

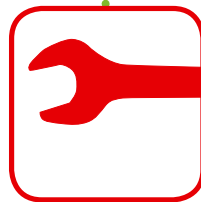


WERKZEUGKASTEN

FÜR EINEN ERFOLGREICHEN WISSENSAUSTAUSCH

IN BETRIEBS- UND PERSONALRÄTEN

EINE HANDREICHUNG FÜR DIE PRAXIS



Impressum

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V./
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund
Evinger Platz 13
44339 Dortmund
Tel.: 0231 728 488-16
britta.bertermann@tu-dortmund.de
www.ffg.tu-dortmund.de

Zentrum für Hochschulbildung
Hohe Str. 141
44139 Dortmund
Tel.: 0231 755 66-30
uwe.wilkesmann@tu-dortmund.de
www.zfw.tu-dortmund.de/wilkesmann

Bearbeitung
Britta Bertermann
Stephanie Ebert
Prof. Dr. Gerhard Naegele
Alfredo Virgillito
Prof. Dr. Uwe Wilkesmann

Gestaltung
Fortmann.Rohleder Grafik.Design, Dortmund
www.fortmann-rohleder.de

Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung,
die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist,
bedarf der vorherigen Zustimmung der Autoren.

Juni 2013

Vorbemerkung	4
Warum ein zielgerichteter Umgang mit Wissen wichtig ist	4
Die ersten Schritte zum Wissensmanagement	5
Ausgewählte Instrumente und Methoden	7
 Erfassung des Ist-Zustandes	8
 Baustein „Wissen identifizieren“	10
 Baustein „Wissen erwerben“	11
 Baustein „Wissen dokumentieren und speichern“	13
 Baustein „Wissen kommunizieren und verteilen“	14
 Baustein „Wissen neu entwickeln“	19
Literatur und Internetlinks	20
Anhang	21

VORBEMERKUNG

Diese Handreichung ist im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojektes „Wissenstransfer von ausscheidenden Interessenvertretungsmitgliedern“¹ (Laufzeit: 2011–2013) entstanden. Sie möchte betriebliche Interessenvertretungen dazu ermuntern und dabei unterstützen, ihren Umgang mit Wissen zielgerichtet zu organisieren. Dazu werden erste Handlungsschritte

aufgezeigt, ausgewählte Instrumente und Methoden vorgestellt und Hinweise auf weiterführende Literatur und Internetlinks gegeben. Die Broschüre richtet sich vor allem an kleine und mittelgroße sowie neu gegründete Gremien. Aber auch große Betriebs- und Personalräte werden sicherlich die eine oder andere Anregung bekommen.

WARUM EIN ZIELGERICHTETER UMGANG MIT WISSEN WICHTIG IST

Die wichtigsten drei Gründe, warum Betriebs- und Personalräte ihren Umgang mit Wissen organisieren sollten, sind

- die Sicherung von Erfahrungswissen:
Fast die Hälfte der Gremienmitglieder ist zwischen 46 und 59 Jahren alt. Die meisten sind schon mehrere Wahlperioden im Amt. Zwei Drittel der Betriebsratsvorsitzenden nehmen bereits zum dritten Mal die Führungsposition wahr (Greifenstein u.a. 2011). Die langjährigen Mitglieder haben viel Wissen angehäuft und kennen sich sehr gut mit den betrieblichen Strukturen, der Organisation und den gesetzlichen Grundlagen der Interessenvertretungsarbeit aus (Bertermann, Virgillito u.a. 2013). Die Beschäftigten erwarten auch eine solche Professionalisierung (Wilkesmann u.a. 2011). Was aber ist, wenn erfahrene Mitglieder aus Altersgründen oder anderen Motiven (z.B. Stellenwechsel, Umzug) das Gremium verlassen? Dann droht ein Wissens- und Erfahrungsverlust, der auch Arbeitsabläufe gefährden kann. Eine frühzeitige Nachfolgeplanung und ein Wissens- und Erfahrungstransfer an die verbleibenden bzw. nachrückenden neuen Mitglieder verhindert die Entstehung von Wissenslücken.

„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.“

(ein ehemaliger, nun verrenteter Personalratsvorsitzender)

- die Einarbeitung von neuen Mitgliedern:
Viele neue Mitglieder fühlen sich am Anfang ihrer Amtszeit allein gelassen und überfordert, weil sie nicht richtig eingearbeitet werden und sich das notwendige Wissen selbst aneignen müssen.

„Die Einführung war insofern, also das war für mich schon ein Sprung ins kalte Wasser. Da hätte ich auch untergehen können.“

(ein langjähriger Betriebsratsvorsitzender)

Eine gezielte Einarbeitung von neuen Mitgliedern trägt dazu bei, dass sie sich schneller im Gremium zurechtfinden und sich aktiv für die Belange der Belegschaft einsetzen können.

- die Nutzung und Verteilung von vorhandenem Wissen:
Bislang findet ein Wissenstransfer nur vereinzelt und oft unstrukturiert statt. Instrumente und Methoden des Wissensmanagements sind wenig bekannt oder werden nicht ausreichend genutzt. Vieles bleibt dem Zufall überlassen oder wird nicht konsequent umgesetzt. Häufig behindern auch Faktoren wie z. B. eine fehlende Arbeits- und Aufgabenteilung, persönliche Konflikte (z. B. zwischen freigestellten und nicht freigestellten Mitgliedern), ein dominanter Führungsstil, Konkurrenzdenken und – vor allem bei nicht freigestellten Mitgliedern – der Mangel an Zeit einen erfolgreichen Wissensaustausch.

„Wenn ich zum Beispiel gerne auf eine Personalratssitzung wollte, mir aber zwei Mitarbeiter krank geworden sind, dann hat's einfach nicht funktioniert.“

(eine nicht freigestellte Personalrätin)

Ein verbesserter Umgang mit Wissen kann durch die Schaffung von entsprechenden Strukturen erzielt werden. Hierdurch werden auch die Arbeitsqualität, die Effizienz von Abläufen und die Entwicklung neuer Ideen gefördert (Pircher 2010). Das Gremium bleibt handlungsfähig, auch wenn erfahrene Mitglieder unerwartet ausfallen – z. B. durch Erkrankung, plötzlichem Tod oder weil sie nicht wiedergewählt werden.

Das alles zeigt, wie wichtig es ist, das im Gremium vorhandene Wissen zu dokumentieren und miteinander zu teilen, anstatt es in den Köpfen der einzelnen Personen zu lassen.

Wissensmanagement ist eine Aufgabe im Rahmen von Personalentwicklung und eng mit den Bereichen „Nachwuchssuche und -förderung“ und „Nachfolgeplanung“ verbunden.

Wissensmanagement ist für alle Gremien unabhängig von ihrer Größe bedeutsam. Zunächst muss zwar etwas Zeit darin investiert werden. Langfristig zahlt sich diese Investition aber wieder aus, weil die Arbeit der Interessenvertretung hierdurch professionalisiert und Kontinuität gesichert wird (vgl. Wilkesmann/Wilkesmann 2009; Wilkesmann/Rascher 2003).

