

Zwischenbericht zum HBS-Projekt

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

**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

Kurzfassung

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.

Bei dem Forschungsvorhaben wird ein Mixed-Methods-Ansatz verfolgt, d.h. qualitative und quantitative Methoden werden miteinander kombiniert. Der vorliegende Bericht stellt die Ergebnisse der qualitativen Teilstudie dar, in deren Rahmen im Zeitraum Juli bis November 2011 Experteninterviews mit insgesamt 35 Betriebs- und Personalratsmitgliedern und drei in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit tätigen Personen aus Nordrhein-Westfalen (und hier vor allem aus dem Ruhrgebiet) durchgeführt wurden. Zwei Interviews fanden in Hamburg und in Hannover statt. Alle Gespräche wurden auf Tonband aufgezeichnet, vollständig transkribiert und mit Hilfe des Programms MAXQDA 10 inhaltsanalytisch ausgewertet. Die wichtigsten Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

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. *Eine genaue Auflistung der identifizierten Faktoren befindet sich im Anhang.*

d) + e) 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 seien. 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.

Aus den Ergebnissen lassen sich verschiedene Barrieren und förderliche Faktoren des Wissenstransfers sowie Hypothesen ableiten (siehe Anhang). Es gilt nun, ausgehend von diesen Hypothesen die Fragen für die standardisierte Fragebogenerhebung zu formulieren.

Einleitung

In den letzten Jahren ist der Anspruch an eine stärkere Professionalisierung der Arbeit von Betriebs- und Personalräten stetig gestiegen. Der Wandel der Erwerbsarbeit, der insbesondere durch Globalisierung, einem zunehmenden Kostendruck und die Entnormalisierung bzw. Flexibilisierung der Arbeit – vor allem im Hinblick auf Arbeitsorganisation, Arbeitszeiten und Beschäftigungsverhältnisse – gekennzeichnet ist, stellt die Mitbestimmungsakteure vor eine große Herausforderung. Neue Themen und Aufgaben sind zu bewältigen. Dies setzt voraus, dass die Betriebs- und Personalratsmitglieder über ein vielfältiges Wissensrepertoire und ein hohes Maß an sozialen, personalen und methodischen Kompetenzen verfügen. Vor diesem Hintergrund stellen das durch langjährige Erfahrung gewonnene Expertenwissen und die erworbenen Fähigkeiten der bereits ausgeschiedenen bzw. bald ausscheidenden Interessenvertretungsmitglieder eine wertvolle Ressource dar, nicht zuletzt, da sich in der heutigen Wissensgesellschaft generell die Notwendigkeit ergibt, Wissen auszutauschen und miteinander zu teilen.

Was aber passiert mit dem Wissen der ausscheidenden Mitglieder? Da Wissen grundsätzlich an Personen gebunden ist, droht den Vertretungsgremien und der Organisation der Verlust dieses Wissens. Wie aber kann dieses Wissen erhalten bleiben? Eine Möglichkeit ist ein intergenerationelles Wissensmanagement, d.h. es müssen frühzeitig Wissenstransferprozesse angestoßen und entsprechende Strukturen geschaffen werden, um das Wissenspotenzial der Älteren für jüngere bzw. neue Mitglieder zugänglich zu machen und intergeneratives Lernen zu ermöglichen.

Das Forschungsprojekt setzt hier an und untersucht, was mit dem Wissen von Betriebsrats- und Personalratsmitgliedern passiert, wenn sie das Gremium verlassen und wie das Wissen durch Wissenstransferprozesse weiterhin für die Interessenvertretungsarbeit genutzt werden kann. Es wird zum einen eine Klassifizierung des Wissens der ausscheidenden Betriebs- und Personalratsmitglieder vorgenommen, zum anderen wird ermittelt, welche Bedeutung die potenziellen Wissensnehmerinnen¹ und Wissensnehmer einem intergenerationalen Wissenstransfer einräumen und welches Wissen sie überhaupt benötigen. Darüber hinaus werden Unterstützungsfaktoren und Barrieren des Wissenstrfers von Alt zu Jung identifiziert. Ein praxisrelevantes Ergebnis dieser wissenschaftlichen Grundlagenarbeit wird die Entwicklung eines Modellprojektes sein, bei dem der intergenerationale Wissenstransfer in den Mitbestimmungsorganen im Mittelpunkt stehen soll. Dabei sollen Mechanismen und Methoden

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Folgenden auf die explizite Nennung der weiblichen Wortendung verzichtet. In allen Zusammenhängen sind, sofern nicht explizit durch die Nennung des Geschlechts verdeutlicht, stets Frauen und Männer gleichermaßen angesprochen.

aufgezeigt werden, wie ein Wissensaustausch zwischen den Generationen ermöglicht und verbessert werden kann. Ziel ist es, einen Werkzeugkasten für einen selbstorganisierten Wissenstransfer zwischen ausscheidenden und neuen Interessenvertretungsmitgliedern zu erarbeiten und den Mitbestimmungsorganen zur Verfügung zu stellen, damit das Expertenwissen der älteren Interessenvertretungsmitglieder nicht verloren geht und junge bzw. neue Betriebs- und Personalratsmitglieder Unterstützung erhalten. Hierdurch soll zugleich das dialogische Miteinander der Generationen gefördert werden.

Die zentralen Fragestellungen des Projektes lauten:

- 1) *Was passiert mit dem Wissen von Interessenvertretungsmitgliedern, wenn diese ausscheiden?*
- 2) *Wie kann dieses Wissen durch Wissenstransferprozesse weiterhin genutzt werden?*

Zur Beantwortung der Forschungsfragen sind folgende Teilaspekte zu klären:

- a) Zu welchen Themen besitzen die ausscheidenden Interessenvertretungsmitglieder Wissen, d.h. in welchen Themengebieten würden sie sich selbst als Experten einordnen?
- b) In welcher Form geben sie jetzt schon ihr Wissen weiter? An wen geben sie ihr Wissen weiter?
- c) Welche Faktoren unterstützen oder behindern den Wissenstransferprozess?
- d) Welche Unterstützung würden sich die *ehemaligen* bzw. *ausscheidenden* Interessenvertretungsmitglieder wünschen, damit der Wissenstransferprozess besser funktioniert?
- e) Welche Unterstützung würden sich die *jungen* bzw. *neuen* Interessenvertretungsmitglieder wünschen, damit der Wissenstransferprozess besser funktioniert?

Bei dem Forschungsvorhaben wird ein Mixed-Methods-Ansatz verfolgt, d.h. es werden qualitative und quantitative Untersuchungsmethoden eingesetzt. Um einen ersten Einblick in das Forschungsfeld zu gewinnen, wurden zunächst qualitative Interviews mit Betriebs- und Personalratsmitgliedern geführt. Auf der Grundlage der daraus generierten Ergebnisse soll ein Fragebogen für eine repräsentative Umfrage unter ausgeschiedenen (oder in naher Zukunft aus Altersgründen ausscheidenden) sowie neu gewählten Betriebs- und Personalratsmitgliedern erstellt werden. Das Sample der repräsentativen Umfrage setzt sich aus Mitgliedern der Gewerkschaften ver.di, IG Metall und IG BCE zusammen. Der vorliegende Zwischenbericht stellt den ersten Teil des Mixed-Method-Ansatzes – die qualitative Studie – dar. Nach einem Überblick über das methodische Vorgehen werden erste Antworten auf die oben gestellten Fragen gegeben. Anschließend werden aus den Ergebnissen Hypothesen für die quantitative Befragung abgeleitet und die weiteren Arbeitsschritte erläutert.

