

DOI: 10.5771/0342-300X-2019-4-309

# Wissensmanagement in Arbeitnehmervertretungen

## Ein betriebspolitischer Erfolgsfaktor mit Entwicklungspotenzial

WERNER FELDES

Die Vielzahl und Komplexität der Themen, mit denen sich Arbeitnehmervertretungen heutzutage befassen müssen, verweist auf die wachsende Bedeutung von Wissen. Gefordert ist ein Typus von Arbeitnehmervertretungen, der häufig tarifpolitische (Rahmen-)Regelungen auf der betrieblichen Ebene umsetzt, seine Mitbestimmungsrechte bei betrieblichen Umstrukturierungen wahrnimmt und unterschiedliche Beschäftigtengruppen und Unternehmensbereiche differenziert betreut. Das heißt: Arbeitnehmervertretungen müssen auf sehr vielen Themengebieten bewandert sein. Speziell von Vorsitzenden und Ausschussvorsitzenden werden darüber hinaus noch Leitungsqualitäten erwartet. Wenn selbst in gewerkschaftlichen Kreisen inzwischen von *leadership* die Rede ist, dann ist damit eine exponierte Rolle gemeint, die Prozesskompetenz, strategisches und taktisches Geschick, Weitblick und Führungsqualitäten verlangt. Anders ausgedrückt: Interessenvertretungsarbeit und Gremienmitglieder „funktionieren“ nicht ohne eine ebenso solide wie breite Wissensbasis, betriebspolitisch spezialisiertes Wissen und eine förderliche Kultur des Teilens von Wissen und Erfahrung. Damit wird das Wissensmanagement der Interessenvertretung, also der regelmäßige Wissens- und Informationsaustausch im Gremium, die Dokumentation des Erfahrungswissens, ein leichter Zugang zum vorhandenen Wissensbestand sowie die systematische Fort- und Weiterbildung der Organmitglieder, zum betriebspolitischen und persönlichen Erfolgsfaktor. Wie Gremienmitglieder ihr Wissen und ihre Fähigkeiten in der Beratungs- und Betreuungsarbeit einsetzen und wie kenntnisreich die Organmitglieder ihre

Interessenposition in den betrieblichen Auseinandersetzungen vertreten, ist maßgeblich für die Durchsetzungsstärke als Arbeitnehmervertretung und ihr Ansehen in der Belegschaft.

Dieser Beitrag richtet deshalb den Blick auf die Voraussetzungen und positiven Effekte eines fundierten Wissensmanagements für die Gestaltungs- und Durchsetzungskompetenz von Arbeitnehmervertretungen. Erfahrungen aus der Organisations- und Personalberatung von Interessenvertretungen zeigen, dass sich der Einsatz wissens- und transferfördernder Methoden in den Personal- und Geschäftsprozessen der Arbeitnehmervertretungen positiv auf ihre betriebspolitische *performance* und auf das Qualifikationsniveau ihrer Mitglieder auswirkt.<sup>1</sup>

### Wissensdynamik und Wissensverluste

Dass sich die Mehrheit von Betriebsräten mit Wissensmanagement beschäftigt, ist zum einen dem Wandel von Unternehmen zu wissensverarbeitenden und wissensgenerierenden Produktionssystemen geschuldet. „Wissen wird [...] schlechthin als die neue Form des Kapitals begriffen“<sup>2</sup> und der wettbewerbs- und shareholdergetriebene Zwang zur Kapitalverwertung treibt deshalb die Wissensintensität in den Unternehmen beständig an. Infolgedessen hat der Kapitaleinsatz für Forschung und Entwicklung (F&E), Marketing und Software, für die Nutzung von Datenbanken und Lizenzen und in Form wissensbasierter Managementpraxis ein hohes Niveau erreicht.<sup>3</sup> Parallel dazu haben auch der Nutzungsgrad von Wissen in der Inter-

1 Der Beitrag markiert den Diskussionsstand zum Wissensmanagement in Betriebsratsgremien innerhalb des IG-Metall-Projektes „Personalentwicklung und Personalplanung im Betriebsrat“. Das Projekt wird in Zusammenarbeit mit SUSTAIN | CONSULT, Dortmund, und mit Betriebsräten aus der Metall-, Holz- und Möbelindustrie durchgeführt. Dieses Projekt zum Generationenwechsel in Betriebsratsgremien entwickelt Instrumente und Lösungsstrategien für ein

vorausschauendes Nachfolgemangement. Die Projektergebnisse werden fortlaufend im Extranet der IG Metall dokumentiert: [https://extranet.igmetall.de/view\\_praxis.htm](https://extranet.igmetall.de/view_praxis.htm) (Generationenwechsel).

