

Betriebliche Mitbestimmung
und betriebliche Handlungshilfen

Britta Bertermann | Alfredo Virgillito
Gerhard Naegele | Uwe Wilkesmann

Werkzeugkasten Wissenstransfer

Entwicklung einer praktischen Handlungshilfe
für Betriebs- und Personalräte

Britta Bertermann | Alfredo Virgillito

Gerhard Naegele | Uwe Wilkesmann

Werkzeugkasten Wissenstransfer

**Entwicklung einer praktischen Handlungshilfe
für Betriebs- und Personalräte**

Britta Bertermann | Alfredo Virgillito
Gerhard Naegele | Uwe Wilkesmann

Werkzeugkasten Wissenstransfer

**Entwicklung einer praktischen Handlungshilfe
für Betriebs- und Personalräte**



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

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

Forschungsgebiete: Wissenstransfer und Arbeitssoziologie

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.

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

© Copyright 2015 by Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2015

ISBN: 978-3-86593-195-5

Bestellnummer: 13291

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

1	Einleitung	9
2	Theoretische Vorüberlegungen	13
2.1	Wissenstransfer allgemein	13
2.2	Wissenstransfer zwischen Generationen	15
2.3	Wissenstransfer in Organisationen	17
3	Qualitative Studie	19
3.1	Methodisches Vorgehen	19
3.2	Ergebnisse	20
3.2.1	Persönliche Eigenschaften	20
3.2.2	Wissensinhalte	21
3.2.3	Wissenstransferkanäle	24
3.2.4	Barrieren und Chancen des Wissenstransfers	35
3.2.5	Alters- und Generationenbilder	44
3.2.6	Geschlechterverhältnisse in der Interessenvertretung	47
3.3	Typologie zum Wissenstransfer in Interessenvertretungen	57
3.3.1	Methodisches Vorgehen	57
3.3.2	Die vier Grundtypen	59
3.3.3	Schlussfolgerungen für die Entwicklung des Werkzeugkastens	66
4	Entwicklung eines Werkzeugkastens für den Wissenstransfer in Interessenvertretungen	69
4.1	Vorbereitung	69
4.1.1	Telefonrecherche	69
4.1.2	Experteninterviews	70
4.1.3	Erfahrungen und Ideen zum Wissenstransfer (Quantitative Befragung)	78
4.2	Erprobung	83
4.3	Auswertung	92
5	Werkzeugkasten für den Wissenstransfer in Interessenvertretungen	97
5.1	Einleitung	97
5.2	Schritte zum Wissensmanagement	97
5.3	Ausgewählte Instrumente und Methoden zur Analyse der Ausgangslage	101

5.4	Ausgewählte Instrumente und Methoden für den Wissenstransfer	105
5.4.1	Baustein: „Wissen identifizieren“	105
5.4.2	Baustein: „Wissen erwerben“	108
5.4.3	Baustein: „Wissen dokumentieren und speichern“	111
5.4.4	Baustein: „Wissen kommunizieren und verteilen“	114
5.4.5	Baustein: „Wissen neu entwickeln“	125
6	Handlungsempfehlungen	127
	Literatur	130
	Anhang	135
	Über die Hans-Böckler-Stiftung	143

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 (Nienhäuser/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 vorliegender Band). 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 entwickelt. Die ermittelten Befunde werden in Band 1 „Einflussgrößen auf den Wissenstransfer in der betrieblichen Interessenvertretung – Eine empirische Untersuchung“ dargestellt und diskutiert. Ein Produkt der wissenschaftlichen Grundlagenarbeit ist ein Werkzeugkasten, der in diesem Band vorgestellt wird (Kapitel 4 und 5). Abschließend werden Handlungsempfehlungen für die Praxis formuliert (Kapitel 6).

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.

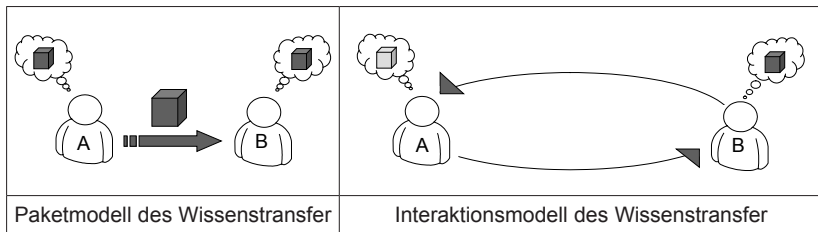


Abbildung 1: Paket und Interaktionsmodell des Wissenstransfers (aus Wilkesmann 2009: 88)

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).

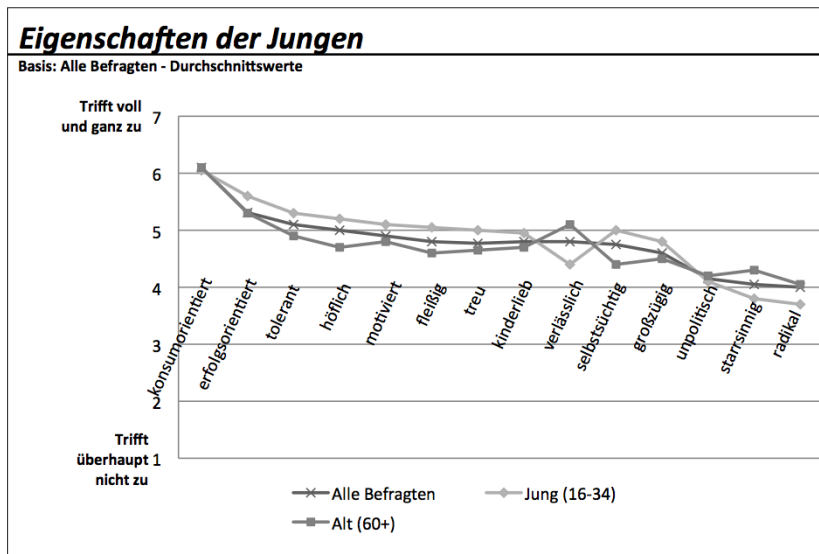


Abbildung 2: Eigenschaften der Jungen (Quelle: Jung 2002, S.45)

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.

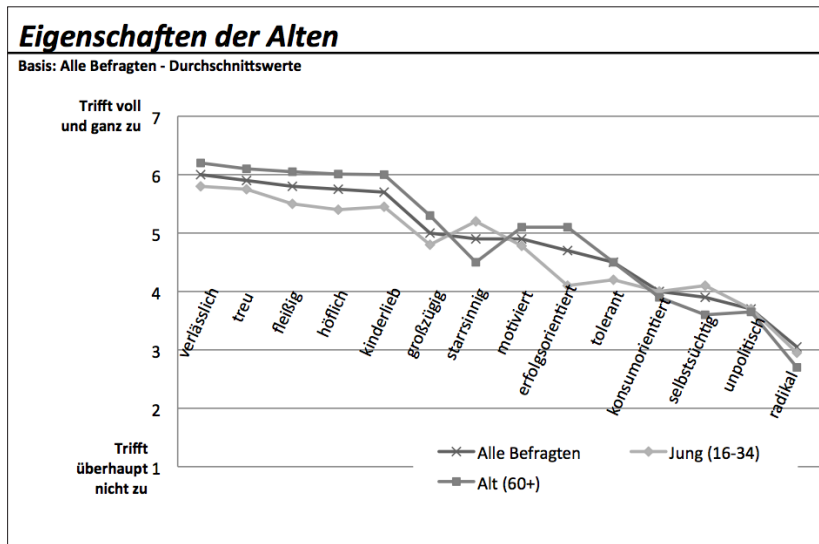


Abbildung 3: Eigenschaften der Alten (Quelle: Jung 2002, S.45)

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 Interessenvertretungen 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 Betriebsratsmitgliedern¹ geführt und zusätzlich drei in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit tätige Personen befragt². 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 Gerechtigkeitssinn 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 Arbeitgeber- war 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:

● Informationspflicht gegenüber Gremium ● Technische/rechtliche Regelwerke kennen u. verstehen ● Gute Kenntnisse im operativen Geschäft ● Arbeitszeitrechtliche Kenntnisse ● BWL-Grundlagen/-kenntnisse ● Rhetorikfähigkeit/Kommunikationsfähigkeit in Bezug auf ○ BR/Beschäftigte ○ Vorstand/Führungskreis ○ Politik ○ Presse	● Moderationsfähigkeit ● Personalführung ● Budgetverantwortung ● Soziale Kompetenz: ○ Einfühlungsvermögen ○ Teamfähigkeit ○ Nähe/Distanz ● Verhandlungsgeschick ● Verschwiegenheitspflicht ● Zielformulierung ● Andere Meinungen/Positionen tolerieren ● Strategisch Denken und Handeln ohne operatives Geschäft aus dem Auge zu verlieren ● Rechtssicheres Vorgehen
---	--

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, nicht freigestellt, 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, nicht freigestellt, 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 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 Beamtin, 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 Schülervertretung (SV), im allgemeinen Studie-

rendenausschuss (AStA), als „Soldatensprecher“ (B20: vorsitzender Betriebsrat, freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr) und/oder in der Jugend- und Auszubildendenvertretung (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 anbelangt“. 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 Gewerkschaft³), 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, nicht freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr). Mehrere Interviewpersonen glauben, durch einen „großen Mund“ (B07: Betriebsrat, nicht freigestellt, 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

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

mal aktiv mitarbeiten ((fragend)), du hast immer so'n großen Mund, mach das doch mal ((auffordernd))“ (B07: Betriebsrat, nicht freigestellt, Betriebsgröße 200 und mehr).

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: stellvertretend 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 Betriebsrattätigkeit 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 Sichtweise 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 ((reißt 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, nicht freigestellt, 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, nicht freigestellt, 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, nicht freigestellt, 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 Be-

etriebes 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 Alteingesessene, 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 Interessenskollisionen. 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, nicht freigestellt, 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, nicht freigestellt, 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, nicht freigestellt, 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 erkennbar. 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, nicht freigestellt, 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, nicht freigestellt, 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, nicht freigestellt, 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, nicht freigestellt, 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 Wunschdenken, 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, nicht freigestellt, 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 durchsetzungstark ist, auch kaum Wissenstransfer zu geben:

„in vielen Buden jetzt im [...]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, nicht freigestellt, 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, nicht freigestellt, 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, Betriebs-

größe 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 abgelassen, 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 Bestim-

mungen) 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, nicht freigestellt, 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 Meinungsaustausch stattfindet und unterschiedliche Positionen diskutiert werden. Dabei sind viele Ältere der Überzeugung, dass die Jüngeren auch über ein Ziel hinausschießen 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 Vorleistungsverpflichtung:

„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 Interessenvertretung⁴

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 min-

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

destens 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 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 Familie⁵ 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 denn für sinnvoll hält im **Betriebsratssenat** zu sein, ob er nicht meint,

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.

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 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

11: 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 eigenen 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 Interessenslagen. 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 Arbeitssicher-

heit, 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 zei-

gen 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 Betriebsratstätigkeit (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 heimzusuchen>, 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.

3.3 Typologie zum Wissenstransfer in Interessenvertretungen

3.3.1 Methodisches Vorgehen

Die explorative Vorstudie hat gezeigt, dass der Umgang mit Wissen in den einzelnen Interessenvertretungen sehr unterschiedlich ist und dass hierbei eine Vielzahl von Einflussfaktoren eine Rolle spielt. Ein weiterer Arbeitsschritt bestand deshalb darin, die entdeckten Wissenstransfermuster und -strategien näher zu beschreiben und darzustellen. Dazu wurde ein typenbildendes Verfahren angewendet. Um die Art und das Ausmaß des Wissenstransfers in den beteiligten Interessenvertretungen zu erfassen, wurden verschiedene Kriterien herangezogen, die zum einen aus dem verwendeten Interviewleitfaden stammten und zum anderen bei der

Auswertung des empirischen Materials entwickelt worden waren (z.B. „Besuch externer Bildungsseminare“, „Weitergabe von Wissen innerhalb des Gremiums“, „Kontaktnetze“, „Dokumentation von Wissen“, „Arbeits- und Aufgabenteilung“, „Nachfolgeplanung“, „Nachwuchsförderung“). Mit Hilfe dieser Kategorien wurden die Wissenstransferpraktiken der untersuchten Interessenvertretungen ermittelt und diesbezügliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede festgestellt. Die Fälle, die ähnliche Wissenstransfermuster aufwiesen, wurden zu Gruppen zusammengefasst. Dabei wurden weitere Merkmale berücksichtigt, wie z.B. die Arbeitsatmosphäre im Gremium, die Beziehung zur Geschäftsleitung, zur Belegschaft und zur Gewerkschaft sowie vorhandene Ressourcen (z.B. die Anzahl und die Aufteilung der Freistellungen). Diese Typologisierung soll Struktur in die vielschichtigen Fälle bringen und somit eine erste Übersicht der typischen Barrieren und Unterstützungsfaktoren abbilden.

Die Zuordnung zu einer bestimmten Gruppe war in einigen Fällen nicht eindeutig. Hier zeigten sich Überschneidungen zu anderen Typen. Die Fälle wurden dann der Gruppe zugeteilt, mit der die meisten Übereinstimmungen bestanden. Die so gebildete Typologie umfasst vier Grundtypen (vgl. Tab. 1).

Typus	Anzahl der Fälle
Typ A: „Eindimensionaler Wissenstransfer“	3
Typ B: „Komprimierter Wissenstransfer“	9
Typ C: „Punktuelle Wissenstransfer“	8
Typ D: „Organisierter Wissenstransfer“	5
Nicht typologisierte Fälle ⁶	5
Gesamt	30

Tabelle 1: Die vier Grundtypen des Wissenstransfers in der Stichprobe

6 Jede Interessenvertretung wurde als ein Fall betrachtet. Nicht einbezogen wurden die Interviews mit drei ehemaligen Interessenvertretungsmitgliedern aus Hamburg, da sie sich schon sehr lange in der Nacherwerbsphase befinden und die Angaben zu ihren früheren Arbeitsstätten unvollständig sind. Nicht berücksichtigt wurde außerdem das Interview mit einem pensionierten Lehrer, da sich die Organisation der Interessenvertretung hier zu sehr von der in den Betrieben und Verwaltungen unterscheidet. Des Weiteren wurde ein Interview mit einer ehemaligen Mitarbeiterin eines Kleinbetriebes außer Acht gelassen, da die Interessenvertretung dort zerstritten und in Auflösung inbegriffen ist, so dass das Bemühen, hier einen Wissenstransfer zu initiieren, aussichtslos erscheint. Die Typologie basiert daher auf insgesamt 25 Analyseeinheiten.

Es folgt nun eine Beschreibung der vier Grundtypen. Dazu wird jedem Typ zunächst ein Fallbeispiel vorangestellt, das den Umgang mit Wissen und die Rahmenbedingungen in einer „typischen“ Interessenvertretung der entsprechenden Gruppe veranschaulichen soll. Die Beispiele wurden auf der Grundlage der dem betreffenden Typus zugeordneten realen Fälle erstellt, d.h., sie wurden auf der Basis des empirischen Materials konstruiert und idealtypisch zu Modellfällen aufbereitet (vgl. hierzu Kelle/Kluge 2010). Im Anschluss an jedes Fallbeispiel wird der dazugehörige Typus zusammenfassend beschrieben und analysiert. Abschließend wird erörtert, welche Schlussfolgerungen sich aus der Typologie für den „Werkzeugkasten“ ergeben.

3.3.2 Die vier Grundtypen

Typ A: „Eindimensionaler Wissenstransfer“

Fallbeispiel

Im Betrieb A sind etwa 150 Personen beschäftigt, von denen nur wenige gewerkschaftlich organisiert sind. Der Betriebsrat hat sieben Mitglieder, von denen keines freigestellt ist. Für den Betriebsratsvorsitzenden ist es die erste Wahlperiode. Er hatte zuvor keinerlei Berührungspunkte zur betrieblichen Mitbestimmung. Eine Übergabe durch seinen Vorgänger hat nicht stattgefunden. In Grundlagenseminaren hat er sich über die wichtigsten Aspekte der Betriebsratsarbeit informiert. Bei Problemfällen arbeitet er sich selbständig in die gesetzlichen Bestimmungen ein. Da er in seinem „normalen“ Job Zielvorgaben zu erfüllen hat, läuft die Betriebsratsarbeit eher nebenher. Deswegen hat er oft ein schlechtes Gewissen. Seitdem er im Betriebsrat ist, geht der Geschäftsführer, zu dem er eigentlich immer ein gutes Verhältnis hatte, auf Distanz zu ihm. Die Verhandlungen zwischen den beiden gestalten sich stets schwierig und finden nicht auf Augenhöhe statt. Dem Betriebsratsvorsitzenden gelingt es selten, neue Ideen durchzusetzen. Meist drückt der Geschäftsführer durch, was er geplant hat. Der Betriebsrat stellt für ihn ein lästiges Übel dar. Der Betriebsratsvorsitzende fühlt sich häufig als Einzelkämpfer, da sich die anderen Betriebsratsmitglieder in Gesprächen mit dem Geschäftsführer und auf Betriebsversammlungen im Hintergrund halten. Er hält sie für konflikt-scheu, teilweise auch für desinteressiert. Die Belegschaft zeigt sich nur selten dankbar für das Engagement des Betriebsrates. Er wird im Grunde nicht richtig wahrgenommen. Der Betriebsratsvorsitzende ist frustriert und überlegt, ob er sich bei der nächsten Wahl überhaupt noch einmal aufstellen lassen soll. Er würde gerne mehr Verhandlungsgeschick und Durchsetzungsstärke zeigen. Die anderen Mitglieder sind ihm kaum eine Hilfe. Einige haben noch nie eine Schulung

besucht. Fast alle Aufgaben bleiben an ihm hängen, selbst die Protokollführung. Rat holt er sich manchmal auf den regionalen Betriebsrätetreffen, an denen er regelmäßig teilnimmt.

Zusammenfassende Analyse

Der Typ „Eindimensionaler Wissenstransfer“ ist in drei der 25 Fälle – zwei Betriebsräten und einem Personalrat – anzutreffen. Die Hauptfaktoren, die den Wissenstransferprozess hier blockieren, sind der Zeitmangel aufgrund der fehlenden Freistellung, die Passivität der anderen Betriebs- und Personalratsmitglieder, das angespannte Verhältnis zur Geschäftsführung bzw. zum Vorstand und der allgemein nicht sehr hohe Stellenwert der Interessenvertretungsarbeit im Betrieb. Den Betriebsratsvorsitzenden wurde von Kollegen vorgeschlagen, sich zur Wahl zu stellen, u.a. weil sie keine Angst haben, ihre Meinung zu sagen und sich nach außen gut darstellen können. Den Vorsitzenden fehlt allerdings die Erfahrung, und in einem Fall besteht auch keine gewerkschaftliche Anbindung. Eine Wissensweitergabe durch ihre Vorgänger oder durch Mitglieder, die schon länger im Gremium sind als sie, hat nicht stattgefunden, d.h., sie informieren sich auf Schulungen oder lesen sich das notwendige Wissen selbständig an. Dies befähigt aber nicht automatisch dazu, dass Erlernte und Gelesene sinnvoll umzusetzen. Für sie ist deshalb der informelle Wissensaustausch mit anderen Interessenvertretungsmitgliedern aus der Region von besonderer Bedeutung, da sie in ihrem nahen Umfeld fast niemanden haben, mit dem sie Wissen teilen können. Ihr Wissensbedarf ist sehr hoch, jedoch haben sie aufgrund der fehlenden Freistellung und der Anforderungen ihrer eigentlichen beruflichen Tätigkeit kaum Zeit, es sich anzueignen. Zudem ist ihre Motivation hierzu ambivalent, da sie ihren „normalen“ Job sehr gern ausüben und ihm auch weiterhin hundertprozentig gerecht werden möchten. Die Arbeit der Interessenvertretungen erscheint in diesen Fällen relativ wirkungs- und bedeutungslos. Der Wissensaustausch mit der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand funktioniert nicht. Der Betriebsrat ist nicht anerkannt und wird nicht um Meinung oder Rat gefragt. Das Gremium erhält nicht alle gewünschten Informationen und wird nur unzureichend in Entscheidungen einbezogen. In einem der Fälle weigert sich die Geschäftsführung sogar, mit der Stellvertretung zu sprechen, d.h. der Informationsaustausch erfolgt ausschließlich über die vorsitzende Person. Dabei kann Wissen verloren gehen. Die Arbeit innerhalb der Gremien ist problematisch, da die Mehrheit der Mitglieder kein großes Interesse an der Betriebsratsarbeit zeigt und selbst beruflich stark eingespannt ist. Diese Mitglieder scheinen überhaupt nicht den Anspruch zu haben, Vertretungsaufgaben

wahrzunehmen und sehen daher auch keinen Grund, sich Wissen für die Interessenvertretungsarbeit anzueignen. Ihre Angst vor der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand forciert ihre Zurückhaltung, ein zu großes Engagement für die Interessenvertretung wird als Karrierehindernis betrachtet. Da kein oder nur ein geringer Kontakt zur Gewerkschaft besteht, spielt sie als Wissensquelle keine große Rolle.

Typ B: „Komprimierter Wissenstransfer“

Fallbeispiel

Bei dem Verband B sind rund 400 Personen beschäftigt. Der Personalrat hat neun Mitglieder, die Vorsitzende ist 59 Jahre alt, freigestellt und schon seit etlichen Jahren im Amt. Einige Mitglieder sind neu im Gremium und relativ unerfahren. Die Fluktuation unter den nicht freigestellten Mitgliedern ist hoch. Die Vorsitzende erledigt die anfallende Arbeit in der Regel selbst, da sie die Freistellung und das meiste Wissen hat. Ihre Stellvertretung ist jünger als sie, nicht sehr erfahren und springt deshalb nur im Notfall ein. Die „normalen“ Mitglieder übernehmen – wenn überhaupt – nur kleinere Aufgaben. Das Gremium trifft sich zweimal im Monat. Einige der nicht freigestellten Mitglieder haben häufig das Problem, dass sie ihre Abwesenheit vor ihren direkten Vorgesetzten rechtfertigen müssen. Die Atmosphäre im Gremium ist recht harmonisch und entspannt. Diskussionen werden ruhig und sachlich geführt. Dabei wird der Wissensvorsprung der älteren Mitglieder oft sichtbar. Nicht nur die Vorsitzende, auch die „normalen“ Mitglieder besuchen ab und zu eine Schulung. Die Bildungsteilnahme verläuft aber insgesamt eher unkoordiniert. Der Personalrat muss sich selten mit gravierenden Problemen auseinander setzen. Das Verhältnis zum Vorstand ist vertrauensvoll, es wird gemeinschaftlich nach Lösungen gesucht und stets eine Einigung erzielt. Lediglich der Informationsfluss könnte besser sein. Die Gespräche und Verhandlungen mit dem Vorstand übernimmt ausschließlich die Vorsitzende. Sie pflegt auch den Kontakt zu anderen Personalräten. Bei Problemen wenden sich die Beschäftigten direkt an sie, ein Großteil interessiert sich aber nicht sonderlich für die Personalratsarbeit. Die Beteiligung an der letzten Personalratswahl war mit 80% dennoch recht gut. Die gewerkschaftliche Anbindung ist nicht sehr ausgeprägt. Mit den Themen Wissenstransfer und Nachfolge hat sich das Gremium bislang noch nicht beschäftigt. Es besteht die Ansicht, dass dies eher für größere Gremien von Bedeutung ist. Außerdem handele es sich um ein Wahlamt, so die Vorsitzende.

Zusammenfassende Analyse

Der Typ „Komprimierter Wissenstransfer“ trifft auf neun der 25 Analyseeinheiten zu – fünf Betriebsräte und vier Personalaräte. Die Vorsitzenden haben hier aufgrund ihrer langen Zugehörigkeit zur Interessenvertretung und ihrer Funktion viel Wissen angehäuft. Die Altersmischung in den Gremien ist vergleichsweise ausgewogen. Die Jüngeren beteiligen sich an Diskussionen, übernehmen aber ebenso wie die älteren Mitglieder nur selten Aufgaben. Die Vorsitzenden erwarten dies auch nicht. Sie geben ihr Wissen und ihre Erfahrungen daher nur in einem geringen Umfang weiter und beziehen ihre Stellvertretung nur in Ausnahmefällen mit ein. Man hat den Eindruck, dass sie sehr an ihrer Position hängen und deswegen kein besonderes Interesse daran haben, Arbeit zu delegieren und ihre Wissensposition hierdurch möglicherweise zu gefährden. Hinzu kommt, dass viele der nicht freigestellten Mitglieder nur kurze Zeit im Amt sind, so dass bei ihnen der Wunsch, sich fundiertes Wissen für die Interessenvertretungsarbeit anzueignen, nicht sehr ausgeprägt ist. Zwar besuchen einige von Zeit zu Zeit eine Schulung, aber das dort erworbene Wissen wird nicht systematisch in das Gremium übermittelt. Das Wissensniveau im Gremium ist deshalb nicht sehr hoch und konzentriert sich eher auf die Vorsitzenden. Die „normalen“ Mitglieder scheinen aber mit der Situation zufrieden zu sein, was auch daran liegen mag, dass die Belegschaft keine besonderen Ansprüche an sie stellt und die Interessenvertretungen sich selten mit ernsthafteren Konflikten befassen müssen. Das Verhältnis zur Geschäftsleitung bzw. zur Verwaltungsspitze ist in diesen Fällen eher unproblematisch, wobei die „normalen“ Mitglieder kaum in direkten Kontakt mit der Führungsspitze kommen und somit vollständig auf die Informationsweitergabe durch die Vorsitzenden angewiesen sind. Die Bedeutung eines systematischen Wissenstransfers und einer frühzeitigen Regelung der Nachfolge wird nicht erkannt.

