

Kurzfassung zum Zwischenbericht des HBS-Projektes

Wissenstransfer von ausscheidenden Interessenvertretungsmitgliedern Eine empirische Untersuchung zur Klassifizierung und Nutzung des Wissens der aus Altersgründen ausscheidenden Interessenvertretungsmitglieder

**Hans Böckler
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Fakten für eine faire Arbeitswelt

tu technische universität
dortmund

zhb. Zentrum für
HochschulBildung

ffg Forschungsgesellschaft
für Gerontologie e.V.

Vorgelegt von:

Prof. Dr. Uwe Wilkesmann
Zentrum für HochschulBildung
(früher: Zentrum für Weiterbildung)

Prof. Dr. Gerhard Naegele
Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.,
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Hohe Str. 141
44139 Dortmund
Tel.: 0231-755-6630
Fax: 0231-755-6611
E-Mail: uwe.wilkesmann@tu-dortmund.de
<http://www.zfw.tu-dortmund.de/wilkesmann>

Evinger Platz 13
44339 Dortmund
Tel.: 0231-728488-10
Fax: 0231-728488-55
E-Mail: orka@post.uni-dortmund.de
<http://www.ffg.uni-dortmund.de>

Dipl. Soz.-Wiss. Alfredo Virgillito
alfredo.virgillito@tu-dortmund.de
Tel.: 0231-755-6635

Dipl. Päd. Britta Bertermann
britta.bertermann@tu-dortmund.de
Tel.: 0231-728488-16

Einleitung

Vor dem Hintergrund des Wandels der Arbeitswelt steigt der Anspruch an eine stärkere Professionalisierung der Arbeit von Betriebs- und Personalräten. Neue Themen und Aufgaben müssen bewältigt werden. Angesichts dessen stellen die langjährigen Erfahrungen und das umfassende Wissensrepertoire der bald ausscheidenden bzw. bereits ausgeschiedenen Interessenvertretungsmitglieder eine wertvolle Ressource dar. Damit dieses Wissen und die Erfahrungen der Älteren nicht verloren gehen ist es notwendig, intergenerationelle Wissenstransferprozesse anzustoßen. Das Forschungsprojekt setzt hier an und untersucht, was mit dem Wissen von Betriebs- und Personalratsmitgliedern passiert, wenn sie die Interessenvertretung verlassen und wie dieses Wissen durch Wissenstransfer erhalten und weiterhin genutzt werden kann. Ziel ist es, einen Werkzeugkasten für einen selbstorganisierten Wissenstransfer zwischen ausscheidenden und neuen Interessenvertretungsmitgliedern zu entwickeln und den Mitbestimmungsakteuren zur Verfügung zu stellen.

Ergebnisse

- 1) *Was passiert mit dem Wissen von Interessenvertretungsmitgliedern, wenn diese ausscheiden?*

Wenn keine besonderen Anstrengungen unternommen werden, geht das Wissen verloren. Selbst wenn besondere Anstrengungen unternommen werden, kann es zu einem Wissensverlust kommen. Dies ist häufig der Fall, wenn ein Wissensträger schneller als geplant ausscheidet, z.B. aus Krankheitsgründen.

- 2) *Wie kann dieses Wissen durch Wissenstransferprozesse weiterhin genutzt werden?*

- a) *Zu welchen Themen besitzen die ausscheidenden Interessenvertretungsmitglieder Wissen, d.h. in welchen Themengebieten würden sie sich selbst als Experten einordnen?*

Die Tätigkeit im Betriebs- oder Personalrat setzt nicht nur Wissen, sondern auch persönliche Eigenschaften voraus, zu denen z.B. der Wille, sich für die Belegschaft einzusetzen, eine Art Gerechtigkeitssinn und Durchsetzungsvermögen gehören. Zu den Wissensbeständen zählen Rechtskenntnisse, das Wissen um notwendige soziale Kompetenzen (wie z.B. Kommunikationsfähigkeit), betriebliches Wissen und das Wissen um das politische Wesen von Interessenvertretungen. Zudem ist ein Metawissen, d.h. ein Wissen über das Wissen, erforderlich.

b) *In welcher Form geben sie jetzt schon Wissen weiter? An wen geben sie ihr Wissen weiter?*

Wissen wird im Rahmen der vielfältigen Weiterbildungsangebote von gewerkschaftlichen und privaten Trägern, der Gremien- und Ausschussarbeit, der Betriebs- und Personalversammlungen sowie durch Betriebs- bzw. Personalratszeitungen, Newsletter, das Intranet und die klassische Aktendokumentation empfangen und weitergegeben. Eine besonders wichtige Wissensquelle stellen formelle und informelle Netzwerke dar. Zudem erfolgt ein Wissenstransfer bei der Nachfolgeplanung, die sich mittlerweile immer schwieriger gestaltet, da es nicht leicht ist, (in den Augen der Älteren geeignete) jüngere Kandidaten zu finden.

