

BEITRÄGE AUS DER FORSCHUNG

Band 206

Christine Carolin Best

Wissensweitergabe bei Vorsitzwechsel im Betriebsrat
Betriebliche Mitbestimmung im Zeichen des
Generationenwechsels



Impressum

Beiträge aus der Forschung, Band 206

ISSN: 0937-7379

Dortmund 2020

Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)

Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität Dortmund

Evinger Platz 17

D-44339 Dortmund

Tel.: +49 (0)2 31 – 755-1

Fax: +49 (0)2 31 – 755-90205

Email: kontakt@sfs-dortmund.de

www.sfs-dortmund.de

Kurzfassung

Aufgrund des demografischen Wandels sehen sich deutsche Betriebsräte mit einem Generationenwechsel in ihren Gremien konfrontiert. Gleichzeitig sind infolge eines Wandels der Erwerbsarbeit Themen- und Anforderungskomplexität der Betriebsratsarbeit stetig gestiegen, wodurch die Bedeutung von Wissen zunimmt. Um einen großflächigen Wissensverlust durch das rentenbedingte Ausscheiden älterer Betriebsratsmitglieder zu verhindern und die Handlungsfähigkeit der Gremien angesichts steigender Anforderungen zu erhalten, bedarf es rechtzeitiger Maßnahmen zur Sicherung jenes Wissens. Gerade dem Wissen von Betriebsratsvorsitzenden als zentrale Wissensträger*innen kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Daher werden in der vorliegenden Arbeit Wissensweitergaben bei Vorsitzwechseln in Betriebsräten untersucht, um herauszufinden welches Wissen im Rahmen der Vorsitzwechsel relevant ist, wie der Wissenstransfer welchen Wissens gestaltet wird und welche potenziell fördernden und hemmenden Faktoren Einfluss darauf nehmen. Zu diesem Zweck wurden acht problemzentrierte Einzelinterviews mit amtierenden, bereits ausgeschiedenen und designierten Betriebsratsvorsitzenden geführt und mithilfe der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Ergebnisse decken Wissenstransferprozesse auf, die weitestgehend unstrukturiert stattfinden und individuell gehandhabt werden. Weitergabe von explizitem (Fach-)wissen funktioniert dabei besser als die Weitergabe des impliziten Erfahrungswissens. Insbesondere sozialem und betrieblichem Erfahrungswissen wurde eine sehr hohe Bedeutsamkeit zugeschrieben. Relevante Einflussfaktoren waren neben organisational-strukturellen Rahmenbedingungen zu großen Teilen bei den handelnden Personen selbst zu verorten.

Schlagwörter: Demografischer Wandel; Generationenwechsel; Wissenstransfer; Betriebliche Interessenvertretung; Wissensmanagement; Betriebliche Mitbestimmung; Vorsitzwechsel; Betriebsrat

Abstract

Due to the demographic change, German work councils are confronted with a generation change in their committees. At the same time, as a result of changes in gainful employment, the complexity of topics and requirements in the activities of works councils has risen steadily, increasing the importance of knowledge. In order to prevent a large-scale loss of knowledge due to the retirement of older work council members and to maintain the committees' ability to act in the face of increasing demands, timely measures are required to preserve this knowledge. Especially the knowledge of work council chairmen as central knowledge carriers is of great importance. Therefore, the present paper examines the transfer of knowledge during chairmanship changes in work councils in order to find out the relevant knowledge, how the transfer of knowledge is arranged and the potential factors that promote and inhibit them. To this end, eight problem-centred individual interviews were conducted with current, retired and designated work council chairmen and evaluated with the help of a content analysis. The results reveal knowledge transfer processes that are largely unstructured and handled individually. The passing on of explicit (technical) knowledge works better than the passing on of the usually more decisive experience knowledge. In particular, social and company experience knowledge was attributed a very high significance. In addition to organisational and structural framework conditions, the relevant factors influencing the transfer of knowledge were to a large extent the responsibility of the actors involved.

Keywords: knowledge-transfer; knowledge-management; works council; participation; codetermination; workforce representation

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	I
Tabellenverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
1. Einleitung	1
2. Forschungsstand und theoretischer Bezug	5
2.1 Der Betriebsrat und seine Funktionen	5
2.2 Wissen und Wissenstransfer	12
2.2.1 Begriffsbestimmungen	12
2.2.1.1 Daten – Informationen – Wissen	12
2.2.1.2 Implizites und explizites Wissen	16
2.2.2 Wissenstransfer	17
2.2.2.1 Wissenstransfer als zentraler Bestandteil von Wissensmanagement	17
2.2.2.2 Hemmende und fördernde Faktoren	21
2.2.3 Wissenstransfer in Betriebsratsgremien	23
2.2.3.1 Forschungsstand	23
2.2.3.2 Besonderheiten	24
2.2.3.3 Rolle von Betriebsratsvorsitzenden	25
2.3 Zwischenfazit und weiteres Vorgehen	26
3. Methodisches Vorgehen	27
3.1 Datenerhebung	27
3.2 Auswahl und Beschreibung des Samples	29
3.2.1 Fallbeispiel A1	29
3.2.2 Fallbeispiel A2	31
3.2.3 Fallbeispiel A3	32
3.2.4 Fallbeispiel A4	32
3.3 Datenaufbereitung und Analyse	33
4. Vorstellung der empirischen Ergebnisse	36
4.1 Mehrheitlich explizite Wissensinhalte	36
4.1.1 Fachspezifische Inhalte	37
4.1.2 Betriebsvereinbarungen	40
4.1.3 Reden/Vorträge	41

4.1.4 Personelle Maßnahmen	41
4.1.5 Schlussfolgerungen.....	42
4.2 Mehrheitlich implizite Wissensinhalte	42
4.2.1 Betriebliches Erfahrungswissen	43
4.2.2 Soziales Wissen/Soziale Kompetenz	45
4.2.3 Netzwerke	49
4.2.4 Haltung und Selbstverständnis einer*eines Vorsitzenden	52
4.2.5 Schlussfolgerungen.....	56
4.3 Wissenstransferkanäle.....	57
4.3.1 Informell zielgerichtete Transferkanäle	57
4.3.1.1 Betriebsratssitzung.....	57
4.3.1.2 Bürobesprechungen.....	58
4.3.1.3 Arbeit im Tandem	59
4.3.1.4 Mentoring nach Ausscheiden	65
4.3.1.5 Digitale Datenspeicherung und Ablagesysteme.....	67
4.3.1.6 Transferbüro/Mentoring im Arbeitsalltag	69
4.3.1.7 Dokumentation von Gesprächen und Sitzungen.....	70
4.3.1.8 Klausurtagungen	70
4.3.1.9 Exkurs: Beispiel einer individuellen Lösung zur Übertragung von Wissen .	70
4.3.2 Informell parenthetische Transferkanäle.....	72
4.3.2.1 Langjährige Betriebsratszugehörigkeit.....	72
4.3.2.2 Vertretungszeiten	73
4.3.3 Außerbetriebliche Transferkanäle.....	74
4.3.3.1 Coaching durch Externe.....	74
4.3.3.2 Seminare durch Externe	78
4.3.4 Schlussfolgerungen.....	79
4.4 Fördernde Einflussfaktoren	80
4.4.1 Frühzeitige Nachfolgeplanung	80
4.4.2 Offene/transparente Kommunikation im Gremium.....	81
4.4.3 Geringer Machtanspruch und Mentalitätswandel	82
4.4.4 Weitere Faktoren	84
4.5. Hemmende Einflussfaktoren.....	86
4.5.1 Wenig Zeit/Priorität.....	86
4.5.2 Späte Nachfolgeplanung	87

4.5.3 Wahlamt als Unsicherheitsfaktor.....	89
4.5.4 Intransparente Kommunikation	90
4.5.5 Unterschiedliche Arbeitsstile von Wissensnehmenden und Wissensgebenden	92
4.5.6 Ablehnung von Erfahrungsweitergabe	93
4.5.7 Ablehnung Wissensaufnahme/fehlende Relevanz.....	94
4.5.8 Weitere Faktoren	95
4.6 Grenzen von Wissenstransfer.....	97
4.7 Schlussfolgerungen	100
4.8 Beantwortung der Forschungsfragen und Diskussion der Ergebnisse	101
5. Fazit und Ausblick	112
Literaturverzeichnis	116
Rechtsquellenverzeichnis.....	121

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Bausteine des Wissensmanagements (Probst et al. 2012: 34)	18
Abbildung 2 Vier Formen der Wissensumwandlung (Nonaka & Takeuchi 2012: 79)	20
Abbildung 3 Zusammenhänge Explizites Wissen, Transferkanäle und Faktoren (Quelle: eigene Darstellung).....	105
Abbildung 4 Zusammenhang Implizites Wissen, Transferkanäle und Faktoren (Quelle: eigene Darstellung).....	107
Abbildung 5 Zusammenhänge mehrerer Faktoren (Quelle: eigene Darstellung)	108

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Definitionen Subkategorien Explizites Wissen	37
Tabelle 2 Definitionen Subkategorien Implizites Wissen	43
Tabelle 3 Schlussfolgerungen hemmende und fördernde Faktoren	101
Tabelle 4 Explizites Wissen und Transferkanäle	103
Tabelle 5 Implizites Wissen und Transferkanäle	106

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
Anm.	Anmerkungen
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
GBR	Gesamtbetriebsrat
I.	Interviewer*in
KBR	Konzernbetriebsrat
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
I. P.	Interviewte Person

*Wissen ist das einzige
Gut, das sich vermehrt,
wenn man es teilt.“
(Marie von Ebner-
Eschenbach)*

1. Einleitung

Der demografische Wandel, welcher mit einer Alterung der Bevölkerung bei gleichzeitig niedrigen Geburtenraten einhergeht, drückt sich auch in alternden Belegschaften aus (Naegele 2017: 353 ff.; Gellert, Kesselmann & Wilke: 2018). Hier von sind Betriebsratsgremien gleich aus zweierlei Perspektive betroffen: Zum einen müssen sich Betriebsräte mit den Folgen und Auswirkungen einer alternden Belegschaft für den Betrieb auseinandersetzen und zum anderen sind die meisten deutschen Betriebsratsgremien schon jetzt selbst von der Alterung betroffen (Industriegewerkschaft Metall 2017: 7; Demir et al. 2018: 2). Aktuell sind bereits rund 61% der Betriebsratsmitglieder 60 Jahre und älter (Demir et al. 2018: 7) und die Industriegewerkschaft Metall konstatiert, dass bis zu den Betriebsratswahlen im Jahr 2030 über 30.000 Betriebsrät*innen auf der Suche nach Nachfolger*innen seien. Wird jener Generationenwechsel nicht frühzeitig gestaltet und das Wissen zahlreicher, langjähriger Wissensträger*innen gesichert, droht ein großflächiger Verlust (Feldes 2019: 310).

Gleichzeitig nehmen aufgrund tiefgreifender Veränderungen der Arbeitswelt die Anforderungen an Betriebsräte zu (Virgillito et al. 2015: 13). Auch durch die Auswirkungen der digitalen Transformation steigen Anforderungen an Betriebsräte, Aufgabenfelder erweitern und erneuern sich und Erwartungen von Beschäftigten an Betriebsräte unterliegen Veränderungen (Georg, Guhlemann, Katenkamp 2017: 262). Feldes beschreibt einen Typus von Arbeitnehmervertretungen, der „häufig tarifpolitische (Rahmen-)Regelungen auf der betrieblichen Ebene umsetzt, seine Mitbestimmungsrechte bei betrieblichen Umstrukturierungen wahrnimmt und unterschiedliche Beschäftigtengruppen und Unternehmensbereiche differenziert betreut“ (2019: 309), wodurch die enorme Themenkomplexität der sich heutige Betriebsratsgremien gegenübergestellt sehen, deutlich wird.