Typ C: „Punktuelle Wissenstransfer“

Fallbeispiel

Der Produktionsbetrieb C hat ca. 900 Beschäftigte. Der Betriebsrat besteht aus 13 Mitgliedern, der Vorsitzende und sein Stellvertreter sind freigestellt. Die Mehrzahl der Mitglieder ist männlich und über vierzig Jahre alt. Die beiden Freigestellten verfügen nach eigener Aussage über das meiste Wissen, während die „normalen“ Mitglieder, die aus verschiedenen Arbeitsbereichen kommen, unterschiedliche Informationsstände und Interessenlagen sowie ein spezifisches Wissen zu ihrem jeweiligen Tätigkeitsfeld aufweisen. Aufgaben werden überwiegend von den beiden Freigestellten übernommen. Es gibt aber Ausschüsse und Projektgruppen,

in denen auch die „normalen“ Mitglieder vertreten sind. Die Besetzung erfolgt in Abhängigkeit der Vorkenntnisse und der Neigungen der Mitglieder. Die freigestellten Mitglieder führen die Gespräche mit der Geschäftsführung. Die „normalen“ Mitglieder pflegen den Kontakt zu den Beschäftigten in ihren jeweiligen Arbeitsbereichen. Einige haben Probleme, sich für die Betriebsratssitzungen, die 14tägig stattfinden, freustellen zu lassen und müssen sich manchmal Sticheleien von Seiten ihrer Kollegen gefallen lassen. Manche Mitglieder bleiben den Sitzungen aber auch aus eigenem Antrieb fern. Letztlich arbeitet ca. ein Drittel der Mitglieder aktiv mit. Die Vorsitzenden behaupten, dass einige Mitglieder nur wegen des besonderen Kündigungsschutzes im Amt sind. Es gibt wenig Rotation, da es schwierig ist, jüngere Personen in das Gremium zu bekommen. Die meisten zeigen wenig Interesse an der betrieblichen Mitbestimmung und an Gewerkschaftsarbeit. Die Beziehung zur Geschäftsführung, die häufig wechselt, ist konfliktbehaftet. Während sich früher so manches „beim Bier“ regeln ließ, kann der Umgang mit der Geschäftsführung heute längst nicht mehr als kumpelhaft bezeichnet werden. Es gab auch schon gerichtliche Auseinandersetzungen. Die wirtschaftliche Lage ist angespannt, alle stehen ein wenig unter Druck. In der Produktion sind etwa 80% der Beschäftigten organisiert, in der Verwaltung sind es ca. 20%. Alle Betriebsratsmitglieder sind gewerkschaftlich angebunden. Seminare werden ausschließlich bei der Bezugsgewerkschaft besucht, zu der ein intensiver Kontakt besteht und durch die der Betriebsrat viel Unterstützung erfährt. Die Kontaktpflege zu anderen Betriebsräten übernehmen die Vorsitzenden. Der Austausch innerhalb dieser Netzwerke wird aber nur begrenzt als hilfreich empfunden, da die betrieblichen Strukturen oft zu verschieden sind.

Zusammenfassende Analyse

Der Typ „Punktuelle Wissenstransfer“ ist in acht der 25 Analyseeinheiten vorzufinden – sieben Betriebsräten und einem Personalrat. In größeren Gremien sind die freigestellten Mitglieder noch stärker darauf angewiesen, dass ihnen die „normalen“ Mitglieder Informationen aus der Belegschaft zukommen lassen, da es für sie – je größer der Betrieb bzw. die Verwaltung ist – immer schwieriger wird, den Kontakt zu den einzelnen Arbeitsbereichen und den Beschäftigten intensiv zu pflegen. Aufgrund ihrer Mitwirkung in den Ausschüssen und den Arbeits- und Projektgruppen verfügen auch einige „normale“ Mitglieder über Spezialwissen. Sehr häufig gibt es in den Fällen dieses Typus zwei unterschiedliche Gruppierungen: Ein Teil des Gremiums – die Freigestellten und einige der Mitglieder – ist gut informiert und tauscht Wissen untereinander aus, ein anderer – größe-

rer – Teil des Gremiums hat nicht denselben Wissensstand wie die erstgenannte Gruppe und ist auch weniger stark motiviert und engagiert als sie. Zwischen den Gruppierungen gibt es manchmal Spannungen. Zudem rücken kaum jüngere Mitglieder nach, d.h. die schon über einen langen Zeitraum bestehenden Strukturen und Rollenverteilungen sind festgefahren. Wenn die vielen älteren Mitglieder in Zukunft das Gremium nach und nach altersbedingt verlassen, droht ein größerer Wissens- und Erfahrungsverlust. Bislang erfolgt die Wissensweitergabe aber eher unsystematisch, wenn auch strategisch: Wissen teilen die Personen, bei denen „die Chemie“ stimmt. Die Gewerkschaft spielt in diesem Typus eine bedeutende Rolle und wird als unverzichtbare Wissensquelle betrachtet. Die freigestellten Mitglieder haben ihre Funktion häufig seit mehreren Wahlperioden inne und haben die Entwicklung in ihrem eigentlichen Beruf aus den Augen verloren. Für sie wird es deshalb immer bedeutsamer, wiedergewählt zu werden. Wissen wird zunehmend als Machtmittel betrachtet.

Typ D: „Organisierter Wissenstransfer“

Fallbeispiel

Der Personalrat der Stadtverwaltung D, bei der ca. 3.700 Personen arbeiten, hat 23 Mitglieder, von denen neun in einem unterschiedlichen Umfang freigestellt sind. Das Geschlechterverhältnis ist in etwa ausgeglichen, von den freigestellten Mitgliedern sind allerdings nur zwei weiblich. Die Alterszusammensetzung ist gemischt, wobei die Funktionsträger alle Mitte 50 und älter und bereits seit vielen Jahren im Gremium tätig sind. Die Besetzung spiegelt die verschiedenen Fachlichkeiten der Verwaltung wider. Der Personalrat trifft sich alle 14 Tage. An den Sitzungen nehmen die Jugend- und Auszubildendenvertretung, die Schwerbehindertenvertretung und teilweise die Ersatzmitglieder teil. Sowohl die freigestellten als auch die nicht freigestellten Mitglieder haben spezifische Zuständigkeiten. Die nicht freigestellten Mitglieder verfügen über ein Spezialwissen bezüglich ihrer jeweiligen Fachbereiche, die freigestellten Mitglieder kennen sich besonders gut mit den gesetzlichen Grundlagen und der Personalratsorganisation aus. Es gibt viele Projekt- und Arbeitsgruppen, in die auch die nicht freigestellten Mitglieder und die Vertrauensleute eingebunden sind. Der Personalrat tritt als Einheit auf, wobei die freigestellten Mitglieder manchmal wegen ihrer Funktion beneidet werden. Der Personalrat verfügt über ein Intranet und tauscht viele Informationen per E-Mail aus. Eine Sekretärin übernimmt das Schriftliche. Auf einer Klausurtagung hat das Gremium ein Leitbild entwickelt und sein Selbstverständnis und seine Arbeitsschwerpunkte definiert. Außerdem wurde - da in naher Zukunft einige der

Funktionsträger altersbedingt ausscheiden werden - ein Workshop zum Thema Nachfolgeplanung durchgeführt. Dabei wurden Anforderungsprofile für die verschiedenen Funktionen im Gremium erstellt, und jedes Mitglied hat über seine eigene Rolle in diesem Gefüge nachgedacht. Der Personalrat wird von der Verwaltungsspitze wertgeschätzt. Auch in der Belegschaft hat er ein gutes Ansehen. Die freigestellten Mitglieder versuchen, durch regelmäßige Rundgänge und Besuche den Kontakt zu den Beschäftigten zu pflegen. Die Wahlbeteiligung ist hoch und die Personalversammlungen sind stets gut besucht. Über einen Newsletter werden aktuelle Informationen zeitnah an die Beschäftigten weitergegeben. Der Personalrat organisiert auch Feste und andere Aktivitäten. Die Gewerkschaft ist stark vertreten, alle Gremiumsmitglieder sind organisiert. Auch die Jugend- und Auszubildendenvertretung, die sehr engagiert ist und aus der bereits neue Mitglieder für den Personalrat rekrutiert werden konnten, ist gewerkschaftlich aktiv. Es wird versucht, bereits den Auszubildenden eine positive Grundhaltung zur Mitbestimmung zu vermitteln. Schulungen werden nur bei gewerkschaftlichen Bildungsträgern besucht. Manchmal werden Inhouse-Seminare für alle Personalratsmitglieder organisiert, wie z.B. eine Schulung zum neuen Landespersonalvertretungsgesetz. Es gibt einen Bildungsplan, in dem die Qualifizierungsmaßnahmen der neuen und alten Mitglieder geregelt sind. Die Gewerkschaft organisiert einen regionalen Personalrätearbeitskreis, in dem ein Austausch über gemeinsame Problemlagen erfolgt. Die Nachwuchsgewinnung verläuft meist unproblematisch. Es gibt mehr Interessenten als Plätze.

Zusammenfassende Analyse

Der Typ „organisierter Wissenstransfer“ trifft auf fünf der 25 Analyseeinheiten zu – zwei Personal- und drei Betriebsräte. Die Zusammensetzung der Gremien ist in diesen Fällen heterogener als in den anderen Fällen. Dies hat sowohl Vor- als auch Nachteile. Die nicht freigestellten Mitglieder verfügen über ein spezifisches Wissen zu ihrem jeweiligen Arbeitsbereich, haben aber oft keinen Blick für das Ganze. Die freigestellten Mitglieder sind in einem hohen Maße auf die nicht freigestellten Mitglieder angewiesen, wenn es darum geht, Informationen aus der Belegschaft zu bekommen. Durch die Einbindung der nicht freigestellten Mitglieder in verschiedene Ausschüsse und Arbeits- und Projektgruppen steigen auch deren Mitverantwortung und Teamgeist. Wissen wird sehr rege ausgetauscht. Allerdings ist es aufgrund der Größe des Gremiums und der Aufgabenfülle schwierig, die Übersicht zu behalten und Transparenz zu sichern. Die Kommunikationswege sind länger, ein face-to-face-Kontakt ist nicht immer möglich. Ein Konkurrenzdenken

ist vorhanden, weil auch einige der „normalen“ Mitglieder auf eine Freistellung spekulieren. Die Interessenvertretungen arbeiten recht professionell und nutzen verschiedene Maßnahmen der Personalentwicklung sowie Tools des Wissensmanagements. Sie können dabei auf Ressourcen der Personalabteilung zurückgreifen. Die Nachwuchsgewinnung wird systematisch betrieben. Zu den weiteren förderlichen Faktoren zählt die gute Beziehung zur Gewerkschaft, zur Verwaltungsspitze bzw. Geschäftsleitung und zur Belegschaft. Die Interessenvertretungen sind in der Belegschaft anerkannt und ihre Arbeit wird als überaus wichtig und wirkungsvoll angesehen.

3.3.3 Schlussfolgerungen für die Entwicklung des Werkzeugkastens

Vor dem Hintergrund des qualitativen Vorgehens will und kann die Typologie keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Repräsentativität erheben, da sie auf einer selektiven, in ihrem Umfang eingeschränkten und daher nicht-repräsentativen Stichprobe beruht. Aus diesem Grund ist es prinzipiell nicht zulässig, anhand der Typologie und der Häufigkeit des Auftretens der einzelnen Typen in der Stichprobe Angaben zum Vorkommen der vier Grundtypen in der Gesamtheit der deutschen Interessenvertretungen zu machen. Die Typologie beschreibt vielmehr einen Ausschnitt aus der Wirklichkeit. Es ist möglich und auch zu vermuten, dass es noch weitere Typen gibt, die anhand der vorliegenden Stichprobe nicht aufgedeckt werden konnten. Außerdem ist zu beachten, dass die vier Grundtypen, so wie sie in den Modellfällen beschrieben werden, in der Realität eher selten in Reinform vorkommen. Oftmals sind bei einer Interessenvertretung Merkmale aus verschiedenen Typen zu finden. Was die Typologie aber leistet ist, dass sie veranschaulicht, welche Heterogenität im Untersuchungsfeld in Bezug auf den Wissenstransfer vorhanden ist. Viele der im quantitativen Teil vorgenommenen Operationalisierungen (vgl. Band 1) sind durch diese Typologie entstanden. Es dürfte deutlich geworden sein, dass es in den Interessenvertretungen unterschiedliche Wissenstransformuster gibt, zu deren Entstehung und Aufrechterhaltung verschiedene Randbedingungen beitragen. Für jeden ermittelten Typus lassen sich spezifische Problemlagen und Handlungsbedarfe identifizieren:

- In Typ A haben die Funktionsträger einen besonders hohen Wissensbedarf. Für die Interessenvertretungsarbeit ist jedoch kaum Zeit vorhanden, alle Aufgaben müssen parallel zum normalen Tagesgeschäft erledigt werden. Wissenstransfer-Lösungen dürfen deshalb nicht viel Zeit kosten und müssen einfach zu handhaben sein. Da im direkten Umfeld der Funktionsträger keine relevanten

Wissensträger zur Verfügung stehen, ist es erforderlich, auf Wissensquellen außerhalb des Betriebes bzw. der Dienststelle zurückzugreifen.

Empfohlene Maßnahmen u.a.: Gewerkschaftskontakt, Vernetzung mit anderen Interessenvertretungsmitgliedern aus der Region, Arbeits- und Aufgabenteilung, Externes Mentoring (s. Werkzeugkasten)

- Bei Typ B konzentriert sich die Interessenvertretungsarbeit auf bestimmte (in der Regel die freigestellten) Personen. Sollten diese unerwartet ausfallen, gibt es niemanden, der einen Überblick über alle Arbeiten und die genauen Abläufe hat. Den Mitgliedern ist nicht bewusst, dass das Thema Wissenstransfer nicht von der Gremiengröße abhängig gemacht werden sollte und z.B. auch in kleinen Interessenvertretungen von Bedeutung ist. Hier ist also zunächst Sensibilisierungsarbeit zu leisten. Das heißt auch, die Funktionsträger davon zu überzeugen, dass es Sinn macht, Aufgaben zu delegieren und Wissen zu teilen.

Empfohlene Maßnahmen u.a.: Best Practice, Bildungsplan, Rollenwechsel, Projekt- und Arbeitsgruppen, Tandems (aufgaben-/projektbezogen) (s. Werkzeugkasten)

- Der Typ C weist Ähnlichkeiten zu Typ B auf. Auch hier konzentriert sich die Arbeit vor allem auf die Funktionsträger bzw. einzelne Personen. Ein großes Problem besteht darin, dass ein Teil der Mitglieder im Gremium äußerst passiv ist und es Fraktionen gibt. Auch hier ist es notwendig, zunächst für die Vorteile eines strategischen Wissensmanagements zu sensibilisieren. Im Vorfeld der Umsetzung sind zudem gruppenbildende Maßnahmen notwendig, um die Voraussetzungen für einen Wissenstransfer (wie z.B. gegenseitiges Vertrauen, ein stärkerer Generationendialog) zu schaffen.

Empfohlene Maßnahmen u.a.: Tandems (aufgaben-/projektbezogen und allgemein), Informelle Austauschmöglichkeiten, Debriefing, Erfahrungsgeschichten (s. Werkzeugkasten)

- In Typ D gelingt der Wissenstransfer bereits selbstorganisiert. Da Wissen aber auch als Machtressource begriffen wird, gilt es auch hier, die Teamorientierung kontinuierlich zu fördern. In großen Gremien ist es angesichts der Aufgabenfülle und Komplexität zudem wichtig, für Transparenz zu sorgen. Innerhalb der Gremien gibt es sowohl relevante Wissensträger als auch potenzielle Wissensnehmer, so dass eine Wissens- und Erfahrungsweitergabe von erfahreneren

zu neuen Mitgliedern selbständig mit Hilfe spezieller Wissenstransfertools durchgeführt werden kann.

Empfohlene Maßnahmen u.a.: Debriefing, Weiterbildungskaskadensystem, Rollenwechsel, Wissensdatenbank, Internes Mentoring, Tandems (aufgaben-/projektbezogen und allgemein) (s. Werkzeugkasten)

4 Entwicklung eines Werkzeugkastens für den Wissenstransfer in Interessenvertretungen

4.1 Vorbereitung

Nach der Darlegung der qualitativen und quantitativen Ergebnisse der Studie (quantitative Ergebnisse siehe Band 1) sollen im Folgenden daraus Handreichungen für die Praxis abgeleitet werden. Diese Empfehlungen sind wiederum evaluiert worden. Auch diese Ergebnisse werden referiert.

4.1.1 Telefonrecherche

Der erste Schritt zur Vorbereitung des Werkzeugkastens war eine Telefonrecherche⁷, die bei den Gewerkschaften ver.di, IG Metall und IG BCE durchgeführt wurde. Das Ziel der Recherche bestand darin herauszufinden, ob es bereits Projekte, Modelle, Initiativen o.ä. zum intergenerativen Wissenstransfer in Betriebs- und Personalräten gibt. Hierzu wurden im März 2012 die Landesbezirke der Gewerkschaften (ver.di: 11 Landesbezirke, IG Metall: 7 Landesbezirke, IG BCE: 8 Landesbezirke) per E-Mail angeschrieben mit der Bitte, uns über bereits vorhandene Wissenstransfermaßnahmen in ihren Bereichen zu informieren. Die Resonanz war sehr zurückhaltend. In den ersten fünf Wochen nach der Versendung der E-Mails gingen von drei Landesbezirken Rückmeldungen ein, die aber keine konkreten Hinweise auf Wissenstransfermaßnahmen enthielten. Da wir keine weiteren Rückantworten bekamen, nahmen wir im Mai 2012 noch einmal telefonisch Kontakt zu den Landesbezirken auf. Die Reaktionen waren sehr unterschiedlich:

- 15 Landesbezirke baten darum, ihnen die ursprüngliche E-Mail noch einmal zuzusenden.
- 10 Landesbezirke nannten uns andere Ansprechpartner.
- 4 Landesbezirke gaben an, dass es bei ihnen keine Wissenstransfermaßnahmen gebe.
- 2 Landesbezirke teilten mit, dass bereits Wissenstransfermaßnahmen durchgeführt werden, konnten aber keine näheren Informationen hierzu erteilen.
- Ein Landesbezirk berichtete, dass in der Gewerkschaft intern Umsetzungsprozesse zum Wissenstransfer stattfinden.

7 Für die Durchführung und Beschreibung der Telefonrecherche danken wir Stephanie Ebert.

- Ein anderer Landesbezirk teilte mit, dass versucht werde, einen Wissenstransfer von gewerkschaftlichen Selbstverwaltern in der letzten Amtsperiode zu erzielen.
- 8 Landesbezirke zeigten sich äußerst interessiert an der Thematik. 3 Landesbezirke gaben an, kein Interesse hieran zu haben.

Nach der telefonischen Kontaktaufnahme gingen noch fünf Rückantworten per E-Mail ein. Insgesamt wurden uns drei Großbetriebe genannt, in denen die Betriebsräte Ansätze des Wissensmanagements erproben. Die Ansprechpartner dort reagierten aber nicht auf unsere Anfragen oder wollten keine Informationen zu ihren Aktivitäten preisgeben.

Es ist festzuhalten, dass auf der Ebene der gewerkschaftlichen Landesbezirke so gut wie keine Informationen über bestehende Maßnahmen und Initiativen zum (intergenerativen) Wissenstransfer in Betriebs- und Personalräten vorliegen. Aus der quantitativen Befragung (vgl. Band 1) wissen wir aber, dass einige Interessenvertretungen durchaus Methoden und Instrumente des Wissenstransfers anwenden, wenn auch eher unstrukturiert. Die Telefonrecherche zeigt trotzdem sehr deutlich, dass eine stärkere Bewusstseinsbildung in Bezug auf diese Thematik notwendig ist.

4.1.2 Experteninterviews

Zur Entwicklung des Werkzeugkastens wurden anschließend noch weitere Arbeitsschritte unternommen. Zunächst wurde eine umfassende Literatur- und Internetrecherche⁸ durchgeführt, bei der Methoden und Instrumente des Wissensmanagements im Fokus standen. Dabei wurden vor allem Informationen zu Werkzeugen gesammelt, die in der betrieblichen Praxis bereits eingesetzt werden und sich dort bewährt haben. Darüber hinaus wurden die zu Projektbeginn geführten qualitativen Interviews mit den Betriebs- und Personalratsmitgliedern nochmals gesichtet und Hinweise, die für den Werkzeugkasten eine Rolle spielen, aufgenommen. Außerdem wurden zusätzlich im Zeitraum März bis August 2012 acht Experteninterviews geführt, darunter sechs Mitglieder aus dem für dieses Projekt bei der Hans-Böckler-Stiftung einberufenen Beirat, ein Vertreter des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln und ein Vertreter der ZWAR (Zwischen Arbeit und Ruhestand) Zentralstelle NRW. Hierdurch sollten die durch die Anwendung der

8 Hinzuweisen ist insbesondere auf die Website www.wissenmanagen.net, auf der ein umfangreicher Werkzeugkasten zum Thema Wissenstransfer hinterlegt ist. Weitere empfehlenswerte Webseiten: <http://www.fachkraefte-toolbox.de/>

anderen Methoden gewonnenen Informationen weiter vervollständigt werden (vgl. Flick 2007). Die Ergebnisse der Experteninterviews – die nachfolgend zusammenfassend dargestellt werden – sind ebenso wie die Auswertungsergebnisse der quantitativen Befragung (s. Band 1) in den Werkzeugkasten (s. Kap. 5) eingeflossen.

Ergebnisse der Experteninterviews

Relevanz der Thematik/ Sensibilität für die Thematik

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels gewinnen die Themen Wissenstransfer und Nachfolgeplanung bei den Gewerkschaften immer mehr an Bedeutung. Nach Einschätzung der Befragten sehen auch die Unternehmen ältere Beschäftigte zunehmend als eine wertvolle Ressource an und halten es deshalb für wichtig, das Wissen der Ausscheidenden zu erhalten und zu sichern. Dennoch findet das Thema Wissenstransfer in der täglichen Arbeit bislang nur wenig Berücksichtigung. Die Interessenvertretungen schenken der Problematik noch wenig Aufmerksamkeit. Zwar beschäftigen sie sich teilweise auf betrieblicher Ebene mit dieser Frage, in den Gremien selbst findet ein organisierter Umgang mit Wissen jedoch nur selten statt. Daher sollte stärker hierfür sensibilisiert und dazu informiert werden. Die Bedeutung des Themas innerhalb von Interessenvertretungen ist auch von der Größe des Unternehmens abhängig. In großen Betrieben mit einer professionalisierten Personalabteilung sind die Betriebsräte meist schon erfahrener in Bezug auf Personalentwicklung und –förderung und wenden Instrumente des Wissensmanagements an. In kleinen Betrieben sind die Interessenvertretungen häufig der Auffassung, dass diese Themen für sie nicht so eine große Rolle spielen. Sie sind meist genug damit beschäftigt, das unmittelbare Alltagsgeschäft zu bewältigen. Der Umgang mit Wissen wirkt sich auf die Arbeit der Interessenvertretung unmittelbar aus. Wenn ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von Wissensmanagement vorhanden ist, Wissen regelmäßig ausgetauscht und eine Teamkultur gelebt wird, läuft die Arbeit der Interessenvertretung meist gut bzw. ist die Durchsetzungsstärke des Gremiums höher. In Gremien, in denen Wissen nicht geteilt wird, ist die Arbeitsatmosphäre oft schwierig, was sich auch problematisch auf die Arbeitsabläufe auswirkt. Insgesamt betrachtet sind die Interviewpersonen der Auffassung, dass sich die Gremien verjüngen sollten. Ein Befragter weist darauf hin, dass die Alterszusammensetzung einer Interessenvertretung auch für einen Arbeitgeber von Bedeutung ist. Während sich die älteren Mitglieder häufig angestrebten Veränderungen gegenüber widersetzen würden, seien die Jüngeren eher dazu bereit, diese zu unterstützen und würden es eher in Kauf nehmen, einen

„Preis dafür zu zahlen“, dass die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in Zukunft erhalten bleibt.

Vorhandene Ansätze bei den Gewerkschaften

Bei den Gewerkschaften erfolgt die Einarbeitung neuer Personen meist mit Hilfe einer Tandem-Lösung, d.h., Vorgänger und Nachfolger arbeiten eine Zeit lang zusammen und der Vorgänger arbeitet den Nachfolger in diesem Zeitraum ein. Dies verläuft aber häufig nicht strukturiert und ist stark personenabhängig. Bei den gewerkschaftlichen Bildungsträgern werden aus Altersgründen ausgeschiedene Betriebsratsmitglieder als Referenten eingesetzt. Teilweise unterstützen sie die Gewerkschaftsarbeit z.B. in Form von Rückholgesprächen. Seminarprodukte zu den Themen Wissenstransfer, Talentförderung und Potenzialentwicklung werden bei den gewerkschaftlichen Bildungsträgern eher in einem geringen Umfang nachgefragt.