¹ Die Forschungsergebnisse werden detailliert im Abschlussbericht des Projektes beschrieben. Nähere Informationen hierzu sind bei den Autoren dieser Handreichung erhältlich.

Argumente für Wissensmanagement auf einen Blick

- es hilft herauszufinden, über welches Wissen das Gremium verfügt,
- es fördert den Erwerb und die Entwicklung von neuem Wissen und erhöht den Wissensstand im Gremium,
- es motiviert dazu, Wissen und Erfahrungen zu dokumentieren,
- es erleichtert die Suche nach Informationen,
- es verbessert die Kommunikation und den Austausch von Wissen,
- es macht Vorgänge und Arbeitsabläufe transparent,
- es hilft dabei, das Wissen der Ausscheidenden sichtbar zu machen und für das Gremium zu erhalten,
- es fördert die Einbeziehung neuer Mitglieder,
- es steigert die Motivation und den Teamgeist.

Wissensmanagement hat noch einen Effekt: Wenn es dem Gremium gelingt, seinen Umgang mit Wissen besser zu organisieren, kann es mit gutem Beispiel vorangehen und sich dafür einsetzen, dass im gesamten Betrieb Wissensmanagement-Lösungen gefunden und umgesetzt werden.

DIE ERSTEN SCHRITTE ZUM WISSENSMANAGEMENT

Wenn sich ein Gremium mit dem Thema Wissensmanagement beschäftigen möchte, organisiert es am besten einen Workshop hierzu oder bespricht das Vorhaben auf einer Klausurtagung. Eine Erfolgsbedingung ist, dass alle Mitglieder dem Plan offen gegenüberstehen und keine Nachteile (z. B. Machtverlust), sondern einen Nutzen für das Gremium und für sich persönlich darin sehen. Wissensmanagement kann nur funktionieren, wenn es freiwillig durchgeführt wird und von allen Beteiligten tatsächlich gewollt ist. Das bedeutet, dass Zweifel (z. B. das Argument der Zeitknappheit) angesprochen und diskutiert werden müssen. Das Projekt darf nicht als eine zusätzliche Arbeitsbelastung empfunden werden. Erst dann werden die Mitglieder dazu bereit und dazu motiviert sein, sich an

der Planung und Gestaltung des Prozesses zu beteiligen und zu seinem Gelingen beizutragen. Die Personen in Führungspositionen – vor allem die Vorsitzenden – haben eine Vorbildfunktion und sollten das Vorhaben vorantreiben, indem sie z. B. dafür sorgen, dass alle benötigten Mittel zur Verfügung stehen. Es sollte auch über Anreize nachgedacht werden, wie z. B. die Bescheinigung von Schulungen. Manchmal ist es notwendig, zunächst Maßnahmen zur Stärkung des Teamgefühls und zum Vertrauensaufbau vorzuschalten, da ein erfolgreiches Wissensmanagement eine gute Kommunikation im Gremium voraussetzt.

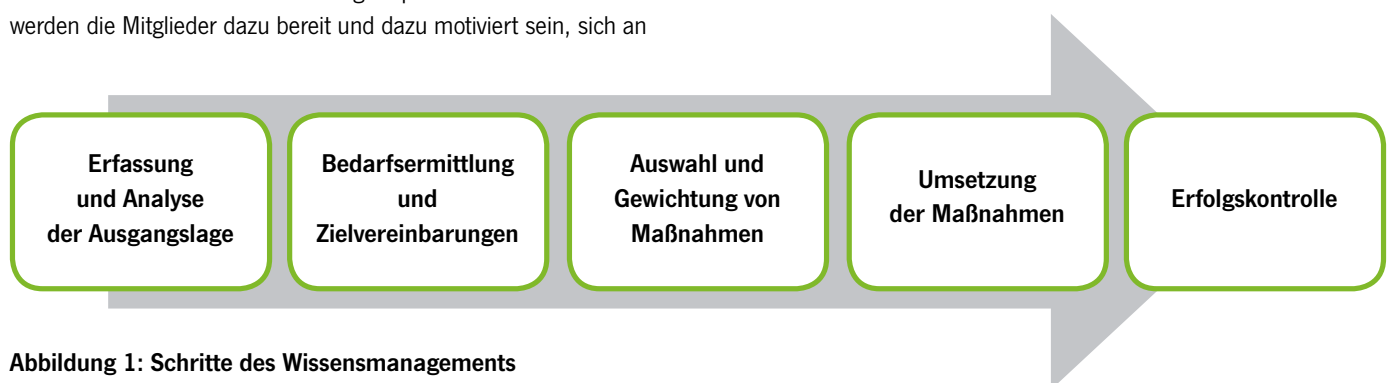


Abbildung 1: Schritte des Wissensmanagements

Eigene Darstellung, FfG 2013.

Der Wissensmanagementprozess umfasst die folgenden Teilschritte.

Erfassung und Analyse der Ausgangslage

Die Ausgangssituation ist in jedem Gremium verschieden. Jeder Betriebs-/Personalrat sollte deshalb für sich selbst überprüfen, wie er mit Wissen umgeht, welche Probleme und welche Risiken es gibt und welcher Handlungsbedarf besteht. Dabei sind die folgenden Fragen hilfreich:

- Welches Wissen ist für das Gremium 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)?

- Wie wird neues Wissen erworben?
- Wie wird Wissen dokumentiert und gesichert?
- Haben alle Mitglieder Zugang zu diesem Wissen?
- Wie wird Wissen weitergegeben?
- Was läuft gut, wo gibt es Probleme?

Bedarfsermittlung und Zielvereinbarungen

Ausgehend vom Ist-Zustand wird der individuelle Handlungsbedarf ermittelt und es werden konkrete Ziele vereinbart, wie z. B. die systematische Einarbeitung von neuen Mitgliedern, die Erfassung und Sicherung der persönlichen Kontakte eines ausscheidenden Mitglieds oder die Erstellung von Anforderungsprofilen für die verschiedenen Funktionen im Gremium.

Auswahl und Gewichtung von Maßnahmen

Anschließend wird festgelegt, mit Hilfe von welchen Instrumenten und Methoden (siehe Werkzeuge S. 7) die vereinbarten Ziele erreicht werden sollen. Möglicherweise gibt es auch eigene Vorschläge und Verbesserungsideen. Eine Standardlösung gibt es nicht, da die Rahmenbedingungen von Betriebs- und Personalräten zu unterschiedlich sind. Jedes Gremium sollte deshalb die Werkzeuge auswählen, die zu seiner individuellen Situation am besten passen. Dabei geht man möglichst pragmatisch vor und sucht nur Maßnahmen aus, die auch im Alltagsgeschäft umgesetzt werden können. Welche Wissensmanagement-Lösungen geeignet sind, hängt entscheidend von den vorhandenen Mitteln und Kapazitäten ab. Wenn die Zeit sowieso ständig knapp ist, macht es wenig Sinn, sich komplizierte und zeitaufwändige Maßnahmen vorzunehmen. 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 Gremiensitzungen teilnehmen können). Dann wird geklärt, welche der angedachten Maßnahmen zuerst in Angriff genommen werden soll. Oft neigt man dazu, sich zu viel auf einmal vorzunehmen. Dabei sind es häufig gerade die kleinen Maßnahmen, die zu einem schnellen Erfolg führen.