Vor diesen Hintergründen erscheint ein fundiertes Wissensmanagement in Betriebsräten wichtiger denn je. Wenngleich zwar Forschungsaktivitäten zu Wissensweitergabe bei betrieblichen Interessenvertretungen zu verzeichnen sind (z.B. Wilkesmann & Virgillito 2014; Virgillito et al. 2015; Massolle & Niewerth 2017) und insbesondere Gewerkschaften den Bedarf erkannt haben und versuchen jene Erkenntnisse im Rahmen von Projekten zu Nachfolgeplanungen in Betriebsräten in die Praxis zu transferieren (vgl. bspw. Industriegewerkschaft Metall 2017), existieren bislang wenig Erkenntnisse zur Wissensweitergabe zwischen scheidenden Vorsitzenden und ihrem*ihrer Nachfolger*in. Wilkesmann & Virgillito (2014: 144) heben jedoch die besondere Verantwortung von Betriebsratsvorsitzenden hinsichtlich des Wissenstransfers innerhalb eines Betriebsratsgremiums hervor. Aufgrund ihrer Führungsposition erhalten diese in der Regel das meiste Wissen, sowohl intern durch die Gremiumsmitglieder selbst als auch durch externe Quellen wie durch die Geschäftsführung oder durch Gewerkschaften (ebd.). Voraussetzung für gelingenden Wissenstransfer ist demnach, dass sich Vorsitzende als privilegierte Wissensträger*innen maßgeblich in den Prozess einbringen. In der vorliegenden Arbeit soll daher der Fokus auf Wissenstransferprozessen zwischen scheidenden und designierten Betriebsratsvorsitzenden liegen.

Das spezifische Forschungsinteresse fokussiert hierbei Wissensinhalte, Wissenstransferkanäle sowie fördernde und hemmende Faktoren, die den Wissenstransfer beeinflussen. Die Arbeit ist daher entsprechend der Beantwortung der folgenden Forschungsfragen aufgebaut: Welches Wissen wird im Rahmen eines Vorsitzwechsels transferiert? Wie wird welches Wissen transferiert? Welche Faktoren wirken sich hemmend und welche Faktoren wirken sich fördernd auf welchen Wissenstransfer aus?

Die Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Im theoretischen Kapitel 2. *Forschungsstand und theoretischer Bezug*, werden zunächst im Unterkapitel 2.1 *Der Betriebsrat und seine Funktionen* Grundlagen der Betriebsratsarbeit sowie an Betriebsratsvorsitzende gestellte Herausforderungen erläutert. Anschließend werden im Unterkapitel 2.2 *Wissen und Wissenstransfer* zunächst zentrale Begriffsbestimmungen von Wissen vorgenommen, um, entsprechend der Forschungsfrage nach transferierten Wissensinhalten, im empirischen Teil die vorgefundenen Wissensinhalte in zwei Wissensarten, implizites und expli-

zites Wissen, klassifizieren zu können. Im Unterkapitel 2.2.2 *Wissenstransfer* erfolgt sodann die Erläuterung gängiger Theorien und Modelle des Wissenstransfers als zentralem Bestandteil von Wissensmanagement. Die Erkenntnisse jenes Unterkapitels werden im empirischen Teil der Arbeit für die Identifizierung der Wissenstransferkanäle im Material herangezogen. Zudem werden auf Wissenstransfer allgemeingültig als hemmend und fördernd geltende Faktoren vorgestellt, um zu einem späteren Zeitpunkt der Arbeit die Empirie auf sie hin untersuchen zu können. Im Anschluss erfolgt im Kapitel 2.2.3 die Bezugnahme auf Wissenstransfer in Betriebsratsgremien. Hier werden Forschungsstand, Besonderheiten sowie die besondere Rolle von Betriebsratsvorsitzenden in Wissenstransferprozessen dargelegt. Nach einem hieran schließendem Zwischenfazit in Unterkapitel 2.3 wird im dritten Kapitel sodann das methodische Vorgehen der Arbeit erläutert. Hier wird der Prozess der Datenerhebung dargelegt, die untersuchten Fallbeispiele werden vorgestellt und die Datenaufbereitung und Analyse werden geschildert.

Im vierten Kapitel werden die explorativ herausgearbeiteten Ergebnisse vorgestellt. Unter Berücksichtigung und Anwendung aller zuvor erläuterten theoretischen Erkenntnisse, werden in den Kapiteln 4.1 *Mehrheitlich explizite Wissensinhalte* und 4.2. *Mehrheitlich implizite Wissensinhalte* zunächst die im Material identifizierten expliziten und impliziten Wissensinhalte präsentiert, um anschließend im Kapitel 4.3 die Wissenstransferkanäle vorzustellen. Hierbei wird in drei voneinander abweichende Hauptwissenstransferkanäle, nämlich informell zielgerichtete, informell parenthetische und außerbetriebliche Transferkanäle unterschieden. Im Anschluss daran erfolgt in den Kapiteln 4.4 und 4.5 die Vorstellung der im Material vorgefundenen fördernden und hemmenden Einflussfaktoren auf Wissenstransfer. Da sich im Zuge der Materialauswertung zudem einige ambivalente Aspekte von Einflüssen finden ließen, welche Grenzen von Wissenstransfer markieren, werden diese im Anschluss im Kapitel 4.6 *Grenzen von Wissenstransfer* erläutert. Hier schließen sich unter Kapitel 4.7 *Schlussfolgerungen* der im Material identifizierten Einflussfaktoren an. Das letzte Unterkapitel des empirischen Teils dieser Arbeit dient sodann der Beantwortung der Forschungsfragen und der Diskussion der Ergebnisse. Zu diesem Zweck werden die zuvor aus dem Material herausgearbeiteten Wissensinhalte, Transferkanäle sowie fördernde und hemmende Faktoren unter Berücksichtigung der theoretischen Modelle aufeinander bezogen und interpre-

tiert, sodass der Gesamtzusammenhang deutlich und die eingangs formulierten Forschungsfragen beantwortet werden können. Außerdem wird an dieser Stelle kurz das methodische Vorgehen hinsichtlich der Datenerhebung kritisch reflektiert. Anschließend werden im Kapitel 5. *Fazit und Ausblick* die zentralen Ergebnisse kurz zusammengefasst sowie Limitationen der vorliegenden Arbeit aufgezeigt. Zudem werden die im Zuge der Materialanalyse entstandenen Handlungsideen vorgestellt und zukünftiger Forschungsbedarf dargelegt.

Nach jedem Unterkapitel werden zudem Schlussfolgerungen gezogen, die die zentralen Erkenntnisse der Unterkapitel kurz zusammenfassen.

2. Forschungsstand und theoretischer Bezug

Im vorliegenden Kapitel wird der Forschungsstand erläutert sowie der theoretische Rahmen dieser Arbeit vorgestellt. Zu diesem Zweck wird zunächst das betriebliche Mitbestimmungsorgan Betriebsrat vorgestellt und seine zentralen Funktionen erläutert. Da das Handeln von Betriebsratsvorsitzenden zentraler Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit ist, erfolgt in dem Unterkapitel zum Betriebsrat auch ein näherer Blick auf die soziale Rolle von Vorsitzenden, wodurch die Besonderheiten jenes Amtes verdeutlicht werden. Anschließend erfolgt eine theoretische Auseinandersetzung mit Wissen und Wissenstransfer. Um im weiteren Verlauf der Arbeit möglichst trennscharf zu formulieren, wird der Wissensbegriff zunächst von den verwandten Begriffen Daten und Informationen abgegrenzt, um Wissen im Anschluss noch genauer in zwei Arten zu unterscheiden; dem impliziten und dem expliziten Wissen. Nach begriffsdefinitorischer Darlegung des Wissensbegriffs wird sodann das Konzept des Wissenstransfers in den Fokus gerückt. Als theoretischem Kernpunkt dieser Arbeit wird jenem Unterkapitel die größte Aufmerksamkeit beigemessen. Zu diesem Zweck erfolgt zunächst die Einordnung von Wissenstransfer als Teil von Wissensmanagement, um darauffolgend allgemein hemmende und fördernde Faktoren für Wissenstransfer zu beschreiben. Anschließend werden im letzten Unterkapitel Wissenstransfer und Betriebsratsarbeit miteinander in Verbindung gebracht, damit im empirischen Teil dieser Arbeit ein Abgleich der Theorie mit den hier vorgefundenen Ergebnissen möglich wird.

2.1 Der Betriebsrat und seine Funktionen

Dem Betriebsrat als betriebliche Interessenvertretung wurde durch den technisch-organisatorischen Wandel der letzten zwei Jahrzehnte erhöhtes Forschungsinteresse entgegengebracht (Kotthoff 2013: 323). Forschungsgegenstand ist hier aber vor allem die Beziehung zur Unternehmensführung, wohingegen die Beziehung zur Belegschaft im Diskurs momentan weniger Beachtung findet (ebd.: 334). Zudem lassen sich große Forschungslücken hinsichtlich gremiumsinterner Strukturen und Prozesse (ebd.: 334) sowie der Biografie von Betriebsratsmitgliedern und der persönlichen Motivation, eine Betriebsratskandidatur anzustreben oder aus einem Gremium auszuscheiden, aufzeigen (Tietel & Hocke 2015: 19), wiewohl letztgenannte Autor*innen einen wesentlichen Beitrag dazu geleistet haben, jene Forschungslücken zu verringern.

Durch den *Betriebsrat* werden primär die Interessen der Beschäftigten innerhalb eines Betriebs vertreten. Dabei gilt er als gewerkschaftsunabhängige Vertretung der Gesamtbelegschaft (Müller-Jentsch 2017: 47) und erlangt durch das Betriebsverfassungsgesetz Legitimation. Nach Inkrafttreten des Betriebsratsverfassungsgesetzes im Jahr 1952 (Kotthoff 2013: 324) wurde dieses seitdem 1972, 1989 und 2001 grundlegend novelliert (Müller-Jentsch 2017: 47).¹ Ein Betriebsrat kann in Betrieben mit mindestens fünf Arbeitnehmer*innen gegründet werden (§ 1 BetrVG). Seine **Größe** steht in Abhängigkeit zur Beschäftigtenzahl im Betrieb.² Auf Basis der im Jahr 2016 erhobenen Daten des repräsentativen Betriebspanels, analysierten Ellguth & Kohaut (2017: 282f.) die aktuelle Präsenz von Betriebsräten in Deutschland: Während nur jeder 19. Kleinbetrieb mit 5 bis 50 Beschäftigten in Westdeutschland und jeder 17. Kleinbetrieb in Ostdeutschland über einen Betriebsrat verfügt, liegen die Zahlen bei größeren Betrieben erwartungsgemäß höher. In 82% der westdeutschen Großbetriebe mit einer Beschäftigtenzahl ab 500 ist ein Betriebsrat vertreten, während in ostdeutschen Betrieben sogar 95% aller Großbetriebe über einen Betriebsrat verfügen (ebd.).