Wichtiges Wissen

Das formale Wissen (z.B. Arbeitsrecht, Betriebsverfassungsgesetz) kann sich jedes Mitglied durch Schulungen und Literatur selbst aneignen. Wichtig ist die Weitergabe des häufig nicht bewussten impliziten Wissens (Erfahrungen, Intuition), d.h. es geht vor allem um die Vermittlung von Betriebsspezifika, Informationszugängen, von Wissen zur informellen Organisation in einer Organisation (Wen spricht man in einer bestimmten Situation an? An welchen Enden muss man ziehen, um bei einer bestimmten Person das gewollte Ergebnis zu erreichen?). Das implizite Wissen ist allerdings sehr schwierig zu transportieren. Dazu ist ein kommunikativer Prozess erforderlich, der nicht von oben nach unten verläuft, sondern in dialogischer Form. Die Wissensweitergabe sollte deshalb am besten in den Arbeitsprozess integriert erfolgen, da hierbei das implizite Wissen sichtbar wird und übertragen werden kann, z.B. in Entscheidungsprozessen oder bei Moderationsaufgaben. Eine ideale Lösung ist es, wenn eine Übergabe so organisiert wird, dass Jung mit Alt „mitläuft“. Zu berücksichtigen ist, dass es bei manchen Wissensbeständen eher gut ist, wenn sie verloren gehen, nicht weil sie veraltet sind, sondern weil sie auf individuellen Geschichten (z.B. Verkrustungen, Feindschaften) beruhen. Es sollte außerdem klar sein, dass der Nachfolger Angelegenheiten immer anders angehen wird als sein Vorgänger und dass das auch gut so ist.

Altersbilder und Generationenverhältnis

Wissenschaftliche Studien zeigen, dass Ältere nicht weniger produktiv sind als Jüngere. Ihre Leistungsfähigkeit ist nur anders: Ältere verfügen z.B. über Erfah-

rung und Urteilsvermögen, die Jüngeren hingegen über aktuelles Fachwissen. Reibereien zwischen Älteren und Jüngeren entstehen in einigen Fällen dadurch, dass die Jüngeren neue Ideen einbringen möchten und Sachverhalte in Frage stellen, die die Älteren über eine lange Zeit aufgebaut und gepflegt haben. Die Älteren waren und sind zumeist stärker in eine Gemeinschaft eingebunden. Daher fällt es ihnen leichter, politische Prozesse zu organisieren und Gegenmacht aufzubauen. Jüngere haben diese Form der Solidargemeinschaft meist nicht kennengelernt und eher Vereinzelungstendenzen erfahren. Auch dies kann zu unterschiedlichen Sichtweisen führen. Die Jüngeren haben möglicherweise ein anderes Verständnis von Gewerkschaftsarbeit als die Älteren. Sie kommen aus einer anderen Biografie in der Gewerkschaftsarbeit und sehen Betriebsräte eher in der Rolle des Co-management. Dieser inhaltlich politische Konflikt wird zwischen Älteren und Jüngeren zwar nicht unbedingt offen ausgetragen, kommt aber in der Frage der Nachwuchsarbeit zum Ausdruck, indem „der eine weggebissen, der andere aber favorisiert wird“. Einige Jüngere haben durchaus ein Interesse an dem Wissen der Älteren, andere hingegen nehmen es nicht ernst. Jüngere werfen den Älteren manchmal vor, dass sie nicht rechtzeitig auf Veränderungsprozesse reagieren. Gängige Vorurteile sind z.B. auch, dass Ältere als dominante Lehrmeister auftreten und dass Jüngere das Wissen von Älteren nicht annehmen möchten.

Barrieren

Eine Interviewperson betont, dass einerseits erfahrene Betriebsräte benötigt werden, auf der anderen Seite aber keine verfestigten Gremienstrukturen entstehen sollten, da diese den Wissenstransfer hemmen können. Es stellt sich also die Frage, inwieweit Langfristigkeit überhaupt angestrebt werden sollte oder ob es nicht besser ist, immer wieder neue Mitglieder in die Gremien zu gewinnen, die eine Zeit lang mitwirken, dann aber wieder zurück an ihren ursprünglichen Arbeitsplatz gehen, damit klassische Betriebsratskarrieren – die häufig gerade in großen Unternehmen vorzufinden sind – verhindert werden und das Risiko begrenzt wird, dass Erbhöfe entstehen. Die Thematik ist insgesamt heikel, weil sie die internen Machtstrukturen in einem politischen Gremium betrifft. Sind die dominierenden Gruppen bereit, Macht und Aufgaben zu teilen? Wenn Wissen als eine Machtressource betrachtet wird, ist ein Wissenstransferprozess nur schwer möglich. Einige sehen ihr Mandat als freigestelltes Betriebsratsmitglied als einen Aufstieg in der Hierarchie des Unternehmens an. Sie fühlen sich auf Augenhöhe mit dem Chef. Warum sollten sie ihren Stellvertreter mitnehmen, wenn sie den Chef unter vier Augen sprechen können? Es macht sie stolz, „Geheimnisträger“

und damit etwas Besonderes zu sein. Betriebsratskarrieren sind also immer auch politisch zu sehen. Die damit verbundene Macht soll erhalten werden.

Die Chancen für einen erfolgreichen Wissenstransfer hängen deshalb entscheidend von den jeweiligen Persönlichkeiten im Gremium, der Art der Zusammenarbeit, dem Führungsstil und davon ab, ob es Entfaltungsmöglichkeiten für Potenzialkandidaten gibt. Wenn die Führungsspitze keine Sensibilität und kein Bewusstsein in bezug auf die Thematik hat und nicht möchte, dass ihr Wissensstand angegriffen wird, ist es schwierig, Wissensmanagement einzuführen. Hinzu kommt, dass es sich bei dem Betriebsratsmandat um ein Wahlamt handelt. Es ist deshalb schwierig, den Wissensnehmer vorab zu bestimmen. Viele sind zurückhaltend bei der Frage, ob sie sich für die neue Rolle öffentlich offenbaren sollen.

Oft wird ein Wissenstransfer auch nur dann in Angriff genommen, wenn es schon „brennt“, weil das tägliche operative Geschäft anstrengend genug ist. Der häufig vorhandene Zeitmangel wirkt sich hemmend auf den Wissenstransfer aus. Auch eine Unterteilung in einem Betriebsrat in gewerkschaftlich organisierte und nicht gewerkschaftlich organisierte Mitglieder kann den Wissenstransfer blockieren. Die Erfahrungen mit Wissensmanagement-Lösungen, bei denen es um die Dokumentation von Wissen geht, sind teilweise ernüchternd. So wird schriftlich dokumentiertes Wissen kaum genutzt. Ein weiterer hinderlicher Faktor ist es, wenn ein Vorgänger versucht, die Tätigkeit des Nachfolgers zu beeinflussen. Der Nachfolger möchte schließlich zeigen, dass er es anders und möglicherweise sogar besser macht als der Vorgänger. Zu berücksichtigen ist, dass der Erfolg von Wissensmanagementmaßnahmen zumeist nicht von jetzt auf gleich sichtbar wird, sondern erst nach einem sehr langen Zeitraum. Das ist manchmal ein Grund dafür, dass Maßnahmen nicht bis zum Ende umgesetzt werden.

Fördernde Faktoren

Es fördert den Wissenstransferprozess, wenn der Wissensgeber eine hohe Bereitschaft zur Wissensweitergabe aufweist, weil er Kontinuitätsbrüche vermeiden will und nicht möchte, dass seine Leistung entwertet wird, indem die Arbeit nicht weitergeführt wird. Durch die Weitergabe seines Wissens vererbt er sozusagen seine eigene Leistung und erfährt hierdurch Anerkennung und Wertschätzung seiner Lebensarbeit. Die Weitergabe von Wissen setzt zudem voraus, dass der Wissensträger das Gremium freiwillig verlässt. Wenn er gegen seinen Willen aufhören muss (weil er z.B. nicht wiedergewählt wird), wird er kein großes Interesse daran haben, sein Erfahrungswissen weiterzugeben. Wissenstransfer hat zudem viel mit zwischenmenschlicher Sympathie zu tun. Es muss „passen“ zwischen Wissensgeber und

Wissensnehmer, d.h. der Wissenstransfer kann nur funktionieren, wenn sich die beiden gegenseitig anerkennen und wertschätzen. Es kann den Prozess fördern, wenn er extern begleitet und moderiert wird. Auch eine Beteiligungskultur im Gremium fördert den Transfer von Wissen. Wissen wird weitergegeben, indem Arbeit geteilt und Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt wird.

Empfehlungen für den Werkzeugkasten

Es sollte vorrangig darum gehen, generell Wissensstrukturen im Gremium zu schaffen und den Wissensstand aller Mitglieder zu erweitern. Das heißt, dass der Wissenstransfer im Rahmen von Team-, Potenzial- und Personalentwicklung thematisiert werden sollte. Eine Nachfolgeplanung ist sinnvoll und wichtig, sollte aber nicht im Fokus des Werkzeugkastens stehen. Bei der Regelung der Nachfolge sollte das gesamte Gremium einbezogen bzw. informiert werden. Eine langfristige und weitsichtige Planung ist wichtig. Ideal ist, wenn sich der Vorsitzende in seiner letzten Amtszeit zurückzieht und Tandems mit potenziellen Nachfolgern bildet und sie systematisch aufbaut, d.h. „learning by doing“ und Modelllernen. Solche Doppelbesetzungen können allerdings kostenintensiv sein. Ein Wissenstransfer kann auch durch eine von außen moderierte Übergabe erfolgen, indem die Beteiligten in einen Austauschprozess gebracht werden. Dabei ist zu definieren, welches Wissen weitergegeben werden soll. Auch eine Art Mentoren- bzw. Patenmodell für die Einarbeitung potenzieller Nachfolger ist wünschenswert.

Die Führungsebene ist als eine Art „Katalysator“ zu betrachten. Nur wenn diese von der Relevanz der Thematik überzeugt ist, können Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden. Aber auch die anderen Mitglieder müssen den Wissenstransfer wollen. Das heißt, dass bei allen beteiligten Personen ein Bewusstsein dafür geschaffen werden muss, sodass sie den Sinn, das Ziel und den Nutzen von Wissensmanagement erkennen. Es ist wichtig, dass das Gremium sich selber Anreizstrukturen schafft. Hilfreich ist auch, einen Weiterbildungsverantwortlichen im Gremium zu haben.

Ein wichtiges Instrument ist eine arbeitsteilige Organisation. Heterogen besetzte und altersgemischte Teams können unter bestimmten Voraussetzungen gut funktionieren. Die Stärken der einzelnen Personen kommen dabei zum Tragen. Die möglicherweise unterschiedlichen Interessenslagen können aber auch zu Konflikten führen. Für die Bereitstellung und den Austausch von Informationen ist ein Intranet sinnvoll. Ein solches Hinterlegungssystem ist aber nur als Ergänzung zu betrachten, da der Wissenstransfer stets an Menschen gebunden ist.

Das Internet könnte als Austauschplattform genutzt werden. Hier könnte den Interessenvertretungen Material (z.B. Fallbeispiele mit Lösungswegen) zur Verfügung gestellt werden, mit dessen Hilfe sie sich selbst weiterbilden und den Prozess organisieren können.

Betriebsratstypen

Die Unternehmensgröße hat einen Einfluss auf den Wissenstransfer. In großen Unternehmen gibt es häufig eine professionalisierte Personalabteilung, die sich mit diesem Thema auseinandersetzt. In kleineren Unternehmen finden Themen wie Wissenstransfer oder Nachfolgeplanung aus zeitlichen Gründen häufig keine Berücksichtigung. Möglicherweise sind große Betriebsratsgremien hier also schon weiter, während sich die mittelgroßen und kleinen Gremien noch am Anfang befinden. Es kann keine Standardlösung für alle geben, da die Rahmenbedingungen von Interessenvertretungen zu unterschiedlich sind. Deshalb müssen ausgehend vom jeweiligen Bedarf passende Werkzeuge ausgewählt werden.

Möglicherweise fördert ein hoher Organisationsgrad den Wissenstransfer und die Art und Weise, wie sich ein Gremium mit dem Thema Nachfolgeplanung auseinandersetzt. In Betrieben mit starken Mitbestimmungsträgern wird es einfacher sein, die Thematik zu installieren als in Betrieben, in denen um das tagtägliche Überleben gekämpft wird. Die Thematik ist grundsätzlich nicht nur für gewerkschaftlich organisierte Gremien, sondern auch für nicht organisierte und für alternative Formen von Interessenvertretungen bedeutsam.

Einbeziehung von ausgeschiedenen Interessenvertretungsmitgliedern/ Mentoring

Bereits ausgeschiedene Ältere könnten als Coaches oder Mentoren eine beratende Funktion einnehmen. Das Potenzial hierfür ist vorhanden. Ein Mentoring ist allerdings hoch voraussetzungsvoll. In Betrieben, in denen sich auf der Ebene der Arbeitsprozesse oft etwas ändert und Wissen schnell veraltet ist es wichtig, dass die Mentoren nicht zu lange aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind, da die Antworten und Erfahrungen, die früher gewinnbringend waren, sonst eventuell nicht mehr viel zählen. Zu den weiteren hemmenden Faktoren zählt, dass Ältere oft nicht loslassen können und stark beeinflussen wollen, dass der organisatorische Aufwand groß ist und der finanzielle Aspekt wie z.B. Fahrtkosten nicht zu unterschätzen ist. Es könnte auch schwierig sein, Mentoren in deren ursprünglichen Betrieben einzusetzen. Unter Umständen ergibt sich für die neuen Mitglieder hierdurch eine doppelte Frontstellung, z.B. gegen einen Abteilungsleiter und gegen den Vorgänger. Es ist also wichtig, darauf zu achten, dass keine Konkurrenzsi-

tuation entsteht, z.B. weil der Schatten des Vorgängers immer noch sichtbar ist. Die neuen Mitglieder müssen die Chance haben, auch in ihre Verantwortungsrolle hineinzuwachsen. Sie müssen eigene Gestaltungsspielräume definieren, ausloten und ausschöpfen können. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, einen Mentorenpool zu bilden, sodass die Mentoren in anderen Betrieben eingesetzt werden können.

Die Auswahl der Mentoren ist sehr sorgfältig zu betreiben. Es gibt den „typischen Funktionärstyp, der ist relativ autoritär, der weiß immer genau, wie die Welt läuft und was sie im Innersten zusammenhält und dass eigentlich nur er dann da der richtige Kämpfer ist“. Solche Personen sind sicherlich nicht für eine Mentorenrolle geeignet. Die Mentoren müssen stattdessen wissen, wie man sich zurücknimmt. Dies erfordert eine Qualifizierung in Bezug auf die Durchführung und Gestaltung von Kommunikations- und Beratungsprozessen, damit der Rollenwechsel vom früheren Entscheider zum begleitenden Coach funktioniert. Die potenziellen Mentees sollten gefragt werden, was für sie hilfreich ist.

Durch die Einbeziehung ausscheidender Mitglieder würde für diese der Übergang in das Nacherwerbsleben nicht zu radikal erfolgen. Es ist eine Dienstleistung der Gewerkschaft, geeignete Mentoren zu gewinnen und diese entsprechend zu qualifizieren.

Wichtige Akteure

Die strategischen Akteure sind die Akteure vor Ort, d.h. in den Betrieben und in den Gremien selbst. Wichtig ist der Einbezug der Gewerkschaften. Es ist förderlich, wenn diese bereits eigene Vorstellungen dazu haben, wie Prozesse des Wissenstransfers umgesetzt werden können. Die Thematik kann dadurch auf der Ebene der Interessenvertretungen an Bedeutung gewinnen und hemmende Faktoren können minimiert werden. Allerdings verfolgen die Gewerkschaften immer auch ein Eigeninteresse, wenn es um das Thema Nachfolgeplanung geht. Die Einbeziehung der gewerkschaftlichen Bildungsträger oder Träger, die sich auf das Thema spezialisiert haben (z.B. „ZWAR“ in Dortmund) und örtliche Bildungsanbieter (z.B. Volkshochschulen) ist sinnvoll.

Frauen im Betriebsrat

Der Anteil der Frauen unter den Betriebsratsvorsitzenden ist deutlich geringer als der der Männer (Gründe sind z.B. Teilzeitarbeit, Erwerbsunterbrechung). Es stellt sich die Frage, wie Frauen gezielt dazu motiviert und gefördert werden können, Funktions- und Wissensträger zu werden. Betriebsräte könnten sich eine Art

Selbstverpflichtung geben und für bestimmte Funktionen gezielt Frauen suchen und einsetzen.

4.1.3 Erfahrungen und Ideen zum Wissenstransfer (Quantitative Befragung)

Am Ende des in der quantitativen Befragung (vgl. Band 1) eingesetzten Fragebogens wurde eine offene Frage gestellt. Diese lautete: „Haben Sie eigene Ideen zum Wissenstransfer in Ihrem Betriebs- bzw. Personalrat? Wo sehen Sie Schwierigkeiten, womit haben Sie positive Erfahrungen gemacht?“. Von den 6.051 Befragten haben 1.378 (22,8 %) – zum Teil sehr ausführlich – auf diese Frage geantwortet (nähere Angaben zu dieser Personengruppe s. Tab. 2).

Merkmale	IG BCE n = 572	IG Metall n = 640	ver.di BR n = 78	ver.di PR n = 88
männlich	n = 381 (66,6 %)	n = 469 (73,3 %)	n = 42 (53,8 %)	n = 36 (40,9 %)
weiblich	n = 184 (32,2 %)	n = 163 (25,5 %)	n = 35 (44,9 %)	n = 49 (55,7 %)
bis 54 Jahre alt	n = 381 (66,6 %)	n = 354 (55,3 %)	n = 49 (62,8 %)	n = 49 (55,7 %)
55 Jahre und älter	n = 185 (32,3 %)	n = 274 (42,8 %)	n = 29 (37,2 %)	n = 39 (44,3 %)

Tabelle 2: Angaben zu den Personen, die auf die offene Frage geantwortet haben (n = 1.378)

Bei der Sichtung der Originalaussagen wurden thematische Kategorien abgeleitet und alle Antworten einer inhaltlich passenden Kategorie zugeordnet. Bei den meisten dieser Kategorien konnten weitere Subkategorien ermittelt werden, auf die die Aussagen bzw. einzelne Bestandteile der Aussagen entsprechend verteilt wurden. Hierdurch konnte das Material systematisch reduziert, der wesentliche Inhalt aber erhalten werden (Lamnek 2005). Die Kategorien wurden separat ausgewertet. Dabei wurde auch auf die Häufigkeitsverteilung der angesprochenen Themen

geachtet. Im Folgenden werden die Hauptaussagen und die darin erkennbaren Tendenzen zusammenfassend dargestellt. Es ist nicht das Ziel, die Aussagen zu quantifizieren. Allerdings wird auf das gehäufte Auftreten bestimmter Themen und Aspekte hingewiesen, um ihre Relevanz zu verdeutlichen.

Voraussetzungen für den Wissenstransfer

Viele Befragte thematisierten die Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, um einen Wissenstransfer zu realisieren. Zu den am häufigsten genannten Bedingungen zählen

- die Motivation zum Wissenstransfer und zu einem Engagement im Gremium allgemein,
- ein durch Offenheit und gegenseitige Akzeptanz geprägter Kommunikationsstil,
- Vertrauen und Ehrlichkeit,
- eine heterogene Besetzung der Gremien, Ausschüsse und Arbeitsgruppen (d.h. erfahrene und neue Mitglieder, Mitglieder aus unterschiedlichen Abteilungen und hierarchischen Ebenen).

Allgemeine Erkenntnisse

Manche Befragte formulierten eher allgemeine Erkenntnisse, wie z.B. „Nur mit Wissen kann man gut vertreten“, „Menschen, die nichts wissen, können sich auch nicht wehren“ und „Wissenstransfer kann nicht erst durch ausscheidende BR-Mitglieder durchgeführt werden – Gremium auf hohem Wissensniveau halten“.

Themenbereiche (in absteigender Priorität):

Externe Schulungen

Die Mehrzahl der Befragten betrachtet den Besuch von Bildungsseminaren als eine Hauptquelle des Wissenserwerbs und weist darauf hin, dass dort ein wichtiger Informationsaustausch mit anderen Betriebsratsmitgliedern stattfindet und man Antworten auf die Frage „Wie geht es woanders zu?“ erhält. Die Mehrheit spricht sich für eine strategische Qualifizierung von neuen und alten Mitgliedern aus und empfiehlt hierzu die Erstellung eines Schulungsplans. Ein Großteil der Befragten ist der Meinung, dass die von den Bildungsträgern angebotenen Grundlagenschulungen verpflichtend für alle Mitglieder, die neu in das Gremium kommen, sein sollten. Darüber hinaus wird angeregt, das in Schulungen erworbene Wissen immer an das Gremium weiterzugeben, z.B. in Form von Kurzreferaten

und durch die Weitergabe von Schulungsunterlagen. Einige der Befragten thematisieren auch die Rahmenbedingungen externer Bildungsangebote und sprechen sich z.B. dafür aus, dass mehr Seminare in der Nähe, als Tagesveranstaltung ohne Übernachtung und vor allem in Kurzzeit stattfinden sollten. Dies wird mit Vereinbarkeitsproblemen (z.B. bei Alleinerziehung) begründet. Mehrere Befragte regen an, gemeinsame Seminare für erfahrene und neue Mitglieder zur Gestaltung des Wissenstransfers anzubieten.

Nachfolgeplanung

Es wird geraten, die Regelung der Nachfolge insbesondere bei Generationswechseln in den Spitzenfunktionen frühzeitig (z.B. bei der Neubesetzung des Vorsitzes ca. zwei Jahre im Voraus) zu organisieren, ausreichende Übergangsfristen zu gewährleisten und eine rechtzeitige Einarbeitung nach einem ausgearbeiteten Plan sicherzustellen. Im Idealfall sollen sich der Vorgänger und der Nachfolger die Aufgaben teilen und bestimmte Termine (z.B. Verhandlungen) gemeinsam wahrnehmen. Dazu werden u.a. ein Nachlaufmandat für den Vorgänger oder eine Extrafreistellung für den Nachfolger – begrenzt auf die Zeit der Einarbeitung – vorgeschlagen. Einzelne sind der Meinung, dass bei einem altersbedingten Wechsel der Vorgänger dem Nachfolger auch in der Nacherwerbsphase noch für einen bestimmten Zeitraum als Ansprechpartner zur Verfügung stehen sollte. Zudem sollten wichtige Vorgänge schriftlich dokumentiert und durch den Vorgänger an den Nachfolger übergeben werden. Sollte es nicht möglich sein, parallele Funktionen einzurichten, wird ein durch eine dritte Person moderierter Wissenstransfer angeregt. Einige Befragte schlagen vor, dass erfahrenere Mitglieder ein „Einlernprogramm“ für neue Kollegen organisieren sollten. Einzelne Befragte sind der Ansicht, dass der zuständigen Gewerkschaft bei der Gestaltung der Nachfolgeplanung eine Unterstützungsfunktion zukommt (Bsp.: „Gewerkschaft sollte als Korrektiv darauf achten, dass eine Nachfolgeplanung gemanagt und verhindert wird, dass ein BR-Fürst eine Lücke hinterlässt, weil er sich für unersetzlich hält.“).

Dokumentation und Speicherung von Wissen

Positive Erfahrungen werden mit eigenen Laufwerken und dem Intranet gemacht, wo z.B. Sitzungs- und Gesprächsprotokolle, Tarifverträge, Gesetzestexte, wichtige Urteile und andere Informationen gespeichert werden, damit jeder schnell an notwendige Informationen kommt. Zu den damit verbundenen Schwierigkeiten gehören vor allem eine unübersichtliche Ablagestruktur und eine beschränkte Zugänglichkeit (z.B. bei verschiedenen Standorten). Einige Befragte schlagen vor,

spezielle Datenbanken (z.B. „Wissens- und Erfahrungsdatenbank“, „Lösungsdatenbank“) einzurichten, in denen nach Schlagworten sortiert rechtliche Vorgaben, Fallbeispiele, Musterschreiben und Vordrucke, digitale Literatur u.ä. gespeichert werden. Wichtig sei z.B. auch, dass nicht nur die Betriebsvereinbarungen, sondern vor allem auch ihr Zustandekommen und generell Wege zu Entscheidungen schriftlich für zukünftige Mitglieder dokumentiert würden. Manche der jüngeren Befragten wünschen sich, dass die neuen Medien stärker mit einbezogen werden (z.B. Internetforum für einen betriebsübergreifenden Informationsaustausch). Sehr gute Erfahrungen werden betriebsintern mit Newslettern und Betriebsratszeitungen gemacht.

Klausurtagungen

Besonders positiv werden regelmäßige – etwa einmal jährlich – außerhalb des Betriebes stattfindende Klausurtagungen bewertet, bei denen die Ersatzmitglieder und die Vertrauensleute einbezogen werden. Dabei geht es vor allem darum, den Stand und den Status der Betriebsratsarbeit zu analysieren, Ziele zu vereinbaren, Arbeitsschwerpunkte und Themenstellungen zu finden und festzulegen sowie die Entwicklungs- und Qualifizierungsbedarfe aller Mitglieder zu definieren (Bsp.: „Jeder hat jetzt seine Wanderkarte.“).

