätigkeiten?
- Welches Wissen benötigen Sie hierfür bzw. welches (spezielle) Wissen haben BR/PR?
- Welche Kenntnisse/Fähigkeiten sind Ihrer Meinung nach für die Ausübung Ihrer Tätigkeit besonders wichtig?
- Wie gelangen Sie an das Wissen, das Sie für Ihre Arbeit benötigen? (evtl. Schulungen ansprechen)
- Was denken Sie, was neue BR/PR für ein Wissen brauchen?
- Wie haben Sie es erlebt, als Sie selbst in ihr Amt gewählt wurden? Wie haben Sie sich darauf vorbereitet bzw. wurden Sie darauf vorbereitet?

### **Wie wird innerhalb des BR/PR mit Wissen umgegangen?**

- Wird (Erfahrungs)Wissen dokumentiert bzw. werden Informationen aufbewahrt? Wenn ja, welche und wie?
- Wie ist das Wissen zwischen den BR-/PR-Mitgliedern verteilt?
- Wird Wissen bereits weitergegeben? Wenn ja, welches? In welcher Form? An wen?

### **Was passiert mit dem Wissen von BR/PR, wenn diese ausscheiden?**

- Haben Sie schon einen Wechsel innerhalb des BR/PR miterlebt? Wurde dieser Wechsel vorbereitet? Wie haben Sie diesen Wechsel erlebt? Gab es Probleme?
- Was denken Sie, welches Wissen hat ihr Vorgänger ‚mitgenommen‘?
- Wie wichtig wäre es Ihrer Meinung nach, einen organisierten Wissenstransfer einzuführen?
- Welche positiven Effekte könnten Ihrer Meinung nach hierdurch erzielt werden?
- Welche Schwierigkeiten glauben Sie könnten dabei entstehen?

### **Wie ist die Bereitschaft der Älteren bzw. Jüngeren zum Wissenstransfer? (Altersbilder)**

- Wie schätzen Sie die Bereitschaft der Älteren ein, Wissen weiterzugeben und zu teilen?
- Wie schätzen Sie die Bereitschaft der Jüngeren ein, Wissen anzunehmen?

- Aus Sicht Älterer: Haben die Jüngeren interessantes Wissen?
- Aus Sicht Jüngerer: Wie relevant ist das Wissen der Älteren?

**Welche Faktoren behindern den Wissenstransferprozess?**

- Welche Faktoren behindern Ihrer Meinung nach den Wissenstransfer im BR/PR?

**Welche Faktoren unterstützen den Wissenstransferprozess?**

- Welche Bedingungen sind Ihrer Meinung nach notwendig, um Wissen weiterzugeben bzw. die Weitergabe zu verbessern?
- Welche Unterstützung würden Sie sich wünschen?
- Haben Sie konkrete Vorschläge, wie man den Wissenstransfer fördern könnte?

**Wie ist die Atmosphäre im BR/PR?**

- Würden Sie den BR/PR als eine Einheit oder eher als zersplittert beschreiben?
- Gibt es häufig Auseinandersetzungen innerhalb des Gremiums?
- Gibt es einen Wahlkampf um BR/PR-Posten?
- Wie würden Sie die Beziehung des BR/PR (oder einzelner Mitglieder) zur GL beschreiben?
- Wie würden Sie insgesamt die Durchsetzungsfähigkeit des BR oder sein Gewicht bei Entscheidungen der GL einschätzen?
- Wie nimmt die Belegschaft den BR/PR wahr?

**Ausklang**

- evtl.: Entwicklung der BR-/PR-Arbeit in den letzten Jahren: Welche Veränderungen hat es gegeben? Welche konkreten Anforderungen ergeben sich für Sie hieraus?
- evtl.: Unterscheidet sich der Umgang mit Wissen im BR/PR vom Umgang mit Wissen in Ihrer Arbeit im Betrieb?
- Hätten Sie persönlich ein Interesse daran, Instrumente und Methoden des Wissensmanagements innerhalb des BR/PR zu nutzen?
- Gibt es Ihrer Meinung nach noch Punkte, die wir bisher nicht angesprochen haben?
- Wenn wir noch andere BR/PR interviewen, was sollten wir die Ihrer Meinung nach noch fragen? Wieso? Was denken Sie hierzu?