Für die **Gründung** eines Betriebsrates bedarf es einer demokratischen Wahl, an der alle „ständigen wahlberechtigten“ Arbeitnehmer*innen ab 18 Jahren teilnehmen können (§ 1 BetrVG). Wählbar sind Beschäftigte, die mindestens sechs Monate Betriebszugehörigkeit vorweisen (§ 8 Abs. 1 BetrVG). Betriebsratswahlen finden im vierjährigen Turnus stets in der Zeit vom 1. März bis 31. Mai statt. Nach im Betriebsverfassungsgesetz definierten Kriterien, beispielsweise bei einem Amtrücktritt, können auch außerhalb dieses Zeitraums Wahlen veranlasst werden (§ 13 BetrVG Abs. 2). Die Betriebsräte müssen geheim und unmittelbar gewählt werden (§ 14 BetrVG Abs.1). Hinsichtlich der Zusammensetzung des Betriebsrates wird eine möglichst hohe Diversität angestrebt, indem zum einen Beschäftigte aus möglichst vielen verschiedenen Betriebsbereichen vertreten sind (§ 15 Be-

¹ Das Äquivalent zum Betriebsrat stellt für Beschäftigte im öffentlichen Dienst der Personalrat dar, wobei dessen Mitwirkung länderspezifisch geregelt ist (Kißler, Greifenstein & Schneider 2011: 59).

² Das Betriebsverfassungsgesetz sieht für Kleinbetriebe mit 5 bis 20 Beschäftigten eine Person vor, für mittlere Betriebe mit 201 bis 400 Beschäftigten 9 Personen und für große Betriebe mit bis zu 9000 Beschäftigten rund 35 Personen. Bei einer höheren Beschäftigtenzahl als 9.000 „erhöht sich die Zahl der Mitglieder des Betriebsrats für je angefangene weitere 3.000 Arbeitnehmer um zwei Mitglieder“ (§ 9 BetrVG).

trVG). Zum anderen sieht § 15 BetrVG Abs. 2 vor, dass das minder vertretene Geschlecht der Belegschaft mindestens „entsprechend seinem zahlenmäßigen Verhältnis“ im Betriebsrat vertreten sein muss, solange dieser mindestens drei Mitglieder vorweist.

Verfügt ein größeres Unternehmen über mehrere Betriebe und Betriebsräte, kann ein **Gesamtbetriebsrat** gegründet werden (§ 47 BetrVG). Dieser beschäftigt sich mit betriebsübergreifenden Thematiken, die Einfluss auf das gesamte Unternehmen haben und nicht von einem einzelnen Betriebsrat bearbeitet werden können. Er ist den einzelnen Betriebsräten dabei aber nicht übergeordnet (§ 50 BetrVG, Abs. 1). Innerhalb eines Konzerns sind die Gesamtbetriebsräte befugt, einen **Konzernbetriebsrat** zu gründen (§ 54 BetrVG, Abs. 1), welcher sich – unter angemessener Berücksichtigung der Geschlechter – aus Abgesandten der Gesamtbetriebsräte zusammensetzt (§ 55 BetrVG, Abs. 1). Der Konzernbetriebsrat ist dafür zuständig, Angelegenheiten zu behandeln, die den gesamten Konzern betreffen und nicht von einzelnen Gesamtbetriebsräten bearbeitet werden können (§ 58 BetrVG, Abs. 1).

Zwar sind Betriebsräte formal und im Sinne des Gesetzgebers von Gewerkschaften unabhängig, dennoch kann eine enge Verbindung zwischen ihnen herrschen. Aus Perspektive der Gewerkschaften spielen Betriebsräte eine große Rolle bei der Akquise neuer Mitglieder, da der Betriebsrat nicht nur über Zugang zur Belegschaft verfügt, sondern im Idealfall ein enges Verhältnis zu den Beschäftigten pflegt (Müller-Jentsch 2017: 49). Zudem fungieren Betriebsräte für Gewerkschaften als „Sprungbrett zur Information über innerbetriebliche Vorgänge und deren Beeinflussung“ (Fürstenberg 1958: 425). Daraus ergibt sich auf Seiten der Betriebsräte eine Art Informationsmonopol hinsichtlich des Betriebs, von dem Gewerkschaften profitieren können. Auch dass der Betriebsrat an keinerlei Beschlüsse oder Aufträge von Gewerkschaften oder Belegschaftsgruppen gebunden ist und somit über ein sogenanntes *freies Mandat* (Kißler et al. 2011: 62) verfügt, verdeutlicht die, zumindest formale, Unabhängigkeit der Betriebsräte. Laut Müller-Jentsch (ebd.) würden Betriebsräte auch heute noch häufig von den Belegschaften „traditioneller Industriezweige“ mit den Gewerkschaften gleichgesetzt. Gewerkschaften müssen laut § 2 BetrVG Zugang zum Betrieb erhalten und können die Betriebsrät*innen in verschiedenen Arbeitsfeldern unterstützen. *ver.di Bildung*

+ *Beratung Gem. GmbH* bietet auf ihrer Homepage aktuell beispielweise über 1.500 Seminare für Betriebsrät*innen an (ver.di 2019). Ein gewerkschaftlich orientierter Betrieb kann also durch die unterstützende und stärkende Funktion der Gewerkschaft im Hintergrund sicherlich profitieren (Hocke 2012: 35), gerade auch weil tarifpolitische Thematiken auf überbetrieblicher Ebene von den Gewerkschaften verhandelt werden. Gewerkschaften stehen den Betriebsräten gegenüber jedoch ebenfalls in Abhängigkeit, nicht zuletzt durch sinkende Mitgliederzahlen und damit einhergehendem Nachwuchsbedarf (ebd.: 35). Zudem spielt der monopolisierte Zugang der Betriebsräte zu betrieblichen Abläufen und zur Belegschaft eine entscheidende Rolle für die entstehende Abhängigkeit (ebd.:34).

Wie bei jeder erfolgreichen Zusammenarbeit muss auch zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft zunächst ein vertrauensvolles Verhältnis existieren. Gesetzt den Fall, dass dieses vorhanden ist, lassen sich in der Folge sicherlich synergetische Effekte erzeugen. Generell bedürfte die Beziehung von Betriebsräten zu Gewerkschaften aber weiterer Forschung, laut Kotthoff sei sie momentan „unterbelichtet“ (Kotthoff 2013: 334).

Das Betriebsratsamt stellt ein unentgeltliches Ehrenamt dar (§ 37 Abs. 1), für das der Arbeitgeber die Betriebsrät*innen ohne Minderung des Arbeitsentgeltes befreien muss, „wenn und soweit es nach Umfang und Art des Betriebs zur ordnungsgemäßen Durchführung ihrer Aufgaben erforderlich ist“ (§ 37 Abs. 2).³ In Abhängigkeit der Betriebsgröße und ab einer Anzahl von 200 Beschäftigten können Mitglieder des Betriebsrates gänzlich von ihrer Arbeit befreit werden. Die Anzahl der **Freistellungen** steigt entsprechend der Beschäftigtenzahl (§ 38 BetrVG Abs.1).⁴

³ In einem Kommentar zum BetrVG wird hierzu angemerkt, dass neben der reinen Befreiung von arbeitsrelevanten Aufgaben auch weitere Maßnahmen zur ordnungsgemäßen Durchführung der Betriebsratsarbeit nötig sein können. Als Beispiel werden Veränderungen der Arbeitszeit oder des Arbeitsortes angeführt, also ein Wechsel von Nacht- zu Tagschichten oder der Wechsel vom Außen- in den Innendienst (Richardi & Thüsing 2012: Randnummer 13).

⁴ Legitimierung findet eine freigestellte Person für 200 bis 500 Beschäftigte, während 12 Personen bei 9.001 bis 10.000 Beschäftigten freigestellt werden sollten. Bei einer Beschäftigtenzahl von über 10.000 Personen ist „für je angefangene weitere 2.000 Arbeitnehmer ein weiteres Betriebsratsmitglied freizustellen“ (§ 38 BetrVG Abs. 1).

Mitwirkung und Mitbestimmung gegenüber dem Arbeitgeber sind für den Betriebsrat auf verschiedenen Ebenen möglich. Legitimation zur tatsächlichen Mitbestimmung finden sich vor allem in § 87 BetrVG, welcher u.a. die Gestaltung von Arbeitszeiten und die betriebliche Lohngestaltung behandelt sowie in § 91 BetrVG, in dem arbeitsschutzrechtliche Bestimmungen im Vordergrund stehen. Somit ist dem Betriebsrat vor allem in sozialen und personellen Belangen Mitbestimmung ermöglicht (Kißler et al. 2011: 65). Die Handlungskraft stellt sich bei sozialen Fragen allerdings am umfangreichsten dar, wohingegen bei personellen Belangen ebenfalls Möglichkeiten der Mitbestimmung vorhanden sind, jedoch bereits in abgeschwächter Form (Müller-Jentsch 2017: 50-52). Im Falle einer Kündigung beispielsweise, muss der Betriebsrat zwar in Kenntnis gesetzt und angehört werden (§ 102 BetrVG), letztendlich sind seine Möglichkeiten die Kündigung zu verhindern jedoch sehr begrenzt (Kißler et al. 2011: 65). Die Beteiligungsrechte und Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats liegen am wenigsten bei „strategischen Unternehmerentscheidungen“ (Müller-Jentsch 2017: 54f.) eines Unternehmens. Themen, die die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens betreffen, liegen damit außerhalb der Mitwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrats. Hier stehen dem Betriebsrat in erster Linie Informationsrechte zu (ebd.: 52).

Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat werden entweder in formlosen Betriebsabsprachen oder in Form von **Betriebsvereinbarungen** (§ 77 BetrVG) festgehalten. Betriebsvereinbarungen bieten für Arbeitgeber und Betriebsrat die Möglichkeit, sich gemeinsam auf Normen oder Abläufe zu einigen und dies schriftlich, in rechtlich bindender Vertragsform, festzuhalten. Das inhaltliche Spektrum unterliegt dabei einer breiten thematischen Auffächerung: So können Betriebsvereinbarungen beispielsweise die betriebliche Organisation, die Arbeitszeit, Vergütung, Urlaub, die Nutzung technischer Einrichtungen o.Ä. betreffen. Laut Oberthür & Seitz (2016: IV. Inhalt von Betriebsvereinbarungen, Rn. 1-4) kann der Inhalt einer Betriebsvereinbarung damit „im weitesten Sinne alle Regelungen über den Inhalt, die Begründung oder die Beendigung von Arbeitsverhältnissen oder über betriebliche oder betriebsverfassungsrechtliche Fragen sein“.⁵

⁵ Für weitere, praktische Informationen zur Erstellung von Betriebsvereinbarungen: Heidemann & Maschke (2012)

Hinsichtlich der Akzeptanz und des Interesses an betrieblicher Mitbestimmung konnten Wilkesmann et al. (2011: 229) in einer repräsentativen Befragung von abhängig-Beschäftigten hinsichtlich ihrer Erwartungen an betriebliche Interessenvertretungen herausfinden, dass branchenübergreifend Interesse an betrieblicher Mitbestimmung besteht. So ließ sich in den in der Studie gebildeten Milieuclustern kein Milieu identifizieren, welches Mitbestimmung grundsätzlich ablehnt. Die Autor*innen konstatieren daher, „empirische Evidenzen vorweisen [zu können], dass Mitbestimmung in Deutschland zum akzeptierten Grundwertekanon gehört“ (Wilkesmann et al. 2011: 229).