Gremiensitzungen

Einen wichtigen Stellenwert für die wechselseitige Informationsweitergabe, den Meinungsaustausch und die Problemdiskussion haben die regulären Gremiensitzungen. Zu den Verbesserungsideen, die genannt werden, gehören z.B., die Gesetze und Paragraphen zu nennen, auf die sich Aussagen beziehen und Zeit für inhaltliche Diskussionen einzuplanen (z.B. pro Sitzung einen Paragraphen des Betriebsverfassungsgesetzes erläutern und besprechen, einen hypothetischen arbeitsrechtlichen Fall und Handlungs- und Lösungsansätze diskutieren). Die Mehrzahl der Antworten bezieht sich aber auf die Arbeits- und Aufgabenteilung im Gremium, die überwiegend als nicht optimal bewertet wird. Es fällt auf, dass sowohl ältere als auch jüngere, freigestellte und nicht freigestellte Befragte der Meinung sind, dass den nicht Freigestellten mehr Verantwortung übertragen und mehr zugetraut werden sollte. Vielfach wird eine stärkere Einbindung der nicht freigestellten Personen in Ausschüsse sowie Projekt- und Arbeitsgruppen sowie die Bildung von altersgemischten Teams befürwortet. Es wird auch für eine bessere Betreuung und Schulung der Ersatzkandidaten und Vertrauensleute votiert. Als wichtige „Kaderschmiede“ wird zudem die Jugend- und Auszubildenden-

vertretung betrachtet, aus der in vielen Fällen geeignete Kandidaten rekrutiert werden konnten.

Kontaktnetz

Viele Befragte heben die Wichtigkeit von Netzwerken hervor. Zu den relevanten Partnern zählen danach vor allem die Gewerkschaften und an zweiter Stelle andere Betriebsräte, außerdem z.B. Rechtsanwälte, Lokalpolitiker und der Deutsche Gewerkschaftsbund.

Informeller Wissensaustausch

Einige der Befragten haben die Erfahrung gemacht, dass gemeinsame gesellige Aktivitäten (z.B. Biergarten, Grillen, Wandern) den Zusammenhalt und das Teamgefühl im Gremium fördern. Deshalb wird vorgeschlagen, regelmäßig solche Austauschmöglichkeiten zu organisieren.

Nachwuchsfindung und -förderung

Die kontinuierliche Suche und die Förderung des Nachwuchses wird als eine wichtige Aufgabe betrachtet und deshalb z.B. eine bessere Begleitung der Jugend- und Auszubildendenvertretung empfohlen. Einige appellieren daran, direkt bei den neuen Auszubildenden anzusetzen und ihr Bewusstsein für das Thema Mitbestimmung durch Informationen und Betreuung durch die Jugend- und Auszubildendenvertretung, den Betriebsrat und die Gewerkschaft zu stärken.

Instrumente des Wissenstransfers

Nur in Ausnahmefällen werden konkrete Instrumente des Wissensmanagements genannt, darunter Patensysteme, Mentoring-Programme, Demografie-Analysen, Stärken-Schwächen-Analysen, Personenprofile (Neigungen, Kenntnisse, Lücken), Tagebuch, Einsatz von Flipcharts zur Ideensammlung und -sortierung, Projekt-Debriefing und Kollegiale Fallberatung.

Hemmende Faktoren

Sehr viele Befragte nutzten die offene Frage, um von den Schwierigkeiten zu berichten, die einen Wissensaustausch in ihrem Betriebsrat behindern. Dazu zählen

- Zeitknappheit (vor allem bei fehlender Freistellung),
- Arbeitsverdichtung und Leistungsdruck im eigentlichen Job,

- Probleme innerhalb des Gremiums (Bsp.: „einige tun nichts“, „einige sind nur wegen des Kündigungsschutzes dabei“, „manche haben kein Interesse an der Gewerkschaft“),
- Generationenkonflikte (Bsp.: „Ältere halten sich zu sehr an alten Strukturen fest und lassen keine Ideen zu“, „Jüngere sind eher karriereorientiert und befürchten berufliche Nachteile, Solidarität muss gelernt werden“, „Die heutige Generation sieht vieles als selbstverständlich an, was wir Älteren mit unserer Gewerkschaft erkämpft haben, setzen Prioritäten mehr auf sich persönlich und auf Freizeit“),
- eine mangelnde Bereitschaft zur Weiterbildung,
- Konflikte zwischen Freigestellten und Nicht-Freigestellten (Bsp.: „Vorsitzende und BR-Ausschuss ziehen ihr Ding durch, Gremium werden vollendete Tatsachen zur Beschlussfassung vorgelegt, aktuelles Wissen bleibt im BR-Ausschuss“),
- Fluktuation,
- Konkurrenzkampf (Bsp.: „Wenn über mehrere Amtsperioden hinweg Job vernachlässigt wird, wird es im Alter schwierig, bei Nicht-Wiederwahl etwas Neues zu finden“),
- Dominanz der Vorsitzenden,
- fehlender Nachwuchs,
- Konflikte mit der Geschäftsleitung (Bsp.: „Seminarbesuche werden behindert“, „BR wird nicht ernst genommen“, „GL gibt Infos nicht weiter“),
- zu große Arbeitgebernähe (Bsp.: „ältere BR oder Freigestellte verschweigen Wissen“).

Im Ergebnis ist festzuhalten, dass die Antworten der Befragten eine wichtige Ergänzung zu der quantitativen Analyse (vgl. Band 1) darstellen und das Bild weiter vervollständigen und bekräftigen. Einige Aussagen decken sich mit denen der qualitativen Interviews, d.h. die schon vorliegenden Ergebnisse werden nochmals bestätigt. Insgesamt enthalten die Antworten vielfältige Hinweise, die für die Entwicklung des Werkzeugkastens nützlich sind und die Validität der bisherigen Befunde festigen.

4.2 Erprobung

Der erste Entwurf des Werkzeugkastens wurde in Workshops mit Interessenvertretungsmitgliedern präsentiert und zur Diskussion gestellt. Dazu wurden bereits

vorhandene Kontakte genutzt, indem siebzehn⁹ der zu Projektbeginn interviewten Betriebs- und Personalratsmitglieder noch einmal per E-Mail angeschrieben und gefragt wurden, ob es möglich ist, den Werkzeugkasten bei ihnen im Gremium vorzustellen, zu besprechen und anschließend ausgewählte Werkzeuge mit einzelnen Mitgliedern zu erproben. Insgesamt erklärten sich sieben Interessenvertretungen hierzu bereit. Von den anderen zehn Kontaktpersonen meldeten sich vier nicht zurück, bei den restlichen sechs konnte eine Erprobung entweder aus zeitlichen Gründen nicht stattfinden oder weil die Kontaktpersonen aufgrund von Verrentung oder Elternzeit nicht mehr im Amt sind. Die Resonanz auf die Anfrage ist alles in allem als sehr gut zu bewerten. Bei drei Kontaktpersonen handelte es sich um die Vorsitzenden, die sich für das Zustandekommen der Veranstaltung einsetzten, bei den anderen vier um „normale“ Mitglieder, die ihre Gremien für eine Teilnahme gewinnen konnten. Dies lässt auf eine vorhandene Offenheit für die Thematik und ein Interesse an dem Werkzeugkasten schließen.

Die Erprobungsphase erstreckte sich über die Monate Februar, März und Mai 2013. Bei den einbezogenen Interessenvertretungen handelte es sich um sechs Betriebsräte und einen Personalrat, darunter vier große (15 und mehr Mitglieder) und drei mittelgroße Gremien (9 bis unter 15 Mitglieder) aus verschiedenen Branchen („Bergbau/Rohstoffe“, „Maschinenbau“, „Pflege“, „Städtische Verwaltung“, „Postdienste“, „Logistik“, „Soziale Dienstleistungen“) und mit einer unterschiedlich stark ausgeprägten gewerkschaftlichen Anbindung. In einigen Fällen haben die kompletten Gremien und in den anderen Fällen einzelne – oft freigestellte – Personen an den Workshops teilgenommen. Insgesamt konnten so rd. 65 Betriebs- und Personalratsmitglieder erreicht werden. Die Veranstaltungsdauer betrug im Durchschnitt jeweils zwei Stunden. Zu Beginn wurden das Projekt und ausgewählte Ergebnisse der Fragebogenerhebung vorgestellt, der Schwerpunkt lag dann auf der Präsentation des Werkzeugkastens. Als methodische Verfahren wurden Gruppendiskussionen und Auswertungsbögen eingesetzt. Das Ziel der Gruppendiskussionen bestand darin, einen Austausch zu den verschiedenen inhaltlichen Aspekten des Werkzeugkastens zu initiieren und die subjektiven Sichtweisen und Meinungen der Teilnehmenden zu den dargestellten Werkzeugen einzufangen. Von den Gruppendiskussionen wurden schriftliche Protokolle angefertigt, die zusammen mit den Auswertungsbögen gesichtet und analysiert wurden. Die Diskussionen und die Interaktionsprozesse in den einzelnen Gruppen verliefen sehr unterschiedlich. In einigen Fällen beteiligten sich fast alle Anwesenden sehr rege,

9 Nicht angeschrieben wurden die verrenteten Personen, Betriebsräte außerhalb von Nordrhein-Westfalen und Personen, von denen bekannt ist, dass sie ihr Mandat nicht mehr ausüben.

in anderen Fällen leisteten nur einzelne Teilnehmer Wortbeiträge, während sich die anderen im Hintergrund hielten. Trotz dieser Unterschiedlichkeit, die eine Vergleichbarkeit der Gruppen und eine Verallgemeinerung der Diskussionsergebnisse erschwert (vgl. Flick 2007), sind bestimmte Tendenzen erkennbar. Hier die wichtigsten Erkenntnisse im Überblick (alle erwähnten Werkzeuge werden im Werkzeugkasten in Kap. 5 beschrieben).

Erfahrungen zum Wissenstransfer

Während ein Gremium angab, keinerlei Probleme mit dem Wissenstransfer zu haben und bereits verschiedene Instrumente und Maßnahmen des Wissensmanagements anzuwenden, bezeichneten die anderen Gremien ihre Kommunikation und den Austausch von Informationen zwar auch als relativ gut, sahen aber dennoch Verbesserungspotenziale. Bei einigen besteht eine Unsicherheit in Bezug auf die anstehenden altersbedingten personellen Wechsel. Man ist sich bewusst, dass eine Nachfolgeplanung notwendig ist, weiß aber nicht so genau, welche konkreten Schritte zur Identifizierung und Sicherung des Erfahrungswissens der Ausscheidenden unternommen werden sollten. Alle Interessenvertretungen setzen schon Instrumente und Maßnahmen des Wissenstransfers ein, betreiben aber kein systematisches und gezieltes Wissensmanagement. Die von den nicht freigestellten Personen am häufigsten genannte Barriere ist der Zeitmangel. Oft werden vereinbarte Maßnahmen aufgrund der Dringlichkeit des Tagesgeschäftes nicht kontinuierlich und konsequent umgesetzt, d.h., es sind Ansätze des Wissensmanagements, aber keine regelhaften Strukturen vorhanden. Auch eine Erfolgskontrolle bleibt häufig aus oder erfolgt nur rudimentär. Einige der jüngeren bzw. neuen Mitglieder haben die Erfahrung gemacht, dass sie – wenn sie verschiedene Personen um Rat fragen – häufig auch verschiedene Antworten bekommen. Der Umgang mit bestimmten Problematiken und die Herangehensweisen sind also individuell sehr unterschiedlich. Die noch unerfahrenen Mitglieder sind sich deshalb nicht sicher, welcher der aufgezeigten Wege der richtige ist. Manche fragen sich, in welchem Rahmen ein Wissenstransfer in der Realität überhaupt möglich ist und ob bestimmte Tätigkeiten und Kompetenzen (z.B. Verhandlungsgeschick) nicht nur „learning by doing“ zu erlernen sind. Eine Person betonte, dass jeder seinen Weg letztendlich selbst finden müsse. In manchen Arbeitsbereichen finden zudem häufig Veränderungen statt, d.h. Wissen veraltet sehr schnell. Hier ist den Beteiligten unklar, welches Wissen überhaupt weitergegeben werden sollte. Auch unterschiedliche Arbeitszeiten und die vor allem in großen Gremien vorhandene Aufteilung der Mitglieder auf einzelne Standorte und Arbeitsschwerpunkte stellen ein Hemmnis

dar. Es wurde berichtet, dass sich einige Mitglieder nur für ihren eigenen Bereich interessieren und der Blick für das Ganze fehlt. Schließlich wurden auch konkrete Ängste angesprochen, wie zum Beispiel die Befürchtung der Älteren, dass die Jüngeren zu „Königsmördern“ werden, wenn sie sie fördern.

Es ist festzustellen, dass das Verständnis von Interessenvertretungsarbeit teilweise sehr unterschiedlich ist. Während die einen von Betriebsratsmitgliedern vollen Einsatz erwarten und der Ansicht sind, dass Betriebsräte rund um die Uhr ansprechbar sein sollten (und aus diesem Grund z.B. auch dafür plädieren, alle zur Verfügung stehenden Möglichkeiten zur Freistellung zu nutzen), verweisen andere auf die hohe Beanspruchung durch ihre eigentliche Tätigkeit im Betrieb und zeigen ihre Grenzen auf. Dieses Selbstverständnis beeinflusst auch die Bereitschaft, Zeit in die Interessenvertretungsarbeit bzw. in einen Wissenstransfer zu investieren. Die genannten Zweifel und Unsicherheiten in Bezug auf dieses Thema machen deutlich, dass es notwendig ist, vor der Einführung von Wissensmanagement zunächst einen intensiven Sensibilisierungs- und Diskussionsprozess unter den Beteiligten anzustoßen, in dem diese Fragen erörtert werden.

Klausurtagungen

Eine wirksame Maßnahme zur Durchführung inhaltlicher Diskussionen scheinen Klausurtagungen zu sein. Alle Gremien haben bereits eine oder mehrere außerhalb des Betriebes organisiert (manche regelmäßig einmal jährlich, andere bei Bedarf wie z.B. vor oder nach Betriebsratswahlen) und diese in der Regel als sehr positiv – auch im Hinblick auf Teambildung und Vertrauensaufbau – empfunden. In einem Gremium mit sehr hohem Frauenanteil ist es aus Vereinbarkeitsgründen allerdings nicht möglich, eine Klausurtagung inklusive Übernachtung zu veranstalten. Bei einem anderen Gremium stellen der damit verbundene Zeitaufwand und die nicht unerheblichen Kosten eine regelmäßige Durchführung in Frage. Für den Erfolg und die Effektivität einer solchen Maßnahme ist es wichtig, dass sie systematisch geplant und ausgeführt und sehr gut moderiert wird.

Instrumente zur Erfassung des IST-Zustandes

Das Feedback zu den verschiedenen Instrumenten aus diesem Bereich war sehr unterschiedlich. Während eine *Analyse der strukturellen Zusammensetzung* des Gremiums allgemein befürwortet wurde, begegneten einige Teilnehmer der *Leitbildentwicklung* und der *Erstellung von Anforderungsprofilen* für die verschiedenen Funktionen im Gremium eher skeptisch. Alle Gremien haben für sich selbst noch kein Leitbild entworfen und einzelne Teilnehmende halten dies auch nicht für

notwendig. Auch Anforderungsprofile gibt es bei den meisten nicht. Manche Mitglieder empfanden die Erstellung als relativ einfach zu handhaben und hielten sie auch für hilfreich, andere waren der Auffassung, dass solche Profile interessierte Kandidaten eher abschrecken. Da in der betrieblichen Praxis Anforderungsprofile auch zur Eingruppierung und Vergütung genutzt werden, finden es manche der Anwesenden schwierig, dieses Instrument für Betriebsräte einzusetzen. Einige taten sich auch schwer damit, Anforderungen an andere Kollegen zu definieren. Ein *Kompetenz-Check* wird bei der Mehrheit der Gremien bislang nur ansatzweise oder gar nicht durchgeführt. Die Selbst- und Fremdeinschätzung vorhandener Kompetenzen weckten sowohl Interesse als auch Skepsis. Viele fragten sich, ob eine Fremdeinschätzung nicht ein zu heikles Unterfangen sei und ob nicht grundsätzlich Selbst- und Fremdbild voneinander abweichen würden. Insgesamt wurde deutlich, dass die Anwendung dieses Werkzeugs eine solide Vertrauensbasis voraussetzt. Während ein Gremium Mitarbeiter- und *Entwicklungsgespräche* für selbstverständlich hält und sie regelmäßig durchführt, um die Schwerpunkte jedes einzelnen Mitglieds zu finden und festzulegen, war die Resonanz der anderen Gremien auf dieses Werkzeug verhaltener. Die einen berichteten, dass Mitarbeitergespräche schon im Betrieb selbst nicht gut funktionieren würden, andere konnten sich nicht vorstellen, dass ihr Vorsitzender zur Führung solcher Gespräche in der Lage ist. In einem anderen Gremium fand die vorsitzende Person selbst dies als sehr „befremdlich“, da sie sich als „Gleicher unter Gleichen“ sieht und deshalb nicht diese Art von Gesprächen führen möchte.

Instrumente zur Identifizierung von Wissen

Alle Gremien setzen eine *Wissenskarte* in einer eher einfachen und klassischen Form ein. Sie bilden damit ab, welche Personen im Betriebsrat sind und wer welche Funktion hat bzw. in welchem Ausschuss tätig ist. Eine Ausdifferenzierung nach Wissensinhalten und Kompetenzbereichen wird nicht vorgenommen. Der Wissensbaum zur Identifizierung und Visualisierung von Wissen und Kompetenzen einzelner Personen ist weitestgehend nicht bekannt. Bei den meisten Gremien finden regelmäßige Nachbesprechungen, z.B. von abgeschlossenen Projekten, statt, deren Ergebnisse auch protokolliert werden. Ein systematisches *Debriefing* wird jedoch meist aus zeitlichen Gründen nicht durchgeführt. Auch *Best Practice - Beispiele* werden in der Regel nicht umfänglich weiter verbreitet. In einem Gremium werden zwar Situationsbeschreibungen, Lösungswege und -methoden schriftlich in einem speziellen Dokument festgehalten, allerdings wird dies eher selten genutzt.

Instrumente zum Erwerb von Wissen

Der regelmäßige *Besuch von Bildungsseminaren* wird als äußerst wichtig erachtet. Gute Erfahrungen werden in diesem Zusammenhang mit einem Bildungs- und Qualifizierungsplan gemacht, den die meisten der beteiligten Gremien verwenden. In den Gremien, in denen nicht damit gearbeitet wird, verläuft die Bildungsteilnahme oft unstrukturiert. Es besteht allgemein die Auffassung, dass neue Mitglieder generell die gängigen Grundlagenseminare absolvieren sollten. Einige der Beteiligten sehen dies als verpflichtend an, andere betonen das Prinzip der Freiwilligkeit und meinen, dass neue Mitglieder nur zum Seminarbesuch motiviert werden könnten, die Entscheidung letztlich aber bei jedem selbst liege. Förderlich ist es, wenn sich einzelne Kollegen spezifisch für ihre jeweiligen Themen- und Aufgabenfelder ausbilden lassen. Es wird versucht, das in Seminaren erworbene Wissen an das Gremium weiterzugeben. Ein richtiges *Weiterbildungskaskadensystem* wird in der Praxis jedoch aus zeitlichen Gründen meist nicht angewendet, d.h. oft findet nur ein informeller Austausch zwischen einzelnen Personen statt. Die Aufbereitung von Seminarthemen z.B. in Form eines Referates ist für nicht freigestellte Personen ebenfalls sehr zeitaufwändig. Einige Mitglieder sind es auch nicht gewohnt, vor anderen zu präsentieren. Ein Teilnehmer gibt an, dass vor allem die Jüngeren nach einem Seminarbesuch oft „die Welt verändern“ möchten, was die Weitergabe von Wissen erschwere. Ein *Rollenwechsel* wird in der alltäglichen Arbeit des Öfteren praktiziert. Ein Gremium überlegt z.B., die Betriebsratssitzungen nicht nur vom Vorsitzenden, sondern auch von anderen Mitgliedern durchführen zu lassen.

Ein funktionierendes *Kontaktnetz* ist allen ein Anliegen und wird als sehr hilfreich eingeschätzt. In diesem Zusammenhang wird auch die Beziehung zur Gewerkschaft thematisiert, die in den beteiligten Gremien sehr unterschiedlich ist. In einem Gremium ist der Kontakt äußerst intensiv und wird als eine unabdingbare Voraussetzung für die Arbeit der Interessenvertretung betrachtet. Andere Gremien berichten, dass sich das Verhältnis zur Gewerkschaft verändert habe und früher persönlicher gewesen sei. Manche erwarten von der Gewerkschaft eine Unterstützung in Bezug auf das Thema Wissenstransfer. Ein Gremium ist nicht gewerkschaftlich angebunden, da es sich in der Vergangenheit schlecht beraten fühlte und die Arbeit auch ohne gewerkschaftlichen Einfluss gut läuft. Auch ein anderes Gremium sieht die Gewerkschaft nicht als ersten Ansprechpartner. In einem weiteren Gremium wird geäußert, dass die Gewerkschaftsbeiträge für einige eine nicht unerhebliche finanzielle Belastung darstellen würden. Die vorsitzende Person gibt zu bedenken, dass bei einer fehlenden gewerkschaftlichen Bindung

alternative Handlungswege allerdings entfallen würden. Als positiv werden die Netzwerke mit anderen Betriebsratsmitgliedern beschrieben, die teilweise über die Gewerkschaft organisiert werden. Bei unterschiedlichen Branchen sind jedoch die Probleme und die Lösungswege zum Teil zu verschieden, um Synergieeffekte erzielen zu können. Ein Gremium verfügt nur über ein begrenztes Kontaktnetz und hat den Wunsch, dies zu ändern und vor allem Kontakte zu Betriebsräten derselben Branche in der Region zu knüpfen. Der damit verbundene Zeitaufwand wird als ein Hemmnis gesehen. Die Vermittlung wichtiger Kontakte an nachfolgende Personen wird als wichtig erachtet, es besteht aber Einigkeit darüber, dass neue Mitglieder auch eigene Kontakte finden und knüpfen sollten.

Instrumente zur Dokumentation und Speicherung von Wissen

Zwei Gremien berichten von positiven Erfahrungen mit Projekt- und Teamräumen im Intranet, in denen Informationen, Dokumente, Betriebsvereinbarungen, Sozialplanungen, Vorlagen, Checklisten usw. abgespeichert werden. Die in den Workshops präsentierten *Mikroartikel* – ein bei den Gremien noch eher unbekanntes Instrument – könnten dort ebenso abgelegt werden. Die Mikroartikel erscheinen einem Gremium auch als Vorlage für die Berichte während der Gremiensitzungen und für die Protokollführung interessant. Im Hinblick auf die schriftliche Dokumentation von Routinetätigkeiten und immer wiederkehrenden Arbeitsabläufen wird eingewendet, dass diese auf Einzelerfahrungen basiere und somit nicht verallgemeinerungsfähig sei. Es müsse daher sichergestellt werden, dass derartige Dokumentationen stetig aktualisiert und ergänzt werden könnten. Die Einrichtung einer *Wissensdatenbank* wird insgesamt als äußerst hilfreich eingestuft, obgleich auch einige Schwierigkeiten gesehen werden. So sind der Aufbau und die Pflege einer solchen Datenbank sehr zeitintensiv, und es wird eine Person benötigt, die sich damit auskennt und sich kontinuierlich darum kümmert. Dem gegenüber steht, dass oftmals die digital abgespeicherten Informationen nur in einem geringen Maße genutzt werden. Bei manchen fehlt auch die nötige EDV-Ausstattung. Kontrovers diskutiert wird die Nutzung von *Wikis*, *Blogs* und *Diskussionsforen*. Einige der jüngeren Mitglieder haben ein großes Interesse an dem Einsatz dieser Medien. Die Mehrheit der Teilnehmenden lehnt diese Form des Informationsaustausches allerdings ab. Die häufigste Begründung ist die Sensibilität der Interessenvertretungspolitischen Arbeit. Einige Personen berichten zudem, dass in den bereits bestehenden Online-Plattformen häufig sehr unsachlich diskutiert würde und viele sie nur als Mittel zur Selbstdarstellung benutzen würden. Manchmal würden auch private Informationen ausgetauscht, die nicht in die Öffentlichkeit

gehören. Die Diskussion zeigt, dass es bei vielen Betriebsratsmitgliedern Einwände und Widerstände gibt, die – ob begründet oder nicht – ernst genommen werden sollten. Die Einrichtung und Nutzung solcher Kommunikationsräume sollte also gut durchdacht sein.