Methodisches Vorgehen

Das Ziel der qualitativen Studie bestand darin, sich dem Forschungsfeld möglichst unvoreingenommen zu nähern und es zu erkunden. Dazu wurden im Zeitraum Juli bis November 2011 Interviews mit insgesamt 35 Betriebs- und Personalratsmitgliedern² geführt und zusätzlich drei in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit tätige Personen befragt³. Da die Gesprächspartner selbst Teil des zu untersuchenden Handlungsfeldes sind und somit über ein spezifisches „Insiderwissen“ verfügen, erschien der Einsatz von Experteninterviews methodisch angemessen. So eignen sich Bogner & Menz (2005) zufolge Experteninterviews insbesondere in der explorativen Phase eines Projektes dazu, einen ersten Einblick in das Forschungsgebiet zu erhalten und über die Sichtweisen und Deutungsmuster der beteiligten Akteure Hypothesen zu gewinnen. Die Interviews wurden mittels eines Leitfadens thematisch vorstrukturiert (siehe Anhang B). Durch die Verwendung von Erzählstimuli, offenen Fragen, Nach- und Zusatzfragen waren die Prinzipien qualitativer Forschung – wie Offenheit, Flexibilität und Kommunikation – gewährleistet (vgl. hierzu auch Liebold & Trinczek 2009).

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

Die Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet, vollständig transkribiert und inhaltsanalytisch mit Unterstützung des Programms MAXQDA 10 ausgewertet. Die Bildung des Kategoriensystems orientierte sich zum einen am Interviewleitfaden (deduktive Kategorienanwen-

² Es wurden 24 Einzelinterviews, vier Interviews mit je zwei Personen und ein Gruppeninterview mit drei Personen geführt.

³ Bis auf zwei Interviews wurden alle Gespräche in Nordrhein-Westfalen (und hier überwiegend im Ruhrgebiet) durchgeführt. Die anderen zwei Interviews fanden in Hamburg und in Hannover statt.

dung; siehe Anhang B), zum anderen wurde das Codesystem anhand des Materials erweitert und differenziert (induktive Kategorienentwicklung) (vgl. Mayring 2000). Die Ergebnisse der Analyse werden im Folgenden vorgestellt.

Ergebnisse

Bei der Präsentation der Ergebnisse orientieren wir uns an den Leitfragen des Projektes:

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

Wenn keine besonderen Anstrengungen unternommen werden, geht dieses Wissen verloren. Selbst wenn besondere Anstrengungen unternommen werden, kann es passieren, dass das Wissen verloren geht, entweder für den betreffenden Betrieb bzw. die Verwaltung oder aber für die Gewerkschaften und die Gesellschaft. Dies ist häufig der Fall, wenn z.B. durch eine relativ rasche Frühverrentung (B4), Krankheit (B10) oder gar einen Todesfall (B25a/b) ein Wissensträger schneller als geplant ausscheidet. Ein Mittel, um diesen Wissensverlust zu vermeiden, scheint hier zu sein, das Wissen durch Wissenstransfermaßnahmen strukturell mehr im Interessenvertretungsgremium zu verankern und es nicht nur in den Köpfen einzelner Individuen zu belassen.

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

Dazu sind folgende Einzelaspekte zu klären:

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

Persönliche Eigenschaften

Als erstes Ergebnis möchten wir festhalten, dass es nicht nur Wissen oder Kompetenzen sind, die ein Interessenvertretungsmitglied benötigt, um seiner Aufgabe gerecht zu werden. Vielmehr bedarf es zudem noch verschiedener persönlicher Eigenschaften und Einstellungen. Bevor wir das Wissen von Interessenvertretungsmitgliedern beschreiben, möchten wir deshalb einige häufig genannte persönliche Voraussetzungen für die Tätigkeit in einem Interessenvertretungsgremium skizzieren. Diese sind aus dem Grund so wichtig, da der Wissenstransfer nicht nur einen Experten benötigt, sondern auch einen Novizen. Viele der älte-

ren Befragten gaben an, dass es schwierig sei, geeignete Kandidaten für das Gremium – und damit auch Adressaten eines Wissenstransfers – zu finden. Dies liegt an den Eigenschaften, die von einem neuen Mitglied erwartet werden und die nicht durch Weiterbildung zu erlernen sind, wie z.B. der Wille, sich für andere einzusetzen:

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

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

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

Bei der Vertretung von Interessen ist außerdem davon auszugehen, dass es grundsätzlich unterschiedliche Interessen gibt, die gegeneinander stehen, und dass es deshalb stets eines gewissen Mutes bedarf, um die eigenen Interessen durchzusetzen oder dies zumindest zu versuchen.

Kenntnis der Rechtslage

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

Sozial- und Organisationskompetenzen

Zusätzlich zu diesen eher expliziten Wissensbeständen werden in den Fortbildungsinstituten auch Kurse angeboten, die einen weiteren Bereich von Wissen oder vielmehr Kompetenzen abdecken. Hierbei handelt es sich neben Sozialkompetenzen wie Rhetorik, Moderationsfähigkeiten, Verhandlungstechniken und Konfliktlösung auch um organisatorisches Wissen rund um das Gremium wie z.B. Betriebsratsmarketing oder Organisation des Personalrates.

Betriebswissen

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

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

Das politische Wesen der Vertretungsarbeit

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

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

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

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

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

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

I/I2: ((lachen))

B12: Ja

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

B12: Das ist ein Wahlamt.“

Metawissen

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

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

Die Weitergabe von Wissen funktioniert auf einer institutionalisierten Weise häufig mittels der massiven Weiterbildungsangebote von gewerkschaftlichen und privaten Trägern. Flankiert

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

Einige Gremien sind bereits sehr professionell in ihren Bestrebungen, Bildungspläne und Anforderungsprofile zu erstellen und diese in regelmäßigen Abständen zu überprüfen. Ein Beispiel (B20) eines Anforderungsprofils für den Betriebsratsvorsitzenden sah wie folgt aus:

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

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

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

Diese wurden dann durch Schulungen speziell bearbeitet.