c) *Welche Faktoren unterstützen oder behindern den Wissenstransferprozess?*

Neben individuellen Faktoren stellen vor allem die Strukturen und Beziehungen (im Gremium, in der Belegschaft, zur Geschäftsleitung) Einflussgrößen auf den Wissenstransfer dar.

d) *Welche Unterstützung würden sich die ehemaligen bzw. ausscheidenden und welche Unterstützung würden sich die jungen bzw. neuen Interessenvertretungsmitglieder wünschen, damit der Wissenstransferprozess besser funktioniert?*

Bei den Alters- und Generationenbildern, die sich in den Interviews widerspiegeln, handelt es sich oftmals um die klassischen Stereotype, z.B. „Jüngere sind kreativ“, „Ältere sind routiniert“. Nahezu alle Interviewpartner vertreten die Ansicht, dass bestehende Konflikte nicht auf das Merkmal „Alter“, sondern eher auf verschiedene Grundhaltungen und (gewerkschafts)politische Gesinnungen zurückzuführen sind. Daher ist die Bereitschaft der Älteren, Wissen weiterzugeben, und die Bereitschaft der Jüngeren, dieses auch anzunehmen, grundsätzlich vorhanden. Die Älteren wünschen sich einen Wissensnehmer, der ihr Wissen auch nachfragt und es anerkennt und wertschätzt. Die Jüngeren wünschen sich die zeitlichen Freiräume für einen solchen Wissenstransfer und eine solide Einarbeitung.

Schlussfolgerungen

Wir hoffen, mit unserem Projekt einen Beitrag zu einem stärkeren und reibungsloseren Wissenstransfer in den Interessenvertretungen leisten zu können, der sich dann auch in mehr Zeit für die neuen Mitglieder im Gremium niederschlägt. Eine wichtige Rolle könnten hierbei unserer Meinung nach die bereits verrenteten oder pensionierten Mitglieder spielen.

Wie in den Interviews mit den bereits ausgeschiedenen Interviewpersonen zum Ausdruck kam, sind diese oftmals ein wenig enttäuscht von den Gewerkschaften, da sie sich von ihnen nicht mehr angemessen beteiligt fühlen. Sie würden sich gerne viel stärker in die Interessenvertretungsarbeit einbringen. Zwar sind sie aktuell zumeist in den Seniorenarbeitskreisen tätig und organisieren in diesem Rahmen z.B. Informationsstände und themenspezifische Veranstaltungen für die älteren Mitglieder (z.B. zur Renten- oder Gesundheitsreform), übernehmen Geburtstags- und Jubilarbesuche sowie Rückholgespräche. Diese Aufgaben reichen den verrenteten ehemaligen Interessensvertretungsmitgliedern allerdings nicht aus, denn ihr Selbstbild ist ein anderes:

„wir sind keine Kaffeetrinkertruppe, sondern äh wir sind joa, die meisten sind das, was sie schon immer waren, nicht besonders bequem“ (Interview 23).

Dennoch (oder gerade deshalb?) wird wie folgt berichtet:

„es gibt auch Verwaltungsstellen, da lassen die Bevollmächtigten das nicht zu, dass die Senioren sich da einmischen oder mitmischen = wir mischen ja nicht mit, wir helfen ja eigentlich nur, wir bestimmen ja da nichts“ (Interview 4).

Die schon verrenteten bzw. pensionierten Befragten sind davon überzeugt, dass sie – auch wenn sie nicht mehr erwerbstätig sind – noch viel bewegen können. Sie stellen ihre Rolle als Wissensträger, in die die Gewerkschaften einst viel investiert haben (im Sinne von Weiterbildung und Förderung), deutlich heraus. Es ist unserer Meinung nach ein wichtiger Befund, dass sich die älteren, ausgeschiedenen Mitglieder nicht ausreichend von den Gewerkschaften in die gewerkschaftliche Arbeit eingebunden fühlen. So besteht in dieser Übergangssituation die Gefahr, dass ihr Erfahrungswissen verloren geht und es ungeachtet ihrer meist großen Bereitschaft, sich auch weiterhin für die Interessenvertretung und die Gewerkschaft einzusetzen, nicht genutzt wird.

Wissen wird häufig nicht weitergegeben weil es als Machtressource gesehen wird. Diese allgemeine Barriere des Wissenstransfers hat im politischen Milieu der Interessenvertretung eine nochmal stärkere Bedeutung und führt unserer Ansicht nach zu zwei Strategien, wie dieses Hindernis überwunden werden kann. Erstens können durch einen beteiligungsorientierten Führungsstil Motivation und Teamfähigkeit gestärkt und so eventuell die Handlungslogiken verändert werden, denn wenn man sich als Teil eines Teams sieht, ist der persönliche Machtvorsprung, der durch das eigene Wissen entsteht, nicht so wichtig wie der Erfolg der Gemeinschaft. Zweitens ist der Mechanismus des ‚Nachfolgers‘ ein häufig genutztes Mittel, um Wissen weiterzugeben. Hier sucht das ausscheidende Mitglied eine seiner Meinung nach passende Person aus und versucht, diese durch entsprechenden Wissenstransfer aufzubauen.