Instrumente zur Kommunikation und Teilung von Wissen

Positive Erfahrungen werden von einem Gremium mit sog. *Frühgesprächen* gemacht, in denen die freigestellten Mitglieder jeden Morgen besprechen, was an dem jeweiligen Tag anliegt. Die regulären *Gremiensitzungen* werden als eine elementar wichtige Austauschmöglichkeit angesehen. Deshalb ist zu gewährleisten, dass alle Mitglieder regelmäßig daran teilnehmen können. Einige geben die Termine ihrem Arbeitgeber jeweils für ein ganzes Jahr im Voraus bekannt, damit die Freistellung der Mitglieder in den Dienstplänen berücksichtigt werden kann. Als Kanal für den Wissenstransfer werden zusätzlich *Freigestelltengespräche* genutzt, und es erfolgt ein *Austausch per Telefon und E-Mail*. Die Einbeziehung kleinerer Maßnahmen (wie z.B. gesetzliche Grundlagen nennen, auf die sich Aussagen beziehen) in die Gremiensitzungen stößt auf positive Resonanz. Als effektives Instrument beim Wissenstransfer wird zudem die *Arbeit in Ausschüssen, Projektgruppen sowie altersgemischten Teams*, in die auch die nicht freigestellten Mitglieder einbezogen werden, betrachtet. Eine regelmäßige Beteiligung der Ersatzmitglieder ist in einigen Gremien schwierig, da dies betriebsverfassungsrechtlich nicht vorgesehen und insofern vor dem Arbeitgeber zu rechtfertigen ist. Positiv werden *Erfahrungsgeschichten und die Kollegiale Fallberatung* aufgenommen. Die Methode „Story Telling“ ist noch nicht systematisch angewendet worden, jedoch sind Erzählungen immer auch Bestandteil des informellen Wissensaustausches. Ein Lerneffekt ist aber nur damit verbunden, wenn die Lehren, die aus einer bestimmten Begebenheit gezogen werden, abgeleitet und auf die Situation des Wissensnehmers übertragen werden. Eine kollegiale Fallberatung wird in Ansätzen durchgeführt, aber keinesfalls so strukturiert wie in Schulungen vermittelt. Sehr gut kommt die Verteilung von Informationen über *Betriebsratszeitungen und Newsletter* an. Die Gremien, die diese Werkzeuge bereits nutzen, berichten von positiven Erfahrungen. Viele Gremien haben zwar eine Zeitung, aber keinen Newsletter und halten das als Ergänzung für eine sehr gute Idee. Es gibt aber auch Gremien, in denen es schwierig ist, jemanden zu finden, der diese zeitintensive Arbeit übernimmt. Der Versand von Newslettern scheitert in einem Fall daran, dass keine E-Mail-Adressen der Beschäftigten vorliegen. Ein Einwand

ist zudem, dass nicht alle Mitglieder dazu in der Lage sind, Informationen zu Artikeln aufzubereiten.

Nur ein Gremium gibt an, ein *Nachfolgemanagement* zu betreiben, für das die Vorsitzenden zuständig sind und in dessen Rahmen ein Nachfolgeübergabepan erstellt wird. Bei vielen Gremien erfolgt bislang keine systematische Einarbeitung neuer Mitglieder. Sie werden oft noch „ins kalte Wasser geschmissen“ und müssen sich selbst einarbeiten und sich Wissen durch Seminare aneignen. Deshalb stimmen die meisten Mitglieder zu, dass eine bessere Regelung der Nachfolge und eine strukturierte Einarbeitungsphase notwendig sind. Mit der Bildung von *Tandems*, in denen eine erfahrene und eine unerfahrene Person zusammenarbeiten, wurden gute Erfahrungen gemacht. Deshalb wird auch dieses Instrument allgemein für sinnvoll erachtet. *Mentorenmodelle* sind noch nicht sehr verbreitet, werden von vielen aber ebenfalls als sinnvoll angesehen. Allerdings gibt es auch hier Einwände. Zum Beispiel sei es in einer sich rasch verändernden Branche, in der Wissen schnell veraltet, schwierig, sich auf den Rat der Ehemaligen zu verlassen. Viele Interessenvertretungsmitglieder haben auch konkrete Personen vor Augen, die sie sich nicht in einer Mentorenrolle vorstellen können und bei denen sie eher froh sind, dass sie nicht mehr „mitmischen“. Manche Gremien berichten, dass die Ausgeschiedenen nur schwer zu aktivieren seien. *Patensysteme* (ein erfahrenes Mitglied übernimmt die Patenschaft für ein neues Mitglied) werden hingegen als sehr förderlich angesehen. Einen wichtigen Stellenwert hat für alle die kontinuierliche *Nachwuchssuche und -förderung*, denn fast alle Gremien haben einen Nachwuchsmangel zu beklagen. Strategisch sinnvoll und meist erfolgreich ist hier die Rekrutierung von Kandidaten aus dem Vertrauenskörper und der Jugend- und Auszubildendenvertretung.

Instrumente zur Entwicklung von Wissen

Mit der Einrichtung von *Wissensgemeinschaften* haben die meisten noch keine Erfahrungen gemacht. Ein *Ideenmanagement* oder zumindest eine Art *Beteiligungskultur* ist überall vorhanden und wird als hilfreich für den Wissenstransfer und die Generierung neuer Ideen eingeschätzt. Die meisten Gremien setzen bislang kaum *Kreativitätstechniken* (z.B. Mindmapping) oder Visualisierungs- und Moderationstechniken in ihren Sitzungen und Besprechungen ein. Einige Mitglieder haben solche Methoden zwar in Bildungsseminaren kennengelernt, finden es aber schwierig, sie in der alltäglichen Praxis anzuwenden.

Weitere Diskussionspunkte

In den Workshops wurden auch andere Themen angesprochen, wie z.B. die Frage, welche Handlungsmöglichkeiten es gibt, wenn sich ein Mitglied nicht an die Verschwiegenheitspflicht hält und Informationen an die Führungskräfte weitergibt oder wie Personen dazu motiviert werden können, für den Betriebsrat zu kandidieren, auch wenn die Führungsspitze Interessenten unter Druck setzt.

Fazit: Das Interesse der Teilnehmer bestand vor allem darin, über Wissensmanagement und konkrete Methoden und Instrumente informiert zu werden. In einigen Fällen war deshalb eine Erprobung von einzelnen Werkzeugen von vornherein nicht vorgesehen. In den Gremien, in denen eine Erprobung von Instrumenten (u.a. Wissensbaum, Debriefing, Mikroartikel, Denkstühle) mit einzelnen Mitgliedern angedacht war, entschlossen sich die Teilnehmenden letztlich dazu, das Gehörte erst einmal „sacken zu lassen“, um sich dann später im kleinen Kreis weiter damit auseinander zu setzen und zu entscheiden, welche Maßnahmen ausprobiert werden sollen. Dies ist aus verschiedenen Gründen nachvollziehbar. Erstens haben die meisten Interessenvertretungen noch sehr viel Informationsbedarf in Bezug auf die Thematik, d.h. es ging hier primär darum, Sensibilisierungs- und Überzeugungsarbeit zu leisten. Zweitens gibt es keine Musterlösung oder ein Standardkonzept, sondern es ist notwendig, dass jede Interessenvertretung zunächst ihre Ausgangsbedingungen analysiert, den individuellen Handlungsbedarf und Ziele festlegt und erst danach geeignete Instrumente und Methoden zur Zielerreichung auswählt und umsetzt. Dies war im Rahmen der Workshops nicht möglich. Drittens sind viele der aufgezeigten Maßnahmen sehr langfristig angelegt und können nur durch die Interessenvertretungen selbst in den Arbeitsprozess integriert und erprobt werden. Viertens haben viele im Hinterkopf, dass es sich bei dem Betriebsratsmandat um ein Wahlamt handelt. Deshalb halten sie es für schwierig, für einen Workshop bestimmte Personen als Wissensnehmer zu benennen. Fünftens ist zu vermuten, dass einige – auch wenn sie dies nach außen natürlich nicht darstellen - bewusst keinen Wissenstransfer initiieren möchten, um ihre Machtposition zu wahren.

4.3 Auswertung

Insgesamt haben 53 Teilnehmer den Auswertungsbogen ausgefüllt. Davon sind rd. 58% bis 54 Jahre alt, rd. 36% sind 55 Jahre und älter und rd. 6% haben ihr Alter nicht angegeben (Abb. 4). Die Mehrheit ist länger als eine Wahlperiode im Amt und entsprechend erfahren. Rd. 58% der Befragten sind männlich und rd. 36% weiblich (k.A. = rd. 6%). Rd. 51% sind freigestellt, rd. 45% sind nicht freigestellt (k.A. = rd. 4%).

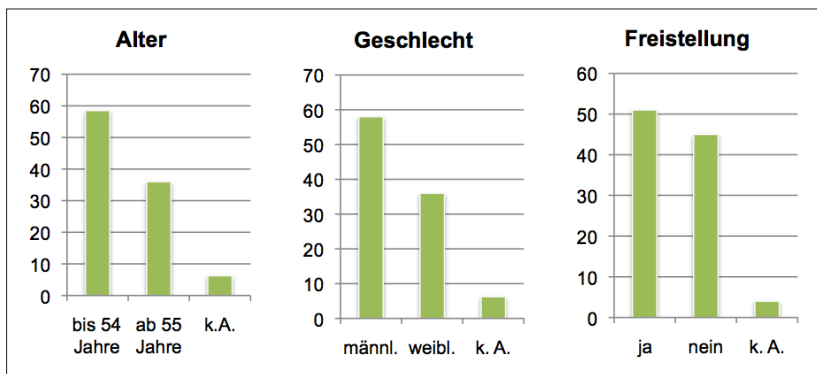


Abbildung 4: Merkmale der an der Erprobung beteiligten Betriebsratsmitglieder

Das Feedback zu den Workshops ist sehr positiv ausgefallen. Die Mehrzahl der Teilnehmenden hat angegeben, dass ihre Erwartungen „sehr gut“ (rd. 13%) oder „gut“ (rd. 68%) erfüllt wurden. Rd. 11% kreuzten „eher gut“ und rd. 4% „eher schlecht“ an. Rd. 4% haben keine Angabe zu dieser Frage gemacht (Abb. 5). Etwa drei Viertel der Befragten möchte sich gerne weiter mit dem Thema Wissenstransfer beschäftigen, rd. 19% wissen es noch nicht so genau und rd. 2% möchten sich nicht hiermit weiterbeschäftigen (k.A. = rd. 6%) (Abb. 6).

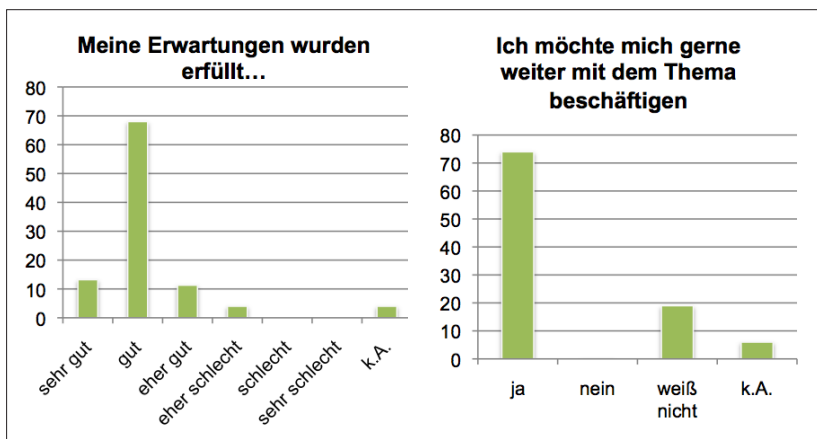


Abbildung 5: Erwartungen

Abbildung 6: Weiterbeschäftigung mit WT

Auf die offenen Fragen antworteten nur sehr wenige Personen. Zum Aspekt „Das hat mir gefehlt...“ meinten zwei Mitglieder, dass nichts gefehlt habe, ein Mitglied

hätte sich eine Auflistung von mehr Einzelpunkten gewünscht, zwei andere eine bessere Strukturierung und fünf Personen fehlten externe Praxis- und Fallbeispiele, Muster und Vorlagen. Eine andere Person hat angegeben, dass sie noch nicht sagen kann, was gefehlt hat, weil das Gremium noch nicht mit dem Werkzeugkasten gearbeitet hat.

Auf die Frage, was der Werkzeugkasten noch leisten/enthalten sollte, wurden folgende Antworten gegeben:

- „Erfahrungen aus anderen Betrieben“
- „noch konkretere Beispiele für die Umsetzung der Punkte des Werkzeugkastens“
- „Internetseite mit Downloads und Links“
- „Online Newsletter“
- „Netzwerkangebot der beteiligten Betriebsräte“
- „klar strukturierte stichwortbezogene Angaben“
- „eine Art Wikipedia für Betriebsräte“
- „praktische Lösungen für immer wiederkehrende Themen“
- „Strategien bzw. Hilfsmittel für Wissensmanagement (gezielte Moderationstechniken, Motivationspakete (Argumente für einen Anfang von Wissenstransfer und Aufbau von Wissensmanagement))“
- „wird erst durch die Praxis bekannt“.

Zum Aspekt „Ich habe folgende Empfehlungen/Wünsche“ nannten die Teilnehmenden

- „Alles Gute, weiter so!“, „so weitermachen“
- „Empfehlungen und Wünsche kommen erst mit der Praxis“
- „Mehr davon“
- „mehr Zeit um tiefer ins Thema gehen zu können“
- „über Hans-Böckler-Stiftung o.ä. Workshops/Seminare hierzu anbieten“
- Internetseite zum Beantworten von Fragen.

Die Teilnehmenden wurden außerdem gebeten, anzukreuzen, welche Instrumente sie neu kennengelernt haben, was bei ihnen bereits angewendet wird, was sie für hilfreich halten und was in der Praxis kaum anwendbar ist. Da die meisten Personen hierzu keine oder nicht vollständige Angaben gemacht haben, wird auf Häufigkeitsnennungen verzichtet, da diese ein verfälschtes Bild wiedergeben würden. Im Ergebnis ist aber festzuhalten, dass es zu keinem Instrument einheitliche Antworten gibt. Das heißt, dass der Wissens- und Kenntnisstand der

Teilnehmenden zu den einzelnen Werkzeugen höchst unterschiedlich ist, dass Mitglieder aus ein und derselben Interessenvertretung widersprüchliche Angaben zur Anwendung einzelner Werkzeuge in ihrem Gremium machen (möglicherweise haben einige Personen auch angegeben, wenn Instrumente nicht vom Gremium, sondern generell im Betrieb eingesetzt werden). Es gibt kein Instrument, was alle für hilfreich oder nicht hilfreich halten, und auch in der Einschätzung, was in der Praxis anwendbar ist und was nicht, differieren die Antworten deutlich.

Eindeutigere Voten gibt es zur Weiterverbreitung des Werkzeugkastens. Die Mehrheit bevorzugt die Erarbeitung einer Handreichung/Broschüre, in der die Schritte zum Wissensmanagement und die Werkzeuge relativ einfach und präzise (evtl. auch schlagwortbezogen) erläutert werden. Einige jüngere Befragte präferieren die Veröffentlichung des Werkzeugkastens in Form einer Internetseite. Die meisten regen den Aufbau einer Internetseite an, auf der Beispiele guter Praxis, Vorlagen, Checklisten u.ä. eingepflegt werden und die stetig weiterentwickelt und aktualisiert wird.

Abschließend ist festzuhalten, dass die Workshops insgesamt gut verlaufen sind und bei den beteiligten Betriebsräten ein deutliches Interesse an der Thematik festzustellen ist. Sehr offensichtlich ist der Bedarf an praktischen Arbeits- und Handlungshilfen zu diesem Thema. Dies scheint insbesondere für kleine und mittelgroße sowie neu installierte Betriebsräte zu gelten. Aber auch einige große Gremien befinden sich bei diesem Thema noch ganz am Anfang und können deshalb hiervon profitieren und Verbesserungsideen erhalten. Auf der Grundlage dieser Erfahrungen lassen sich verschiedene Handlungsempfehlungen formulieren (s. Kap. 6).

5 Werkzeugkasten für den Wissenstransfer in Interessenvertretungen

5.1 Einleitung

Der Werkzeugkasten ist als eine Orientierungs- und Handlungshilfe zu verstehen und soll Interessenvertretungen dazu ermuntern und dabei unterstützen, ihren Umgang mit Wissen und den intergenerationellen Austausch von Wissen im Gremium zu verbessern. Dazu werden Strategien und Vorgehensweisen zur Planung, Einführung und Gestaltung von Wissensmanagement aufgezeigt, ausgewählte Instrumente und Techniken vorgestellt und Literaturtipps und Hinweise zu Internetlinks gegeben, wo weiterführende Informationen und Materialien zu diesem Thema zu finden sind. Der Werkzeugkasten richtet sich insbesondere an kleine und mittelgroße sowie neu gegründete Gremien. Aber auch große Interessenvertretungen werden sicherlich die eine oder andere Anregung bekommen.

5.2 Schritte zum Wissensmanagement

Der erste notwendige Schritt besteht darin, das Gremium für die Problematik zu sensibilisieren und das Thema intern zu kommunizieren. Es ist eine Bewusstseinsbildung notwendig, d.h. alle Beteiligten sind umfassend über die Bedeutung und den Zweck von Wissensmanagement zu informieren und davon zu überzeugen, dass es Sinn macht, den eigenen Umgang mit Wissen systematischer zu organisieren und die hierfür erforderlichen Strukturen zu schaffen. Erst wenn alle Mitglieder diesem Vorhaben offen gegenüberstehen und keine Nachteile (z.B. Funktionsverlust), sondern die Vorteile und den organisationalen und individuellen Nutzen darin sehen, werden sie bereit und dazu motiviert sein, sich an der Einführung und der Gestaltung des Wissensmanagementprozesses zu beteiligen und zu seinem Gelingen beizutragen. Das bedeutet, dass Zweifel (z.B. das Argument der Zeitknappheit), Ängste und Unsicherheiten angesprochen und diskutiert werden müssen. Sobald diese ausgeräumt sind und das Projekt nicht als eine zusätzliche Belastung, sondern als eine Bereicherung für die eigene Arbeit empfunden wird, steht der Weg zum Wissensmanagement frei. Eine Erfolgsvoraussetzung ist, dass Wissensmanagement freiwillig praktiziert wird und tatsächlich gewollt ist. Diese Grundprinzipien und die aktive Beteiligung aller Mitglieder sollten im gesamten Entwicklungsprozess gewährleistet sein. Die Funktionsträger - vor allem die Vorsitzenden - haben eine besondere Vorbildfunktion und sollten mit gutem Bei-

spiel voran gehen und das Geschehen fördern, indem sie z.B. dafür sorgen, dass alle benötigten Ressourcen zur Verfügung stehen. Es sollte auch über mögliche Anreize nachgedacht werden, wie z.B. die Anerkennung und Bescheinigung von Schulungen.

Eine derartige Sensibilisierungs- und Überzeugungsarbeit ist am besten zu leisten, wenn genügend Zeit für eine inhaltliche Diskussion zur Verfügung steht. Es empfiehlt sich deshalb, einen eigenen Workshop hierzu zu organisieren oder das Vorhaben im Rahmen einer Klausurtagung zu besprechen. In einigen Gremien wird es notwendig sein, zunächst Maßnahmen zur Stärkung des Teamgefühls und zum Vertrauensaufbau vorzuschalten, denn ein erfolgreiches Wissensmanagement hängt entscheidend von einer guten Kommunikation im Gremium ab. Dabei sollte vermittelt werden, dass jedes Mitglied ein Teil des Ganzen ist und ein spezifisches Wissen und bestimmte Eigenschaften mitbringt, und dass erst alle zusammen das Wissen und die Kompetenzen besitzen, die eine Interessenvertretung benötigt. Da Wissen in sozialen Prozessen durch Interaktion ausgetauscht wird, sollte eine Bereitschaft zu einer offenen und ehrlichen Kommunikation, zu einem dialogischen Miteinander und zu einem wechselseitigen und kooperativen Lernen vorhanden sein.

Der eigentliche Wissensmanagementprozess umfasst die folgenden Teilschritte:

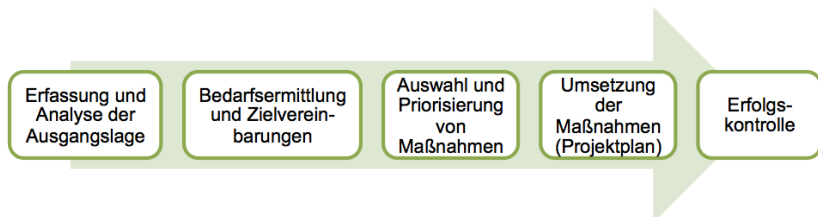


Abbildung 7: Schritte des Wissensmanagements. Eigene Darstellung.

Erfassung und Analyse der Ausgangslage:

Die Ausgangssituation ist in jedem Gremium verschieden. Deshalb sollte jedes Gremium für sich selbst überprüfen, wie es mit Wissen umgeht, welche Probleme und Risiken bestehen und welche Handlungsbedarfe es gibt. Hilfreich sind dabei die folgenden Fragen:

- Welches Wissen ist für uns wichtig?
- Wer verfügt über dieses Wissen?
- Gibt es Bereiche, in denen Wissen fehlt?

- Wo droht zukünftig ein Wissens- und Erfahrungsverlust (z.B. durch das Ausscheiden älterer Mitglieder)?
- Wodurch erwerben wir neues Wissen?
- Inwiefern dokumentieren und sichern wir das Wissen?
- Ist dieses Wissen für alle Mitglieder zugänglich?
- In welcher Form geben wir jetzt schon Wissen weiter?
- Was läuft gut, wo gibt es Probleme?

Bedarfsermittlung und Zielvereinbarungen:

Ausgehend von dem jeweiligen Ist-Zustand ist dann der konkrete Handlungsbedarf zu ermitteln und es sind Ziele festzulegen, wie z.B. eine systematische Einarbeitung aller neuen Mitglieder, die Aufrechterhaltung und Nutzung des persönlichen Netzwerks des Vorgängers oder die Erstellung von Anforderungsprofilen für die verschiedenen Funktionen im Gremium.

Auswahl und Priorisierung von Maßnahmen:

In einem nächsten Schritt ist festzulegen, mit welchen der im Werkzeugkasten enthaltenen Instrumente die definierten Ziele zu erreichen sind. Möglicherweise gibt es auch darüber hinausgehende Vorschläge und Ideen. Es ist sinnvoll, pragmatisch vorzugehen und nur solche Maßnahmen auszuwählen, die parallel zu der eigentlichen Arbeit in der Interessenvertretung umzusetzen sind. Die vorhandenen Ressourcen und Kapazitäten entscheiden mit darüber, welche Wissensmanagement-Lösungen geeignet sind. Es ist unrealistisch, sich komplizierte und zeitintensive Maßnahmen vorzunehmen, wenn permanent ein Mangel an Zeit besteht. Allerdings sollte auch überlegt werden, wie gerade solche Hemmnisse beseitigt oder zumindest vermindert werden können, z.B. indem sichergestellt wird, dass alle nicht freigestellten Mitglieder regelmäßig an den regulären Sitzungen teilnehmen können. Die Freigestellten sollten da, wo es nötig ist, mithelfen, für die notwendige Akzeptanz zu sorgen. Schließlich ist zu klären, welche der anvisierten Maßnahmen Priorität hat. Tendenziell neigt man dazu, sich zu viel auf einmal vorzunehmen. Dabei sind es häufig gerade kleine Maßnahmen, die zu einem schnellen Erfolg führen (wie z.B. die Benennung von rechtlichen Grundlagen in den Gremiensitzungen).

Umsetzung der Maßnahmen (Projektplan):

Es ist ein schriftlicher Plan zur Einführung und zur Gestaltung der ausgewählten Wissensmanagementmaßnahmen zu entwickeln, in dem detailliert beschrieben wird, welche Instrumente von wem in welchem Zeitraum angewendet werden

sollen. Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen sind genau zu bestimmen. Eine Standardlösung gibt es nicht, da die Rahmenbedingungen in den einzelnen Betriebsratsgremien zu unterschiedlich sind. Jedes Gremium sollte deshalb die Werkzeuge auswählen, die zu seiner individuellen Situation passen. Dabei ist zu klären, welche Instrumente selbstständig angewendet werden können und bei welchen eine Unterstützung durch andere (z.B. Personalabteilung, Gewerkschaft) notwendig ist. In der Umsetzungsphase ist es wichtig, darauf zu achten, dass alle Vereinbarungen eingehalten werden. Viele Wissensmanagement-Lösungen scheitern nämlich oft daran, dass sie nicht konsequent durchgeführt werden. Deshalb ist es sinnvoll, jemanden mit der Koordination zu beauftragen.

Erfolgskontrolle:

Nach der Umsetzung einer Maßnahme sollte ihr Erfolg anhand zuvor festgelegter Kriterien bewertet werden. Dies wird in der Praxis oft nicht oder nur unsystematisch durchgeführt. Dazu sind alle Beteiligten zu befragen (z.B. durch Interviews, Gruppendiskussionen). Es ist z.B. zu analysieren, ob die Arbeit der Interessenvertretung durch die Maßnahme bereichert wurde und wie sich auf die interne Kommunikation ausgewirkt hat. Die erzielten Erfolge sollten zeitnah öffentlich gemacht werden. Das steigert die Motivation. Anschließend gilt es, die gewonnenen Erkenntnisse – vor allem hinsichtlich Verbesserungsmöglichkeiten – in die alltägliche Praxis zu transferieren und Konsequenzen daraus abzuleiten. Das kann bedeuten, dass die laufenden Maßnahmen angepasst bzw. weiterentwickelt werden oder dass weitere Maßnahmen erprobt werden. Es ist ebenso denkbar, dass eine Maßnahme, die nicht erfolgreich verlaufen ist, wieder eingestellt wird.