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

In einigen Gremien oder manchmal auch über die Gewerkschaften organisiert gibt es gezielte Mentoren- oder Partnerprogramme, welche erfahrene und unerfahrene Mitglieder von Interessenvertretungen zusammen bringen. Diese Programme zeichnen sich jedoch häufig durch eine relative Kurzlebigkeit aus und die Tatsache, dass dort mit hoher Wahrscheinlichkeit größtenteils sehr engagierte Interessenvertretungsmitglieder vertreten sind, sowohl als Lehrender als auch als Lernender. Das heißt, dass die Personen, die von solchen Programmen profitieren, wahrscheinlich auch ohne diese Mentorenprogramme an das für sie notwendige Wissen gekommen wären. Meist jedoch ist der Wissenstransfer komplett individuell gestaltet und wenig strukturiert. Er beruht dann auf Eigeninitiative und Engagement Einzelner. Eine besonders wichtige Wissensquelle in dieser Hinsicht sind Netzwerke.

Netzwerke

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

„aber man hat natürlich immer ein ungutes Gefühl, wenn man da nicht Mitglied ist, da anzurufen“ (B18).

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

„nach meiner tiefsten Überzeugung und Erfahrung, kommt Personalrat nie ohne Gewerkschaft aus, also auch im Tagesgeschäft mitunter nicht, weil es gibt Grenzen, der Personalrat kann schon vieles machen, manchmal auch ein bisschen mehr, als im LPVG steht, aber dennoch gibt es hier und da Grenzen, ((überlegend, Worte einzeln aussprechend)) da kann der Personalrat dann auch

nicht weiter gehen, ((schnell und lauter anschließend)) oder hat auch das erforderliche Wissen nicht, ne ((fragend)), ((überlegend)) und da ist ein Personalrat gut beraten, wenn er halt eine gute Gewerkschaft mit guten Leuten an der Seite hat, auf die er dann im Zweifel auch ganz schnell zurückgreifen kann, weil äh, stellen wir immer wieder fest, äh, Gewerkschaft hat ein stückweit eine andere Aufgabe als ein Personalrat und äh wenn beide harmonieren, dann ist das im Interesse der arbeitenden Menschen und das zusammenzufügen, das gehört auch zum Tagesgeschäft“ (B16).

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

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

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

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

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

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

Einen hohen Stellenwert besitzt zudem der informelle Austausch zwischen den Teilnehmenden der Bildungsseminare, bezeichnet als sogenanntes „zweites Seminar“ (B29). Diese Kontakte werden zum Teil weiterhin gepflegt, man telefoniert und fragt sich gegenseitig um Rat.

Auch wenn das „netzwerken“ insgesamt als sehr bedeutungsvoll angesehen wird, wurden vereinzelt auch Kritikpunkte genannt, wie z.B. dass ein solcher Austausch nur über die Vorsitzenden laufe oder dass die Effektivität aufgrund nicht vergleichbarer Betriebsstrukturen begrenzt sei:

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

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

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

Die Betriebsräte hingegen scheinen einen weniger intensiven Kontakt zur Politik zu pflegen. Mindestens zwei Befragte zeigten sich sehr enttäuscht von der Kommunalpolitik und beklagten deren mangelnde Unterstützung in Krisensituationen. Eher selten ziehen die Interessenvertretungsmitglieder die lokale Presse hinzu, die auch ein möglicher strategischer Partner in der Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen ist. Als weitere auswärtige Informationsquelle nutzen einige Betriebs- und Personalräte ihre Kontakte zu Arbeitsrichtern und Sozialrichtern. Diese Kontakte entstehen meist durch ein persönliches Engagement als Laienrichter an den jeweiligen Gerichten.

Nachfolgeplanung – Strategien und Probleme

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

Die Interviewpersonen, die über viele Jahre als (stellvertretende) Betriebs- und Personalratsvorsitzende bzw. freigestellte Mitglieder tätig sind oder waren, haben ein starkes Interesse daran, ihre Nachfolge nicht dem Zufall zu überlassen. Die eingeschätzten Zeiträume, die dafür benötigt werden, schwanken erheblich. Manche sind der Überzeugung, dass es wichtig ist, die Nachfolgeplanung frühzeitig, d.h. mindestens eine Wahlperiode (also vier Jahre) oder besser noch länger (bis zu sechs Jahre) im Vorhinein in Angriff zu nehmen und während

dieser Zeit potenzielle Kandidaten schrittweise aufzubauen und anzulernen, indem sie beispielsweise in Entscheidungen mit einbezogen und auf Sitzungen mitgenommen werden, gezielt zu Seminaren geschickt werden, mit Ausschussaufgaben betraut werden und auch außerhalb des Betriebes (z.B. im Aufsichtsrat oder Konzernbetriebsrat) vorgestellt werden. Andere schieben diese Aufgabe eher auf und schenken ihr wenig oder gar keine Aufmerksamkeit. Eine Befragte (B29) äußert, dass es meist Gedankenlosigkeit sei oder die Scheu, sich mit dem eigenen Älter werden und dem Ausstieg aus dem Erwerbsleben zu beschäftigen, wenn keine Nachfolgeregelungen getroffen würden. Manchmal wird eine strukturierte Nachfolgeplanung aber auch bewusst aufgrund der „Unwägbarkeit der Wahlen“ (B8a) abgelehnt:

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

Oftmals kommt es aber auch trotz der getroffenen Vorbereitungen von Übergängen zu Problemen, da nicht absehbare Ereignisse (z.B. Wechsel in die Politik oder zur Gewerkschaft, Krankheit, Tod, Frühverrentung, kurzfristige Absage der Ursprungskandidaten) dazu führen, dass die Übergabe schneller als gedacht erfolgen muss:

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

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

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

Ein Betrieb und eine Stadtverwaltung können als Best-Practice-Beispiele herangezogen werden, da hier eigens Klausurwochenenden zur Gestaltung des Überganges (zum Teil mit externer Moderation) durchgeführt wurden. Hierbei setzte sich das gesamte Gremium (in dem Betrieb inklusive Vertrauensleutkörper) mit dem Thema Personalrekrutierung und –förderung auseinander und stimmte die Nachfolge miteinander ab. Dazu wurde ein Anforderungsprofil für die verschiedenen Funktionen im Gremium (Vorsitz, stellvertretender Vorsitz, freigestelltes Mitglied, nicht freigestelltes Mitglied, Ersatzmitglied, Ausschussmitglied) erstellt, und es wurde abgefragt, in welchem Rahmen die anwesenden Mitglieder (und Vertrauensleute) zukünftig mitwirken möchten. In einem nächsten Schritt spiegelten sich die Einzelnen gemessen an den zuvor entwickelten Profilen per Selbst- und Fremdeinschätzung, nahmen

also eine Stärken-Schwächen-Analyse vor. Hierdurch erfolgte eine systematische Personalauswahl, die auch die Festlegung von Qualifizierungsmaßnahmen für einzelne Kollegen beinhaltete, um die altersbedingt entstehenden Lücken füllen zu können. Die in naher Zukunft ausscheidenden Mitglieder bekamen eine Mentorenfunktion zugewiesen mit dem Ziel, die nachfolgenden Kandidaten systematisch einzuarbeiten.