**edition** der Hans-Böckler-Stiftung  
Bisher erschienene Reihentitel ab Band 255

	Bestell- Nr.	ISBN	Preis/€
Enno Balz Finanzmarktregulierung nach der Finanzmarktkrise	13255	978-3-86593-105-4	16,00
Johannes Kirsch, Gernot Mühge Die Organisation der Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten	13256	978-3-86593-151-1	12,00
Kerstin Bolm, Nadine Pieck, Anja Wartmann Betriebliches Gesundheitsmanagement fällt nicht vom Himmel	13257	978-3-86593-152-8	12,00
Christiane Lindecke Neue Arbeitszeiten für (hoch)qualifizierte Angestellte	13258	978-3-86593-153-5	12,00
Jens Ambrasat, Martin Groß, Jakob Tesch, Bernd Wegener Determinanten beruflicher Karrieren unter den Bedingungen flexibilisierter Arbeitsmärkte	13259	978-3-86593-154-2	28,00
Klaus Maack, Jakob Haves, Katrin Schmid, Stefan Stracke Entwicklung und Zukunft der Brauwirtschaft in Deutschland	13260	978-3-86593-155-9	20,00
Klaus Kost, Lienhard Lötscher, Jörg Weingarten Neue und innovative Ansätze zur Regionalentwicklung durch unternehmerische Wirtschaftsförderung	13261	978-3-86593-156-6	25,00
Reingard Zimmer (Hrsg.) Rechtsprobleme der tariflichen Unterbietungskonkurrenz	13262	978-3-86593-157-3	15,00
Uwe Jürgenhake, Cordula Sczesny, Frauke Füßers Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern	13263	978-3-86593-159-7	20,00
Felix Ekhardt Sicherung sozial-ökologischer Standards durch Partizipation	13264	978-3-86593-175-7	15,00
Reingard Zimmer (Hrsg.) Tarifeinheit – Tarifpluralität in Europa	13265	978-3-86593-161-0	18,00
Heiko Geiling, Stephan Meise, Dennis Eversberg Die IG Metall lokal	13266	978-3-86593-162-7	32,00
Michael Gümbel, Sonja Nielbock Die Last der Stereotype	13267	978-3-86593-163-4	28,00
Günter Pochmann, Markus Sendel-Müller, Sven Kischewski, Marion Houben Internationale Bilanzpolitik	13269	978-3-86593-165-8	29,00
Thorsten Ludwig, Holger Seidel, Jochen Tholen Offshore-Windenergie: Perspektiven für den deutschen Schiffbau	13270	978-3-86593-167-2	25,00
Achim Sollanek, Pascal Hansen Bankbilanzen nach IFRS	13271	978-3-86593-169-6	24,00
Johannes Koch, Winfried Heidemann, Christine Zumbeck Weiterbildung im Betrieb mit E-Learning, Web 2.0, Mikrolernen und Wissensmanagement	13273	978-3-86593-172-6	15,00