Grundsätzlich ist zu berücksichtigen, dass Wissensmanagement nicht „mal eben nebenbei“ funktioniert. Es braucht viel Zeit, um eingefahrene Routinen und Gewohnheiten zu durchbrechen, Einstellungen zu verändern und neue, bisher noch ungewohnte Lösungen zu erproben. Wissensmanagement ist also ein kontinuierlicher und langfristig angelegter Prozess, dessen Wirkungen häufig erst zeitverzögert zu erkennen sind. Der Werkzeugkasten ist deshalb als eine Art Starthilfe zu verstehen. Jedes Gremium sollte seine eigenen Erfahrungen damit machen und einen individuellen Weg finden. Die Herausforderung besteht darin, die Werkzeuge zu erproben und sie an die eigenen Erfordernisse anzupassen und entsprechend weiterzuentwickeln. Der Kreativität sind also keine Grenzen gesetzt.

Zur weiteren Lektüre sei auch der Leitfaden zur Einführung von Wissensmanagement des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) emp-

fohlen (download im Internet: <http://www.bmw.de/DE/Themen/Digitale-Welt/Mittelstand-Digital/wissensmanagement.html>).

5.3 Ausgewählte Instrumente und Methoden zur Analyse der Ausgangslage

Die folgenden Instrumente helfen dabei, die Ausgangssituation im Gremium zu erfassen und Perspektiven und Veränderungsabsichten zu entwickeln.

Klausurtagung

Ziele und Nutzen

Die eigene Arbeit wird analysiert und weiterentwickelt. Dies ermöglicht ein strategisches Vorgehen.

Kurzbeschreibung

Regelmäßig (z.B. einmal jährlich oder vor/nach einer Wahlperiode) wird eine Klausurtagung außerhalb des Betriebes veranstaltet, um den Stand der eigenen Arbeit zu analysieren, Ziele zu vereinbaren und Themen- und Arbeitsschwerpunkte festzulegen. Es wird überlegt, wie die vereinbarten Ziele erreicht werden können. Hier liegt ein unmittelbarer Bezug zum Thema Wissensaustausch und Qualifizierung.

Wichtige Hinweise

- Für den Erfolg der Tagung ist es wichtig, dass sie gut geplant und ausgeführt wird. Ideal ist eine Moderation durch eine neutrale Person.
- Es ist wichtig, auch die Ersatzmitglieder und Vertrauensleute mit einzubeziehen, da sie möglicherweise eines Tages selbst aktiv im Gremium mitarbeiten werden.

Analyse der Mitgliederstruktur

Ziele und Nutzen

Das Ziel besteht darin, sich einen Überblick über die aktuelle personelle Zusammensetzung des Gremiums zu verschaffen und rechtzeitig Risiken zu erkennen, die auf die Entwicklung der Altersstruktur (Altersverteilung und -durchschnitt) zurückzuführen sind. Auf der Grundlage dessen können die Handlungsbedarfe (z.B. Rekrutierung neuer Mitglieder, Wissenstransfer und Nachfolgeplanung) abgeleitet werden.

Kurzbeschreibung

Die strukturellen Bedingungen des Gremiums werden in Bezug auf Merkmale wie Alter, Amtsperiode, Geschlecht, Funktionen, Berufsgruppen, Hierarchieebenen und Qualifikationen bildlich dargestellt. Es wird versucht, auch die zukünftige Altersstruktur darzustellen und Risikopotenziale zu ermitteln (Bsp.: Welche Personen mit welchen Qualifikationen und Tätigkeiten werden aus Altersgründen wann ausscheiden? Entstehen hierdurch Wissenslücken?).

Wichtige Hinweise

Es ist sinnvoll, mittelfristig eine heterogene Zusammensetzung des Gremiums zu erzielen, d.h. eine ausgewogene Mischung aus erfahrenen und neuen Mitgliedern sowie Beschäftigte aus unterschiedlichen Bereichen (z.B. Gewerbe, Verwaltung) und Hierarchieebenen. In Gremien mit einem geringen Frauenanteil ist es ratsam, gezielt Frauen für eine Kandidatur anzusprechen, da es Themen gibt, bei denen sich weibliche Beschäftigte lieber von Frauen beraten lassen.

Weiterführende Informationen

- Artikel „Demografieorientierte Analyse und Planung“ bei den Werkzeugen für eine demografieorientierte Personalpolitik (BMBF-Transferprojekt zum Demografischen Wandel). Download unter: <http://www.demowerkzeuge.de/index.php?li=2&fl=156&si=200&lang=de&css=standard>
- Artikel „Altersstrukturanalysen und Demographie-Checks“ auf der Seite der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“. Download unter: <http://www.inqa.de/DE/Informieren-Themen/Diversity/Demografie/altersstrukturanalysen.html>

Anforderungsprofil für die unterschiedlichen Funktionen im Gremium

Ziele und Nutzen

In einem Anforderungsprofil wird definiert, welches Wissen und welche Kompetenzen von einer Person im Hinblick auf eine bestimmte Funktion im Gremium (z.B. Vorsitzender, Ausschussmitglied) erwartet werden. Es handelt sich um ein Soll-Profil, das als Orientierungsmaßstab (z.B. bei der Besetzung von Funktionen, für die Bestimmung von Qualifizierungsbedarfen, für eine zielgerichtete Rekrutierung von Mitgliedern) eingesetzt werden kann.

Kurzbeschreibung

Es werden Anforderungen an die einzelnen Funktionen im Gremium definiert, d.h. es wird festgelegt, welches Wissen und welche Kompetenzen nötig sind, um eine bestimmte Rolle optimal zu erfüllen.

Wichtige Hinweise

- Auch die nicht freigestellten Mitglieder sollten über bestimmte personale Kompetenzen verfügen, denn sie sind das Sprachrohr zu den Beschäftigten vor Ort und sollten z.B. über kommunikative Fähigkeiten verfügen.
- Der Aufbau eines Anforderungsprofils ist zwar einfach, aber der gemeinsame Verständigungsprozess über die einzelnen Anforderungen kann unter Umständen sehr langwierig sein.
- Zu starre und zu hoch angesetzte Profile können interessierte Kandidaten abschrecken.
- Das Instrument wird in der betrieblichen Praxis zur Eingruppierung in eine bestimmte Vergütungsgruppe genutzt und ist deshalb nur eingeschränkt auf Interessenvertretungsmitglieder zu übertragen.

Weiterführende Informationen

- Ein Beispiel für ein Anforderungsprofil eines Betriebsratsvorsitzenden befindet sich im Anhang.
- Literaturhinweis: „Brauchen Betriebsräte Karriereplanung? Vier Arbeitnehmervertreter/innen beziehen Position“. In: Magazin Mitbestimmung, 9/2004, S. 20-26. Download unter: http://www.boeckler.de/pdf/mag_mb/2004/magmb_2004-09_Interviews.pdf

Kompetenz-Check

Ziele und Nutzen

Ein Kompetenz-Check dient dazu, das vorhandene Wissen und die Kompetenzen der einzelnen Mitglieder zu identifizieren, sie zu bewerten und Stärken und Schwächen zu erkennen. Wenn deutlich geworden ist, welches Wissen und welche Kompetenzen noch fehlen bzw. welche noch weiter entwickelt werden sollten, lässt sich der Qualifizierungsbedarf jedes einzelnen Mitglieds ableiten.

Kurzbeschreibung

Auf der Grundlage des Anforderungsprofils schätzen die Mitglieder selbst ein, wie ausgeprägt ihr Wissen und ihre Kompetenzen in den einzelnen Bereichen sind. Zum Abgleich können sie zusätzlich eine Fremdeinschätzung durch andere Mitglieder vornehmen lassen. Anschließend ist zu überlegen, wie die ermittelten Stärken besser eingesetzt und im Gremium genutzt werden können und es sind Maßnahmen zur Behebung der Schwächen zu vereinbaren.

Wichtige Hinweise

Eine Fremdeinschätzung durch andere kann relativ heikel sein. Nicht selten weichen Selbst- und Fremdbild voneinander ab, was zu Konfliktsituationen führen kann. Eine Voraussetzung zur Durchführung einer solchen Maßnahme ist deshalb eine solide Vertrauensbasis.

Weiterführende Informationen

Beispiel siehe Anforderungsprofil im Anhang.

Entwicklungsgespräche

Ziele und Nutzen

In einem Entwicklungsgespräch wird deutlich, wo sich das einzelne Mitglied innerhalb des Gremiums sieht. So wird ein neigungs- und eignungsgerechter Einsatz sichergestellt.

Kurzbeschreibung

Jedes Mitglied gibt an, in welcher Funktion (freigestelltes Mitglied, nicht freigestelltes Mitglied, Reserve- und Ersatzmitglied, Vertrauenskörper) es in der nächsten Wahlperiode mitwirken und für welchen Bereich und Ausschuss es sich ggf. spezialisieren möchte. Auf der Grundlage der Entwicklungsgespräche werden die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Gremium auf die einzelnen Mitglieder verteilt. Die Ambitionen, Wünsche und die Teilnahmebereitschaft der Mitglieder können auch vor einer Klausurtagung in einem Fragebogen abgefragt werden. Auf der Tagung können diese Abfragen dann besprochen und die an einzelnen Arbeitsschwerpunkten Interessierten ggf. vorgestellt werden.

Wichtige Hinweise

Mitarbeiter- und Entwicklungsgespräche zählen in der betrieblichen Praxis als ein Führungsinstrument und dienen in dieser Funktion u.a. auch der Beurteilung von Arbeitsleistung und Verhalten. Damit keine Irritationen entstehen ist es wichtig herauszustellen, dass es bei Entwicklungsgesprächen im Betriebsrat um eine Gestaltung der Arbeitsorganisation im Gremium geht.

5.4 Ausgewählte Instrumente und Methoden für den Wissenstransfer

Die im Folgenden dargestellten Werkzeuge (vgl. Abb. 8) greifen fünf zentrale Bausteine des Wissensmanagements (vgl. „Baukastenmodell“ nach Probst et al. 2003; Wilkesmann/Rascher 2003, 2005) auf, die zum Teil miteinander verknüpft sind. Während einige Werkzeuge vor allem für den Transfer des expliziten Wissens geeignet sind, unterstützen andere eher die Identifikation, Externalisierung und Verteilung des impliziten Erfahrungswissens. Einige Werkzeuge beziehen sich – auch wenn sie hier nur einem zugeordnet wurden – auf mehrere Wissensbausteine.

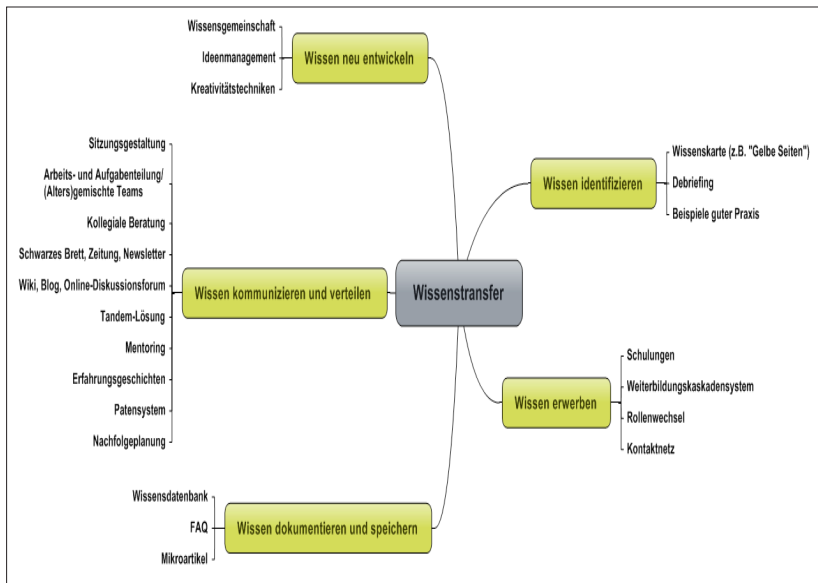


Abbildung 8: Werkzeuge für den Wissenstransfer in Interessenvertretungen

5.4.1 Baustein: „Wissen identifizieren“

In diesem Bereich geht es darum, sich zu vergegenwärtigen und sichtbar zu machen, über welches Wissen und über welche Kompetenzen das Gremium bereits verfügt.

Wissenskarte in Form einer „Gelben Seite“

Ziele und Nutzen

Die Wissenskarte verweist in einer strukturierten Form auf die verschiedenen Wissensträger im Gremium, d.h. die einzelnen Betriebsratsmitglieder und ihre jeweiligen Funktionen, Aufgaben und Themenschwerpunkte. Hierdurch wird u.a. der Belegschaft schnell darüber Auskunft gegeben, wer der Spezialist und somit der richtige Ansprechpartner im Gremium für bestimmte Fragen und Probleme ist. Dies erhöht insbesondere bei sehr großen Gremien die Transparenz.

Kurzbeschreibung

Für jedes Mitglied im Gremium wird eine sog. „Gelbe Seite“, d.h. ein Personenprofil erstellt, das Angaben wie z.B. ein Foto, Kontaktdaten, Funktion, Ausschuss, Arbeitsschwerpunkte enthält. Die „gelben Seiten“ werden auf einer Website im Intranet veröffentlicht oder ausgedruckt an einem zentralen Ort im Betrieb platziert.

Wichtige Hinweise

- Die Wissenskarten sollten regelmäßig aktualisiert werden.
- Es ist möglich, sie nach Wissensinhalten und besonderen Kompetenzen der einzelnen Personen (z.B. PC-Kenntnisse) weiter auszudifferenzieren. Die Suchanfrage nach einem bestimmten Wissensgebiet oder einer erforderlichen Kompetenz führt dann zu dem oder den entsprechenden Wissensträger(n).

Weiterführende Informationen

- Mittelman, A. (2011): Werkzeugkasten Wissensmanagement. Norderstedt: Books on Demand: S. 127-129, S. 180-185.
- Wilkesmann, U. & Rascher, I. (2003): Wissensmanagement – Analyse und Handlungsempfehlungen. Düsseldorf: edition der Hans Böckler Stiftung, Band 96: S. 38-39. Download unter: http://www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_96.pdf

Debriefing

Ziele und Nutzen

Ziel dieser Methode ist es, die Erfahrungen, die z.B. im Rahmen von Projekten gesammelt wurden, systematisch zu erfassen und zu sichern. Hierdurch kann das Wissen für die nachrückenden Interessensvertretungsmitglieder erhalten werden, um z.B. Wiederholungsfehler zu vermeiden.

Kurzbeschreibung

Alle an einem Projekt beteiligten Personen teilen aus ihrer Sicht mit, wie das Projekt verlaufen ist. Es wird versucht, die fördernden und hemmenden Bedingungen zu identifizieren und Lehren aus dem Erlebten zu ziehen. Die gesammelten Erkenntnisse werden in einem Projektsteckbrief schriftlich dokumentiert. Bsp.: Bei einer Betriebsvereinbarung ist für neue Mitglieder nicht nur der Inhalt wichtig, sondern auch, warum sie abgeschlossen und wie sie entwickelt wurde, was gut funktioniert hat und wo es Probleme gab.

Wichtige Hinweise

Die Durchführung dieser Methode ist zeitintensiv und erfordert - wenn sie in Form eines Workshops durchgeführt wird - eine Moderation.

Weiterführende Informationen

Artikel „Debriefing“ in der Lösungsbox des Fraunhofer-Projekts ProWis. Download unter: <http://www.prowis.net/prowis/?q=node/122>

Beispiele guter Praxis

Ziele und Nutzen

Gute Lösungen werden kommuniziert und weiter verbreitet.

Kurzbeschreibung

Wenn für ein bestimmtes Problem eine besonders gute Lösung gefunden wurde, wird dies dokumentiert, indem die Problemsituation und der Lösungsweg skizziert werden. Die schriftlichen Dokumentationen werden allgemein zur Verfügung gestellt (z.B. in einem eigens dafür angelegten Aktenordner oder einer Datenbank).

Wichtige Hinweise

Die Beispiele guter Praxis sollten für alle zugänglich sein.

Weiterführende Informationen

Artikel „Best Practice Konzept“ in der Lösungsbox des Fraunhofer-Projekts ProWis. Download unter: <http://www.prowis.net/prowis/?q=node/104>

5.4.2 Baustein: „Wissen erwerben“

Mit den folgenden Instrumenten und Methoden wird gezeigt, wie Wissen erworben und intern weitergegeben werden kann.

Schulungen

Ziele und Nutzen

Ausgehend von dem individuellen Bildungsbedarf wird eine Weiterqualifizierung der Mitglieder durch die Teilnahme an externen und internen Schulungen vorgenommen. Hierbei wird nicht nur formales Wissen erworben, sondern es werden auch neue Kontakte geknüpft und durch den Erfahrungsaustausch mit anderen Seminarteilnehmern zusätzlich wichtige Informationen erlangt.

Kurzbeschreibung

Sowohl die neuen als auch die erfahrenen Mitglieder besuchen regelmäßig externe Schulungen oder Inhouse-Seminare. D.h., dass alle neuen Mitglieder zunächst an den Grundlagenseminaren teilnehmen, um die begrifflichen Grundlagen kennenzulernen und ein Verständnis für betriebliche Mitbestimmung zu entwickeln. Die erfahrenen Mitglieder frischen ihre Kenntnisse von Zeit zu Zeit auf. Die Mitglieder der Ausschüsse eignen sich speziell Wissen für ihre Arbeitsschwerpunkte an. Zu bestimmten Themen wird ein internes Seminar für alle durchgeführt. Die Erstellung eines Bildungs- und Qualifizierungsplans zu Jahresbeginn, in dem festgelegt wird, wer wann welche Schulung besucht, unterstützt eine zielgerichtete und strukturierte Weiterbildung des Gremiums. Dafür sind folgende Fragen hilfreich:

- Was für ein Basiswissen benötigt der Betriebsrat?
- Erfüllt jedes Mitglied die Grundvoraussetzungen (z.B. Einführungsseminare)?
- Welche Grundseminare benötigen die einzelnen Sachbereiche (z.B. Personal, Entgelt, Gesundheits- und Arbeitsschutz)?
- Welches Wissen ist darüber hinaus wünschenswert?
- Gibt es aktuelle neue Themen und was bedeuten diese für die Tätigkeit als Betriebsrat?
- Wer sollte sich für diese Themen weiterbilden (mindestens zwei Personen)?

Wichtige Hinweise

- Die Teilnahme an Bildungsveranstaltungen ist nicht verpflichtend. Es sollten aber alle Mitglieder (einschließlich der Ersatzmitglieder) und auch die Vertrauensleute und Jugendvertreter regelmäßig dazu motiviert werden.
- In den regulären Sitzungen sollte auf aktuelle neue Fortbildungsangebote aufmerksam gemacht werden.
- Wichtig sind auch Seminare zur Förderung der personalen Kompetenzen (z.B. rhetorische Fähigkeiten).

Weiterführende Informationen

Artikel „Qualifizierungsmaßnahmen“ in der Lösungsbox des Fraunhofer-Projekts ProWis.
Download unter: <http://www.prowis.net/prowis/?q=node/149>

Weiterbildungskaskadensystem

Ziele und Nutzen

Es wird sichergestellt, dass die Mitglieder ihr – z.B. durch den Besuch eines externen Seminars – neu erworbenes Wissen in das Gremium transportieren und es mit anderen teilen. Die Wissensbasis des Gremiums wird hierdurch verbreitert. Aktuelles Wissen wird weitergegeben und kann mit bereits vorhandenen Erfahrungen verknüpft werden. Aufgrund unterschiedlicher Meinungen und Sichtweisen können sich Kontroversen ergeben, die die inhaltliche Diskussion und Auseinandersetzung fördern und sie beleben. Die Wissensgeber verbessern ihre Präsentationsfähigkeiten und durch das Von- und Miteinanderlernen wird die Teambildung erhöht.

Kurzbeschreibung

Bevor die Mitglieder ein externes Seminar besuchen, ermitteln sie, welche inhaltlichen Aspekte und Fragen das Gremium (oder den Ausschuss usw.) bei der Thematik interessieren. Sie nehmen diese Fragen mit in das Seminar und versuchen, sie dort zu klären. Nach dem Seminar vermitteln sie das erworbene Wissen z.B. in Form eines Kurzreferates an das gesamte Gremium (oder ausgewählte Personen) weiter und stellen die Schulungsunterlagen allgemein zur Verfügung.

Wichtige Hinweise

- Es sollte geprüft werden, ob die Mitglieder über ein spezifisches Wissen oder spezielle Kenntnisse (z.B. PC-Kenntnisse) verfügen, die sie im Rahmen von selbst organisierten internen Schulungen an andere Mitglieder weitergeben können.
- Die erfahreneren Mitglieder können interne Seminare für bestimmte Zielgruppen organisieren. Beispiel: Ein eintägiges Einführungsseminar für neu gewählte Mitglieder, in dem ihnen z.B. erklärt wird, wie sie sich im Betrieb abmelden, wenn sie Arbeit für das Gremium verrichten, welche Rechte sie haben, wer welche Weisungsbefugnisse hat, wie Beschlussverfahren verlaufen oder wie eine Anmeldung zu einem Seminar funktioniert. Wenn es eine Geschäftsordnung gibt, wird sie ausführlich erläutert. Ergänzend sind in einer separaten Gesprächsrunde mit den Vorsitzenden die besondere Stellung von Interessenvertretungsmitgliedern und ihre Verschwiegenheitspflicht zu erörtern.
- Der für die interne Weiterbildung notwendige zeitliche Freiraum ist einzufordern und zu begründen.
- Einigen Mitgliedern fällt es schwer, Wissensinhalte aufzubereiten und vor anderen zu präsentieren. Sie benötigen eine entsprechende Unterstützung von Seiten der Vorsitzenden oder anderen zuständigen Personen. Es sollte ein positives und angstfreies Lernklima geschaffen werden. Niemand darf sich unter Druck gesetzt fühlen.

Weiterführende Informationen

Blazek, Z., Flüter-Hoffmann, C., Kössler, S. & Ottmann, J. (2011): Personalkompass. Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft: S. 207-208, S. 225. Download unter: <http://www.iwkoeln.de/de/studien/gutachten/beitrag/63319?highlight=Personalkompass>

Rollenwechsel

Ziele und Nutzen

Durch die Übernahme einer ungewohnten Rolle versetzt sich der Wissensnehmer in die Perspektive des eigentlichen Rolleninhabers und erwirbt durch die Ausführung einer praktischen Tätigkeit neues Wissen. Das gegenseitige Verständnis wird gefördert und es wird ein Stellvertretersystem etabliert.

Kurzbeschreibung

Ein Mitglied übernimmt die Rolle eines anderen Mitglieds. Beispiel: Stellvertretend für die vorsitzende Person leitet ein anderes Mitglied aus dem Gremium die Betriebsratssitzung; der designierte Nachfolger vertritt die vorsitzende Person in einem Arbeitskreis.

Wichtige Hinweise

- Vor allem wenn keine oder nur eine Freistellung vorhanden ist, ist es sinnvoll, dass weitere Mitglieder aus dem Gremium regelmäßig bestimmte Aufgaben übernehmen, um zu verhindern, dass sich die Arbeit ausschließlich auf die vorsitzende Person konzentriert. Dies erleichtert die Weiterführung der Arbeit im Fall eines unerwarteten Ausfalls aufgrund einer längeren Erkrankung u.ä..
- Es ist empfehlenswert, die Termine bei der Geschäftsleitung immer zu zweit wahrzunehmen, da jeder das Geschehen anders empfindet und versteht. Diese Eindrücke lassen sich später zusammenfassen. Wenn es in einem bestimmten Fachbereich Probleme gibt, sollten die dort zuständigen Kollegen mit zur Geschäftsführung gehen.
- Auch bei Betriebsversammlungen ist eine Rollenverteilung anzustreben, damit die Belegschaft die Mitglieder des Gremiums besser kennenlernt und das Gremium als Einheit auftritt und zusammenwächst.

Kontaktnetz

Ziele und Nutzen

Der Aufbau und die Pflege persönlicher Netzwerke unterstützen nicht nur den Erwerb von Wissen. Durch das Kennenlernen anderer Interessenvertretungsmitglieder erfährt man zudem von den Problemlagen anderer Betriebe und der Blick „über den Tellerrand“ erweitert die eigene Perspektive. Man kann sich Rat und Hilfestellung holen und bei ähnlichen Problemlagen ein gemeinsames Vorgehen entwickeln (z.B. eine Stellungnahme entwerfen) und sich so gegenseitig den Rücken stärken.

Kurzbeschreibung

Alle Möglichkeiten zum informellen Austausch mit anderen Interessenvertretungsmitgliedern (z.B. auf Seminaren oder regionalen und überregionalen Veranstaltungen) werden genutzt. Es werden neue und generationenübergreifende Kontakte – innerhalb und außerhalb der eigenen Branche – gesucht und gepflegt. Darüber hinaus bietet der Kontakt zur Gewerkschaft sachkundige Unterstützung. Weitere wichtige Ansprechpartner sind z.B. die örtliche Presse, die Lokalpolitik und das Arbeitsgericht. Der Kontakt zur Belegschaft ist kontinuierlich zu suchen. So können z.B. vor den regulären Gremiensitzungen die Kollegen vor Ort angesprochen und gefragt werden, ob sie Themen haben, die erörtert werden sollen.