Die meisten Interessenvertretungen möchten ihr Gremium langfristig verjüngen. Dazu wird im Vertrauensleutekörper und in der Jugendvertretung Ausschau nach potenziellen Kandidaten gehalten. Die Jugendvertretung kann also als wichtige „Kaderschmiede“ (B8a) fungieren. Es erfolgt eine persönliche Ansprache, wobei hier manchmal durchaus zweigleisig gefahren wird, d.h. es werden mehrere Personen angesprochen. Die Auswahl der potentiellen Nachfolger wird wohl überlegt. So wird z.B. beobachtet, wie jemand auftritt, ob er „kritisch, polemisch oder argumentativ“ (B8a) diskutiert, welchen Beitrag er für die Gemeinschaft leistet, welche Entwicklungspotenziale er hat und vor allem auch wie viel Reputation, Anerkennung und Bekanntheit im Betrieb bzw. in der Verwaltung. Auch die gewerkschaftliche Anbindung spielt eine große Rolle.

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

In diesem Zusammenhang ist interessant, wie die befragten Personen selbst zur Mitbestimmung gefunden haben und wie sich ihre Laufbahn danach entwickelt hat. So sind die meisten auf einem „klassischen Weg“ (B2) zur Interessenvertretung gekommen. Sie haben bereits im Jugendalter eine „Affinität zur Mitbestimmung“ (B19) ausgebildet und engagierten sich z.B. in der Schülerversammlung (SV), im allgemeinen Studierendenausschuss (AStA), als „Soldatensprecher“ (B20) und/oder in der Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV). Sukzessive kamen sie in Kontakt mit der Gewerkschaft, wurden Vertrauensmann und kandidierten schließlich für den Betriebs- bzw. Personalrat. Manchmal spielte hierbei auch die familiäre Sozialisation eine Rolle. So fühlt sich z.B. B25a „vom sozialen Gefüge her vorgeprägt, was Arbeitnehmerinteressen anbelangt“. Bei anderen Interviewpersonen war z.B. der Vater freigestelltes Betriebsratsmitglied oder der Bruder hauptamtlich in der Gewerkschaft tätig, so dass hieraus die Bereitschaft entstand, selber aktiv zu werden:

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

Das bedeutet, dass diese Personen alle bereits ein erstes Wissen und bestimmte Grundhaltungen besaßen, als sie auf eine Kandidatur für die Interessenvertretung angesprochen wurden (durch die Vorsitzenden, von Kollegen, teilweise auch von der Gewerkschaft⁴), was bei nahezu allen der Fall war:

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

Auf die Frage, wodurch man denn auf sich aufmerksam gemacht habe, wird z.B. die Offenheit gegenüber der Geschäftsleitung angeführt oder dass man ein Mensch sei, „der sich für andere einsetzen möchte und halt für alle was positiv be-, positives bewirken möchte“ (B27). Mehrere Interviewpersonen glauben, durch einen „großen Mund“ (B7) während der Betriebsversammlungen das Interesse auf sich gezogen zu haben:

„ich hab mich dann also ständig dann auch mal zu Wort gemeldet und mich dann mit den einzelnen Kollegen dann auch angelegt [...] dann haben die mich irgendwann mal angesprochen <hör mal, willst du nicht wollst du nicht mal aktiv mitarbeiten ((fragend)), du hast immer so´n großen Mund, mach das doch mal ((auffordernd))>“ (B7).

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

⁴ Früher besaß die Ortsgruppe der Gewerkschaft ein Vorschlagsrecht im Betrieb und konnte eigene aktive Mitglieder nominieren.

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

Die zunehmende gesellschaftliche Individualisierung, ein verändertes Freizeitverhalten und zu viele Optionen seien weitere Ursachen für die Tatsache, dass die Gewerkschaften „schwächeln“ (B2) und einen Mitgliederschwund zu verzeichnen haben. Zudem ist ihre Mitgliederschaft stark veraltet (bei der IG Metall sind z.B. rd. 25% Senioren). Dadurch lasse die „Kampfkraft“ (B4) nach, Veranstaltungen wie Maikundgebungen und Delegiertenversammlungen würden sowohl von den Jüngeren als auch von den aktuell tätigen Interessenvertretungsmitgliedern nicht mehr stark frequentiert.

Dies habe Auswirkungen auf die Arbeit in den Betriebs- und Personalräten. Die überwiegende Mehrheit der Befragten meint, dass ihre Arbeit in den letzten Jahren dadurch schwieriger und „härter“ (B2) geworden sei. Vor allem die Suche nach einem Nachfolger gestalte sich immer komplizierter. Dies liegt vermutlich daran, dass im Grunde genommen nach einer Person gesucht wird, die so ähnlich denkt und handelt wie die Befragten selbst, was jedoch angesichts der veränderten Rahmenbedingungen nicht leicht ist. Aber auch von den „interessanten“ Personen erklären sich immer weniger bereit, eine verantwortliche Rolle in der Interessenvertretung zu übernehmen. Neben den bereits genannten Ursachen zählen auch die Angst, im Kollegenkreis auf Ablehnung zu stoßen, ein generell fehlendes Interesse an Mitbestimmung und Politikverdrossenheit, die Bevorzugung einer „anderen Karriere“ (B9), d.h. die innerbetriebliche Weiterentwicklung im angestammten Beruf, oder familiäre Verpflichtungen zu den Gründen. Auch die veränderten Beschäftigungsverhältnisse tragen dazu bei, dass sich immer weniger Personen zur Wahl aufstellen lassen:

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

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

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

Auffällig ist, dass unter den Betriebsratsmitgliedern, die sich für eine Karriere im Betriebsrat entschieden haben, etliche Personen sind, die ursprünglich über ein eher niedriges formales Bildungsniveau verfügten, sich dann aber über berufliche Weiterbildungsmaßnahmen kontinuierlich höher qualifiziert haben. Diese Personengruppe besucht auch im Rahmen ihrer

Betriebsratstätigkeit regelmäßig verschiedenste Schulungen und erweitert auf diese Weise permanent ihr Wissen. Die Tätigkeit als freigestelltes Betriebsratsmitglied wird von einigen ganz klar als Aufstieg verbucht, wobei die meisten davon überzeugt sind, dass eine innerbetriebliche Karriereentwicklung nach einem Ausstieg aus dem Betriebsrat unwahrscheinlich sei.

c) Welche Faktoren unterstützen oder behindern den Wissenstransferprozess?

Gremium

Durch die politische Natur der Vertretungsarbeit kann es vor allem in größeren Gremien dazu kommen, Wissen als Machtressource zu betrachten. Diese Sichtweise macht es sehr schwer, einen Wissenstransfer im Gremium zu initialisieren. Insbesondere wenn freigestellte Mitglieder die Weiterentwicklung in ihrem eigentlichen Beruf nicht mehr weiter verfolgen und nicht einkalkulieren, dass sie gegebenenfalls nicht wiedergewählt werden, besteht das Risiko, dass ein Konkurrenzdenken entsteht, das einen offenen Austausch von Wissen blockiert:

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

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

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

Arbeit nicht mehr möglich war:

„bei den anderen beiden hatte ich die Position permanent (2), dass man mir permanent **nicht** geglaubt hat und mein Verhalten immer gegen mich verwendet hat, egal wie, und das ist, da ist man dann einfach chancenlos und so macht man dann einen Betriebsrat einfach auch platt“ (B3).