Nachdem nun die grundlegenden Aspekte rund um den Betriebsrat erläutert wurden, erfolgt ein kurzer Blick auf die oft widersprüchliche **soziale Rolle der*des Betriebsratsvorsitzenden**, da diese im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht und zum anderen zahlreiche Besonderheiten mit jenem Amt einhergehen. Vorsitzenden und ihren Stellvertretungen, welche von den Mitgliedern des Gremiums gewählt werden, unterliegt die Geschäftsführung des Betriebsrates (§ 26 BetrVG). Sie vertreten den Betriebsrat „im Rahmen der von ihm gefassten Beschlüsse“ (§ 26 BetrVG, Abs. 1). Darüber hinaus ist die Rolle von Vorsitzenden laut Tietel 2012 (239) von Paradoxien geprägt. Innerhalb des Gremiums ist die*der Vorsitzende einerseits „Gleicher unter Gleichen“ (Tietel 2012: 239), da sie*er gegenüber den Gremiumsmitgliedern über kein Weisungsrecht und keine Fach- oder Dienstaufsicht verfügt. Andererseits wird eine gewisse Entscheidungskompetenz erwartet, die Herausforderungen birgt, da Entscheidungen einerseits nicht über die Köpfe des Gremiums hinweg getroffen werden sollen, sich Entscheidungsprozesse andererseits, unter Einbezug des Gremiums, jedoch über Wochen hinweg erstrecken können. Entscheidungen sollen also getroffen werden, aber nicht im Alleingang. Das Selbstverständnis von Betriebsratsvorsitzenden, nach dieser Maxime zu handeln, ist allerdings noch relativ neu. Bis in die 1990er Jahre hinein sind Betriebsratsvorsitzenden oft eher patriarchale Charakterzüge zugeschrieben worden, welche in der Regel weniger zu konsensorientierten Entscheidungen oder Prozessen geführt haben. Heute zeichnet sich das Selbstverständnis von Betriebsratsvorsitzenden, laut Tietel, eher durch professionell-arbeitsteilige Attribute sowie durch sozial kompetentes Auftreten aus (ebd.). Auch die Rolle innerhalb des Betriebs und im Besonderen gegenüber dem Arbeitgeber weist Widersprüchlichkeiten auf.

Da Anliegen, die von Arbeitgeberseite oder von der Belegschaft an ihn*sie herangetragen werden, kompetent und meist in zeitlich abgestecktem Rahmen bearbeitet werden sollen, bedarf es eines gewissen Handlungsspielraums. Bei auftretenden Anfragen stetig darauf verweisen zu müssen, Sachlagen erst im Plenum beraten zu müssen, bevor Entscheidungen getroffen werden, kann dem Ansehen einer*eines Vorsitzenden im Betrieb schaden (ebd.). Zentral ist hierbei sicherlich auch die Spannung von demokratischer und solidarischer Zusammenarbeit innerhalb des Gremiums bei gleichzeitiger Anerkennung der*des Vorsitzenden als Führungsfigur und mangelnder Weisungsbefugnis. Dass hieraus Schwierigkeiten resultieren, zeigt auch Tietel auf, indem er eine interviewte Betriebsratsvorsitzende folgendermaßen zitiert:

„Was im Betriebsrat anders ist, ist, dass es keinen Vorgesetzten gibt, der einem sagt, wie man seine Arbeit zu erledigen hat. Es gibt erst einmal keine Sanktionsmaßnahmen, wenn sich einer hier nur hinsetzt und gar nichts macht. Es gibt hier manchmal 19 kleine Chefs und zwei Beschäftigte, das sind die beiden Kolleg*innen da vorne im Sekretariat. Keiner will sich was sagen und schon gar nicht kontrollieren lassen – Kontrollieren im Sinne von Controlling – also: wie weit ist eigentlich der Stand der Arbeit.“ (2012: 240)

Ein*e Betriebsratsvorsitzende*r befindet sich also im ständigen Balanceakt, einerseits das Gremium in ihre*seine Arbeit demokratisch miteinzubeziehen und ihm das Gefühl zu vermitteln, auf Entscheidungsprozesse Einfluss zu haben und andererseits sowohl im Gremium als auch im Betrieb als Führungsperson, die Entscheidungsstärke innehat, wahrgenommen zu werden. Mit Rückbezug auf die bisherigen Ausführungen sollte zum einen deutlich geworden sein, welches breites Aufgabenfeld Vorsitzenden zur Bearbeitung unterliegt und zum anderen, welche besondere, von Herausforderungen geprägte, soziale Rolle sie gegenüber Belegschaft, Gremium und Arbeitgeber ausfüllen.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass dem Betriebsrat als Organ der betrieblichen Mitbestimmung höchste Bedeutsamkeit hinsichtlich der Durchsetzung von Belangen der Beschäftigten beizumessen ist, wobei ein Betriebsrat deutlich häufiger in größeren als in kleineren Betrieben vorzufinden ist. Das Betriebsverfassungsgesetz steckt dabei Handlungsspielraum sowie Zuständigkeiten relativ präzise ab, wodurch die Bedeutsamkeit juristischer Grundkenntnisse seitens der

Mitglieder und insbesondere der Vorsitzenden deutlich wird. Seine Möglichkeiten der Mitbestimmung und Mitwirkung umfassen dabei vor allem soziale und personelle Belange, was wichtige Hinweise auf Bedeutungskontexte der an späterer Stelle dieser Arbeit herauszuarbeitenden Wissensbestände liefert. Gründung, Größe, Zusammensetzung sowie Freistellungen des Betriebsrates unterliegen dabei bestimmten Vorgaben und Besonderheiten, die es einzuhalten gilt. Betriebsratsmitglieder und insbesondere Betriebsratsvorsitzende sehen sich bei alledem einem sehr breiten Aufgabenfeld gegenübergestellt, das es oft zeitnah zu bearbeiten gilt und wofür breites Wissen benötigt wird. Daher wird sich im nachfolgenden Kapitel intensiv mit dem Wissensbegriff beschäftigt, um im empirischen Teil dieser Arbeit die im Material vorgefundenen Wissensbestände identifizieren zu können.

2.2 Wissen und Wissenstransfer

In diesem Unterkapitel werden zentrale Wissensbegriffe erläutert, Wissenstransfer als Teil von Wissensmanagement vorgestellt sowie Hemmnisse und förderliche Faktoren für Wissenstransfer dargelegt. Zudem erfolgt eine Übersicht des Forschungsstands von Wissenstransfer in Betriebsratsgremien sowie die Darlegung seiner Besonderheiten und die Rolle von Betriebsratsvorsitzenden in ihm.

2.2.1 Begriffsbestimmungen

In den nachfolgenden Kapiteln werden zunächst zentrale Begriffe des Wissensmanagements und des Wissenstransfers erläutert. Zwar werden in der Literatur rund um die Disziplin des Wissensmanagements einige der folgenden Begriffe oft synonym verwendet. Es wird in der vorliegenden Arbeit allerdings versucht, möglichst trennscharf zu formulieren.

2.2.1.1 Daten – Informationen – Wissen

Welche Herausforderung die Definition von Wissen darstellt, lässt sich schon anhand der diesbezüglich beeindruckend zahlreichen Strömungen in der Soziologie darstellen. Während Max Weber Wissen beispielsweise stark an das Handeln bindet, da er diesem eine hohe Sinnhaftigkeit zuschreibt (Weber 1988, zit. n. Knoblauch 2008: 469), sehen Marcel Mauss & Emile Durkheim Wissen und Denken mehr als kollektive denn als individuelle Vorgänge. Mauss & Durkheim beschreiben Wissen eher als soziale und weniger als mentale Vorgänge, da die Vorstel-

lungen eines Individuums stets von der Verbindung zu seinen sozialen Strukturen abhängen. Sie schreiben Gesellschaften ein Kollektivbewusstsein zu, welches die Gesamtheit gemeinsamen Wissens und gemeinsamer Gefühle der einzelnen Individuen innerhalb einer Gesellschaft umfasst. Dabei ist der Grad der Eingebundenheit des Individuums in jene Gesellschaft abhängig von der Übereinstimmung beziehungsweise Ähnlichkeit des Bewusstseins und der Glaubenssätze des Individuums mit denen der Gesellschaft (Mauss & Durkheim 1969, zit. n. Knoblauch 2008: 469 ff.).

Eine eindeutige Definition von Wissen gestaltet sich auch als schwierig, da eine Vielzahl wissenschaftlicher Disziplinen zu den Themen Wissen und Wissensmanagement forscht (Wilkesmann & Wilkesmann 2009: 158). Auch in der Literatur zum Wissensmanagement lässt sich daher kein einheitliches Verständnis von Wissen finden. Da sich im Wissensmanagement jedoch zumindest die Unterteilung in Daten, Informationen und Wissen durchgesetzt hat (Katenkamp 2011: 53), wird diese im Folgenden erläutert.

Aus Sicht der soziologischen Systemtheorie und konstruktivistischen Erkenntnistheorie werden *Daten* durch Beobachtung erzeugt oder konstruiert, sie sind nie einfach existent. Das, was gesehen, beobachtet werden kann, hängt also von den Instrumenten und Verfahren zur Beobachtung ab. Willke (1998: 7) führt das Beispiel eines Kernspintomographen an, der Daten erzeugt, die vorher für den Beobachter nicht zugänglich und somit nicht existent waren. Um existent zu werden, müssen Daten codiert werden, was für Menschen in drei Formen möglich ist: in Buchstaben/Sprache/Text, Zahlen und Bildern. Non-verbale Kommunikation oder emotiv ausgedrückte Verhaltensweisen können somit laut Willke (1998: 8) verloren gehen, solange sie nicht in Zahlen, Text/Sprache oder Bildern festgehalten werden. Wiater beschreibt Daten als „eine geregelte Folge von Zeichen“ (2007: 15), die alleinstehend über keine Bedeutung verfügen. Um über eine Bedeutung verfügen zu können, benötigen Daten einen Kontext, welcher sodann eine Aussagekraft herstellt und somit eine *Information* generiert (ebd.). Die Daten „28.000 Betriebe“ sagen zunächst nichts aus, stehen sie jedoch in einem Kontext, wie zum Beispiel, dass in rund 28.000 Betrieben in Deutschland die Beschäftigten vom 1. März bis zum 31. Mai 2018 zu Betriebsratswahlen aufgerufen waren (Deutscher Gewerkschaftsbund 2018), wird aus den zuvor kontextlosen Daten eine Informati-

on generiert. Somit können Daten als Rohmaterial für Informationen betrachtet werden. Willke beschreibt den Transformationsprozess von Daten zu Informationen als „eine Einbindung in einen ersten Kontext von Relevanzen, die für ein bestimmtes System gelten“ (1998: 9). Da jene Relevanzen stets systemspezifisch und systemabhängig sind, lässt sich schlussfolgern, dass Informationen immer auch systemrelativ sind (ebd.). Die Bewertung einer Information geschieht somit stets in Abhängigkeit der eigenen Relevanzen des Empfängers, wodurch auch die Aussagekraft einer Information, für und je nach Empfänger, differieren kann.

Um aus einer Information *Wissen* entstehen zu lassen, bedarf es Handlungs-, Denk-, und Gefühlsstrukturen, also Erfahrungen, die die Einordnung und Bewertung einer Information erst ermöglichen (Wiater 2007: 16). Eine Information kann somit nur durch Denkprozesse und mithilfe bereits vorhandener Erfahrungen interpretiert und eingeordnet werden. Auch Willke (1998: 11) betont die Wichtigkeit von Erfahrungskontexten. Wissen ist durch die Verknüpfung an Denk- und Erfahrungsprozesse und somit an ein Gedächtnis, stets an Personen gekoppelt. Vor diesem Hintergrund ist festzuhalten, dass bei einem Wissensaustausch eigentlich Informationen und Daten ausgetauscht werden aber kein Wissen, da letzteres in seiner Form und in seinem Inhalt stets individuell von den bisher generierten Erfahrungen des Empfängers in Abhängigkeit steht und bei Sender und Empfänger niemals identisch sein kann.