2 Wilkesmann, U./ Rascher, I. (2003): Wissensmanagement – Analyse und Handlungsempfehlungen, Düsseldorf, S. 17.

senvertretungsarbeit, die Ausdifferenzierung von Arbeits- und Projektstrukturen und der Grad an Spezialisierung einzelner Gremienmitglieder zugenommen.

Das in der Vertretungswelt der Arbeitnehmervertretungen verfügbare Wissen ist jedoch dynamisch und flüchtig. Insbesondere das betriebsbezogene wie auch das arbeits- und sozialrechtliche Wissen veralten rasch und müssen stets auf dem Laufenden gehalten werden. Mit den kurzen Entwicklungsrhythmen, neuen Geschäftsmodellen und Produktionsprozessen in den Unternehmen sowie einer dynamischen Rechtsetzung und Rechtsprechung verändert sich die Halbwertszeit des benötigten Wissens. Dieser höheren Wissensdynamik können sich auch Arbeitnehmervertretungen nicht entziehen. Sie müssen, trainingstechnisch gesprochen, ständig „am Ball bleiben“. Es muss permanent entschieden werden, welche Inhalte aus dem vorhandenen Wissensvorrat in die einzelnen Beratungs- und Verhandlungsprozesse einfließen müssen. Davon zu unterscheiden sind Aufgabenstellungen, bei denen die Themenverantwortlichen in den Gremien an ihre Wissensgrenzen stoßen und deswegen Personalentwicklungs- und Lernprozesse initiiert werden müssen, die neues Wissen generieren.

Für die erhöhte Relevanz des Wissensmanagements ist noch ein weiterer Grund anzuführen. Viele Gremien sind mit der demografiebedingten Abwanderung von Wissensträger\*innen konfrontiert. Die damit drohenden Wissensverluste (*brain drain*) lassen sich nicht mehr auf die leichte Schulter nehmen. Und nicht zuletzt sind Organisationsentscheidungen, durch die der Zugang zu und Umgang mit Wissen überwiegend auf nur wenige „Freigestellte“ konzentriert wird, für eine ungleiche Teilhabe an Wissen verantwortlich. Je mehr sich aber ein Expertentum in Betriebsratsgremien herausbildet, umso mehr wächst die Abhängigkeit der Gremien von einzelnen Wissensträger\*innen. Die Gremien sind dadurch in ihrer Arbeitsfähigkeit verwundbar und sie kommen nach Neuwahlen erkennbar schwerer in Tritt.

### Wissensmanagement

Solchen personalpolitischen (Fehl-)Entscheidungen und dem drohenden *brain drain* kann vorgebeugt werden. Gerade für betriebliche Vertretungen, denen in den kommenden Jahren signifikante Wissensverluste drohen und deren Umfeld von starken technologischen Veränderungen geprägt ist, lässt sich ein systematisches Wissens- und Kompetenzmanagement gepaart mit vorausschauender Personalplanung kurzfristig installieren. Der Aufwand dafür ist nicht unverhältnismäßig hoch. Ein permanentes Wissensmanagement ist keine neue und zusätzlich strapazierende Aufgabenstellung, wenn die Verbesserung des Umgangs mit Wissen so stattfindet, dass sie in die alltäglichen Geschäfte und Abläufe integriert wird. Dabei ist es nützlich, sich an den vier grundlegenden Anforderungen der Wissensmanagementnorm ISO 9001:2015<sup>4</sup> zu orientieren:

- das Wissen, das eine Organisation benötigt, um den normalen Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten, ist zu bestimmen;
- das notwendige Wissen muss aktuell gehalten und beständig weiterentwickelt werden;
- es muss so weitergegeben werden, dass es in der Organisation wirksam werden kann;
- um auf externe Rahmenbedingungen und Trends antworten zu können, muss neues Wissen erlangt werden.

In den Mitbestimmungskontext von Arbeitnehmervertretungen übersetzt, ergeben sich daraus einige gewichtige Vorteile für ihre Leistungsfähigkeit: Durch ein umsichtiges Umgehen mit dem vorhandenen Gremienwissen sichern und erneuern sie ihre Wissensbasis, schützen sich vor Wissensverlusten und steuern die Wissensentwicklung in ihren selbstständig operierenden Ausschüssen und Projektgruppen. Hinzu kommt: Mit der gezielten Förderung der Wissensbasis aller Gremienmitglieder verbessern sich die Voraussetzungen für mehr aktive Beteiligung, insbesondere bei den Nichtfreigestellten. Für proaktiv handelnde Arbeitnehmervertretungen läuft es auf einen Zugewinn an Gestaltungs- und Durchsetzungsressourcen hinaus.