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

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

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

Des Weiteren scheint ein allgemeines Problem darin zu bestehen, dass häufig nur ein Drittel des Gremiums aktiv mitarbeitet. Es gibt also viele „Mitläufer“ (B6) und oftmals eine „schweigende Mehrheit“ (B7): „das ist leider so, dass es viel zu wenig Kollegen gibt, die wirklich ehrlich Betriebsratsarbeit machen wollen“ (B7).

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

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

Deshalb wird als hilfreich empfunden, wenn zumindest einige Mitglieder langjährige Erfah-

rungen besitzen:

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

Geschlecht

In einigen Gremien ist der Anteil der Frauen immer noch sehr gering. Allerdings scheint sich die Rolle der Frau in den Interessenvertretungen verändert zu haben. Während diese früher oftmals nur für die sozialen Fragen zuständig waren, werden sie mittlerweile auch in die Betriebsausschüsse einbezogen, d.h., sie haben Zugang zu dem wichtigen Wissen. Diese Position musste aber teilweise hart erkämpft werden:

„Ich selber habe es ja geschafft, ähm, in unserem Verbandsrat ´ne Frau reinzuwählen, als Vorsitzende, auch das ist, hier für unsere Männerdomäne ist das schon ´n Schlag ins Gesicht gewesen“ (B5).

Allein die Tatsache, dass jemand weiblich ist, könnte somit immer noch ein Grund dafür sein, dass Wissen vorenthalten wird, weil die Person als Wissensnehmer nicht würdig genug erscheint.

Es scheint generell schwierig zu sein, weibliche Personen als neue Mitglieder zu gewinnen: „uns fehlen die Frauen zwischen 25 und 40“ (B28). So wird von mehreren Interviewpartnern angeführt, dass sich die Frauen aufgrund von familiären Verpflichtungen weniger stark in den Interessenvertretungen engagieren könnten und zeitlich eingeschränkt seien. Für sie sei es z.B. oft schwierig, mehrtägige Bildungsseminare zu besuchen, am Nachmittag oder am Abend Termine wahrzunehmen oder sich freistellen zu lassen:

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

Eine weibliche Interviewperson ist der Auffassung, dass die Frauen selbst für diese Problematik verantwortlich seien. Sie hätten ein sogenanntes <Tanzstundensyndrom> (B28), weil sie immer darauf warten würden, aufgefordert zu werden anstatt selbst die Initiative zu ergreifen. Zudem würden sie sich teilweise selbst ausschließen oder würden von ihren männlichen Kollegen systematisch ausgeschlossen:

„abends bei so Klausuren, wir Frauen wir gehen spätestens um zehn Uhr ins Bett, weil wir unseren Schönheitsschlaf brauchen, zehn Uhr tummeln sich die Jungs erst mal unten

an der Hotelbar und da wird erst mal spätestens an der=an der Pipirinne werden ja die wichtigen Dinge beschlossen (2) **ist so, ist so:**“ (B28).

Männern gehe es auch eher darum, die wichtigen Posten zu übernehmen, nach außen zu repräsentieren, Vorteile wie z.B. einen Dienstwagen zu genießen und Prestige zu haben. Um dies zu erreichen, würden sie auch die „Ellenbogen ausfahren“ und versuchen, die Frauen auszubooten, indem sie ihnen wichtiges Wissen vorenthalten. Ein geschlechtsspezifisches Verhalten zeigt sich auch in den Bildungsseminaren:

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

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

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

Zu der Frage, ob es spezielle Seminare für weibliche Betriebsratsmitglieder geben müsste, äußert sich eine Interviewpartnerin wie folgt:

„Ehm, es gibt ja Seminare speziell für Frauen über den DGB über die IG BCE, ehm, das ist aus meiner Sicht zwei geteilt, es gibt Kolleginnen, die sagen <ich muss nichts spezielles für Frauen haben>, insbesondere die jüngeren Kolleginnen, die jüngeren, ehm (2) sagen <ich bin gut ausgebildet genauso wie die Männer, ich hab eigentlich kein Problem damit, Frau zu sein in der Arbeitswelt, deswegen sehe ich gar keine Notwendigkeit ehm ein Seminar speziell für Frauen heimzusuchen>, das sehen die nicht (2), spätestens wenn sie ähm ein paar Jahre dabei sind, stellen sie fest, dass Männer und Frauen erfolgreich aneinander vorbei reden, weil es immer noch äh männliche und weibliche, das hat nichts- das ist keine Wertung äh pro oder kontra dem einen oder anderen, ist einfach so und äh da gibt's dann äh so Feststellungen, dass sie sagen <Mensch Kerl, das wäre doch sinnvoller, das man da was gemacht hätte>“ (B28).

Es ist deshalb zu überlegen, ob und wie man diese geschlechtstypischen Unterschiede beim Wissenstransfer methodisch und didaktisch aufgreifen sollte bzw. könnte. Eventuell haben Frauen auch einen anderen Bedarf an Wissen als Männer bzw. möchten andere Sachen wissen, wie z.B. theoretische Inhalte, rhetorische Aspekte und Wissen über soziale Kompetenzen, während die Männer eher an Handlungswissen (z.B. Verhandlungsstrategien) interessiert sind.

Freistellung

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

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

Einige erleben immer wieder, dass Kollegen verärgert reagieren – vor allem auch aufgrund der Arbeitsverdichtung – und sich benachteiligt fühlen, wenn sie z.B. aufgrund von Betriebs- und Personalratssitzungen eine Schicht für die Interessenvertreter übernehmen müssen. Deshalb bleiben sie häufig aus eigenem Antrieb, getrieben von einem schlechten Gewissen gegenüber den Kollegen, den Betriebs- bzw. Personalratssitzungen fern:

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

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

Führungsstil

Auch wenn die Funktionsträger zu sehr an ihrer Funktion klammern und die anderen Kollegen nicht in alle Entscheidungen einbeziehen und Wissen für sich behalten, hemmt dies die Verteilung von Wissen: „da ist man, wie sagt man immer so schön, dumm gehalten worden“

(B31). Hilfreich ist ein kollegialer, kooperativer und teamorientierter Führungsstil anstelle eines patriarchisch-autoritären. Dies impliziert, dass die Funktionsträger auch „loslassen“ und Aufgaben delegieren können müssen. In mehreren Interviews war zu erkennen, dass sich die Führungsstile durchaus auch mit entsprechenden Beziehungen zur Geschäftsleitung einhergingen. Dieser schon früh von Kotthoff (1981) berichtete Zusammenhang zeigte sich bei uns speziell für den patriarchalen Führungsstil.