Wichtige Hinweise

- Eine Präsenz auf Veranstaltungen u.ä. fördert die Öffentlichkeitsarbeit.
- Besonders gewinnbringend sind regelmäßige Treffen mit Betriebsräten aus der Region, da dort gemeinsame Themen und Problemstellungen identifiziert und bearbeitet werden können.

5.4.3 Baustein: „Wissen dokumentieren und speichern“

Mit Hilfe der folgenden Tools kann Wissen dokumentiert, gespeichert und für nachfolgende Generationen an Interessenvertretungsmitgliedern gesichert werden. Um herauszufinden, welches Wissen es zu bewahren gilt, ist das im Gremium vorhandene Wissen zunächst zu identifizieren (vgl. Baustein „Wissen identifizieren“). Danach ist auszuwählen, welches Wissen hiervon relevant ist und gespeichert werden soll.

Wissensdatenbank

Ziele und Nutzen

Wissen, das formal beschrieben werden kann (explizites Wissen) wird in einer Datenbank systematisch und strukturiert abgelegt. Die Suche und Nutzung von Informationen wird hierdurch erleichtert. Das Wissen wird verteilt und steht z.B. auch nachrückenden neuen Mitgliedern zur Verfügung, wodurch ihre Einarbeitung gefördert wird.

Kurzbeschreibung

In der Datenbank werden nach Schlagworten sortiert Ordner eingerichtet, in denen z.B. Gesetzestexte, wichtige Urteile, Informationen aus Fachzeitschriften, von Gewerkschaften usw. hinterlegt werden. Für Protokolle, Betriebsvereinbarungen, Sozialpläne etc. werden separate Ordner eingerichtet. Für immer wiederkehrende Vorgänge empfiehlt sich die Erstellung, Speicherung und Nutzung von Formatvorlagen (z.B. Mustervordrucke für Einladungen, außerordentliche Sitzungen, Betriebsversammlungen). Auch für regelmäßig auszuführende Routinetätigkeiten werden die Arbeitsschritte schriftlich dokumentiert oder es wird eine Checkliste erstellt, so dass auch andere Personen die Tätigkeit ausführen können. Es gibt unterschiedliche Datenbanksysteme (z.B. Content-Management-System, Dokumenten-Management-System, Wiki). Deshalb sollte abhängig von den technischen Möglichkeiten entschieden werden, welches für das Gremium am besten geeignet ist.

Wichtige Hinweise

- Da die Ablage von Daten häufig sehr unstrukturiert erfolgt, sollten bestimmte Standards verabredet werden, z.B. hinsichtlich der Benennung von Dateien und der Ablagestruktur. Ein einheitliches Verfahren erleichtert die Suche nach und das Finden von Dokumenten. Dies gilt auch für die papierförmige Aktenablage.
- Für den Aufbau und die Pflege der Datenbank wird ein „Kümmerner“ benötigt. Die Einrichtung der Datenbank ist sehr zeitaufwändig und auch die Wartung erfordert erhebliche zeitliche Ressourcen. Dies sollte bei der Verteilung der Zuständigkeit berücksichtigt werden. Von der Aktualität und der Übersichtlichkeit der Datenbank ist die Nutzungsquote abhängig. Ist das Wissen in einer Datenbank veraltet oder gestaltet sich die Suche nach Informationen aufgrund einer unklaren Ablagestruktur zu kompliziert, wird die Datenbank nicht wie erhofft genutzt werden.
- Eine Wissensdatenbank muss erweiterungsfähig sein, da permanent neues Wissen zur Verfügung steht und zusätzliche Erfahrungen gewonnen werden, die eine Datenkorrektur erfordern.
- Es können auch Team-Räume für die einzelnen Ausschüsse und Arbeits- /Projektgruppen eingerichtet werden, für deren Pflege ein Mitglied der entsprechenden Teams zuständig ist.
- Ideal ist ein Dokumentenserver oder ein Intranet. Es sollte gewährleistet sein, dass alle Mitglieder des Gremiums einen Zugang dazu haben. Wichtig ist es sicherzustellen, dass keine Unbefugten Zugriff auf die Daten haben.

Weiterführende Informationen

- Artikel „Datenbankbasierte Systeme“ in der Lösungsbox des Fraunhofer-Projekts ProWis. Download unter: <http://prowis.net/prowis/?q=node/121>
- Artikel „Selbsterklärende Ordnerstruktur“ in der Lösungsbox des Fraunhofer-Projekts ProWis. Download unter: <http://prowis.net/prowis/?q=node/153>
- Artikel „Checkliste“ in der Lösungsbox des Fraunhofer-Projekts ProWis. Download unter: <http://prowis.net/prowis/?q=node/111>
- Artikel „Formatvorlagen“ in der Lösungsbox des Fraunhofer-Projekts ProWis. Download unter: <http://prowis.net/prowis/?q=node/128>
- Wilkesmann, U. & Rascher, I. (2003): Wissensmanagement – Analyse und Handlungsempfehlungen. Düsseldorf: edition der Hans Böckler Stiftung, Band 96. Download unter: http://www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_96.pdf

FAQ

Ziele und Nutzen

Häufig gestellte Fragen werden kurz und prägnant beantwortet.

Kurzbeschreibung

Es werden die Fragen, die im Zusammenhang mit der Interessenvertretungsarbeit immer wieder gestellt werden, gesammelt und in digitaler Form oder als schriftliches Dokument in einem Ordner hinterlegt. Auf einen „Klick“ bzw. Blick wird in möglichst kurzer und präziser Form die entsprechende Antwort präsentiert.

Wichtige Hinweise

- Die Aktualität der Fragen- und Antwortliste ist zu gewährleisten.

Weiterführende Informationen

- Artikel „FAQ“ in der Lösungsbox des Fraunhofer-Projekts ProWis. Download unter: <http://prowis.net/prowis/?q=node/127>
- Mittelmann, A. (2011): Werkzeugkasten Wissensmanagement. Norderstedt: Books on Demand: S. 177.

Mikroartikel

Ziele und Nutzen

Wissen und Erfahrungen werden in Form eines schriftlichen Artikels festgehalten und dem gesamten Gremium zur Verfügung gestellt.

Kurzbeschreibung

Auf maximal einer Seite werden die Problemsituation, der Lösungsweg und die dabei erhaltenen Einsichten beschrieben. Das Textdokument wird in digitaler Form oder in einem speziellen Aktenordner abgelegt. Hilfreich ist es, wenn offen gebliebene Fragen formuliert werden.

Wichtige Hinweise

- Die Erstellung des Mikroartikels darf nicht zu aufwändig sein. Deshalb ist die Begrenzung auf eine Textseite sinnvoll.
- Die Mitglieder sollten regelmäßig dazu motiviert werden, ihre Erfahrungen zu dokumentieren.
- Die Gliederungsstruktur der Mikroartikel kann als Vorlage für die Berichtslegung während den Gremiensitzungen und als Hilfestellung bei der Protokollführung genutzt werden.

Weiterführende Informationen

- Artikel „Mikroartikel“ in der Lösungsbox des Fraunhofer-Projekts ProWis. Download unter: <http://prowis.net/prowis/?q=node/144>
- Mittelmann, A. (2011): Werkzeugkasten Wissensmanagement. Norderstedt: Books on Demand: S. 50-51.

5.4.4 Baustein: „Wissen kommunizieren und verteilen“

Der Austausch von Wissen über Kommunikation und Interaktion ist von einem besonders hohen Stellenwert. Während das explizite Wissen (z.B. das Wissen darüber, was in einem bestimmten Paragraphen des Betriebsverfassungsgesetzes steht oder wie eine Seminaranmeldung durchzuführen ist) relativ einfach zu artikulieren und zu dokumentieren ist, ist das implizite Wissen, das sich aus den gesammelten Erfahrungen, persönlichen Einsichten und Überzeugungen sowie Werthaltungen zusammensetzt (z.B. das intuitive Vorgehen in einer Verhandlung mit dem Werkschef), nur sehr schwer zu formulieren und weiterzuvermitteln, da es dem Wissensträger selbst nicht vollständig bewusst ist (Wilkesmann/Wilkesmann 2009). So betont Polanyi (1985): „Wir wissen mehr als wir zu sagen vermögen“. Eine Möglichkeit, auch diese Art von Wissen - zumindest annähernd - zu rekonstruieren und zu transportieren ist es, Kommunikationsräume und Gelegenheiten für eine gemeinsame Interaktion im unmittelbaren Arbeitsprozess zu schaffen. Die im Folgenden vorgestellten Werkzeuge unterstützen dieses Vorhaben. Ein besonders wichtiges Thema ist in diesem Zusammenhang die Nachfolgeplanung, die am Ende dieses Bausteines deshalb etwas ausführlicher betrachtet wird.

Arbeits- und Aufgabenteilung / Ausschüsse, Projekt- und Arbeitsgruppen / (Alters)gemischte Teamarbeit

Ziele und Nutzen

Die Arbeit konzentriert sich nicht nur auf einzelne Funktionsträger, sondern wird von allen Mitgliedern aktiv mitgestaltet. Hierdurch wird erreicht, dass die Verantwortung auf möglichst viele Schultern verteilt wird, sich die Wissensbasis im Gremium vergrößert, sich eine Beteiligungskultur etabliert, die Identifikation des einzelnen Mitglieds mit dem Gremium steigt und sich die Bereitschaft zum Engagement erhöht. Das Wissen und die spezifischen Kompetenzen der einzelnen Mitglieder werden genutzt und durch die Verschränkung unterschiedlicher Perspektiven kann neues Wissen entstehen. Das dialogische Miteinander und das wechselseitige (intergenerationelle) Lernen werden gefördert und das Verhältnis zwischen den Freigestellten und den nicht freigestellten Mitgliedern verbessert.

Kurzbeschreibung

Alle anfallenden Aufgaben werden systematisch erfasst und eignungs- und neigungsgerecht auf die Mitglieder verteilt. Dabei wird eine räumliche und fachliche Spezialisierung vorgenommen. Je nach Gremiumsgröße können verschiedene Ausschüsse eingerichtet werden (z.B. Wirtschaftsausschuss, Personalausschuss, Ausschuss für Arbeitsschutz und -sicherheit). Nicht nur die freigestellten, sondern auch die nicht freigestellten Mitglieder übernehmen Tätigkeiten (z.B. durch eine rollierende Protokollführung). Eine zentrale Aufgabe der nicht Freigestellten ist es,

als Ansprechpartner in den einzelnen Arbeitsbereichen oder ggf. an den verschiedenen Standorten zur Verfügung zu stehen und die Probleme, die vor Ort bestehen, mit den freigestellten Mitgliedern zu besprechen und gemeinsam eine Lösung zu finden. Können nicht alle Bereiche abgedeckt werden, sollten die Vertrauensleute diese Aufgabe übernehmen. Zur Bearbeitung komplexer Aufgaben- und Problemstellungen (z.B. Vorbereitung einer Betriebsvereinbarung) werden zeitlich begrenzte Projekt- und Arbeitsgruppen eingerichtet und nach Möglichkeit heterogen besetzt. Neben den älteren bzw. erfahrenen Mitgliedern sollten z.B. auch die neuen/jüngeren Mitglieder einbezogen werden, da sie oft einen anderen Blickwinkel und einen starken Veränderungswillen haben. Ihnen fehlt jedoch meist die Erfahrung, um die Erfolgsaussichten und die möglichen Folgen der angestrebten Veränderungen einschätzen zu können. Die älteren Mitglieder können aufgrund ihrer langjährigen Erfahrungen derartige Sachverhalte besser beurteilen. Diese Konstellation birgt zwar Konfliktpotenzial, doch wenn es gelingt, die Spannungen produktiv zu bewältigen, können neue Ideen entstehen. Die Ausschüsse und Gruppen informieren das Gesamtgremium regelmäßig über den Stand ihrer Arbeit und die erzielten Ergebnisse. Beschlüsse sollten nach einem Diskussionsprozess gemeinsam gefasst werden.

Wichtige Hinweise

- Möglichst viele Personen, d.h. auch die nicht Freigestellten, die Ersatzmitglieder, die Vertrauensleute und die Jugend- und Auszubildendenvertretung sollten in die Arbeit einbezogen werden, da sie eine wichtige Nachwuchsschmiede darstellen. Durch eine frühzeitige Einbindung erwirbt dieser Personenkreis bereits Vorkenntnisse, die dem Gremium später zugute kommen können. Die jeweiligen Möglichkeiten und Grenzen (v.a. zeitliche Ressourcen) der Mitarbeit sind zu beachten. Für einige nicht freigestellte Mitglieder ist es schwierig genug, sich die Zeit für die regulären Sitzungen inklusive der Vor- und Nachbereitung zu nehmen. Deshalb ist es wichtig, eine Akzeptanz auf Seiten der Führungskräfte sicherzustellen und bei Bedarf Sonderfreistellungen auszuhandeln.
- Durch eine persönliche Ansprache lassen sich die meisten am ehesten dazu bewegen, sich aktiv an der Arbeit zu beteiligen.
- Ideal ist die Einrichtung einer Verwaltungsstelle oder Schreibassistenz, die z.B. Termine und Anfragen koordiniert, Sitzungsräume bucht, die Post verteilt, Material beschafft, Seminaranmeldungen vornimmt und das Aktenwesen übernimmt.

Weiterführende Informationen

- Artikel „Arbeitsplan und Arbeitsteilung“ auf den Wissens-Seiten des Bildungszentrums Oberjosbach (BZO). Download unter: http://www.bzo-wissen.de/wDefault/wissensdatenbank/2_Organisation/3_Arbeitsplanung/index.php
- Artikel „Teamarbeit: So optimieren Sie Ihren Erfolg“ auf der Seite von „Betriebsrat KOMPAKT“. Download unter: <http://www.betriebsrat-kompakt.de/newsletterarticle.asp?his=5094.51.6056&id=9533>
- Eder, I. (2010): Ausschüsse und Arbeitsgruppen. Effektive Arbeitsteilung und Nähe zum Beschäftigten. In: AiB, Heft 5: S. 302-305.

Sitzungsgestaltung

Ziele und Nutzen

In den regulären Sitzungen und Arbeitstreffen wird Wissen systematisch verteilt. Dies erleichtert neuen und noch unerfahrenen Mitgliedern die Einarbeitung. Die Transparenz der gesamten Arbeit wird erhöht.

Kurzbeschreibung

Betriebsratssitzungen werden nicht nur nach Bedarf, sondern regelmäßig abgehalten. Es wird sichergestellt, dass alle Mitglieder daran teilnehmen können. Wenn es mit der Freistellung der nicht freigestellten Mitglieder Probleme gibt, machen die Vorsitzenden den gesetzlichen Anspruch hierzu geltend. Eine Jahresplanung erleichtert die Berücksichtigung der Termine in den Dienstplänen. Zur Vorbereitung der Sitzungen werden Schriftstücke rechtzeitig vorab per E-Mail zugesendet. Damit neue Mitglieder sich schnell zurechtfinden und Inhalte einordnen können, werden Gesetze und Paragraphen, auf die sich Aussagen beziehen, genannt. Wenn ausreichend Zeit vorhanden ist, können einzelne Paragraphen näher erläutert und besprochen werden. Es wird regelmäßig Zeit für inhaltliche Diskussionen einkalkuliert. So können z.B. fiktive arbeitsrechtliche Fälle und Handlungsmöglichkeiten verhandelt werden. Ein fester Punkt auf der Tagesordnung sind Neuigkeiten. Hier können auch die regelmäßigen Berichte aus den Ausschüssen und Arbeits- und Projektgruppen und Informationen aus den Bereichen der nicht freigestellten Mitglieder einfließen. Zusätzlich zu den Sitzungen werden Freigestellten-Gespräche durchgeführt. Der Austausch ist insbesondere bei mehreren Standorten wichtig.

Wichtige Hinweise

- Es ist zu prüfen, in welchem Rahmen die Ersatzmitglieder und die Vertrauensleute an den Sitzungen beteiligt werden können (z.B. in Form einer Hospitation).
- Die Vereinbarung von Kommunikationsregeln (z.B. Handy-Stummschaltung) erleichtert eine effektive Durchführung der Sitzung.

Tandem-Lösungen

Ziele und Nutzen

Es wird nicht an einem theoretischen Fall, sondern beim konkreten Tun voneinander gelernt und Wissen ausgetauscht. So werden auch die impliziten Wissensbestände sichtbar und vermittelt. Für lernentwöhnte Personen ist es einfacher, direkt am Arbeitsplatz Wissen zu erwerben anstatt eine formelle Bildungsveranstaltung zu besuchen.

Kurzbeschreibung

Es lassen sich zwei Varianten von Tandems unterscheiden. Bei der ersten Variante wird ein Tandem zwischen einem erfahrenen und einem unerfahrenen Mitglied eingerichtet, um gemeinsam eine bestimmte Aufgabe in einem definierten Zeitraum zu lösen. Die zweite Variante zielt auf die Einarbeitung eines potenziellen Nachfolgers und findet unabhängig von einer konkreten Aufgabe, jedoch ebenfalls zeitlich befristet statt (vgl. hierzu das Werkzeug „Nachfolgeplanung“).

Wichtige Hinweise

- Es ist ein zeitlicher Freiraum für das gemeinsame Lernen im Tandem zu schaffen (z.B. zusätzliche aufgabenbezogene Freistellung für ein nicht freigestelltes Mitglied).
- Eine Voraussetzung ist die Passung zwischen Wissensgeber und Wissensnehmer. Erst wenn der Wissensgeber den Wissensnehmer akzeptiert (und umgekehrt), wird er bereit sein, sein Wissen zu teilen. Der Wissenstransfer darf niemals verordnet werden, sondern muss freiwillig erfolgen. Allen Beteiligten sollte bewusst sein, dass nicht nur der Wissensgeber, sondern auch der Wissensnehmer über ein spezifisches Know-How verfügt und deshalb eine Begegnung auf Augenhöhe erfolgen sollte.

Weiterführende Informationen

Artikel „Lernfähig im Tandem. Betriebliche Lernpatenschaften zwischen Älteren und Jüngeren“ auf der Seite der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“. Download unter: <http://www.inqa.de> (Service – Suche)

Kollegiale Beratung

Ziele und Nutzen

Bei Problemen erfolgt ein Erfahrungsaustausch mit anderen Interessenvertretungsmitgliedern. Es wird schnell und unbürokratisch Unterstützung und Hilfestellung geleistet.

Kurzbeschreibung

Es wird ein strukturiertes Beratungsgespräch zwischen zwei oder mehr Personen geführt. Bei einer Kleingruppe ist eine Moderation empfehlenswert. Das Gespräch beginnt mit der Fallschilderung und endet mit dem Feedback der Berater. Zwischendurch werden Fragen gestellt, Informationen ausgetauscht, Ideen entwickelt und mögliche Handlungsstrategien diskutiert.

Wichtige Hinweise

Ein Austausch in Form einer kollegialen Beratung bietet sich auch in Bezug auf die Jugend- und Auszubildendenvertretung an. Die erfahrenen Kollegen aus dem Betriebsrat können den Jugendvertretern Fragen beantworten und ihnen Ratschläge geben. Wichtig ist es, sie alle Entscheidungen selbst fällen zu lassen. Hinterher sollte man sich aber nach dem Ergebnis erkundigen.

Weiterführende Informationen

IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen (2010): Kollegiale Beratung. Erfahrungen austauschen mit Methode. Düsseldorf. Download unter: <http://www.besser-zukunft.de/index.php?url=52,0,118,0,1>

Mentoring

Ziele und Nutzen

Ein neues Mitglied wird für seine Funktion im Gremium qualifiziert. Der Mentor gibt sein Wissen an den Mentee weiter, berät ihn und vermittelt Kontakte. Dafür erhält er Wertschätzung und Anerkennung und gewinnt selbst neue Handlungsimpulse.

Kurzbeschreibung

Mentor und Mentee treffen sich über einen längeren Zeitraum (ca. 6 bis 15 Monate) zu regelmäßigen Gesprächen und haben zudem telefonischen und E-Mail-Kontakt. Es werden verschiedene Phasen durchlaufen (Gegenseitiges Kennenlernen und Vereinbarung von „Spielregeln“, Treffen von Zielvereinbarungen, Arbeit und Beratung, Erfolgskontrolle). Da erfahrene ältere Mitglieder, wenn sie noch einige Zeit im Gremium mitwirken möchten, die Weitergabe ihres Wissens und ihrer Erfahrungen häufig als Machtverlust und beginnende Schwächung betrachten, sollten die Mentoren ggf. unter den Personen, die kurz vor dem Ausscheiden stehen oder gerade ausgeschieden sind, gesucht werden, da bei ihnen kein Interessenkonflikt zu erwarten ist. Insbesondere die bereits Ausgeschiedenen verfügen über Zeitpotenziale. Es bietet sich deshalb an, sie möglichst ehrenamtlich – damit das Mentoring finanziell überschaubar bleibt – für eine Mentorentätigkeit zu gewinnen (die Erstattung entstandener Aufwendungen wie Fahrtkosten o.ä. ist selbstverständlich). Der Mentor könnte aus dem eigenen Betrieb stammen (z.B. eine ehemaliger Vorsitzender), es könnte – und dies scheint erfolgversprechender zu sein, um Konkurrenzsituationen zwischen Vorgänger und Nachfolger zu vermeiden – sich aber auch um eine Person von außerhalb handeln, die noch nicht allzu lange ausgeschieden ist und im Idealfall früher in einem ähnlich strukturierten Betrieb gearbeitet hat. Ehemalige Funktionsträger weisen oft eine hohe Bereitschaft zu einem solchen Engagement auf, die positiv aufgegriffen werden kann. Vor allem kleinen und mittleren Gremien, in denen intern keine geeignete Person als Mentor zur Verfügung steht, wäre damit geholfen. Die an einem Mentoring interessierte Person sucht sich selbst einen geeigneten Mentor (informelles Mentoring) oder lässt sich einen passenden Mentor über die lokale Verwaltungsstelle ihrer Gewerkschaft oder über einen gewerkschaftlichen Bildungsträger vermitteln (formelles Mentoring).

Wichtige Hinweise

Mentoring empfiehlt sich vor allem für neu installierte Betriebsräte oder Gremien, deren gewerkschaftliche Anbindung schwach ausgeprägt ist.

Weiterführende Informationen

Mittelman, A. (2011): Werkzeugkasten Wissensmanagement. Norderstedt: Books on Demand: S. 45-47.

Patensysteme

Ziele und Nutzen

Jedes neue Mitglied bekommt einen Paten zur Seite gestellt. Hierdurch lebt sich das neue Mitglied schneller im Gremium ein und versteht die internen Arbeitsabläufe.

Kurzbeschreibung

Die Paten unterstützen und betreuen die neuen Mitglieder, geben ihnen Ratschläge und erörtern praktische und rechtliche Fragen aus dem Alltagsgeschäft.

Wichtige Hinweise

Vor allem in großen Gremien, in denen viele Wissensträger vorhanden sind, sind Patenschaften einfach zu organisieren.

Erfahrungsgeschichten

Ziele und Nutzen

Das Erfahrungswissen wird sichtbar gemacht, dokumentiert und genutzt. Es werden Hintergründe und Zusammenhänge aufgedeckt sowie Erfolgsfaktoren und Barrieren identifiziert, die es ermöglichen, zukünftig Wiederholungsfehler zu vermeiden. Das Wissen bleibt der Interessenvertretung erhalten.

Kurzbeschreibung

Es wird ein bedeutendes Ereignis aus dem betrieblichen Kontext (eine Fusion, eine wirtschaftliche Krise o.ä.) ausgewählt. Die Schlüsselpersonen erstellen eine Geschichte, in der sie beschreiben, wie sie dieses wahrgenommen haben. Für die Geschichte verwenden sie auch wörtliche Zitate und Kommentare. Es können auch Interviews mit Personen außerhalb der Arbeitnehmervertretung geführt werden, die das Ereignis miterlebt haben (z.B. weitere Belegschaftsangehörige, Geschäftsführung). Die Erfahrungsgeschichten werden zu einem Gesamtdokument zusammengefasst, das von allen gelesen und im Gremium diskutiert wird. Die Beteiligten versuchen, Schlussfolgerungen und Lehren aus den Erfahrungen zu ziehen und die Erkenntnisse auf die aktuelle Arbeit der Interessenvertretung zu übertragen. Möglich ist auch, dass ein einzelnes erfahrenes Mitglied ein relevantes Erlebnis – z.B. einen besonderen Erfolg oder Misserfolg – zu einer Erfahrungsgeschichte aufbereitet und sie dem Gremium erzählt.

Wichtige Hinweise

Die Methode ist relativ zeitaufwändig und voraussetzungsintensiv. So ist z.B. nicht jeder in der Lage, eine Geschichte in schriftlicher Form zu verfassen. In dem Fall ist zu überlegen, wie der Prozess vereinfacht werden kann.