Umsetzung der Maßnahmen

In einem schriftlichen Plan wird festgehalten, welche Instrumente von wem innerhalb welchen Zeitraums angewendet werden sollen, d. h. die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten werden genau festgelegt. Es sollte auch überlegt werden, was selbstständig umgesetzt werden kann und wobei eine Unterstützung durch andere (z. B. Personalabteilung, Gewerkschaft) notwendig ist. In der Umsetzungsphase ist es wichtig, darauf zu achten, dass die getroffenen Vereinbarungen eingehalten werden. Viele Wissensmanagement-Lösungen scheitern nämlich oft daran, dass sie nicht konsequent ausgeführt werden. Es ist sinnvoll, eine Person mit der Koordination zu beauftragen.

Erfolgskontrolle

Nach der Umsetzung einer Maßnahme sollte ihr Erfolg bewertet werden. Alle Beteiligten sollten befragt werden (z. B. durch Interviews, in einer Gruppendiskussion), um festzustellen, ob die Arbeit in der Interessenvertretung durch die Maßnahme bereichert wurde und wie sie sich auf die Kommunikation der Mitglieder untereinander ausgewirkt hat. Erzielte Erfolge sollten sichtbar gemacht werden, weil das die Motivation steigert. Anschließend wird versucht, die Erkenntnisse – vor allem im Hinblick auf Verbesserungsmöglichkeiten – in die alltägliche Praxis umzusetzen. Das kann bedeuten, laufende Maßnahmen anzupassen und weiterzuentwickeln oder zusätzliche neue Maßnahmen zu erproben. Vielleicht muss man sich auch von einer Maßnahme verabschieden und sie wieder einstellen, weil sie nicht zum gewünschten Erfolg geführt hat.

Grundsätzlich sollte berücksichtigt werden, dass Wissensmanagement nicht „mal eben“ eingeführt werden kann. Es braucht oft viel Zeit, um eingefahrene Routinen und Gewohnheiten zu durchbrechen, Einstellungen zu verändern und neue, bisher noch ungewohnte Lösungen zu erproben. Wissensmanagement ist ein kontinuierlicher und langfristiger Prozess, dessen Wirkungen häufig erst sehr viel später zu erkennen sind. Dieser Werkzeugkasten ist deshalb als eine Art Starthilfe zu verstehen. Jedes Gremium muss seine eigenen Erfahrungen damit machen, die Werkzeuge erproben und sie an die individuellen Erfordernisse anpassen und weiter entwickeln. Der Kreativität sind also keine Grenzen gesetzt. Zur weiteren Lektüre empfehlen wir hierzu den Leitfaden zur Einführung von Wissensmanagement des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi).

Download unter:

<http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/wissenmanagen-leitfaden>).

AUSGEWÄHLTE INSTRUMENTE UND METHODEN

Die folgenden Werkzeuge (vgl. Abbildung 2) beziehen sich auf fünf zentrale Bausteine des Wissensmanagements (vgl. „Baukastenmodell“ nach Probst u. a. 2003; vgl. Wilkesmann/Rascher 2003), die zum Teil eng miteinander verknüpft sind. Während einige Werkzeuge vor allem für den Austausch von Faktenwissen geeignet sind (z. B. Wissensdatenbank), unterstützen andere eher die Weitergabe des

Erfahrungswissens (z. B. Debriefing). Einige Werkzeuge berühren – auch wenn sie hier nur einem zugeordnet wurden – mehrere Wissensbausteine. Zusätzlich werden einige Instrumente vorgestellt, die dabei helfen, den Ist-Zustand im Gremium zu erfassen und den Wissensmanagementprozess zu planen.



Abbildung 2: Werkzeuge für den Wissensaustausch in Betriebs- und Personalräten
Eigene Darstellung, FfG 2013.

Die folgenden Werkzeuge dienen dazu, die Ausgangssituation im Gremium zu ermitteln und den Wissensmanagementprozess zu planen.

KLAUSURTAGUNG



Ziele und Nutzen

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

Kurzbeschreibung

Regelmäßig (z. B. 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 gemeinsam überlegt, wie die vereinbarten Ziele erreicht werden können. Hier liegt der unmittelbare 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 selbst eines Tages aktiv im Gremium mitarbeiten werden.

ANALYSE DER MITGLIEDERSTRUKTUR



Ziele und Nutzen

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

Kurzbeschreibung

Die Personalstruktur im Gremium wird nach Merkmalen wie Alter, Amtsperiode, Geschlecht, Funktion, Berufsgruppe, Hierarchieebene und Qualifikation bildlich dargestellt. Es wird versucht, die zukünftige Altersstruktur aufzuzeigen und Risiken zu ermitteln (Bsp.: Welche Personen werden aus Altersgründen wann ausscheiden? Entstehen hierdurch Wissenslücken?).

Wichtige Hinweise

Es ist sinnvoll, mittelfristig eine heterogene Zusammensetzung des Gremiums zu erreichen, d. h. eine Mischung aus erfahrenen und neuen Mitgliedern sowie Beschäftigten unterschiedlicher Bereiche (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 beschrieben, welches Wissen und welche Fähigkeiten von einer Person im Hinblick auf eine bestimmte Funktion im Gremium (z. B. Vorsitz, Ausschussmitglied) erwartet werden. Es ist ein Soll-Profil und dient als Orientierungsmaßstab (z. B. bei der Besetzung von Funktionen, für die Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen, für die Mitgliederrekrutierung).

Kurzbeschreibung

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

Wichtige Hinweise

- Auch für die nicht freigestellten Mitglieder sollte ein Anforderungsprofil erstellt werden. Sie sind das Sprachrohr zu den Beschäftigten und sollten z. B. über kommunikative Fähigkeiten verfügen.
- Der Aufbau eines Anforderungsprofils ist relativ einfach, die Verständigung über die Inhalte kann aber sehr langwierig sein.
- Zu hohe Anforderungen können interessierte Kandidatinnen und Kandidaten abschrecken.
- Das Instrument wird in der betrieblichen Praxis zur Eingruppierung in eine bestimmte Vergütungsgruppe genutzt und ist deshalb nur eingeschränkt auf Betriebs- und Personalräte übertragbar.