Betriebsleitung / Verwaltungsspitze

Auch die Beziehungen zwischen den interviewten Personen und ihren jeweiligen Betriebsleitungen bzw. Verwaltungsspitzen beeinflussen den Wissenstransfer. Sie gestalten sich zum Teil sehr unterschiedlich. Insgesamt lassen sich drei Arten von Beziehungen erkennen:

a) Die Beziehung zur Betriebsleitung bzw. Verwaltungsspitze wird als positiv beschrieben: Die Betriebsleitung hat ein großes Interesse daran, „gute Geschäftsbeziehungen“ (B2) zur Interessenvertretung zu haben. Es handelt sich in diesen Fällen zumeist um ein „relativ vertrauensvolles Verhältnis“ (B5), das durch ein gegenseitiges „Geben und Nehmen“ (B5) charakterisiert ist. Das Gremium erhält die notwendige Rückendeckung und wird voll akzeptiert:

„wir sind auch auf einer Augenhöhe mit ihm, also da werden wir nicht als Beiwerk oder als Pickel, der auszudrücken ist, gesehen“ (B2).

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

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

b) Die Beziehung zur Betriebsleitung bzw. Verwaltungsspitze ist ambivalent:

Diese „Mischform“ tritt sehr häufig auf. Im Grundsatz ist das Verhältnis von gegenseitiger Akzeptanz geprägt, es wird „hart aber herzlich“ (B11b) verhandelt und das Gremium wird

wertgeschätzt:

„was aber nicht dazu führt, dass uns hier alles geschenkt wird ((lachend)), ne ((fragend))“ (B16).

Die Interviewpersonen sehen aber auch Verbesserungspotenziale:

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

In einem Fall wird bewusst versucht, diese Potenziale zu entwickeln, indem die Interessenvertretung, der Vorstand und die Führungskräfte einen „Kulturworkshop“ (B20) durchgeführt und dabei einen „Vertrag des Vertrauens“ (B20) geschlossen haben, d.h. sie haben klare Spielregeln zum Umgang miteinander ausgehandelt.

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

„das ist eben reines Wunschdenken, auf Augenhöhe mit dem Vorstand auf einer anderen Basis zu sprechen, und das äh ist wirklich äh, das ist wirklich so ein Punkt, an dem ich so ein bisschen äh verzweifle, muss ich wirklich sagen“ (B18).

Häufig liegen diese Schwierigkeiten auch in einzelnen Personen begründet:

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

Der Austausch von Wissen wird in diesen Fällen durch verschiedene Hemmnisse erschwert. So weigert sich in einem Betrieb die Geschäftsleitung, mit der Stellvertretung zu kommunizieren, sie empfängt also nur den Betriebsratsvorsitzenden zu Gesprächen. In einem anderen Betrieb werden Betriebsversammlungen blockiert, indem der laufende Betrieb nicht geschlossen wird und somit nicht alle Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, daran teilzunehmen.

men. Wiederholt wird berichtet, dass die Teilnahme an Schulungen seitens der Geschäftsleitung abgelehnt wird. In Betrieben, wo jede Weiterbildung vor dem Arbeitsgericht eingeklagt werden muss, läuft der Wissenstransfer sehr schleppend. Häufig sind in solchen Betrieben auch die Notstände in der Belegschaft am größten. In deutlicher Beziehung dazu scheint es in Betrieben, in denen die Interessenvertretung wenig durchsetzungsstark ist, auch kaum Wissenstransfer zu geben:

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

Belegschaft

Das Verhältnis zwischen Betriebs- bzw. Personalrat und Belegschaft stellt eine weitere Einflussgröße auf den Wissenstransfer dar. Eine Rolle spielt zum Beispiel der Stellenwert, der der Interessenvertretung seitens der Belegschaft zugeschrieben wird. So berichten einzelne Interviewpersonen, dass ihr Gremium nicht von allen angemessen wahrgenommen würde:

„Also, das ist sehr unterschiedlich, es gibt halt Kollegen und Kolleginnen, die auch selber sehr interessiert sind, die vielleicht auch selber mal in so einem Gremium waren, sich auch in Arbeitsrecht gut auskennen, und da ist die Akzeptanz und das Interesse einfach sehr hoch, die einen äh wertschätzen, auch die Arbeit wertschätzen, die man macht, aber in Prozenten ausgedrückt, würde ich sagen sind das halt unter 50%, der Großteil weiß vielleicht gar nicht richtig, weiß ich nicht, natürlich schon das es den Betriebsrat gibt, aber hat sich nicht näher damit beschäftigt, interessiert auch nicht, keine Zeit“ (B27).

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

„Eins der größten Mankos die ich öm miterlebt habe ist öm öh die fehlende öm Öffentlichkeitsarbeit öm hin zur Belegschaft“ (B3)

Einige freigestellte Mitglieder suchen die Betriebsöffentlichkeit:

„wir, die drei Freigestellten, auch das ist sehr wichtig, äh müssen auch häufig, häufig raus ne ((fra-

gend)) also müssen wirklich raus, um halt hier auch äh die Stimme der Kolleginnen und Kollegen im Originalton zu hören und ((Stimme erhebend)) damit die Kollegen auch sehen, dass wir hier ne ((fragend)) nach wie vor für ((kurze Pause)) sie da sind äh und nicht hier im ((überlegend)) Personalratsbüro fest gewachsen sind“ (B16).

Die Betriebs- und Personalratsmitglieder sollten also stets ansprechbar sein und als Freigestellte ein „Haus der offenen Tür“ (B8a) pflegen. Die meisten Befragten geben an, dass ihnen das sehr gut gelingt, sie in der Belegschaft „verankert“ (B2) seien, ein hohes Vertrauen genießen und ernst genommen würden. Sie bewerten den Rückhalt durch die Belegschaft als „gut“ oder „sehr gut“ und machen dies u.a. auch an den gut besuchten Betriebs- bzw. Personalversammlungen und den zahlreichen Zugriffen auf die Intranetseite des Betriebs- bzw. Personalrates fest. Inwiefern diese Öffentlichkeitsarbeit – vor allem der freigestellten Mitglieder – allerdings politischer Natur ist und eher der Wahrung der eigenen Position gilt oder aber gar schon Ausdruck eines schlechten Informationsflusses innerhalb des Gremiums ist, vermögen wir nicht zu sagen.

Mehrere Interviewte kritisieren, dass das Gremium immer nur dann gut angesehen sei, wenn es für den Einzelnen etwas positives bewirken würde, während im Fall von - manchmal unabweichlichen - unliebsamen Entscheidungen (z.B. Entlassungen oder Abmahnungen) die Betriebs- und Personalratsmitglieder direkt weniger Wertschätzung erfahren würden. Teilweise würde an ihnen auch der Frust abgelassen, der im Grunde genommen an die Geschäftsleitung gerichtet sei:

„dann fallen Ihnen die eigenen Kollegen in den Rücken“ (B21b)

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

„es ist manchmal schwierig, den Kollegen klar zu machen, dass **das**, was man erreicht hat, das das nicht vom Himmel gefallen ist“ (B9).

Eine schwierige finanzielle Lage, sowohl bei Privatunternehmen als auch im öffentlichen Sektor, kann gerade bei den Schulungen, deren Finanzierung dem Arbeitgeber obliegt, zu Engpässen bei der Weiterbildung führen.