### Wissensprozesse

Wissensmanagement in diesem Sinn fasst eine Vielzahl von Methoden und Verfahren zusammen, mit denen einzelne Wissensprozesse organisiert und gesteuert werden. Sämtliche Wissensprozesse sind aus dem Blickwinkel der Arbeitnehmervertretung letztlich darauf ausgerichtet, die Wissenspotenziale aller Mitglieder so einzusetzen und zu entwickeln, dass ein Optimum an Arbeitsplatzsicherheit und guten Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten herauspringt. Die einzelnen Wissensprozesse folgen dieser Prämisse, ohne dass sie ausdrücklich sichtbar werden. Wissensprozesse, d. h. der zielgerichtete Umgang mit Wissensverarbeitung, sind nämlich in unterschiedlicher Form in die Personal- und Geschäftsprozesse der Interessenvertretungen eingelagert.

*Übersicht 1* zeigt im Einzelnen, welche Wissensprozesse in welche Personal- und Geschäftsprozessen integriert sind. Die einzelnen Wissensprozesse verrichten darin bestimmte Planungs-, Verwaltungs- und Entwicklungsaufgaben und stellen dem Gremium Personalplanungs- und Personalentwicklungsleistungen zur Verfügung, die für die Erledigung der Geschäftsführungs-, Betreuungs- und Mitbestimmungsaufgaben erforderlich sind. Gemeinsam bilden Wissens- und Geschäftsprozesse Funktionseinheiten.

3 Vgl. hierzu Belitz, H. / Le Mouel, M. / Schiersch, A. (2018): Produktivität der Unternehmen steigt mit mehr wissensbasiertem Kapital, in: DIW Wochenbericht 4/2018, S. 63–70.

4 <https://www.din.de>

ten, die den Geschäftsbetrieb des Gremiums sowie seine Handlungs- und Innovationsfähigkeit als Mitbestimmungsakteur in Gang halten.

## Wissenstransfer

Dem *Wissenstransfer* sollten Arbeitnehmervertretungen besondere Beachtung schenken. Weil „Wissen die einzige Ressource ist, welche sich durch Gebrauch vermehrt“,<sup>5</sup> führen Entscheidungen für Transfermaßnahmen dazu, dass sämtliche Gremienmitglieder auf das vorhandene Wissen zugreifen und es anwenden können. Damit ist den Gremien zu empfehlen, dass der strategische und der intergenerationelle Wissenstransfer<sup>6</sup> mit der Zeit zu einem selbstverständlichen Bestandteil ihrer Teamentwicklung werden. Dadurch wird es den Gremien vor allem in Phasen erhöhter Personalfuktuation leichter fallen, freierwerdende Sitze qualifiziert nachzubersetzen. Und Gremien, die ihr Wissen und ihre Kompetenzen durch Teilen vervielfältigen, erhöhen im Handumdrehen ihr allgemeines Qualifikationsniveau.

Noch verhalten sich die meisten betrieblichen Interessenvertretungen gegenüber systematischen Transfermaßnahmen zurückhaltend. Ein organisierter Wissenstransfer gehört erst für eine Minderheit der betrieblichen Vertretungen zum festen Programm ihrer Personalentwicklungsmaßnahmen. Wissenstransfer im Alltag von Interessenvertretungen – und, wen wundert es, auch in den Unternehmen – findet meist spontan, also nicht geplant statt. Dieser spontane Modus ist jedoch weder geeignet, um übertragbares Wissen zu identifizieren, noch um sicherzustellen, welches Wissen weitergegeben wird. Schwererwiegend ist jedoch: Auf solche Weise findet kein systematischer Zugang zu den sogenannten impliziten Wissensanteilen statt.<sup>7</sup>

Der Mehrwert von organisiertem Wissenstransfer für die Vertretungsarbeit ergibt sich erst dadurch, dass Wissenstransferprozesse und die Weitergabe von bedeutsamen (Konflikt-)Erfahrungen systematisch geplant werden. Es erleichtert zudem die Planbarkeit von Transfermaßnahmen, wenn der bewusste Umgang mit dem eigenen Wissen bedarfsgerecht und ohne viel Zusatzaufwand in die laufenden Gremien- und Arbeitsprozesse integriert wird. Die Umsetzung eines gezielten Wissensmanagements wird umso wahrscheinlicher und sein Nutzen