Weitere Barrieren des Wissenstransfers sind Vorurteile, sei es im Rahmen von Altersbildern oder aber auch Frauen gegenüber. Dazu kommen noch individuelle Animositäten der einzelnen Gremiumsmitglieder untereinander, die aber wenigstens eine positive Seite haben: Positive persönliche Beziehungen weiten sich auch auf den Wissenstransfer aus.

Ein weiterer großer Einflussfaktor wird die Zeit sein. Je nach Arbeitsbelastung und Umfang der Freistellung (wenn überhaupt vorhanden) kann es schwer sein, die Zeit für den Wissenstransfer, z.B. Schulungen oder auch Gremiumssitzungen, aufzubringen. Je geringer die sonstige Arbeitsbelastung (z.B. bei einer Freistellung), desto eher findet Wissenstransfer statt. Eng daran gekoppelt ist die Größe des Interessenvertretungsgremiums, da mit der Größe die Anzahl der Freistellungen steigt.

Für den weiteren Projektverlauf erscheint es uns deshalb wichtig, ausgehend von den qualitativen Interviews Betriebsratstypen (in erster Annäherung: klein, mittel und groß) zu definieren, da wir vermuten, dass die Barrieren und Entwicklungsmöglichkeiten für einen intergenerationalen Wissenstransfer auch von der Größe und Struktur der Betriebs- und Personalräte abhängen. In kleinen Gremien werden vermutlich eher die Arbeitsfülle und damit die Zeitknappheit das vorherrschende Problem sein. Hier könnte ein organisierter oder verbesserter Wissenstransfer helfen, effektiver und damit schneller zu arbeiten. In mittleren Gremien (ein bis zwei Freistellungen) wird wohl primär die Herausforderung darin bestehen, für einen Wissenstransfer zu sensibilisieren und diesen nach Möglichkeit strukturell (soll heißen: unabhängig von Einzelpersonen) zu verankern. Gerade hier scheint es wichtig zu sein, das Wissen, wie ein Betriebsrat in einem organisatorischen Sinne funktioniert, auch anderen Mitgliedern des Betriebsrates weiterzugeben. In großen Gremien, die meist schon sehr gut aufgestellt sind und Fragen der Wissensweitergabe professioneller angehen, geht es schließlich darum zu ermitteln, welche Barrieren es hierbei gibt und wie diese umgangen werden könnten. Machtspiele der einzelnen Mitglieder im Gremium untereinander sind hier weitaus bedeutsamer als das in den kleineren Gremien der Fall ist. Auch ist hier ein an den üblichen „Best Practice“-Beispielen orientierter Wissenstransfer eine gute Möglichkeit. So scheinen Anforderungsprofile und Weiterbildungspläne sinnvolle Erweiterungen darzustellen, die insbesondere in großen Gremien zum Tragen kommen können.

Problematisch könnten eine hohe Fluktuation im Betriebsrat oder Umstrukturierungen im Betrieb sein. Beides führt dazu, dass Wissen abwandert oder veraltet, was bedeutet, dass neues Wissen benötigt wird. Je höher die Fluktuation, desto geringer der Wissenstransfer. Gerade hier ist ein von einzelnen Mitgliedern unabhängiger Wissenstransfer wichtig.

Eine weitere Annahme ist, dass der Wissenstransfer, wenn er funktionieren soll, ein funktionales Gremium braucht - funktional in dem Sinne, dass das Gremium durchaus mit dem Arbeitgeber verhandeln kann und nicht von diesem ignoriert wird. Wenn die Interessenvertretung im Betrieb bzw. in der Verwaltung als sinnfreies Unterfangen gilt, wird

kein besonderer Anreiz vorhanden sein, das eventuell vorhandene Wissen systematisch weiterzugeben, denn es interessiert sich dann keiner dafür.

Die Nachfrage und insgesamt der Wissenstransfer kann von Generationstypologien behindert werden. Halten die ausscheidenden Interessenvertretungsmitglieder die Jungen alle für „unkämpferisch“, d.h. in ihren Augen ungeeignet, dann werden sie sich weniger Mühe beim Wissenstransfer geben. Ebenso kann umgekehrt ein entsprechendes Vorurteil die Jungen davon abhalten, Informationen bei den Älteren nachzufragen. Je stärker intergenerationale Vorurteile ausgeprägt sind, desto weniger Wissenstransfer findet statt.

Zuletzt sollte vielleicht auch darauf hingewiesen werden, dass der Wissenstransfer im Gremium voraussetzt, dass die erfahreneren Mitglieder über ein für neue Mitglieder wichtiges Wissen verfügen, was nicht immer unbedingt der Fall sein muss. Es kann zudem auch passieren, dass eher dysfunktionale Praktiken weitergegeben werden, die der Interessensvertretung im Betrieb nicht förderlich sind. Es ist deshalb auch die Sicht der Wissensnehmer zu berücksichtigen.