Wenn also im Laufe der vorliegenden Arbeit Wissensdatenbanken oder andere virtuelle Räume, die in Betrieben zur Sammlung von Wissen genutzt werden, Erwähnung finden, ist die Speicherung von Daten und Informationen, aber nicht Wissen gemeint. Dies verdeutlicht die oft problematische synonyme Verwendung der Begriffe *Daten*, *Informationen* und *Wissen*, welche auch Willke (1998: 7) bemerkt:

„Unendliche Verwirrungen entstehen alleine dadurch, daß [sic!] geradezu habituell von Wissenstransfer, Wissensaustausch, Dokumentation von Wissen, gespeichertem Wissen und Wissensgenerierung die Rede ist, wenn nicht Wissen, sondern Daten gemeint sind.“

Auch Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi, zwei für die Entwicklung des Wissensmanagements bedeutsame Wissenschaftler (2012: 74f.), betonen die Wich-

tigkeit der Differenzierung der Begriffe *Wissen* und *Informationen*. *Wissen* würde sich im Gegensatz zu *Informationen* um Vorstellungen und Engagement drehen. Damit sei es die Konsequenz einer bestimmten Einstellung, Perspektive oder Absicht. Zudem sei *Wissen* zweckgerichtet und impliziere ein Handeln, wohingegen dies bei *Informationen* nicht der Fall sei. Als dritten Unterschied führen die Autoren an, *Wissen* drehe sich im Gegensatz zu *Informationen* um Bedeutung und sei damit kontext- und beziehungspezifisch. Damit lassen sich bei Nonaka & Takeuchis Überlegungen Ähnlichkeiten zu Willkes Überlegungen feststellen, der für die Entstehung von Wissen ebenfalls die Wichtigkeit von Erfahrungskontexten betonte (Willke 1998: 11).

Trotz der nun hinlänglich beschriebenen Schwierigkeiten, Wissen einheitlich zu definieren, soll sich für den weiteren Verlauf dieser Arbeit auf eine Arbeitsdefinition von Wissen geeinigt werden: „Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden“ (Probst et al. 2012: 24). Wissen umfasst hier theoretische Erkenntnisse, praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen (North et al. 2018: 41). Über Wissen zu verfügen ist jedoch nicht gleichbedeutend damit, dieses auch gewinnbringend anwenden zu können. Erst sobald Wissen „in einem konkreten Handlungsbezug“ (North et al. 2018: 41) praktisch angewandt und dadurch sicht- und messbar wird, konkretisiert sich hieraus Kompetenz (ebd.).

Ergänzend zu der Definition von Probst et al. soll die in Nonaka & Takeuchis Standardwerk „Die Organisation des Wissens“ (2012: 74) angewandte Definition von Wissen als „mit Erklärung verbundene richtige Vorstellung“ Beachtung finden. Der Schwerpunkt wird laut den Autoren aber nicht auf die Richtigkeit einer Aussage gelegt, sondern auf die „erklärte Vorstellung“, nach der Wissen weder statisch noch absolut wahr sein muss. Vielmehr sei Wissen als „dynamischer menschlicher Prozess der Erklärung persönlicher Vorstellungen über die ‚Wahrheit‘“ anzusehen (ebd.). Die Formulierung verdeutlicht zum einen den Wandlungscharakter von Wissen und zum anderen die Bedeutsamkeit individueller, persönlicher Vorstellungen von Wahrheit. Wenn Wissen demnach eine mit Erklärung verbundene richtige Vorstellung ist, kann davon ausgegangen werden, dass für eine gelingende Weitergabe von Wissen der Wissensempfänger zunächst den Wahrheitsgehalt

beziehungsweise die Erklärung der richtigen Vorstellung des Wissenssenders anerkennen muss.

2.2.1.2 Implizites und explizites Wissen

Eine zentrale Differenzierung des Wissensbegriffs stellt die Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen dar. Laut einer Analyse von Heisig und Orth (2005: 19) werde in jedem dritten Ansatz zum Wissensmanagement die Dichotomie des impliziten und expliziten Wissens genutzt. Zurückzuführen ist diese klassische Unterscheidung von Wissen auf Michael Polanyi, einen ungarisch-britischen Chemiker und Philosophen (Willke 1998: 12). Explizites Wissen definiert sich als formulierbares, dokumentiertes und ausgesprochenes Wissen, dessen sich der Wissende bewusst ist und das er im Sinne von „know-what“ aussprechen und somit explizieren kann. Implizites Wissen hingegen ist persönlich, kontextgebunden und häufig nur „schwer kommunizierbar“ (Nonaka & Takeuchi 2012: 76), im Sinne von „know-how“. Willke (1998: 13) führt als Beispiel ein Kind an, welches zwar das Fahrradfahren beherrscht, dieses aber nicht erklären könnte und sich des Könnens vermutlich auch nicht bewusst ist. In Polanyis Worten bedeutet dies, „that we know more than we know how to say“ (1958: 12, zit. n. Willke 1998: 13). Implizites Wissen beruht also auf persönlichen Erfahrungen, Interaktionen mit anderen Menschen und auf Routinen.

Um auch das implizite Wissen einer Person zugänglich zu machen, stellt die Umwandlung des impliziten Wissens in explizites Wissen ein zentrales Ziel von Wissensmanagement dar. Richtungsweisend für dieses Vorhaben sind vor allem Nonaka & Takeuchi, deren Differenzierung, beruhend auf Polanyis Überlegung, implizites Wissen als „tacit knowledge“ und explizites Wissen als „explicit knowledge“ beschreibt (Willke 1998: 14). Auch Nonakas & Takeuchis Zuweisung von Erfahrungswissen als implizites Wissen, welches meist körperlich und subjektiv sei und demgegenüber von Verstandeswissen als explizites Wissen, welches oft metaphysisch und objektiv sei, verdeutlicht die Unterschiede der verschiedenen Wissensarten (s. auch SECI-Modell im folgenden Kap.).

Generell sollte jedoch festgehalten werden, implizites und explizites Wissen nicht als voneinander losgelöste Wissensarten zu betrachten, sondern eher als sich ergänzend.

2.2.2 Wissenstransfer

2.2.2.1 Wissenstransfer als zentraler Bestandteil von Wissensmanagement

Die Ansätze des Wissensmanagements und des Wissenstransfers in Organisationen erfuhren in den letzten Jahrzehnten sowohl in der Forschung als auch in der Praxis einen rasanten Anstieg des Interesses (North & Kumta 2018: 12). Bislang konnte sich jedoch kein theoretisches oder praktisches Idealmodell des Wissensmanagements etablieren (Katenkamp 2011: 106).

Hinsichtlich der Definitionsschwierigkeiten von Wissen ist auch die Definition und Anwendung des Begriffes *Wissenstransfer* uneinheitlich, da er, je nach Forschungsdisziplin und Anwendungskontext, andere Schwerpunkte beinhaltet. Synonym zum Begriff des Wissenstransfers, werden in der Literatur zudem die Begriffe Wissensverteilung, Wissenskommunikation oder Wissensdiffusion verwendet (Schmid 2013: 20). Wie bereits weiter oben erläutert, ist der Begriff des Wissenstransfers streng genommen falsch, da kein Wissen, sondern Informationen und Daten transferiert werden, die das Individuum in sein eigenes Vorwissen einbettet (Wilkesmann & Virgillito 2014: 135). Im weiteren Verlauf der Arbeit wird jedoch weiterhin der Begriff des Wissenstransfers genutzt, da dieser in der Literatur am meisten Verwendung findet.

Wissenstransfer als signifikanter Teilprozess des Wissensmanagements stellt Organisationen meist vor die größten Herausforderungen im Zuge der Anwendung von Wissensmanagement (Garavelli 2002: 270). Neben weiteren Bausteinen des Wissensmanagements, wie Wissensbewertung, Wissensentwicklung oder die Festlegung von Wissenszielen⁶ (s. Abbildung 1: Probst et al. 2012: 30), stellt der Wissenstransfer den tatsächlichen Prozess der Wissensübertragung dar. Für Probst & Kolleg*innen, die eines der bekanntesten und im deutschen Sprachraum meistgenutzten Modelle des Wissensmanagements entwickelt haben (Katenkamp 2011: 122), lautet die zentrale Leitfrage für die Verteilung von Erfahrungen in einer Organisation: „Wer sollte was in welchem Umfang wissen oder können und wie

⁶ In jenem Modell wird Wissenstransfer durch die Bausteine der Wissens(ver)teilung, der Wissensidentifikation und der Wissensbewahrung widergespiegelt (Hoffmann 2010: 58)

kann ich die Prozesse der Wissens(ver)teilung erleichtern?“ (Probst et al. 2012: 145)

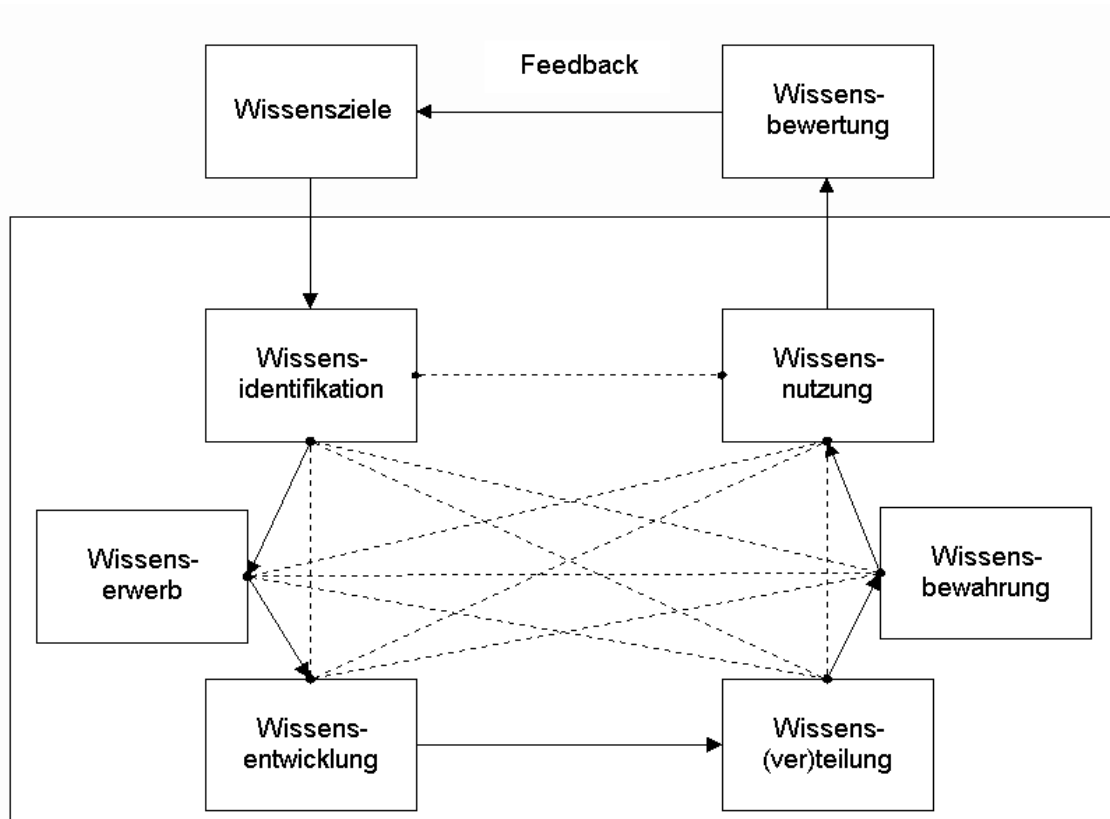


Abbildung 1 Bausteine des Wissensmanagements (Probst et al. 2012: 34)

Da der Schwerpunkt dieser Arbeit auf ebenjenem Prozess liegt, werden die gerade genannten weiteren Bausteine des Wissensmanagements im Folgenden weitestgehend ausgeblendet. Es wird somit davon ausgegangen, dass zu übermittelndes Wissen bereits vorhanden ist und nicht erst generiert oder beschafft werden muss.