## ÜBERSICHT 1

### Integration von Wissensprozessen in Personal- und Geschäftsprozesse

Wissensprozesse	... sind integriert in Personal- und Geschäftsprozesse	... und erledigen bestimmte Aufgaben
Identifikation von vorhandenem und benötigtem Wissen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gremienbestandsplanung</li> <li>– Nachfolgemanagement</li> </ul>	– Erfassung der Wissensbasis der Interessenvertretung
Wissen erwerben	– Personalentwicklung/ Bildungsplanung im Gremium	– Erhaltung, Anpassung oder Erweiterung des Qualifikationsniveaus der Gremienmitglieder
Wissensentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nachfolgemanagement</li> <li>– Personalentwicklung im Gremium</li> <li>– Personaleinsatz in Ausschüssen und Projekten</li> </ul>	– Aktualisierung und Erweiterung von Wissen und Wissensbasis
Wissens(ver)teilung (Wissenstransfer)	– Personalbedarfsplanung und Personalentwicklung im Gremium	– Individuelles Erfahrungswissen transparent machen, dokumentieren und in kollektives Wissen umwandeln
Wissensanwendung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Personaleinsatz zur Bearbeitung von Überwachungs-, Schutz-, und Gestaltungsaufgaben</li> <li>– Verwaltungs- und Organisationsprozesse im Gremium</li> </ul>	– Aus vorhandenen Informationen nützliche Interessenvertretungsleistungen kreieren
Speichern von Wissen	– Verwaltungs- und Organisationsprozesse im Gremium	– Datengeschützte Dokumentenorganisation, Verfügbarkeit und Zugang zum vorhandenen Wissensbestand

Quelle: Eigene Zusammenstellung

WSI Mitteilungen

umso größer, je weniger organisatorische Veränderungen vorgenommen werden müssen.

Sich gesondert Zeit für den Wissenstransfer zu nehmen, wäre natürlich wünschenswert und hat in Form von Transfermeetings und -klausuren noch die größten Realisierungschancen im Terminkalender von Betriebs- oder Personalaräten. Sollen Wissenstransfer und Wissensmanagement nachhaltig gelingen, sind sie möglichst niederschwellig zu organisieren und es ist Sorge dafür zu tragen, dass Zeit- und Interessenkonflikte mit anderen Aufgaben möglichst im Vorhinein ausgeschlossen werden.

5 Vgl. Probst, G./ Raub, S./ Romhardt, K. (1997): Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Wiesbaden, S. 15.

6 Beim strategischen Wissenstransfer handelt es sich um den Austausch und die Verteilung von Wissen zwischen Bereichen und Personen, um zweierlei Ziele zu erreichen: Erstens, das vorhandene Gremienwissen soll vernetzt und von allen genutzt werden können; zweitens, implizites Wissen wird durch persönliche Interaktion und Kommuni-

kation in explizites Wissen umgewandelt. Intergenerationeller Wissenstransfer ist die Wissensübergabe zwischen den Generationen mit dem Ziel, Verluste von Experten- und Erfahrungswissen zu verhindern bzw. zu minimieren.

7 Als implizites Wissen gelten Wissensinhalte, die als unsichtbares Erfahrungswissen gespeichert und an Personen gebunden sind. Explizites Wissen ist dagegen sprachlich oder schriftlich kommuniziert, in Dokumentenform vorhanden und nicht personengebunden.

## Wissens- und transferförderliche Arbeitsabläufe und Geschäftsprozesse

Um Wissensmanagement in den Geschäftsprozessen und Arbeitsabläufen der Arbeitnehmervertretungen zu verankern, sind Gestaltung und methodisches Vorgehen nötig. Dafür zwei Anwendungsbeispiele, wie sich Wissens- und Transferziele im Gremium durch Prozessgestaltung und Methodeneinsatz erreichen lassen:

(1) Sitzungen und Arbeits-/Projektgruppen: Regelmäßige Sitzungen und Besprechungen des gesamten Gremiums und die Aufgabebearbeitung in Arbeits-/Projektgruppen sind die Fundamente für die Arbeit der Arbeitnehmervertretungen. Sie sind zugleich ein idealer Transferrahmen, der für das Wissensmanagement des Gremiums genutzt werden kann. Die Mitglieder teilen aufgabenbezogen explizites und implizites Wissen und erweitern so ihre persönliche und gemeinsame Wissensbasis. Notwendig sind dazu

- die rechtzeitige Bereitstellung von Informationen, Dokumenten und Materialien zur Tagesordnung;
- regelmäßige Status- und Zwischenberichte aus den Projektgruppen;
- die Einrichtung eines einheitlichen und zugänglichen Dokumenten- und Ablagesystems;
- eine sorgfältige Protokollführung und Ergebnisdokumentation.