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

Der Kompetenz-Check dient dazu, das Wissen und die Kompetenzen der Mitglieder zu erfassen, sie zu bewerten und Stärken und Schwächen zu erkennen. Wenn klar ist, welches Wissen und welche Kompetenzen fehlen bzw. wo sie 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. Sie können zusätzlich eine Fremdeinschätzung durch andere Mitglieder vornehmen lassen. Anschließend wird überlegt, wie die ermittelten Stärken besser eingesetzt und im Gremium genutzt werden können und es werden Maßnahmen zur Behebung der Schwächen vereinbart.

Wichtige Hinweise

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

Weiterführende Informationen

Beispiel siehe Anforderungsprofil im Anhang.

ENTWICKLUNGSGESPRÄCH



Ziele und Nutzen

In einem Entwicklungsgespräch wird deutlich, wo sich die Mitglieder im Gremium sehen. Dies fördert einen neigungs- und eignungsgerechten Einsatz.

Kurzbeschreibung

Im Entwicklungsgespräch gibt das Mitglied an, in welcher Funktion (freigestellt, nicht freigestellt, Ersatzmitglied, Vertrauenskörper) es im Gremium mitwirken und in welchem Bereich oder Ausschuss es ggf. tätig sein möchte. Die Wünsche und die Teilnahmebereitschaft der Mitglieder können auch vor einer Klausurtagung in Form eines Fragebogens abgefragt werden. Auf der Tagung wird das Ergebnis dann besprochen und die an den einzelnen Arbeitsschwerpunkten Interessierten werden dem Gremium vorgestellt.

Wichtige Hinweise

Mitarbeiter- und Entwicklungsgespräche zählen in der betrieblichen Praxis zu den Führungsinstrumenten und dienen u. a. der Beurteilung von Arbeitsleistung und Verhalten. Es ist daher wichtig zu betonen, dass es bei Entwicklungsgesprächen im Betriebs-/Personalrat um die Gestaltung der Arbeitsorganisation im Gremium geht.

Mit Hilfe der folgenden Werkzeuge kann sichtbar gemacht werden, über welches Wissen und über welche Kompetenzen das Gremium/die einzelnen Mitglieder verfügen.

DEBRIEFING (NACHBESPRECHUNG)



Ziele und Nutzen

Erfahrungen, die z. B. in Projekten gesammelt wurden, werden erfasst und gesichert. Hierdurch wird das Wissen für nachrückende Mitglieder erhalten. Wiederholungsfehler u. ä. können vermieden werden.

Kurzbeschreibung

Die an einem Projekt beteiligten Personen teilen aus ihrer Sicht mit, wie das Projekt verlaufen ist. Erfolgsbedingungen und Probleme werden erfasst und Lehren daraus gezogen. Die Erkenntnisse werden schriftlich in einem Projektsteckbrief festgehalten. Bsp.: Bei einer Betriebs-/Dienstvereinbarung 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 Schwierigkeiten gab.

Wichtige Hinweise

Die Methode ist zeitaufwändig und erfordert – wenn sie als Workshop 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>



WISSENSKARTE IN FORM EINER „GELBEN SEITE“

Ziele und Nutzen

Die Wissenskarte benennt die Wissensträger im Gremium, also die Mitglieder und ihre jeweiligen Funktionen, Aufgaben und Themenschwerpunkte. Hierdurch erfährt u. a. die Belegschaft schnell, wer der richtige Ansprechpartner für bestimmte Fragen und Probleme ist. Dies erhöht vor allem bei großen Gremien die Transparenz.

Kurzbeschreibung

Für jedes Mitglied wird eine „Gelbe Seite“, d. h. ein Personenprofil erstellt, das ein Foto, Kontaktdaten, Funktion, Ausschuss, Arbeitsschwerpunkte usw. enthält. Die „gelben Seiten“ werden im Intranet veröffentlicht oder ausgedruckt an einem zentralen Ort im Betrieb platziert.

Wichtige Hinweise

- Die Wissenskarte sollte regelmäßig aktualisiert werden.
- Eine weitere Ausdifferenzierung nach Wissensinhalten und besonderen Kompetenzen der einzelnen Mitglieder (z. B. EDV-Kenntnisse) ist möglich. Im Intranet führt die Suchanfrage nach einem bestimmten Wissensgebiet oder einer erforderlichen Kompetenz zum entsprechenden Wissensträger.

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

BEISPIELE GUTER PRAXIS



Ziele und Nutzen

Gute Lösungen werden kommuniziert und weiterverbreitet.

Kurzbeschreibung

Wenn für ein Problem eine besonders gute Lösung gefunden wurde, wird dies dokumentiert, indem die Problemsituation und der Lösungsweg schriftlich festgehalten werden. Die Dokumentation wird allgemein zur Verfügung gestellt (z. B. als Aktenordner oder in 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>

Mit Hilfe der folgenden Instrumente und Methoden kann Wissen erworben und an andere weitergegeben werden.



SCHULUNGEN

Ziele und Nutzen

Die Mitglieder qualifizieren sich ihrem individuellen Bildungsbedarf entsprechend regelmäßig weiter. Sie erwerben neues Wissen und knüpfen Kontakte. Durch den Erfahrungsaustausch mit anderen erhalten sie zusätzliche Informationen.

Kurzbeschreibung

Die neuen und die erfahrenen Mitglieder besuchen regelmäßig externe Schulungen und Inhouse-Seminare. Alle neuen Mitglieder nehmen an den Einführungsseminaren teil, um begriffliche Grundlagen kennenzulernen und ein Verständnis für betriebliche Mitbestimmung zu entwickeln. Die erfahrenen Mitglieder frischen ihre Kenntnisse von Zeit zu Zeit auf. Die Ausschussmitglieder eignen sich spezielles Wissen an. Bei manchen Themen wird ein internes Seminar für alle veranstaltet. Die Erstellung eines Bildungsplans, in dem festgelegt wird, wer wann welche Schulung besucht, unterstützt eine zielgerichtete und strukturierte Weiterbildung im Gremium. Dazu sind folgende Fragen hilfreich:

- Was für ein Basiswissen benötigt das Gremium?
- Erfüllt jedes Mitglied die Grundvoraussetzungen (z. B. Einführungsseminar)?
- Welche Grundseminare benötigen die einzelnen Sachbereiche?
- Welches zusätzliche Wissen ist wünschenswert?
- Gibt es aktuelle neue Themen? Was bedeuten diese für die Tätigkeit im Gremium?
- Wer sollte sich dafür weiterbilden (mindestens zwei Personen)?

Wichtige Hinweise

- Die Seminarteilnahme ist nicht verpflichtend. Es sollten aber alle Mitglieder (einschließlich der Ersatzmitglieder) und auch die Vertrauensleute und die Jugendvertretung regelmäßig dazu motiviert werden.
- In den Sitzungen sollte auf aktuelle neue Fortbildungsangebote aufmerksam gemacht werden.
- Wichtig sind auch Seminare zur Förderung der persönlichen Kompetenzen (z. B. Rhetorik).