Der Wissenstransfer setzt sich aus zwei Handlungen zusammen, welche zum einen die *Übertragung* des Wissens durch den Wissensgeber auf den Wissensnehmer oder -empfänger und zum anderen die *Aufnahme* des übermittelten Wissens durch den Wissensnehmer beinhalten. Nimmt der Empfänger die Wissensinhalte nicht auf, findet kein Wissenstransfer statt. Wissen zur Verfügung zu stellen beziehungsweise Zugang zu ermöglichen, bedeutet demnach nicht, dass dieser Zugang auch genutzt wird. Das Ziel von Wissenstransfer sollte neben der Ermögli-

chung des Zugangs zu Wissen also auch die tatsächliche Nutzung ebendieses sein (Davenport & Prusak 1998a: 101).

Wie im Kapitel 2.2.1.2 *Implizites und explizites Wissen* bereits erwähnt, wird im Folgenden weiterführend auf das SECI-Modell von Nonaka & Takeuchi (2012: 78) eingegangen. Dieses dient, durch vier verschiedene Formen, der Wissensumwandlung sowie Wissensschaffung von implizitem und explizitem Wissen. Die Abkürzung SECI steht hierbei für die vier gegebenen Formen: Socialization, Externalization, Combination, Internalization (im Deutschen: Sozialisation, Externalisierung, Kombination, Internalisierung). Das Modell soll auch im Zuge der Materialauswertung herangezogen werden, um die von den Betriebsratsvorsitzenden genannten oder beschriebenen Formen der Wissensweitergabe einzuordnen.

Nonaka & Takeuchi begreifen implizites und explizites Wissen nicht als voneinander unabhängig, sondern verstehen beide Wissensformen als wechselseitig interaktionell, worauf die Dynamik des SECI-Modells (s. Abb. 2 Vier Formen der Wissensumwandlung) basiert. So bezeichnen die Autoren jenes Zusammenwirken als „Wissensumwandlung, die einen sozialen Prozess zwischen Menschen darstellt und nicht auf das Innenleben Einzelner beschränkt ist“ (2012: 78). Dadurch, dass menschliches Erkennen, nach rationalistischer Auffassung, ein deduktiver Prozess des Einzelnen sei, dieser jedoch dabei niemals von sozialer Interaktion getrennt ist, kann durch jenen „sozialen Umwandlungsprozess“ laut den Autoren auf eine Erweiterung von implizitem und explizitem Wissen, „sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht“ (Nonaka 1990b, zit. n. Nonaka & Takeuchi 2012: 78) geschlossen werden.⁷

⁷ Das eigentliche Kernziel des Modells, nämlich die Wissensschaffung in Form einer Wissensspirale als Resultat des Zusammenwirkens aller vier Formen der Wissensumwandlung (Nonaka & Takeuchi 2012: 90), spielt für die vorliegende Arbeit eine untergeordnete Rolle, da das Modell, wie bereits erwähnt, im Sinne der Forschungsfragestellung primär für die Formen der Wissensumwandlung herangezogen wird. Daher soll an dieser Stelle erwähnt werden, dass die Darstellung des SECI-Modells in diesem Kapitel, aufgrund der Ausklammerung der Wissensspirale, keine Vollständigkeit vorweist. Wissensschaffung wird bei Nonaka & Takeuchi zudem vor allem als Managementziel und vor dem Hintergrund der Innovationsschaffung japanischer Unternehmen gesehen (Nonaka & Takeuchi 2012: 12, 31), was für die vorliegende Arbeit keinerlei Relevanz besitzt.

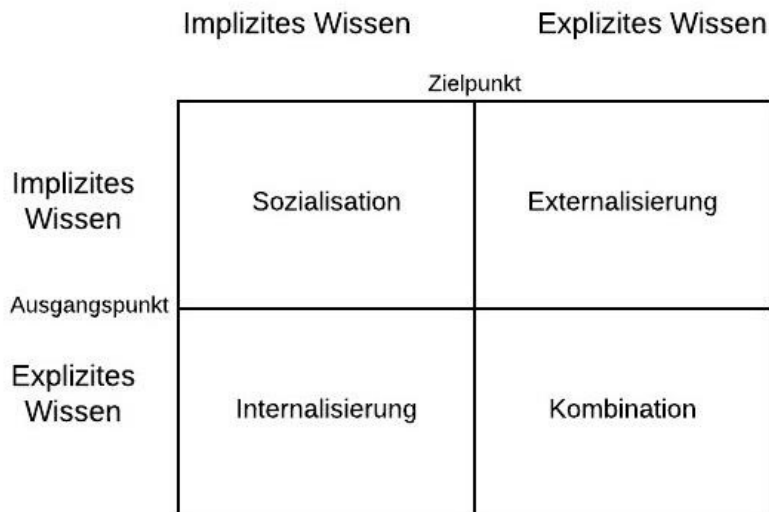


Abbildung 2 Vier Formen der Wissensumwandlung (Nonaka & Takeuchi 2012: 79)

Bei der Sozialisation erfolgt der Wissensaustausch vor allem durch Beobachtung, Nachahmung und Praxis. Nonaka & Takeuchi beschreiben die Sozialisation als Erfahrungsaustausch, „aus dem implizites Wissen wie etwa gemeinsame mentale Modelle und technische Fertigkeiten entstehen“ (2012: 80). Da das implizite Wissen hier vor allem über Beobachtung und Nachahmung erworben wird, spielt Sprache eine untergeordnete Rolle. Wichtiger hingegen sind gemeinsame Erfahrungskontexte des Wissensgebers und des Wissensnehmers, da ohne diese ein Hineinversetzen in die Handlungen und Denkweisen des Wissensgebers nur schwer möglich wäre (ebd.).

Im Zuge der Externalisierung findet „ein Prozess der Artikulation von implizitem Wissen in expliziten Konzepten“ (Nonaka & Takeuchi 2012: 81) statt. Um implizites Wissen zu externalisieren und anderen Personen zugänglich zu machen, muss dieses zunächst nach außen getragen werden. Dies geschieht meist in Form von Analogien oder Metaphern. Dadurch wird eine bildliche Vorstellung ermöglicht, die wiederum Wissen bei dem Wissensnehmer generiert (ebd.: 81f.).

Bei der Kombination wird explizites Wissen mit explizitem Wissen aus einem anderen Bereich verbunden. Dies geschieht laut den Autoren beispielsweise mithilfe des Austauschs und Kombination von Dokumenten, Besprechungen, via Telefon oder durch Computernetze. Auch die Nutzung von Datenbanken stellt ein Beispiel

für die Kombination dar, da hier Daten abgelegt, sortiert, miteinander verglichen und im Anschluss kombiniert werden können (ebd.: 86).

Schließlich wird im Rahmen der Internalisierung explizites Wissen in implizites Wissen transferiert, was die Autoren mit dem Prozess des „learning by doing“ vergleichen. Internalisierung bedeutet in diesem Kontext, explizites Wissen zu verinnerlichen und dieses im Anschluss anwenden zu können. Hierfür eignet sich beispielsweise, eigene Erfahrungen in Dokumenten oder Handbüchern niederzuschreiben oder in mündlich überlieferten Erzählungen weiterzugeben (ebd. 87f.). Der Wissensnehmer, welchem dadurch die Erfahrungen einer anderen Person zugänglich gemacht werden, kann diese in eigene mentale Modelle übernehmen und im Anschluss durch eigenes Handeln verinnerlichen.

Im Zuge der Auswertung wird das Material auf die vier verschiedenen Formen der Wissensumwandlung hin überprüft. Dadurch erhofft sich die Autorin insbesondere bezüglich fördernder Faktoren für die Weitergabe impliziten Wissens Erkenntnisgewinn, da das Modell mittels Sozialisation und Externalisierung Vorschläge zur Weitergabe dieses liefert.

2.2.2.2 Hemmende und fördernde Faktoren

Davenport & Prusak (1998a: 101-102) stellen fest, dass Übertragung und Aufnahme von neuem Wissen keinen Wert besitzen, solange es bei dem Empfänger zu keiner Verhaltensänderung oder zu der Entwicklung neuer Ideen kommt. Potenziell könne zwar Wissen stets übertragen werden, dessen Anwendung setzt allerdings die Bereitschaft dazu voraus. Fehlender Respekt oder fehlendes Vertrauen in die Wissensquelle, also in den Wissensgeber, können beispielsweise dazu führen, das Wissen zwar anzunehmen, aber keinerlei Verhaltensänderungen zu zeigen. Auch Persönlichkeitseigenschaften wie Sturheit oder Stolz können den Wissensempfänger die Anwendung des neuen Wissens ablehnen lassen. Dies scheint meist mit dem Faktor Selbstvertrauen zusammenzuhängen, wie Davenport & Prusak konstatieren. Das Selbstvertrauen einer Person basiert auf ihren bisherigen Erfahrungen, Erlebnissen, dem daraus resultierenden Wissen sowie Konstrukten ihrer Wahrheit. Wird ein Mensch mit einem für ihn vollkommen neuem Wissen konfrontiert, dessen Annahme die Korrektur oder das Infragestellen seines bisherigen Wahrheitskonstruktes bedeuten würde, könnte er dieses aus Selbst-

schutz ablehnen (ebd.). Würde ein*e Betriebsratsvorsitzende*r der Nachfolger*in also vermitteln, Prozesse bislang falsch gehandhabt oder Entscheidungen falsch getroffen zu haben und ihr*ihm stattdessen die eigene, bessere Handhabung vermitteln wollen, könnte durch Annahme dieses Wissens eine derartige Erschütterung des arbeitsrelevanten Selbstvertrauens einhergehen, dass die*der Wissensempfänger*in sich des Wissens seines*ihres Vorgängers nicht annimmt. Dies schließt sich an Nonakas & Takeuchis Annahme an, dass Wissen als eine mit Erklärung verbundene richtige Vorstellung sei, nach der der*die Empfänger*in sich zunächst dazu entscheiden muss, das ihm*ihr übermittelte Wissen als wertvoll anzuerkennen, bevor er*sie sich aufgrund dessen zu Verhaltensänderungen bewegen lässt (Nonaka & Takeuchi 2012: 110). Sieht sich der*die Empfänger*in durch Akzeptanz des Wissens in seinem*ihrem Selbstvertrauen erschüttert, liegt es nahe, dieses nicht anzunehmen oder anzuwenden. Selbst wenn es für die Arbeitsabläufe des Betriebsratsgremiums ratsam wäre, einen Rat oder Wissen anzunehmen, bedeutet dies nicht, dass Vorsitzende dies auch tun. Entscheidungsprozesse von Menschen sind selten ausschließlich durch Rationalität geprägt, sondern immer auch durch persönliche und emotionale Motive, durch Motivation, Vorerfahrungen und Emotionen der entscheidenden Person (Pfister et al. 2017: 8). Wenngleich die meisten Betriebsratsvorsitzenden sicher stets das Wohl ihres Gremiums als oberste Priorität bewerten würden, kann dennoch nicht davon ausgegangen werden, Entscheidungen über die Annahme möglicherweise hilfreichen Wissens würden ausschließlich im Sinne des Gremiums gefällt.