Darüber hinaus fördern die folgenden Methoden den Wissenstransfer

- transferorientierte Sitzungsleitung (Moderation, Feedback, Beteiligung, Visualisierung);
- Einsatz von Transfermethoden im Rahmen von Sitzungen (z. B. Metaplanmethode, kollegiale Beratung, *lessons learned*);
- Beteiligung interner/externer Expert\*innen.

(2) Personalentwicklung der Gremienmitglieder: Die einschlägigen wissensfördernden Gestaltungsaufgaben im Geschäftsprozess „Personalentwicklung“ bestehen in

- der Teilnahme an gewerkschaftlichen und betrieblichen Schulungen sowie zertifizierten Lehrgängen;
- der Ausbildung zum Referenten in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit;
- der Übernahme von ehrenamtlichen Funktionen in der Selbstverwaltung der Sozialversicherung und der Arbeits- und Sozialgerichtsbarkeit.

Besondere Methoden, die dem Wissenserwerb und dem Wissenstransfer zugutekommen, sind dabei

- Aneignung von Grundlagenwissen und anwendungsbezogenem Fachwissen;
- Aneignung von Transfermethoden;
- Erwerb von Moderations- und Projektmanagementkompetenz.

Neben der Sitzungsroutine und der Qualifizierung der Organmitglieder besteht der Geschäftsbetrieb von Arbeitnehmervertretungen aus weiteren Aufgaben- und Prozesskonstanten: Arbeitsorganisation und Zeitplanung, Beratung und Betreuung, Verhandlung von Betriebsvereinbarungen und Aushandlung von Standortsicherungsabkommen, Teamentwicklung, Nachfolgemanagement, Mitarbeit in Gremien der gewerkschaftlichen Selbstverwaltung. Auch sie sind für das Wissensmanagement der Interessenvertretung relevant und bedeutsam. Ihre Gestaltung belebt – bei überschaubarem Aufwand – den internen Wissens- und Informationsaustausch.<sup>8</sup>

## Not und Tugend

Zusammenfassend ist festzuhalten: Die Durchsetzungsstärke und die Mitbestimmungserfolge von Arbeitnehmervertretungen hängen heutzutage wesentlich von der Wissensnutzung, also vom Erschließen, Weitergeben und Anwenden von mitbestimmungsrelevantem Wissen ab. Ein gezieltes Wissensmanagement ist deshalb das Fundament einer durchsetzungsstarken Interessenvertretung; es zählt somit zur Grundausrüstung guter Betriebsratsarbeit.

Das Potenzial zielgerichteter Wissensverarbeitung ist in der Praxis von Arbeitnehmervertretungen allerdings längst nicht ausgereizt. Allein mit dem (individuellen) Wissenserwerb und seiner Anwendung ist es nicht getan. Es gilt vielmehr, die gremieninternen Organisations- und Qualifizierungsprozesse gezielt auf das *Weitergeben und Teilen von Wissen* auszurichten. Um dies zu erreichen, ist der demografische Umbruch in den Arbeitnehmervertretungen sogar eine Chance: zwingt er doch dazu, aus der Not eine Tugend zu machen, indem der notwendige Wissenstransfer vorausschauend organisiert wird. Transparente Wissensprozesse, die Vernetzung aller Wissensträger\*innen in den Gremien und eine professionelle wissensbasierte Betriebspolitik sollten den Aufbruch in die Mitbestimmungswelt 4.0 begleiten. ■

## AUTOR

**WERNER FELDES** arbeitet beim Vorstand der IG Metall im Ressort Vertrauensleute, Betriebs- und Unternehmenspolitik. Er ist zugleich als systemischer Organisationsberater und Supervisor tätig.

✉ [werner.feldes@igmetall.de](mailto:werner.feldes@igmetall.de)

<sup>8</sup> Detaillierte Hinweise dazu sowie Konzepte und Instrumente zur Personalplanung und Personalentwicklung im Betriebsrat finden sich im IG Metall-Extranet: [https://extranet.igmetall.de/view\\_99081.htm](https://extranet.igmetall.de/view_99081.htm)