Weiterführende Informationen

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



ROLLENWECHSEL

Ziele und Nutzen

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

Kurzbeschreibung

Ein Mitglied übernimmt die Rolle eines anderen Mitglieds. Bsp.: Stellvertretend für den Vorsitzenden leitet ein anderes Mitglied die Gremiensitzung; der vorgesehene Nachfolger vertritt den Vorsitzenden in einem Arbeitskreis.

Wichtige Hinweise

- Vor allem wenn keine oder nur eine Freistellung vorhanden ist, ist es sinnvoll, dass auch andere Mitglieder regelmäßig bestimmte Aufgaben übernehmen. Das verhindert, dass sich die Arbeit auf den Vorsitzenden konzentriert. Die Weiterführung der Arbeit bei einem unerwarteten Ausfall durch Krankheit u. ä. wird erleichtert.
- Termine mit der Geschäftsleitung sollten zu zweit wahrgenommen werden. Die gewonnenen Eindrücke können später gemeinsam diskutiert werden. Wenn es in einem bestimmten Fachbereich Probleme gibt, sollten die dort zuständigen Mitglieder mit zur Geschäftsführung kommen.
- Bei Betriebs-/Personalversammlungen sollten sich alle Mitglieder beteiligen und Rollen übernehmen, damit die Belegschaft die Mitglieder besser kennenlernt und das Gremium als Einheit auftritt.

WEITERBILDUNGSKASKADENSYSTEM

Ziele und Nutzen

Es wird sichergestellt, dass die Mitglieder ihr – z. B. bei einem Seminar – erworbenes Wissen an das Gremium weitergeben. Hierdurch wird die Wissensbasis im Gremium verbreitert. Die Wissensgeber verbessern ihre Präsentationsfähigkeiten und durch das Von- und Miteinanderlernen wird die Teambildung erhöht.



Kurzbeschreibung

Bevor ein Mitglied ein Seminar besucht, ermittelt es, welche Inhalte und Fragen das Gremium/den Ausschuss usw. hierzu interessieren. Es bespricht diese Fragen im Seminar. Nach dem Seminar vermittelt es das erworbene Wissen z. B. in Form eines Kurzreferates an das Gremium (oder ausgewählte Personen) weiter und stellt die Schulungsunterlagen zur Verfügung.

Wichtige Hinweise

- Es sollte geprüft werden, ob einzelne Mitglieder über spezifisches Wissen oder spezielle Kenntnisse (z. B. PC-Kenntnisse) verfügen, die sie in selbstorganisierten Schulungen an andere Mitglieder weitergeben können.
- Die erfahrenen Mitglieder können interne Seminare für bestimmte Zielgruppen organisieren. Bsp.: Ein eintägiges Einführungsseminar für neu gewählte Mitglieder, in dem ihnen z. B. erklärt wird, wie sie sich im Betrieb abmelden, wenn sie für das Gremium tätig sind, welche Rechte sie haben, wer welche Befugnisse hat, wie Beschlussverfahren verlaufen oder wie eine Seminaranmeldung erfolgt. Auch die Geschäftsordnung – falls vorhanden – wird erläutert. Ergänzend führen die Vorsitzenden ein Gespräch mit den neuen Mitgliedern, in dem sie die besondere Rolle von Interessenvertretungsmitgliedern und ihre Verschwiegenheitspflicht erläutern.
- Der für Weiterbildung notwendige zeitliche Freiraum ist einzufordern und zu begründen.
- Einigen fällt es schwer, Wissen aufzubereiten und zu präsentieren. Sie benötigen Unterstützung durch den Vorsitzenden oder andere zuständige 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>

KONTAKTNETZ



Ziele und Nutzen

Der Aufbau und die Pflege persönlicher Netzwerke unterstützen den Erwerb von Wissen. Man erfährt von den Problemen anderer Betriebe und der Blick „über den Teller- rand“ erweitert die eigene Perspektive. Man kann sich Rat und Hilfe holen und bei ähnlichen Problemen ein gemeinsames Vorgehen entwickeln (z. B. eine Stellungnahme) und sich so gegenseitig den Rücken stärken.

Kurzbeschreibung

Der Austausch mit anderen Interessenvertretungsmitgliedern wird gesucht (z. B. auf Seminaren oder Veranstaltungen). Es werden Kontakte innerhalb und außerhalb der eigenen Branche und zur Gewerkschaft gepflegt. Weitere wichtige Partner sind z. B. die örtliche Presse, die Lokalpolitik und das Arbeitsgericht. Auch der Belegschaftskontakt wird gepflegt. So können z. B. vor den Gremiensitzungen die Kollegen und Kolleginnen vor Ort angesprochen und gefragt werden, ob sie Themen oder Fragen haben, die erörtert werden sollen.

Wichtige Hinweise

- Die Präsenz auf Veranstaltungen u. ä. fördert die Öffentlichkeitsarbeit.
- Wichtig sind regelmäßige Treffen mit Betriebs-/Personalräten aus der Region, da dort gemeinsame Themen und Probleme erfasst und bearbeitet werden können.
- Wenn ein Mitglied ausscheidet, ist es sinnvoll, sein Beziehungsnetzwerk zu erfassen und nützliche Kontakte an die anderen Mitglieder weiterzuvermitteln.

Mit Hilfe der folgenden Werkzeuge kann Wissen dokumentiert und gesichert werden. Um herauszufinden, welches Wissen es zu bewahren gilt, ist das im Gremium vorhandene Wissen zunächst zu erfassen (vgl. Baustein „Wissen identifizieren“). Danach ist zu klären, welches Wissen hiervon wichtig 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, Betriebs-/ Dienstvereinbarungen, Sozialpläne etc. werden separate Ordner eingerichtet. Für immer wiederkehrende Vorgänge werden Formatvorlagen (z.B. Mustervordrucke für Einladungen, außerordentliche Sitzungen, Betriebs-/Personalversammlungen) erstellt, gespeichert und genutzt. Für Routinetätigkeiten werden die Arbeitsschritte schriftlich dokumentiert oder es wird eine Checkliste erstellt, mit der 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 Daten häufig unstrukturiert abgelegt werden, sollten Dokumentenstandards verabredet werden, z.B. eine einheitliche Dateibenennung. Das erleichtert die Suche und das Finden von Dokumenten. Das gleiche gilt für die papierförmige Aktenablage.
- Für den Aufbau und die Pflege der Datenbank wird eine verantwortliche Person benötigt. Die Einrichtung der Datenbank ist zeitaufwändig und auch die Wartung kostet viel Zeit. Dies sollte bei der Zuständigkeitsverteilung berücksichtigt werden. Von der Aktualität und der Übersichtlichkeit der Datenbank ist die Nutzungsquote abhängig. Ist das Wissen in der Datenbank veraltet oder ist die Suche nach Informationen wegen einer unklaren Ablagestruktur zu kompliziert, wird die Datenbank nicht wie gewünscht genutzt werden.