Weiterführende Informationen

- Artikel „Learning History“ in der Lösungsbox des Fraunhofer-Projekts ProWis. Download unter: <http://www.prowis.net/prowis/?q=node/139>
- Mittelmann, A. (2011): Werkzeugkasten Wissensmanagement. Norderstedt: Books on Demand: S. 80-94.
- Kurzfilme zu Erfahrungsgeschichten auf der Seite „Mittelstand-Digital“ (BMW). Download unter: <http://www.mittelstand-digital.de/DE/Wissenspool/praxisbeispiele.html>

Wikis, Blogs, Online-Diskussionsforen

Ziele und Nutzen

Die neuen Medien werden für einen schnellen Austausch von Informationen und Meinungen und die Verteilung von Wissen genutzt. Damit wird den Interessen vieler jüngerer Interessenvertretungsmitglieder entsprochen, die eine IT-gestützte Kommunikation bevorzugen. Die Wissensvernetzung kann unabhängig von räumlichen Strukturen erfolgen.

Kurzbeschreibung

Über ein Wiki, in Blogs und in Online-Foren, für die die Nutzer Lese- und Schreibrechte haben, werden Themen bearbeitet und Erfahrungen ausgetauscht. Während sich ein Wiki vor allem als System für eine gemeinsam gepflegte Wissensdatenbank eignet, können in Blogs insbesondere ereignisbezogene Diskussionen geführt werden. Ein Diskussionsforum bietet Raum für den problembezogenen Austausch von Informationen und Meinungen.

Wichtige Hinweise

- Einer verantwortlichen Person sind erweiterte Nutzungsrechte zur Verwaltung und Pflege zu erteilen.
- Es ist ein Verhaltenskodex zu erarbeiten, damit der Austausch sachlich und zieladäquat erfolgt.
- Angesichts der Sensibilität interessenvertretungspolitischer Fragen sollten die Systeme nicht öffentlich, sondern nur für eine bestimmte Nutzergruppe (z.B. im Intranet) zugänglich sein.

Weiterführende Informationen

- Artikel „Wikis/Blogs“ in der Lösungsbox des Fraunhofer-Projekts ProWis. Download unter: <http://www.prowis.net/prowis/?q=node/160>
- Artikel „Diskussionsforum“ in der Lösungsbox des Fraunhofer-Projekts ProWis. Download unter: <http://www.prowis.net/prowis/?q=node/123>
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2007): Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen und öffentlicher Verwaltung. Ein Leitfaden. Download unter: <http://www.bmwi.de/DE/Mediathek/publikationen.html>

Schwarzes Brett/Newsletter/Betriebsratszeitung

Ziele und Nutzen

Informationen werden vom Betriebsrat mit Hilfe von verschiedenen Medien verteilt. Die Arbeit der Interessenvertretung wird öffentlichkeitswirksam präsentiert und Erfolge kommuniziert, und es wird zeitnah über positive und kritische Entwicklungen im Betrieb berichtet. Eine gute Informationspolitik schafft Transparenz und erhöht den Rückhalt durch die Belegschaft.

Kurzbeschreibung

Zur Darstellung der Interessenvertretungsarbeit und zur Bekanntgabe aktueller betrieblicher Geschehnisse werden Informationen auf elektronischem Weg (per Newsletter) oder als schriftliches Dokument (Aushang am Schwarzen Brett, eine regelmäßig erscheinende Betriebsratszeitung) an die Belegschaft weitergegeben. Die verschiedenen Medien können einander ergänzen.

Wichtige Hinweise

- Die Öffentlichkeitsarbeit vor der Belegschaft, aber auch nach außen ist elementar wichtig. Es sollte daher eine Person oder ein Team damit beauftragt werden, hier Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Dazu gehören z.B. auch regelmäßige Sprechstunden für die Belegschaftsangehörigen, Begehungen und Besichtigung der verschiedenen Arbeitsbereiche, Mittagspausengespräche mit Kaffee und Kuchen in den einzelnen Abteilungen, Kantinengespräche und die Betriebsversammlungen.
- Die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen (z.B. zu Sachfragen, zur Spiegelung der Interessenvertretungsarbeit, zu den Informationskanälen wie dem Newsletter oder der Zeitung) gibt wertvolle Hinweise zur Verbesserung der Arbeit und zur Qualitätssicherung.
- Die Erstellung von Zeitungen und Newslettern ist arbeitsintensiv und zeitaufwändig und erfordert spezifische Kompetenzen (z.B. eine Neigung zum Schreiben).

Nachfolgeplanung

Ziele und Nutzen

Absehbare personelle Wechsel werden systematisch geplant und rechtzeitig vorbereitet. Dadurch wird das Erfahrungswissen der ausscheidenden Mitglieder gesichert, es erfolgt eine strukturierte Übergabe und eine bessere Einarbeitung der nachrückenden Personen. Die Motivation und das Engagement der nachfolgenden Mitglieder werden gesteigert und die Kontinuität der Interessenvertretungsarbeit bleibt erhalten.

Kurzbeschreibung

Bei einem Wahlamt wie dem Betriebsratsmandat sind personelle Wechsel nicht immer vorzusehen. Bei einem altersbedingten Ausstieg ist es jedoch möglich und sinnvoll, frühzeitig (bei Spitzenfunktionen wie dem Vorsitz mindestens zwei Jahre wenn nicht eine Wahlperiode im Vorhinein) eine Nachfolgeplanung vorzunehmen und den Übergang zu gestalten. Hierzu empfiehlt sich eine Klausur, bei der festgestellt wird, welche Personen aus Altersgründen zu einem bestimmten Zeitpunkt ausscheiden werden oder wer aus anderen Gründen nicht mehr kandidieren möchte. Dann wird notiert, in welchen Bereichen hierdurch Lücken entstehen und welches Wissen dem Gremium durch das Ausscheiden dieser Personen verloren gehen könnte. Mit Hilfe eines Anforderungsprofils werden pro Funktion möglichst zwei Personen ausgewählt, die als Wissensnehmer in Frage kommen. Danach wird ein verbindlicher Einarbeitungs- und Übergabeplan erarbeitet, der festlegt, in welcher Weise die Übergabe und die Einarbeitung erfolgen sollen. Es ist wichtig, dass eine Person diesen Prozess koordiniert. Es werden Methoden zur Identifikation des Wissens und der Erfahrungen der ausscheidenden Mitglieder eingesetzt (z.B. Wissenskarte). Dann wird gemeinsam mit den Wissensnehmern festgelegt, welches Wissen hiervon für sie wichtig ist und gesichert werden soll. Es werden unterschiedliche Werkzeuge ausgewählt, mit deren Hilfe der Wissenstransfer durchgeführt wird (z.B. Dokumentation der wichtigsten Aufgaben und Abläufe und Erstellung von Checklisten, Erfassung der Beziehungsnetzwerke der ausscheidenden Personen, Einrichtung von Tandems, Arbeit mit Erfahrungsgeschichten, Mentoring usw.). Die Übergabe von papierförmigen und elektronischen Dokumenten erfolgt organisiert, d.h. die Dokumente werden gemeinsam gesichtet, die wichtigsten werden selektiert und besprochen (z.B.: Kündigung – Wie wird eine Stellungnahme geschrieben? Oder: Erklärung von komplizierten Betriebsvereinbarungen). Die Auswahl und der Einsatz der Maßnahmen hängen entscheidend davon ab, welche zeitlichen und organisatorischen Möglichkeiten zur Übergabe und Einarbeitung zur Verfügung stehen. Im Idealfall werden Parallelfunktionen geschaffen, d.h. einige Monate vor dem Ausstieg „laufen“ Vorgänger und Nachfolger miteinander und bereiten z.B. Sitzungen gemeinsam vor, gehen zusammen in Ausschüsse oder nehmen Termine mit der Geschäftsleitung wahr, sodass die Übergabe und Einarbeitung integriert in das Alltagsgeschäft erfolgt. Dazu ist eventuell eine zeitlich begrenzte zusätzliche Freistellung auszuhandeln. Denkbar ist auch, dass eine ausscheidende Person ein Jahr vor dem Ausstieg „zurück ins Glied“ geht oder aber eine Art Nachlaufmandat bekommt. Sollte dies nicht machbar sein, kann eine extern moderierte Übergabe (z.B. nach dem Nova.PE-Verfahren, Link siehe unten) organisiert werden. Hierbei finden eine Analyse des Wissens und der Kompetenzen des ausscheidenden Mitglieds, ein Wissenstransfer, eine Verankerung des Wissens und abschließend eine Reflexion zum Erfolg der Maßnahme statt. Wichtig ist es auch, diesen Prozess vor der Belegschaft und der Geschäftsleitung transparent zu machen und nachfolgende Personen der Basis vorzustellen.

Wichtige Hinweise

- Es ist nicht das Ziel, dass die nachrückenden Mitglieder die Arbeitsweise ihrer Vorgänger imitieren. Sie sind eigene Persönlichkeiten, die mit ihren Aufgaben wachsen und eigene Akzente setzen werden. Nicht alles, was früher war, ist gut gewesen. Deshalb sind auch neue Vorstellungen zu akzeptieren.
- Eine Nachfolgeplanung setzt voraus, dass Nachwuchs vorhanden ist. Die Nachwuchssuche und -förderung ist deshalb ein dauerhaftes Thema. Als wichtige Kaderschmiede gelten der Vertrauenskörper und die Jugend- und Auszubildendenvertretung. Potenzielle Kandidaten sollten frühzeitig mit zu Gewerkschaftsveranstaltungen genommen werden. Für neue Auszubildende sollte eine Einführungsphase organisiert werden, die von der JAV, dem BR und der Gewerkschaft gemeinsam gestaltet wird. Dabei werden die Auszubildenden über ihre Rechte und Pflichten informiert, und es werden Kennenlernaktionen (Hausrallye u.ä.) veranstaltet. Es sollten auch Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit angeboten werden. Ziel ist es, bereits während der Ausbildungszeit eine positive Grundhaltung zum Thema Mitbestimmung zu vermitteln. Die Jüngeren sollten stets als „Gleiche unter Gleichen“ behandelt werden.
- Am erfolgversprechendsten ist eine Rekrutierung, wenn sie über eine persönliche Ansprache erfolgt. Die freigestellten Mitglieder können mit potenziellen Kandidaten Gespräche führen, in denen erläutert wird, wie die Interessenvertretungsarbeit abläuft und was von nachrückenden Mitgliedern erwartet wird.
- Eine Unterstützung durch die zuständige Gewerkschaft ist bei diesem Prozess hilfreich.

Weiterführende Informationen

- Nova.PE – die intergenerative Wissenstransfer-Systematik: Download unter: <http://www.bkp-team.de/beratungsprodukte/novape/produkt/produkt-1.html>
- Nova.PE- Broschüre: Erfahrungen retten, Wissen erhalten, Kompetenzen sichern: Unternehmensentwicklung im demografischen Wandel. 2007. Download unter: http://imperia.rz.rub.de:8059/imperia/md/content/pdf/nova_pe_brosch_re.pdf

5.4.5 Baustein: „Wissen neu entwickeln“

Mit Hilfe der nachfolgenden Werkzeuge kann die Kreativität der Mitglieder gefördert und die Erzeugung von Ideen und neuem Wissen unterstützt werden.

Wissensgemeinschaft

Ziele und Nutzen

Die Mitglieder entwickeln gemeinsam neues Wissen. Dabei wird die Kommunikation untereinander angeregt und die Mitglieder lernen, wie sie gezielt Wissen erwerben. Der Wissensstand im Gremium wird erhöht.

Kurzbeschreibung

Mehrere Personen bilden ein Team und bearbeiten ein ausgewähltes Thema. Sie tauschen ihr vorhandenes Wissen hierzu aus und suchen gezielt nach neuen Informationen, die sie in ihr Vorwissen integrieren. Daraus entwickeln sie gemeinsam neue Ideen und neues Wissen, das sie in das Gesamtgremium transportieren. Beispiel: Einige jüngere Mitglieder setzen sich mit einem realen arbeitsrechtlichen Fall auseinander, recherchieren die gesetzlichen Grundlagen und entwerfen Handlungsmöglichkeiten und Lösungsstrategien. Das Ergebnis wird im gesamten Gremium vorgestellt und reflektiert.

Wichtige Hinweise

Eine Voraussetzung ist die intrinsische Motivation der Mitglieder zur Zusammenarbeit und Bearbeitung eines speziellen Themas.

Weiterführende Informationen

Artikel „Communities of Practice“ in der Lösungsbox des Fraunhofer-Projekts ProWis. Download unter: <http://www.prowis.net/prowis/?q=node/120>

Ideenmanagement

Ziele und Nutzen

Es werden Vorschläge zur Verbesserung der Interessenvertretungsarbeit gesammelt und umgesetzt. Das Gremium ist offen für Veränderungen und etabliert eine Beteiligungskultur. Das motiviert die Mitglieder dazu, sich aktiv in die Arbeit einzubringen. Das Engagement der Mitglieder erhöht die Durchsetzungsstärke des Gremiums.

Kurzbeschreibung

Jedes Mitglied teilt dem Gremium seine eigenen Ideen mit und bemüht sich, zur Weiterentwicklung der Arbeit beizutragen.

Wichtige Hinweise

Alle Mitglieder sind zu einer aktiven Beteiligung zu ermutigen. Das bedeutet, dass die Vorsitzenden und die freigestellten Mitglieder eine Partizipation der anderen Mitglieder zulassen und sie unterstützen.

Kreativitätstechniken

Ziele und Nutzen

Durch den Einsatz von Kreativitätstechniken wird die Entwicklung von neuem Wissen unterstützt und vorangetrieben.

Kurzbeschreibung

Zur Entwicklung von Ideen und zur Problemlösung werden unterschiedliche Kreativitätstechniken angewendet, wie z.B. Brainstorming, Mind-Mapping, Denkstühle u.ä.

Wichtige Hinweise

Visualisierungs- und Moderationstechniken verbessern den Ablauf der regulären Sitzungen.

Weiterführende Informationen

- Artikel „Kreativitätstechnik“ in der Lösungsbox des Fraunhofer-Projekts ProWis. Download unter: <http://www.prowis.net/prowis/?q=node/138>
- Mittelman, A. (2011): Werkzeugkasten Wissensmanagement. Norderstedt: Books on Demand: S. 28-30 (Denkstühle).

6 Handlungsempfehlungen

Abschließend einige Handlungsempfehlungen für die Praxis:

- *Praktische Erprobung des Werkzeugkastens:* Zur Umsetzung der Projektergebnisse in die betriebliche Praxis empfehlen wir, im Rahmen eines anwendungsorientierten Forschungsprojektes gezielt Betriebs- und Personalräte für das Thema Wissensmanagement zu sensibilisieren und sie dabei zu unterstützen, ausgewählte Instrumente und Methoden aus dem Werkzeugkasten in ihrem realen betrieblichen Umfeld selbstorganisiert zu erproben. Ziel ist es herauszufinden, welche Methoden und Instrumente unter welchen Kontextbedingungen gut funktionieren, wo es Schwierigkeiten und Widerstände gibt und was im alltäglichen Handeln wieder untergeht. Dies verspricht weiterführende Erkenntnisse sowohl für die Interessenvertretungspraxis als auch für die Mitbestimmungsforschung.
- *Sensibilisierung und Schulung der Gewerkschaftsbeauftragten:* Die Gewerkschaftsbeauftragten sind diejenigen, die vor Ort den Kontakt zu den Betrieben pflegen. Das Thema Wissensmanagement und Nachfolgeplanung ist daher auch ein Gegenstand der gewerkschaftlichen Betreuungs- und Beratungsarbeit. Die Gewerkschaftsbeauftragten sollten deshalb von einem gewerkschaftlichen Bildungsträger hierzu geschult werden, damit sie als Multiplikatoren die Betriebe auf die Problematik aufmerksam machen und im Bedarfsfall, d.h. wenn ein Generationswechsel ansteht, den Gestaltungsprozess begleiten können. Darüber hinaus können sie in ihrem Zuständigkeitsbereich einen Austausch zwischen den Betriebsräten initiieren und auf ihnen bekannte Beispiele guter Praxis verweisen.
- *Entwicklung und Erprobung einer Seminarkonzeption:* Die gewerkschaftlichen (Bildungsträger) sollten ein generationenübergreifendes Bildungsangebot konzipieren, das an die Thematik heranführt und Handlungsmöglichkeiten und Lösungswege aufzeigt, wie der Umgang mit Wissen und Erfahrungen verbessert und nachhaltige Wissensstrukturen in den Gremien geschaffen werden können.
- *Entwicklung und Erprobung von Mentoringprogrammen:* Angesichts des hohen Engagementpotenzials ehemaliger Funktionsträger sollten die Gewerkschaften sich mit der Frage beschäftigen, wie sie deren Wissen und Fähigkeiten für ihre Arbeit nutzen können. Eine Möglichkeit sind Mentorenansätze, die insbesondere Betriebsratsmitgliedern im Übergang zur Nacherwerbsphase ein Tätigkeitsfeld eröffnen, das an ihren früheren Arbeitszusammenhang anknüpft.

Ihr Ausstieg würde gleitend erfolgen und sie könnten ihre Kompetenzen weiterhin einbringen und hierfür Anerkennung erfahren. Dies sollte durch Bildungsprozesse flankiert werden, da ein Rollenwechsel vom „Entscheider und Macher“ zum „Begleiter und Berater“ erforderlich ist. Die (örtlichen) Bildungsträger könnten die entsprechenden Schulungen übernehmen.

Praxisbeispiel:

Vom 05. bis zum 06.02.2013 fand eine von den Abteilungen „Betriebspolitik“ und „Vertrauensleute/Ortsgruppen“ im IG BCE Hauptvorstand organisierte Gesprächsrunde zur „Stärkung der gewerkschaftlichen Basisarbeit“ statt, an der auch die Projektbearbeiterin und der Projektbearbeiter teilnahmen. Dort stellten die Gewerkschaftsvertreter u.a. ihre ersten Überlegungen zur Entwicklung eines Mentoringprogramms im ehrenamtlichen Bereich vor. Ziel ist es, das ehrenamtliche Potenzial lokal und regional zu bündeln und aus Altersgründen ausgeschiedene ehemalige Betriebsratsmitglieder als Mentoren für aktuell tätige Betriebsratsmitglieder einzusetzen. Auf diese Weise soll ein generationenübergreifender Wissenstransfer initiiert werden, bei dem nicht nur das Fakten-, sondern vor allem das Erfahrungswissen ausgetauscht wird.

Das Projektvorhaben befindet sich noch in der Konzipierungsphase. Angedacht ist, über eine persönliche Ansprache seitens der Organisatoren ein Mentorenpool aufzubauen, diese in Schulungen hinreichend für ihre neue Rolle zu qualifizieren und dann Betriebe ausfindig zu machen, in denen ein Mentoring umgesetzt werden kann. Es ist noch zu klären, ob sich das Angebot nur an neu gewählte Personen oder auch an schon länger aktive Betriebsräte richten soll. Aufgrund der erforderlichen intensiven Vorbereitung werden die ersten Mentoring-Prozesse frühestens 2014 anlaufen. Sie sollen allerdings zeitnah zu den im Frühjahr 2014 anstehenden Betriebsratswahlen stattfinden, da dann viele erfahrene Betriebsratsmitglieder altersbedingt ausscheiden und jüngere bzw. neue Mitglieder in die Gremien eintreten werden. Wenn erfahrene Funktionäre aus den Betrieben ausscheiden, ist es keineswegs selbstverständlich, dass die neu ins Amt gewählten Betriebsratsmitglieder und Gremien vom Wissen und von den Erfahrungen der ausgeschiedenen Funktionsträger profitieren. Theorie und Praxis klaffen in diesem Feld sehr weit auseinander. Eine gelebte Praxis von Lernen, Wissensmanagement und interner strategischer Nachwuchsförderung findet in den Gremien häufig nicht statt.

Eine Erprobung der Modell-Maßnahme ist zunächst in Form von regionalen sogenannten „Piloten“ vorgesehen, um entsprechende praktische Erfahrungen

zu sammeln. Dabei übernehmen die zuständigen Bezirkssekretäre der IG BCE eine wichtige Rolle, da sie das Projekt jeweils vor Ort koordinieren und betreuen werden.

- *Konzeption und Realisierung eines Internetportals:* Zusätzlich zu der in diesem Projekt erstellten Broschüre zum „Werkzeugkasten für den Wissenstransfer in Interessenvertretungen“ sollte eine Website - entweder gewerkschaftsübergreifend oder an bereits bestehende Informationssysteme angelehnt - entwickelt werden, wo Arbeits- und Handlungshilfen, Fallbeispiele, Mustervorlagen u.ä. zum Thema hinterlegt sind und die ein Forum zum informellen Austausch hierzu bietet.
- *Verbreitung der Projektergebnisse:* Die Projektergebnisse sind weiter zu verbreiten, z.B. im Rahmen der regionalen Betriebsrätetreffen oder bei Veranstaltungen, die vom Deutschen Gewerkschaftsbund moderiert werden. Dabei sollten auch die Gewerkschaften, die nicht an diesem Projekt beteiligt waren, angesprochen werden.
- *Einbeziehung von Betriebsräten ohne gewerkschaftliche Anbindung:* Auch in den Interessenvertretungen, die gewerkschaftlich nicht oder nur schwach angebunden sind, sowie in Betrieben, in denen es nur alternative Formen der Interessenvertretung gibt, spielt das Thema Wissensmanagement eine bedeutsame Rolle. Es ist zu prüfen, wie auch diese Mitbestimmungsakteure in den Sensibilisierungs- und Entwicklungsprozess einbezogen werden können.

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.
- 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.
- Bundesministerium für Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2008): *Studie. Erfahrung rechnet sich. Aus Kompetenzen Älterer Erfolgsgrundlagen schaffen*. Berlin.
- 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.
- 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.
- 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 [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.
- 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 [Letzter Zugriff: 29.10.2010].
- Kelle, U./Kluge, S. (2010): Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. Wiesbaden.
- 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.

- Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch. Weinheim, Basel.
- 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.
- 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 Personen-nahverkehr. In: *Industrielle Beziehungen* 12 (4): 367-392.
- Müller-Jentsch, W./Malanowski, N./Seitz, B./Drescher, I. (1998): Betriebsräte-Befragung 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 lebenslaforientierten 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 Geschlecht 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.
- Nienhäuser, W./Hoßfeld, 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.
- Polanyi, M. (1985): *Implizites Wissen*. Frankfurt am Main.
- Probst, G./Raub, S./Ronhardt, K. (2003): *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Wiesbaden.

- 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 Geschlechter-Ungleichheit 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 40 (forthcoming).
- Wilz, S.M. (2002): Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen. Opladen.

Anhang

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

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

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?

Anhang C

Beispiel: Anforderungsprofil Betriebsratsvorsitzende/r	Kompetenz-Check		
	wenig ausge- prägt	mittel ausge- prägt	stark ausgeprägt
Fachliche Kenntnisse			
Rechtskenntnisse			
BetrVG			x
Arbeitsrecht			x
...			
Betriebswirtschaft			x
Betriebliches Wissen			x
Operatives Geschäft			
Individuelle Beratung			x
Aushandlung Betriebsvereinbarungen			x
Ausschussarbeit			x
...			
Verhandlungsführung			x
PC-Kenntnisse	x		
?			
Methodische Fähigkeiten			
Betriebsratsorganisation			x
Sitzungsmanagement		x	
Strategisches Denken und Handeln			x
?			
Soziale Fähigkeiten			
Kommunikationsfähigkeit			
Gremium			x
Beschäftigte			x
Vorstand/Führungskräfte			x
...			
Einfühlungsvermögen			x
Teamfähigkeit			x
?			
Personale Fähigkeiten			
Konfliktfähigkeit			x
Belastbarkeit			x
Kritikfähigkeit			x
Durchsetzungsvermögen			x
?			
Qualifizierungsbedarf			
PC-Kenntnisse: Interne Schulung durch Max Mustermann			
Sitzungsmanagement: Externe Schulung bei xy			

edition der Hans-Böckler-Stiftung
Bisher erschienene Reihentitel ab Band 252

	Bestell-Nr.	ISBN	Preis/€
Martin Albrecht, Hans-Holger Bleß, Ariane Höer, Stefan Loos, Guido Schiffhorst, Carsten Scholz Ausweitung selektivvertraglicher Versorgung	13252	978-3-86593-146-7	23,00
Karl-Heinz Köpke Gesunde Arbeit für alle	13253	978-3-86593-148-1	24,00
Elisabeth Schwabe-Ruck „Zweite Chance“ des Hochschulzugangs?	13254	978-3-86593-149-8	32,00
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

	Bestell-Nr.	ISBN	Preis/€
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
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

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 Sozialstaates/Sozialpolitik, 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 14tägig 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 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 zweite Band zu der von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Studie ‚Wissenstransfer von ausscheidenden Interessenvertretungsmitgliedern‘ beschreibt die Entwicklung und Erprobung eines Werkzeugkastens für einen selbstorganisierten Wissensaustausch in und zwischen Betriebs- und Personalräten und soll damit vor allem die Praktiker/innen als Zielgruppe ansprechen.

(Auch in dieser Edition: Band 1, „Einflussgrößen auf den Wissenstransfer in der betrieblichen Interessenvertretung – Eine empirische Untersuchung“).



ISBN 978-3-86593-195-5

€ 25,00