Grundsätzlich kann es und wird es auch immer individuelle private Animositäten geben, die einen Wissenstransfer behindern. Dies kann ein wenig mehr Struktur bekommen im Fall der Suche nach einem Nachfolger (s.o.), wo man nach bestimmten persönlichen Eigenschaften und Vorlieben sucht und auswählt. Diese persönlichen Beziehungen funktionieren aber auch in die andere Richtung: Personen, die man mag, erzählt man eher, was man weiß. Dies kann

auch auf eine strukturelle Ebene gelangen, wenn es gelingt, aus dem Gremium eine Einheit zu formen.

Weitere positive Faktoren für den Wissenstransfer sind neben einer Teamorientierung im Gremium auch die Förderung der Motivation für einen Wissenstransfer zu steigern. Dies kann geschehen, wenn man sowohl im Lernen als auch in der alltäglichen Gremiumsarbeit die notwendige Freiheit bekommt, eigenständig zu arbeiten:

„Hat er mir wirklich völlige=völlige Freiheit gegeben, halt auch einfach auch son Lernprozess zu starten ne, was=was ganz auch ganz wichtig war.“ (B2)

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

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

Zur Beantwortung dieser Frage möchten wir zunächst einige Überlegungen bzw. Beobachtungen zum Verhältnis der Generationen in den Interessenvertretungen voranstellen.

Alters- und Generationenbilder

Die Aussagen der Interviewten in Bezug auf die jeweils jüngere bzw. ältere Generation sind sehr unterschiedlich. Es gibt Personen, die selbst die Erfahrung gemacht haben (durch die Jugendbildungsarbeit in der Gewerkschaft, den Kontakt zur Jugend- und Auszubildendenvertretung u.ä.), dass die Jugend durchaus politisch interessiert ist. Diese Personen beschreiben die Jüngeren als kreativ, unbefangen, frisch und sind der Meinung, dass diese neue Ideen, Techniken und Methoden mit sich bringen, dass sie anders denken und „über den Tellerrand“ (B12) blicken können, Elan, Energie, „Feuer“ (B20) und „Leidenschaft“ (B20) haben. Dies wird als belebend und motivierend empfunden. Das Wissen, das den Jüngeren noch fehle, beziehe sich auf die betrieblichen und gewerkschaftlichen Strukturen. Andere Befragte wiederum unterstellen – manchmal sehr direkt, oft aber auch nur „zwischen den Zeilen“, dass die Jugend eher freizeit- und konsumorientiert sei und keine Zusatzaufgaben übernehmen wolle. Viele würden die heutigen Arbeitnehmerrechte als selbstverständlich annehmen und nicht sehen, dass diese durch die Älteren hart erkämpft worden seien. Es gebe eben „die **jungen Wilden**, die wenig Ahnung haben“ (B25b).

In den Augen der Jüngeren verfügen die Älteren über mehr Ruhe und Gelassenheit, einen

großen Wissensschatz (z.B. hinsichtlich gesetzlicher Bestimmungen) und über Routine. Sie würden die innerbetrieblichen Strukturen genau kennen und würden wissen, welche Personen wichtig sind und wie man mit ihnen als auch mit Krisensituationen umgeht:

„die Älteren haben auf jeden Fall ein sehr gutes fundiertes Fachwissen, also wenn dann so Extremsituationen sind, wissen die halt ziemlich gut, was weiß ich, mit dem Rechtsanwalt oder mit anderen Dingen umzugehen, wo Jüngere sich wahrscheinlich eher unsicher sind oder ich selber auch unsicher bin, und ähm, auf der anderen Seite kann ich es jetzt von mir sagen, was Jüngere eher einbringen, ist glaub ich so:, ne Dynamik auch nochmal anders zu denken, einfach ja frischen Wind“ (B27).

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

„das Alter ist an sich kein Problem, sondern die Frage <Wie geh ich miteinander um?> [...] also wenn ich sage, die Jungen, die haben keine Ahnung, dann habe ich verloren, und umgekehrt auch, wenn die Jungen sagen, <die Alten gehen uns auf den Sack>, dann läuft da auch nichts, also ich glaube, das hängt wesentlich von den Persönlichkeiten ab, weniger vom Alter an sich“ (B10).

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

Es scheint auch darauf anzukommen, wie die Älteren ihr Wissen weitergeben. Oberlehrerhaftes Verhalten zum Beispiel wird als kommunikationshemmend empfunden. Auf beiden Seiten wird es stattdessen als ergiebiger angesehen, wenn ein gleichberechtigter Meinungsaustausch stattfindet und unterschiedliche Positionen diskutiert werden. Dabei sind viele Ältere der Überzeugung, dass die Jüngeren auch über ein Ziel hinausschießen dürfen oder auch mal „gegen die Wand laufen“ (B20) sollten, da ihnen das früher schließlich auch wie-

verfahren sei. Was den Umgang und die Zusammenarbeit miteinander angeht, sehen manche die Älteren in einer Art Vorleistungsverpflichtung:

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

Den Jüngeren wird aus dem Blickwinkel der Älteren noch Entwicklungspotenzial zugestanden:

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

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

e) Welche Unterstützung würden sich die jungen bzw. neuen Interessenvertretungsmitglieder wünschen, damit der Wissenstransferprozess besser funktioniert?

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

Schlussbetrachtung

Wir hoffen, mit unserem Projekt einen Beitrag zu einem 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 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 (in denen im Übrigen fast ausnahmslos ehemalige Betriebs- und Personalratsmitglieder vertreten sind) und organisieren in diesem Rahmen z.B. Informationsstände und themenspezifische Veranstaltungen für die älteren Mitglieder (z.B. zur Renten- oder Gesundheitsreform), übernehmen Geburtstags- und Jubiläarbesuche 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“ (B23b).

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“ (B4).

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

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

Es ist unserer Meinung nach ein wichtiger Befund, dass sich die älteren, ausgeschiedenen Mitglieder nicht ausreichend von den Gewerkschaften in die gewerkschaftliche Arbeit einge-

bunden fühlen. So besteht in dieser Übergangssituation die Gefahr, dass ihr Erfahrungswissen verloren geht und es ungeachtet ihrer meist großen Bereitschaft, sich auch weiterhin für die Interessenvertretung und die Gewerkschaft zu engagieren, nicht genutzt wird.

Abschließend werden wir nun die von uns identifizierten Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer zusammenfassen und in Hypothesen verdichten. Diese Hypothesen dienen als Grundlage für die folgende quantitative Befragung.