Schmid (2013: 23) fasst auf Grundlage einer Literaturanalyse⁸ zu Barrieren im Wissenstransfer folgende potenziell hemmende oder fördernde Faktoren zusammen:

- „Dürfen“, d. h. die strukturell-organisationalen Voraussetzungen wie Hierarchie, Spezialisierung, Zentralisierung,
- „Wollen“, d. h. die individuell-personelle Bereitschaft beziehungsweise deren Einschränkungen wie Angst vor Machtverlust, unkontrollierten Wissensabfluss sowie Egoismen und

⁸ Vgl. Seidel (2003: 90 ff.), Roehl & Romhardt (1997: 44), Pawlowsky (1998: 26 ff.), Davenport & Prusak (1998b: 196 ff.; 293 ff.), Bullinger et al. (1998: 25), Güldenbergs (1998: 249), Below (1999: 67 ff.)

- „Können“, d. h. die individuell-personellen Fähigkeiten und Fertigkeiten wie Problemverständnis, Reflexionsvermögen, sprachliches Ausdrucks- und Explikationsvermögen.“

An dieser Stelle sei angemerkt, dass die hier genannten Faktoren allgemein auf Wissenstransfer bezogen sind, das heißt die organisationalen Besonderheiten des Betriebsratsgremiums finden keine Beachtung. Da das Ziel dieser Arbeit darstellt, hemmende und fördernde Faktoren bei Vorsitzwechsel im Betriebsrat zu identifizieren, wird im Zuge der Materialauswertung unter anderem überprüft, ob und in welcher Form die hier genannten Faktoren auch auf ein Wahlgremium zutreffen.

2.2.3 Wissenstransfer in Betriebsratsgremien

Nach bisherigen allgemeinen theoretischen Vorüberlegungen zu Wissenstransfer soll im vorliegenden Kapitel der Bezug zu Wissenstransfer in Betriebsratsgremien hergestellt werden. Hinsichtlich der Notwendigkeit von Wissenstransfer in Betriebsratsgremien sei zunächst auf den bereits eingetretenen Generationenwechsel sowie steigende Anforderungen in der Diversität des Aufgabenfeldes eines Betriebsratsgremiums verwiesen (siehe Kap. 1 Einleitung).

2.2.3.1 Forschungsstand

Die Konzepte des Wissenstransfers, als Teilgebiet des Wissensmanagements, gehen dabei meist von klassischen Arbeitsorganisationen aus, wonach bislang überwiegend der Wissenstransfer von abhängig Beschäftigten im Fokus des Interesses stand (Wilkesmann & Virgillito 2014: 136). Dem Wissenstransfer in „Wahlgremien beziehungsweise Interessenorganisationen, deren Mitglieder per Wahl bestimmt werden“ (ebd. S. 134) wurde dahingegen bislang weniger nachgegangen. Die Besonderheiten liegen hierbei auf der, durch das demokratische Prinzip resultierenden Wahl und den damit einhergehenden Eventualitäten und Unwägbarkeiten, welche wiederum Einfluss auf den Wissenstransfer besitzen. Mit diesem Forschungsgegenstand beschäftigten sich Wilkesmann & Virgillito (2014) in einer empirischen Studie unter Betriebsratsmitgliedern, die der Industriegewerkschaft Metall zugehörig waren. Zudem beschäftigten sich Virgillito & Kolleg*innen (2015) im Rahmen einer Studie mit Einflussgrößen auf den Wissenstransfer in der betrieblichen Interessenvertretung. Aus jenem Projekt ging ein „Werkzeugkasten

für einen erfolgreichen Wissensaustausch in Betriebs- und Personalräten“ von Bertermann & Kolleg*innen (2016) hervor. Im Dezember 2017 wurde zudem von der Hans-Böckler-Stiftung ein Themenheft zum Generationenwechsel im Betriebsrat herausgegeben, in dem Massolle & Niewerth Wissensmanagement und Nachfolgeplanung im Betriebsrat thematisierten. Auch existieren bereits Handlungsempfehlungen für Betriebs- und Personalräte, Bildungsanbieter und gewerkschaftliche Akteure, wie Übergänge in der Interessenvertretung gestaltet werden können (Hocke & Neuhofer 2018). Außerdem wurde im aktuellen Jahr ein Beitrag von Felde (2019) publiziert, der sich mit Wissensmanagement in Arbeitnehmervertretungen beschäftigt. Die hier genannte Literatur wird im weiteren Verlauf der Arbeit teilweise erneut aufgegriffen, sollte aber an dieser Stelle zumindest genannt werden, um den bisherigen Forschungsstand zu Wissenstransfer in Betriebsräten zu skizzieren. Im Zuge der Literaturrecherche für die vorliegende Arbeit ließen sich keinerlei vergangene Forschungsaktivitäten zu Wissenstransfer bei Vorsitzwechsel im Betriebsrat finden. Diese Arbeit will daher einen Beitrag zum Füllen jener Forschungslücke leisten.

2.2.3.2 Besonderheiten

Zunächst sei festgehalten, dass Betriebsratsgremien eine Interessenorganisation innerhalb einer Arbeitsorganisation darstellen. Zu diesem Schluss kamen Wilkesmann & Virgillito (2014: 137) nach Überprüfung der von Ahrne & Brunsson (2011) fünf definierten Kriterien, die eine vollständige Organisation erfüllen muss. Die Kriterien umfassen: Mitglieder, Hierarchie, Regeln, Überwachung und Sanktion. Der Betriebsrat setzt sich aus durch die Belegschaft gewählten Mitgliedern zusammen; durch die Existenz eines Vorsitzes lässt sich eine Hierarchie erkennen. Das demokratische Prinzip und die damit einhergehende Wählbarkeit der Mitglieder sowie des Vorsitzes spiegelt das Kriterium „Regeln“ wider. Überwachung wird bei Ahrne & Brunsson durch ein Überwachungssystem definiert, welches laut Wilkesmann & Virgillito (2014: 138) im Falle des Betriebsrats beispielsweise ein Finanzüberwachungssystem sein könnte. Zudem ergäbe sich auch aus dem demokratischen Prinzip gleichzeitig Überwachung, da „andere Betriebsratsmitglieder oder konkurrierende Listen [...] die Überwachung der Handlungen“ (2014: 138) ausüben würden. Damit einhergehend findet sich das Kriterium „Sanktion“, da Fehlhandlungen von anderen Mitgliedern beobachtbar sind und der Handelnde infol-

gedessen von anderen Mitgliedern beispielsweise sozial isoliert werden kann. Wilkesmann & Virgillito (2014: 138f.) konstatieren daher, dass Betriebsratsgremien nie Arbeitsorganisationen, sondern stets Interessenorganisationen sind. Dies sei vor allem auf das demokratische Prinzip zurückzuführen, welches allen Mitgliedern einer Organisation Stimmen verleihe sowie jedes Mitglied in Entscheidungsprozesse miteinbeziehe. Damit wird dem „bottom-up“-Prinzip in Entscheidungsprozessen Folge geleistet (Wilkesmann 2013: 4). Wilkesmann & Virgillito (2014) fassen zusammen, dass aus dem demokratischen Prinzip die größte Besonderheit in der Organisation Betriebsrat resultiere. Denn durch demokratische Wahlen entstehe eine Situation, in der Mitglieder gewählt werden wollen, sich demnach kompetent und wissend darstellen müssen. Dadurch wird Wissen jedoch zu einer „strategischen Machtressource“ (ebd.: 139), die sinnvoll eingesetzt werden soll und nicht an andere Wahlkandidaten weitergegeben wird, wenn sich dadurch zwangsläufig die Wahlchancen des Konkurrenten erhöhen würden (ebd.). Das Interesse jeder Kandidatin und jedes Kandidaten wird im Normalfall stets die eigene bestmögliche Selbstdarstellung sein, welche auch das Suggestieren möglichst breiten Wissens und vielfältiger Kompetenzen beinhaltet.

Neben dem demokratischen Prinzip des Betriebsrats nennen Wilkesmann & Virgillito (2014: 139) die, ebenfalls durch Wahlen herbeigeführte, interne Hierarchiebildung. Die Autoren argumentieren, dass sich Mitglieder eines Betriebsrates bei Benennung des Vorsitzes oder bei der Entscheidung über Freistellungen nicht ausschließlich als Konkurrenz wahrnehmen dürften, da sie auf eine mögliche spätere gemeinsame Zusammenarbeit angewiesen seien (ebd.). Dies weist auf mögliche, durch eine Wahl einhergehende Rollen- und Interessenskonflikte hin.

2.2.3.3 Rolle von Betriebsratsvorsitzenden

Betriebsratsvorsitzende, auf denen in der vorliegenden Arbeit der Fokus liegt, erfüllen hinsichtlich des Wissenstransfers innerhalb eines Gremiums eine besondere Rolle. Bei ihnen findet eine Art Wissenszusammenlauf statt, das heißt, durch ihre Position an der Spitze des Gremiums wird ihnen potenziell am meisten Wissen zugetragen. Dies beschränkt sich nicht nur auf internes Wissen im Gremium, sondern bezieht auch äußere Quellen wie die Geschäftsführung oder die Gewerkschaften mit ein. Daraus resultierend befinden sie sich in der Position, potenziell das meiste Wissen weitergeben zu können (Wilkesmann & Virgillito 2014: 144).

Somit stellen sie eine Art Knotenpunkt innerhalb des Gremiums dar, auf den einerseits das meiste Wissen hinzuläuft, von dem aber gleichzeitig auch das meiste Wissen abgehen kann. An dieser Stelle wird der bereits erwähnte Machtfaktor deutlich, da die*der Vorsitzende sich dazu entscheiden kann, Wissen zu teilen oder dies zu unterlassen (ebd.). Wilkesmann & Virgillito sehen die Aufgabe der*des Vorsitzende*n innerhalb des Gremiums daher in der „Filterfunktion von Information“ (2014: 144). In der von den Autoren durchgeführten Studie mit Betriebsratsmitgliedern der Industriegewerkschaft Metall bestätigte sich, dass Vorsitzende mehr Wissen als andere Betriebsratsmitglieder weitergeben würden, bei gleichzeitigem Gefühl, weniger Wissen als andere Mitglieder zu erhalten (2014: 153). Damit komme Vorsitzenden eine besondere Verantwortung hinsichtlich des Wissenstransfers innerhalb eines Gremiums zu (ebd.: 154).