FAQ

Ziele und Nutzen

Häufig gestellte Fragen werden kurz und prägnant beantwortet.

Kurzbeschreibung

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

Wichtige Hinweise

Die Fragen- und Antwortliste ist regelmäßig zu aktualisieren.

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.

- Die Wissensdatenbank sollte erweiterungsfähig sein, da ständig neues Wissen zur Verfügung steht und neue Erfahrungen gemacht werden, die eine Datenüberarbeitung erfordern.
- Es können auch Team-Räume für die Ausschüsse und Arbeits-/Projektgruppen eingerichtet werden, für deren Pflege die entsprechenden Teams zuständig sind.
- Ideal ist ein Dokumentenserver oder ein Intranet, zu dem alle Mitglieder Zugang 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



MIKROARTIKEL

Ziele und Nutzen

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

Kurzbeschreibung

Auf maximal einer Seite werden die Problemsituation, der Lösungsweg und die dabei gewonnenen Einsichten beschrieben. Das Dokument wird digital oder in einem Aktenordner abgelegt. Hilfreich ist es, wenn auch offen gebliebene Fragen formuliert werden.

Wichtige Hinweise

- Die Erstellung eines Mikroartikels darf nicht zu viel Zeit kosten. Deshalb ist eine 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 Berichte in den Gremiensitzungen und für die Protokollführung genutzt werden.

Weiterführende Informationen

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

BAUSTEIN: „WISSEN KOMMUNIZIEREN UND VERTEILEN“

Der Austausch von Wissen durch Kommunikation und Interaktion ist von einem besonders hohen Stellenwert. Während Faktenwissen (z. B. das Wissen darüber, was in einem bestimmten Paragraphen des Betriebsverfassungsgesetzes steht oder wie eine Seminaranmeldung erfolgt) relativ einfach auszudrücken und zu dokumentieren ist, ist das sogenannte implizite Wissen, d. h. Erfahrungen, Einsichten, Überzeugungen und Werthaltungen (z. B. intuitives Vorgehen in einer Verhandlung mit dem Werkschef), schwer zu formulieren und zu vermitteln, da es dem Wissensträger selbst oft

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 weiterzugeben ist es, Kommunikationsräume und Gelegenheiten für gemeinsames Handeln im Arbeitsprozess zu schaffen. Die folgenden Werkzeuge unterstützen diese Strategie. Ein wichtiges Thema ist in diesem Zusammenhang die Nachfolgeplanung. Sie wird deshalb am Ende des Bausteines etwas ausführlicher betrachtet.



SITZUNGSGESTALTUNG

Ziele und Nutzen

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

Kurzbeschreibung

Betriebs-/Personalratssitzungen werden nicht nur nach Bedarf, sondern regelmäßig durchgeführt. Es wird sichergestellt, dass alle Mitglieder daran teilnehmen können. Wenn es hier Probleme gibt, machen die Vorsitzenden den gesetzlichen Anspruch auf Freistellung 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. Einzelne Paragraphen werden näher erläutert und besprochen. Es wird regelmäßig Zeit für inhaltliche Diskussionen eingeplant, um z. B. arbeitsrechtliche Fälle und Handlungsmöglichkeiten zu erörtern. Ein fester Tagesordnungspunkt sind Neuigkeiten. Hier fließen Berichte aus den Ausschüssen und Arbeits- und Projektgruppen und Informationen aus den Bereichen der nicht freigestellten Mitglieder ein. Zusätzlich zu den Sitzungen werden Freigestellten-Gespräche geführt. Ein Austausch ist vor allem bei mehreren Standorten wichtig.

Wichtige Hinweise

- Auch die Ersatzmitglieder und Vertrauensleute sollten an den Sitzungen beteiligt werden (z. B. in Form einer Hospitation).
- Kommunikationsregeln (z. B. Handy-Stummschaltung) erleichtern die Effektivität der Sitzungen.

ARBEITS- UND AUFGABENTEILUNG/ AUSSCHÜSSE, PROJEKT- UND ARBEITS- GRUPPEN/(ALTERS)GEMISCHTE TEAMS

Ziele und Nutzen

Die Arbeit konzentriert sich nicht auf einzelne Funktionsträger, sondern wird von allen aktiv mitgestaltet. Die Verantwortung wird auf möglichst viele Schultern verteilt, was die Wissensbasis im Gremium vergrößert. Die Mitglieder fühlen sich dem Gremium zugehörig und sind bereit, sich zu engagieren. Das Wissen und die Kompetenzen der Mitglieder werden genutzt. Durch die Zusammenarbeit kann neues Wissen entstehen. Das Miteinander und das wechselseitige Lernen werden gefördert und das Verhältnis zwischen Freigestellten und nicht freigestellten Mitgliedern verbessert.

Kurzbeschreibung

Alle Aufgaben werden erfasst und eignungs- und neigungsgerecht auf die Mitglieder verteilt. Dabei wird eine räumliche und fachliche Unterteilung 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. bei einer rollierenden Protokollführung). Eine zentrale Aufgabe der nicht Freigestellten ist es, als Ansprechpartner in den einzelnen Arbeitsbereichen/an den verschiedenen Standorten zur Verfügung zu stehen und Probleme, die vor Ort bestehen, mit den freigestellten Mitgliedern zu besprechen und zu lösen. Wenn nicht alle Bereiche abgedeckt werden können, sollten die Vertrauensleute diese Aufgabe übernehmen. Zur Bearbeitung komplexer Aufgaben und Probleme (z. B. Vorbereitung einer Betriebs-/Dienstvereinbarung) werden zeitlich begrenzte Projekt- und Arbeitsgruppen eingerichtet und nach Möglichkeit heterogen besetzt. Neben älteren/erfahrenen Mitgliedern sollten auch neue/jüngere Mitglieder einbezogen werden, da sie oft einen anderen Blickwinkel und einen starken Veränderungswillen haben. Ihnen fehlt aber meist die Erfahrung, um die Erfolgsaussichten und möglichen Folgen der angestrebten Veränderungen einschätzen zu können. Die älteren Mitglieder können Sachverhalte durch ihre langjährigen Erfahrungen oft besser beurteilen. Diese Konstellation birgt zwar Konfliktpotenzial, wenn es jedoch gelingt, die Spannungen produktiv zu bewältigen, können neue Ideen entstehen. Die Ausschüsse und Gruppen sollten das Gremium regelmäßig über den Arbeitsstand und erzielte Ergebnisse informieren. Beschlüsse sollten nach einem Diskussionsprozess gemeinsam gefasst werden.

Wichtige Hinweise

- 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 die Einbindung erwerben sie Vorkenntnisse, die dem Gremium später zugute kommen können. Die Möglichkeiten

und Grenzen (v. a. zeitliche) der Mitarbeit sind zu berücksichtigen. Es ist wichtig, eine Akzeptanz auf Seiten der Führungskräfte zu erreichen und z. B. bei Bedarf Sonderfreistellungen auszuhandeln.