Wissen wird als Machtressource gesehen. Diese allgemeine Barriere des Wissenstransfers hat im politischen Milieu der Interessenvertretung eine nochmal stärkere Bedeutung und führt unserer Ansicht nach zu zwei Strategien, wie damit umzugehen ist oder umgegangen wird. Erstens können durch einen partizipativen Führungsstil Motivation und Teamfähigkeit gestärkt und so eventuell die Handlungslogiken verändert werden. Zweitens ist der Mechanismus des ‚Nachfolgers‘ ein wohl häufig genutztes Mittel, um Wissen weiterzugeben, wenn auch nur an eine Person im Gremium. Hier sucht das ausscheidende Mitglied eine seiner Meinung nach passende Person aus und versucht diese durch entsprechenden Wissenstransfer aufzubauen. Die entsprechenden Hypothesen sind demnach: Je partizipativer der Führungsstil im Interessenvertretungsgremium ist, desto eher wird Wissen transferiert. Je höher die Motivation (die Teamorientierung) in dem Interessenvertretungsgremium ist, desto eher wird Wissen transferiert. Je eher ein Mitglied eine Person als persönliche/n Nachfolger/in ansieht, desto eher wird Wissen transferiert.

Weitere Barrieren des Wissenstransfers sind die schon erwähnten 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 damit 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 der qualitativen Studie 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 implementieren. Hier ist es häufig das schon angesprochene ‚Metawissen‘, das fehlt. 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 spielen hier eine sehr viel größere Rolle als das in den kleineren Gremien der Fall ist.

Ein weiteres Problem könnten eine hohe Fluktuation im Betriebsrat oder Umstrukturierungen im Betrieb sein. Beides führt dazu, dass Wissen abwandert oder obsolet wird und bedeutet, dass neues Wissen akquiriert werden muss. Je höher die Fluktuation, desto geringer der Wissenstransfer.

Eine weitere Hypothese 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. Je durchsetzungstärker das Interessenvertretungsgremium ist, desto eher findet Wissenstransfer statt.

Auch die Beziehung zur Geschäftsleitung ist wichtig für den Wissenstransfer. Je weniger die Geschäftsleitung die Interessenvertretung als Feind ansieht, desto weniger wird sie die Wissenstransferbemühungen des Gremiums, z.B. Schulungen, behindern.

Eine wichtige Wissensquelle sind die Gewerkschaften. Aus diesem Grunde ist die Beziehung zu den Gewerkschaften eine wichtige Variable. Je enger die Beziehung zu den Gewerkschaften ist, desto eher findet Wissenstransfer statt.

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, Information 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 Interessenvertretung im Betrieb nicht förderlich sind. Es ist deshalb auch die Sicht der Wissensnehmer zu

berücksichtigen: Je eher die Wissensnehmer Informationen nachfragen, desto eher findet Wissenstransfer statt.

Es gilt nun, ausgehend von den Hypothesen Fragen für die standardisierte Fragebogenerhebung zu formulieren.

Hypothesen

H1: Je partizipativer der Führungsstil im Interessenvertretungsgremium ist, desto eher wird Wissen transferiert.

H2: Je höher die Motivation (die Teamorientierung) im Interessenvertretungsgremium ist, desto eher wird Wissen transferiert.

H3: Je eher ein Mitglied eine Person als persönliche/n Nachfolger/in ansieht, desto eher wird Wissen transferiert.

H4: Je geringer die sonstige Arbeitsbelastung ist, desto eher findet Wissenstransfer statt.

H5: Je umfangreicher die Freistellung, desto eher wird Wissenstransfer praktiziert.

H6: Je höher die Fluktuation, desto geringer der Wissenstransfer.

H7: Je durchsetzungsstärker das Interessenvertretungsgremium ist, desto eher findet Wissenstransfer statt.

H8: Je weniger die Geschäftsleitung die Interessenvertretung als Feind ansieht, desto weniger wird sie die Wissenstransferbemühungen des Gremiums, z.B. Schulungen, behindern.

H9: Je enger die Beziehung zu den Gewerkschaften ist, desto eher findet Wissenstransfer statt.

H10: Je eher die Wissensnehmer Informationen nachfragen, desto eher findet Wissenstransfer statt.

H11: Je stärker intergenerationale Vorurteile ausgeprägt sind, desto weniger Wissenstransfer findet statt.

Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer	
hemmend	förderlich
wenn Wissen als Machtressource eingesetzt wird	Wechselseitige Akzeptanz
Konkurrenzdenken	Sachlich geführte Diskussionen
Fraktionen im Gremium	Offenheit, Kollegialität
Heimliche Gespräche mit der Geschäftsleitung	Gremium ist eine Einheit
Fehlende oder nicht ausreichende schriftliche Dokumentation	Konfliktbewältigung findet statt
Selbstdarstellertum, Egoismus	Idee vom Kollektiv, Teamorientierung
Bereichsspezifische Wissensunterschiede	Transparenz
Zu hohe Fluktuation im Gremium	Handlungsspielraum
Weibliches Geschlecht	Männliches Geschlecht
Nicht- oder (Teil)Freistellung	Freistellung
Patriarchisch-autoritärer Führungsstil	Kollegialer, kooperativer und teamorientierter Führungsstil
Schwierige finanzielle Lage	Vertrauen
Private Animositäten	Rückendeckung durch die Belegschaft
	Öffentlichkeit im Betrieb
Negative Beziehung zur Geschäftsleitung	Gute Beziehung zur Geschäftsleitung
	Motivation
Negative Alters- und Generationenbilder	Intergenerationelle Kontakte
Keine zeitlichen Freiräume	Empfangsbereite Wissensnehmer, weitergabebereite Wissensträger
Hohe Arbeitsbelastung	Netzwerke, z.B. guter Gewerkschaftskontakt

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

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

keine	3 (9%)
-------	--------

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang B:

Interview-Leitfaden zur Studie „Wissenstransfer von ausscheidenden Interessenvertretungsmitgliedern“

Warm-Up

- Wie sind Sie in den BR/PR gekommen?

Welches Wissen haben Interessenvertretungsmitglieder?

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

Wie wird innerhalb des BR/PR mit Wissen umgegangen?

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

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

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

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

- Wie schätzen Sie die Bereitschaft der Älteren ein, Wissen weiterzugeben und zu teilen?
- Wie schätzen Sie die Bereitschaft der Jüngeren ein, Wissen anzunehmen?
- Aus Sicht Älterer: Haben die Jüngeren interessantes Wissen?
- Aus Sicht Jüngerer: Wie relevant ist das Wissen der Älteren?

Welche Faktoren behindern den Wissenstransferprozess?

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

Welche Faktoren unterstützen den Wissenstransferprozess?

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

Wie ist die Atmosphäre im BR/PR?

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

Ausklang

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

- Wenn wir noch andere BR/PR interviewen, was sollten wir die Ihrer Meinung nach noch fragen? Wieso? Was denken Sie hierzu?

Literatur

- Bogner, A. & Menz, W. (2005): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden: VS Verlag: 33-70.
- Flick, U. (2007): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967/1998): The Discovery of Grounded Theory. Strategies for qualitative research. Chicago: Aldine (dt.: Grounded Theory. Strategien qualitative Forschung. Bern: Huber 1998).
- Liebold, R. & Trinczek, R. (2009): Experteninterview. In: Kühl, S., Strodtholz, P. & Taffertshofer, A. (Hg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden. Wiesbaden: VS Verlag: 32-56.
- Kotthoff, H. (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Mayring, P. (2000): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Forum: Qualitative Sozialforschung, Vol. 1, No. 2, Art. 20.