	Bestell-Nr.	ISBN	Preis/€
Heinz-Jürgen Klepzig, Johann Lachhammer, Ulrike Martina Dambmann Going-offshore – Standortverlagerung ins Ausland Grundlagen	13274	978-3-86593-160-3	25,00
Heinz-Jürgen Klepzig, Johann Lachhammer, Ulrike Martina Dambmann Going-offshore – Standortverlagerung ins Ausland Handbuch	13275	978-3-86593-163-3	25,00
Lasse Pütz, Manuela Maschke (Hrsg.) Compliance – ein Thema für Betriebs- und Aufsichtsräte	13276	978-3-86593-174-0	22,00
Nora Gaupp Wege in Ausbildung und Ausbildungslosigkeit	13277	978-3-86593-176-4	22,00
Wiebke Friedrich, Christoph H. Schwarz, Sebastian Voigt Gewerkschaften im demokratischen Prozess: 10 internationale Beiträge	13278	978-3-86593-177-1	29,00
Karl-Jürgen Bieback Verfassungs- und sozialrechtliche Probleme einer Änderung der Beitragsbemessungsgrenze in der GKV	13280	978-3-86593-182-5	15,00
Jürgen Dispan, Heinz Pfäfflin Nachhaltige Wertschöpfungsstrategie	13283	978-3-86593-184-9	15,00
Johannes Blome-Drees, Reiner Rang Unternehmensübernahmen durch Belegschaften im Rahmen von Unternehmensnachfolgen, Unternehmensverkäufen und Unternehmenskrisen	13284	978-3-86593-186-3	20,00
Achim Sollanek, Jeanette Klessig Die Mindestanforderung an das Risikomanagement bei Kreditinstituten (MaRisk)	13285	978-3-86593-187-0	12,00
Thorsten Sellhorn, Katharina Hombach, Christian Stier Strategische Finanzberichterstattung durch Pro forma-Kennzahlen und Finanzgrafiken	13286	978-3-86593-189-4	20,00
Christiane Kohs Der Jahresabschluss der Holding	13287	978-3-86593-190-0	12,00
Judith Beile, Benjamin Kratz, Malte Pohlmann, Katrin Vitols Nachhaltigkeitsberichte im Vergleich	13288	978-3-86593-191-7	32,00
Antje Blöcker Arbeit und Innovationen für den sozial-ökologischen Umbau in Industriebetrieben	13289	978-3-86593-192-4	22,00
Peter Wilke, Thorsten Ludwig, Katrin Schmid, Jan Ulatowski, Matthias N. Winter Struktureller Wandel und nachhaltige Modernisierung – Perspektiven der Industriepolitik in Norddeutschland	13292	978-3-86593-196-2	32,00

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH  
Kreuzbergstraße 56  
40489 Düsseldorf  
Telefax 0211-40 800 90 40  
E-Mail mail@setzkasten.de





## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, zu Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)**

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßige Konjunkturprognosen vor.

## **Forschungsförderung**

Die Forschungsförderung finanziert und koordiniert wissenschaftliche Vorhaben zu sechs Themenschwerpunkten: Erwerbsarbeit im Wandel, Strukturwandel – Innovationen und Beschäftigung, Mitbestimmung im Wandel, Zukunft des Wohlfahrtsstaats, Bildung für und in der Arbeitswelt sowie Geschichte der Gewerkschaften.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Mit dem 14-tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft.

Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

## **Hans-Böckler-Stiftung**

Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0

40476 Düsseldorf

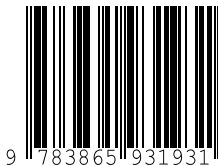
Telefax: 02 11/77 78-225



Was passiert mit dem Wissen von Betriebs- und Personalratsmitgliedern, die in den Ruhestand gehen? Während die Frage nach einem Wissenstransfer zwischen ausscheidenden Älteren und nachrückenden Jüngeren in den Arbeitsorganisationen schon in einem unterschiedlichen Maße untersucht wurde, stellt sich das für die betrieblichen Interessenvertretungen noch etwas anders dar. Hier anzusetzen und sowohl theoretische als auch praktische Lösungen zu erarbeiten, war sowohl im Hinblick auf die Qualität der Mitbestimmung in Deutschland als auch für den Umgang mit dem demografischen Wandel und dem Miteinander der Generationen im betrieblichen Kontext bedeutsam.

Der hier vorliegende erste Band zu der von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Studie ‚Wissenstransfer von ausscheidenden Interessenvertretungsmitgliedern‘ untersucht zum ersten Mal empirisch den Wissenstransfer im Betriebsratsgremium, indem – insbesondere quantitative – Daten herangezogen werden, um Einflussfaktoren auf den Wissenstransferprozess zu erklären. Als Zielgruppe soll dieser Band vor allem die Wissenschaftler/innen ansprechen.

(Auch in dieser Edition: Band 2, „Werkzeugkasten Wissenstransfer“ – Entwicklung einer praktischen Handlungshilfe für Betriebs- und Personalräte).



ISBN 978-3-86593-193-1  
€ 25,00