- Durch eine persönliche Ansprache lassen sich die meisten eher dazu bewegen, aktiv im Gremium mitzuwirken.
- In großen Gremien ist die Beschäftigung einer Schreibassistentin ideal, die Termine und Anfragen koordiniert, Sitzungsräume bucht, Post verteilt, Material beschafft, Seminaranmeldungen vornimmt, das Aktenwesen übernimmt u. ä.

Weiterführende Informationen

- Artikel „Arbeitsplan und Arbeitsteilung“ auf den Wissensseiten 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.

KOLLEGIALE BERATUNG

Ziele und Nutzen

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

Kurzbeschreibung

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

Wichtige Hinweise

Eine kollegiale Beratung bietet sich auch in Bezug auf die Jugend- und Auszubildendenvertretung an. Erfahrene Kollegen aus dem Betriebs-/Personalrat können den Jugendvertretern Fragen beantworten und ihnen Ratschläge geben. Wichtig ist, sie alle Entscheidungen selbst fällen zu lassen. Später sollte man sich 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>

SCHWARZES BRETT/BETRIEBS- BZW. PERSONALRATSZEITUNG/NEWSLETTER

Ziele und Nutzen

Informationen werden vom Betriebs-/Personalrat mit Hilfe verschiedener 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 Ereignisse werden Informationen auf elektronischem Weg (per Newsletter) oder als schriftliches Dokument (Aushang am Schwarzen Brett, eine regelmäßig erscheinende Betriebs-/Personalratszeitung) an die Belegschaft weitergegeben. Die Medien können einander ergänzen.

Wichtige Hinweise

- Die Öffentlichkeitsarbeit vor der Belegschaft, aber auch nach außen ist sehr wichtig. Es sollte eine Person oder ein ganzes Team damit beauftragt werden, hier Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Dazu gehören z.B. regelmäßige Sprechstunden für Belegschaftsangehörige, Begehungen und Besichtigung der verschiedenen Arbeitsbereiche, Mittagspausengespräche mit Kaffee und Kuchen in den einzelnen Abteilungen, Kantinengespräche und die Betriebs-/Personalversammlungen.
- Die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen (z.B. zu Sachfragen, zur Spiegelung der Interessenvertretungsarbeit, zu Informationskanälen wie dem Newsletter oder der Zeitung) gibt 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).



TANDEM-LÖSUNG

Ziele und Nutzen

Es wird beim gemeinsamen Tun voneinander gelernt und Wissen ausgetauscht. So wird auch das implizite Wissen sichtbar und vermittelt. Für lernenthätige Personen ist es einfacher, direkt am Arbeitsplatz Wissen zu erwerben anstatt ein Bildungsseminar zu besuchen.

Kurzbeschreibung

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

Wichtige Hinweise

- Es ist ein zeitlicher Freiraum für das Lernen im Tandem zu



WIKI, BLOG, ONLINE-DISKUSSIONSFORUM

Ziele und Nutzen

Die neuen Medien werden für einen 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 erfolgt unabhängig von räumlichen Strukturen (wie z. B. verschiedene Standorte).

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

- Eine verantwortliche Person erhält erweiterte Nutzungsrechte zur Verwaltung und Pflege.
- Es ist ein Verhaltenskodex zu erarbeiten, damit der Austausch sachlich und zielgerecht erfolgt.
- Angesichts der Sensibilität interessenvertretungspolitischer Fragen sollten die Systeme nicht öffentlich, sondern nur für bestimmte Nutzergruppen (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/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/wissenmanagen-leitfaden>



schaffen (z. B. zusätzliche aufgabenbezogene Freistellung für ein nicht freigestelltes Mitglied).

- Eine Voraussetzung ist die Passung zwischen Wissensgeber und Wissensnehmer. Erst wenn sich die beiden akzeptieren, werden sie bereit sein, Wissen auszutauschen. Der Wissenstransfer darf nicht verordnet werden, sondern muss freiwillig erfolgen. Allen Beteiligten sollte bewusst sein, dass nicht nur der Wissensgeber, sondern auch der Wissensnehmer über ein Know-How verfügt. Deshalb sollte eine Begegnung auf Augenhöhe stattfinden.

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)

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 bekommt neue Handlungsimpulse.

Kurzbeschreibung

Mentor und Mentee treffen sich über einen längeren Zeitraum (ca. 6 bis 15 Monate) zu regelmäßigen Gesprächen und haben telefonischen und E-Mail-Kontakt. Es werden verschiedene

ERFAHRUNGSGESCHICHTEN

Ziele und Nutzen

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

Kurzbeschreibung

Ein bedeutendes Ereignis aus dem betrieblichen Kontext (eine Fusion, eine wirtschaftliche Krise o. ä.) wird ausgewählt. Die daran Beteiligten beschreiben in einer Geschichte, wie sie das Ereignis wahrgenommen haben. Dazu 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. andere Belegschaftsangehörige, Geschäftsführung). Die Erfahrungsgeschichten werden zu einem Gesamtdokument zusammengefasst, das von allen gelesen und im Gremium diskutiert wird. Die Beteiligten versuchen, Schlussfolgerungen und Lehren daraus zu ziehen und die Erkenntnisse auf die aktuelle Arbeit der Interessenvertretung zu übertragen. Möglich ist auch, dass ein erfahrendes Mitglied ein Erlebnis – z. B. einen besonderen Erfolg oder Misserfolg – zu einer Erfahrungsgeschichte aufbereitet und sie dem Gremium erzählt.

Wichtige Hinweise

Die Methode ist zeitaufwändig und voraussetzungsvoll. 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/Wissensmanagement/filme.html>

Phasen durchlaufen (Kennenlernen und Vereinbaren von „Spielregeln“ und Zielen, Arbeit und Beratung, Erfolgskontrolle). Da erfahrene ältere Mitglieder, die noch im Gremium tätig sind, die Weitergabe ihres Wissens häufig als Machtverlust und beginnende Schwächung verstehen, sollten die Mentoren eher unter den Personen, die kurz vor dem Ausscheiden stehen oder gerade ausgeschieden sind, gesucht werden, da bei ihnen kein Interessenkonflikt zu erwarten ist. Vor allem die Ausgeschiedenen verfügen meist über das notwendige Zeitbudget. Sie können für eine ehrenamtliche (damit das Mentoring finanziell überschaubar bleibt) Tätigkeit geworben werden (die Erstattung von Fahrtkosten u. ä. ist selbstverständlich). Der Mentor kann aus dem eigenen Betrieb stammen (z. B. ein ehemaliger Vorsitzender), es kann – und dies scheint erfolgsversprechender zu sein, um Konkurrenzsituationen zwischen Vorgänger und Nachfolger zu vermeiden – sich aber auch um eine Person von außerhalb handeln, die im Idealfall früher in einem ähnlich strukturierten Betrieb gearbeitet hat. Ehemalige Funktionsträger weisen oft eine hohe Bereitschaft zu einem solchen Engagement auf. Vor allem kleinen und mittleren Gremien, in denen intern keine geeignete Person als Mentor zur Verfügung steht, ist damit geholfen. Wer an einem Mentoring interessiert ist, sucht sich selbst einen Mentor (informelles Mentoring) oder bittet die lokale Verwaltungsstelle der Gewerkschaft oder einen gewerkschaftlichen Bildungsträger um eine Vermittlung (formelles Mentoring).

Wichtige Hinweise

Mentoring ist vor allem für neu installierte Betriebs-/Personalräte oder Gremien, deren gewerkschaftliche Anbindung schwach ausgeprägt ist, interessant.

Weiterführende Informationen

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

PATENSYSTEM

Ziele und Nutzen

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

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.

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 Betriebs-/Personalratsmandat sind personelle Wechsel nicht immer vorauszusehen. Bei einem altersbedingten Ausstieg ist es jedoch möglich, frühzeitig (bei Spitzenfunktionen wie dem Vorsitz mindestens zwei Jahre im Voraus) eine Nachfolgeplanung vorzunehmen und den Übergang zu gestalten. Hierzu empfiehlt sich eine Klausurtagung, in deren Rahmen festgestellt wird, welche Personen aus Altersgründen wann ausscheiden werden und 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 geht. 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, wie die Übergabe und die Einarbeitung erfolgen. Es ist wichtig, dass jemand diesen Prozess koordiniert. Es werden Methoden zur Identifikation des Wissens der ausscheidenden Mitglieder eingesetzt (z.B. Wissenskarte). Dann wird gemeinsam mit den Wissensnehmern festgelegt, welches Wissen hiervon wichtig ist und gesichert werden soll.

Es werden verschiedene Werkzeuge ausgewählt, mit deren Hilfe der Wissenstransfer durchgeführt wird (z.B. Aufgabendokumentation, Checklisten, Erfassung der Beziehungsnetzwerke der ausscheidenden Personen, Tandems, 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 Betriebs-/Dienstvereinbarungen). Die Auswahl der Maßnahmen hängt 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 und gehen zusammen in Ausschüsse oder zur Geschäftsleitung, sodass die Übergabe und Einarbeitung integriert in das Alltagsgeschäft erfolgt. Dazu ist ggf. 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. Es ist wichtig, die Nachfolgeplanung vor der Belegschaft und der Geschäftsleitung transparent zu machen und die nachfolgende Person der Basis vorzustellen.

Wichtige Hinweise

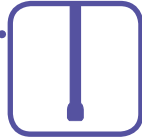
- Es ist nicht das Ziel, dass nachrückende Mitglieder die Arbeitsweise ihrer Vorgänger imitieren. Sie sind eigene Persönlichkeiten, die mit ihren Aufgaben wachsen und neue Akzente setzen werden. Nicht alles, was früher war, ist gut gewesen. Deshalb sollten neue Vorstellungen akzeptiert werden.
- Eine 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 und Kandidatinnen sollten frühzeitig mit zu Gewerkschaftsveranstaltungen genommen werden. Für neue Auszubildende sollte eine Einführungsphase organisiert werden, die von der JAV, dem BR/PR 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 erfolgsversprechendsten ist eine Rekrutierung, wenn sie über eine persönliche Ansprache erfolgt. Die freigestellten Mitglieder können mit potenziellen Kandidaten und Kandidatinnen 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

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. Das regt die Kommunikation untereinander an 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 Gremium transportieren. Bsp.: Einige jüngere Mitglieder setzen sich mit einem realen arbeitsrechtlichen Fall auseinander, recherchieren die gesetzlichen Grundlagen und entwerfen Lösungsstrategien. Das Ergebnis wird im Gremium vorgestellt und besprochen.

Wichtige Hinweise

Eine Voraussetzung ist eine 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 schafft eine Beteiligungskultur. Das motiviert die Mitglieder dazu, sich aktiv in die Arbeit einzubringen. Je engagierter die Mitglieder, desto durchsetzungsstärker das Gremium.

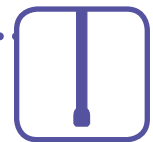
Kurzbeschreibung

Jedes Mitglied bringt seine Ideen im Gremium ein und bemüht sich, zur Weiterentwicklung der Arbeit beizutragen.

Wichtige Hinweise

Alle Mitglieder werden zu einer aktiven Beteiligung ermutigt. Die Vorsitzenden und die freigestellten Mitglieder lassen eine Beteiligung der anderen Mitglieder zu und unterstützen sie.

KREATIVITÄTSSTECHNIKEN



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 von 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).

- Bertermann, B., Virgillito, A., Wilkesmann, U. & Naegele, G. (2013): „Wissenstransfer von ausscheidenden Interessenvertretungsmitgliedern. Eine empirische Untersuchung zur Klassifizierung und Nutzung des Wissens der aus Altersgründen ausscheidenden Interessenvertretungsmitglieder“. Abschlussbericht.
- Greifenstein, R., Kibler, L. & Lange, H. (2011): Trendreport Betriebsratswahlen 2010. Düsseldorf.
- Pawlowsky, P. & Reinhardt, R. (Hg.) (2002): Wissensmanagement für die Praxis. Methoden und Instrumente zur erfolgreichen Umsetzung. Neuwied: Luchterhand.
- Pircher, R. (Hg.) (2010): Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. Erlangen: Publicis Publishing.
- Polanyi, M. (1985): Implizites Wissen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Probst, G., Raub, S. & Ronhardt, K. (2003): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Wilkesmann, U. & Rascher, I. (2003): Wissensmanagement – Analyse und Handlungsempfehlungen. Düsseldorf: edition der Hans Böckler Stiftung, Band 96.
- Wilkesmann, U. & Wilkesmann, M. (2009): Wissensmanagement. In: Gessler, M. (Hg.): Handlungsfelder des Bildungsmanagements. Ein Handbuch. Münster: Waxmann Verlag: 157–182 (die zweite überarbeitete Auflage erscheint 2013).
- Wilkesmann, U., Wilkesmann, M., Virgillito, A. & Bröcker, T. (2011): Erwartungen an Interessenvertretungen. Berlin: edition sigma.

Informationen über die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie geförderte Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“:
<http://www.mittelstand-digital.de/DE/Wissenspool/wissensmanagement.html>

**Beispiel:
Anforderungsprofil
Betriebsratsvorsitzende/r**

Kompetenz-Check

Grüne Flächen = SOLL-Wert
x = Selbsteinschätzung

	wenig ausgeprägt	mittel ausgeprägt	stark ausgeprägt
Fachliche Kenntnisse			
Rechtskenntnisse			
BetrVG			x
Arbeitsrecht			x
...			
Betriebswirtschaft			x
Betriebliches Wissen			x
Operatives Geschäft			
Individuelle Beratung			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