2.3 Zwischenfazit und weiteres Vorgehen

Vor dem theoretischen Hintergrund wird nachfolgend die Empirie ausgewertet. Das Unterkapitel 2.1 *Der Betriebsrat und seine Funktionen* mit den dort aufgeführten zentralen Aufgaben, Pflichten und Besonderheiten eines Betriebsrats stellt dabei den Bezug zu den Inhalten der Interviews her und erhöht das Verständnis sowie die Kontextualisierung von Aussagen der Interviewten. Mithilfe der in diesem Kapitel erläuterten Hintergründe wird auch die Bildung aller Kategorien sowie die spätere Interpretation der Ergebnisse ermöglicht. Durch die Ausführungen im Unterkapitel 2.2.1 *Begriffsbestimmungen* wurde die Schwierigkeit deutlich, Wissen trennscharf zu formulieren. Die dort getroffenen begrifflichen Differenzierungen werden insbesondere im Unterkapitel 3.3 *Datenaufbereitung und Analyse* bezüglich der Kategorienbildung der Wissensarten noch einmal aufgegriffen. Wie bereits erwähnt, besitzt insbesondere implizites Wissen im Rahmen von Wissenstransferprozessen hohe Wichtigkeit, bereitet hinsichtlich seiner Weitergabe aber auch die größten Schwierigkeiten. Da dies auch für die Inhalte des vorliegenden Materials vermutet wird, sollen diese beiden Aspekte im empirischen Teil überprüft werden. Hierbei werden auch die oben genannten hemmenden und fördernden Faktoren dürfen, wollen, können auf das Material angewandt. Zudem werden die Erläuterungen zu implizitem und explizitem Wissen auch dafür genutzt, die Forschungsfrage nach den im Material weitergegebenen Wissensinhalten zu beantworten. Das SECI-Modell soll herangezogen werden, um die im Material identifizierten

Wissenstransferkanäle im Unterkapitel 4.3 *Wissenstransferkanäle* auf ihre Wirkungsweisen hin zu untersuchen. Alle Ergebnisse sollen insbesondere vor den im Unterkapitel 2.2.3 *Wissenstransfer in Betriebsratsgremien* beschriebenen Besonderheiten und bisherigen Erkenntnissen von Wissenstransfer in Betriebsratsgremien und der Rolle von Vorsitzenden interpretiert werden.

Im Folgenden wird das methodische Vorgehen der vorliegenden Arbeit erläutert.

3. Methodisches Vorgehen

Nach Darlegung der theoretischen Vorüberlegungen wird in diesem Kapitel das methodische Vorgehen der vorliegenden Arbeit erläutert. Zunächst erfolgt die Schilderung der Datenerhebung, um anschließend den Zugang zum Sample und die Auswahl dessen zu schildern sowie darauffolgend die Auswertung des Datenmaterials darzulegen.

3.1 Datenerhebung

Das in dieser Arbeit vorliegende Material wurde im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojektes „Nachfolgeplanungen und Übergangsgestaltungen im Betriebsrat“⁹ erhoben. Aufgrund eines von der Fragestellung des Projektes abweichenden Forschungsinteresses sowie aus Gründen des Umfangs dieser Arbeit fließen lediglich acht der insgesamt 30 Interviews in die Analyse mit ein.

Bis auf eine Ausnahme, bei der lediglich der ehemalige Betriebsratsvorsitzende interviewt wurde, sind stets der*die ausscheidende/ausgeschiedene Betriebsratsvorsitzende*r und sein*ihr designierte*r Nachfolger*in interviewt worden.

Die Durchführung der Interviews erfolgte stets erst nach der letzten Betriebsratswahl im Mai 2018, teilweise allein durch die Verfasserin der vorliegenden Arbeit oder zu zweit mit einem Forscherkollegen. Bei letzterem Verfahren hat meist ein*e Interviewer*in als Hauptinterviewer*in agiert, während der*die andere Interviewer*in ergänzend Gesprächsimpulse gab oder etwaige Nachfragen stellte. Gemäß

⁹ Die Projektergebnisse werden im Laufe des Jahres 2020 in der Study Reihe der Hans-Böckler-Stiftung veröffentlicht.

der Erhebungsmethode des problemzentrierten Einzelinterviews nach Witzel (2000) wurden die Leitfäden im Vorfeld der Interviews erstellt und dienten den Forschenden als thematische Orientierung während der Interviewführung. Je nach Interviewerkonstellation und Interviewpartner*in kamen drei leicht voneinander abweichende Leitfäden zum Einsatz. Die beiden Leitfäden für die Interviews im Zweierteam sind thematisch etwas breiter gefasst und beinhalten auch Themenblöcke, die für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit nicht zwangsläufig zentral sind, primär jedoch dem Erkenntnisinteresse des Forschungsprojektes zu Nachfolgeplanungen und Übergangsprozessen in Betriebsräten dienen. Zudem sind die Fragen dieser beiden Leitfäden darauf abgestimmt, ob ein*e ausscheidende*r Vorsitzende*r oder ein neu amtierender/designierter Vorsitzender interviewt wurde und unterscheiden sich daher teilweise leicht (s. Anhang „Basis-Leitfaden für Interviews mit scheidenden Betriebsratsvorsitzenden nach der Wahl“ und „Basis-Leitfaden für Interviews mit neuen Betriebsratsvorsitzenden“). Der dritte Leitfaden, welcher von der Verfasserin bei alleiniger Interviewdurchführung genutzt wurde, ist thematisch enger auf Aspekte der Wissensweitergabe zentriert und lediglich auf Interviews mit scheidenden Vorsitzenden abgestimmt. Im Kapitel 4.8 *Beantwortung der Forschungsfragen und Diskussion der Ergebnisse* wird dieses Vorgehen reflektiert und beschrieben, welche Herausforderung entstanden sind beziehungsweise inwiefern dies für den Auswertungsprozess hilfreich war.

Im Sinne einer Kombination induktiven und deduktiven Vorgehens wurde mithilfe der sich im Leitfaden befindenden theoriebasierten Vorannahmen der interessierende Problembereich des Interviews grob vorgegeben, gleichzeitig aber dem Interviewten die Chance auf Darstellung seiner subjektiven Problemsicht eingeräumt (Lamnek & Krell 2016: 345). Dies wurde durch offene Fragen gewährleistet, bei denen der Interviewte zunächst zu Narrationen angeregt wurde und die Forschenden auf dem Leitfaden basierende Nachfragen oder Ad-hoc-Fragen stellen konnten. Ad-hoc-Fragen wurden dann notwendig, wenn die Interviewten bestimmte Themenfelder ausgeklammert hatten, welche für die Vergleichbarkeit der Ergebnisse jedoch relevant waren. Insgesamt wurde so versucht das von Witzel angestrebte „induktiv-deduktive Wechselspiel“ (2000:1) zu kreieren, um einen Erkenntnisgewinn zu generieren.

Die Interviews wurden aufgezeichnet sowie durch handschriftliche Postskripte ergänzt. Um sich im Interview auf wesentliche Aspekte konzentrieren zu können und um bereits vor Durchführung des Interviews einen Eindruck des jeweiligen Betriebsratsgremiums zu erhalten, wurde zudem jedem Gremium im Vorfeld ein kurzer Vorabfragebogen (s. Anhang, S. 1-2) zugesandt, in dem u.a. die Beschäftigtenzahl, die Branchenzugehörigkeit, die Anzahl von Freistellungen sowie soziodemografische Merkmale abgefragt wurden. Auf Basis jener Angaben, erfolgen in den Kapiteln 3.2.1 – 3.2.4 die Beschreibungen der Fallbeispiele. Die vier von Witzel definierten Instrumente zur Durchführung eines problemzentrierten Interviews – der Kurzfragebogen, die Tonträgeraufzeichnung, der Interviewleitfaden sowie Postskripte – wurden im Forschungsprozess demnach angewandt (Witzel 2000: 4).

3.2 Auswahl und Beschreibung des Samples

Für das Forschungsvorhaben wurden Betriebsratsgremien ausgewählt, die entweder im Jahr 2018 bereits einen Wechsel im Vorsitz erlebt haben oder sich im Rahmen der nächsten Betriebsratswahlen hiermit konfrontiert sehen. Die ausgewählten Gremien sollten bezüglich Größe, Branche und Gewerkschaftszugehörigkeit variieren. Die Betriebsräte wurden über verschiedene E-Mailverteiler der Hans-Böckler-Stiftung und ver.di sowie durch persönliche Ansprache kontaktiert. Hinsichtlich der Fallbeispielauswahl erfolgte keinerlei regionale Begrenzung. Letztlich sind die Betriebe der untersuchten Gremien in West- oder Norddeutschland ansässig.

Die insgesamt vier untersuchten Vorsitzwechsel werden in Betriebsratsgremien stattfinden oder haben bereits in Betriebsratsgremien stattgefunden, die eine hohe Diversität hinsichtlich ihrer Größe (KMU und Großbetriebe) sowie ihrer Gewerkschafts- und Branchenzugehörigkeit aufwiesen. Um die empirischen Ergebnisse wirksamer in ihre Kontexte einbetten zu können, werden die Betriebe, neben den soziodemografischen Hintergründen der interviewten Personen, im Folgenden näher beschrieben.

3.2.1 Fallbeispiel A1

Der Vorsitzwechsel im Fallbeispiel A1 vollzog sich in einem gemeinschaftlichen Großbetrieb, welcher sich aus vier verschiedenen Unternehmen in Norddeutsch-

land zusammensetzt und im Bereich der Hilfe für Menschen mit Beeinträchtigungen tätig ist. Im Jahr 2018 betrug die Beschäftigtenzahl des Betriebs rund 800 Mitarbeiter*innen, wobei hiervon 76% Frauen waren. Das Betriebsratsgremium setzte sich 2014 aus 11 Mitgliedern zusammen und erhöhte sich 2018 auf 13 Mitglieder. Zu beiden Zeitpunkten waren 8 der Mitglieder Frauen und das Gremium verfügte über je zwei Freistellungen. Diese werden zu Beginn der Amtsperiode 2018-2022 von zwei Männern, beide in Vollzeitbeschäftigung, bekleidet. Das Durchschnittsalter der Gremiumsmitglieder im Jahr 2018 betrug 48,9 Jahre, wobei das älteste Mitglied 62 Jahre und das jüngste Mitglied 30 Jahre alt war. Im Jahr 2014 lag das Durchschnittsalter noch bei 45 Jahren, entsprechend ist ein Anstieg des Alters zu verzeichnen. Die Gremiumszugehörigkeit betrug 2018 im Schnitt 5,5 Jahre, wobei das dienstälteste Mitglied bereits seit 28 Jahren dem Gremium angehörte. Insgesamt waren im Jahr 2018 fünf Neueintritte zu verzeichnen und fünf Mitglieder bestritten ihre zweite Amtszeit. Im Betrieb ist die Gewerkschaft ver.di vertreten, wobei acht von 13 Gremiumsmitgliedern im Jahr 2018 einer Gewerkschaft angehörten. Das Gremium wurde sowohl 2014 als auch 2018 per Personenwahl bestimmt.

Die beiden interviewten Personen des Fallbeispiels A1 waren der 62-jährige ausscheidende Betriebsratsvorsitzende (A1_amt. VS) sowie sein designierter 32-jähriger Nachfolger (A1_desig. VS). Beide Personen sind bereits seit mehreren Jahren Mitglieder des Betriebsrats, wobei der amtierende Vorsitzende bereits seit 1990 im Betriebsrat ist. Den Vorsitz teilte er sich bis 2010 mit einer Kollegin, um ihn sodann allein zu übernehmen und in eine komplette Freistellung zu treten. Bei der Betriebsratswahl 2018 erhielt er die meisten Stimmen und wurde erneut zum Vorsitzenden gewählt. Sein designierter Nachfolger ist seit 2014 Betriebsratsmitglied und seit 2016 stellvertretender Betriebsratsvorsitzender mit einer wöchentlichen Freistellung von 30 Stunden. Er hat keine abgeschlossene Berufsausbildung und ist über eine nebenberufliche Tätigkeit zu dem Betrieb gekommen. Der Befragte hat, neben weiteren Studiengängen, unter anderem einige Semester des Studienganges Rechtswissenschaften studiert. Bevor ihn ein Kollege darauf ansprach für den Betriebsrat zu kandidieren, zeigte er keinerlei Interesse für die Themen Mitbestimmung und Interessenvertretung. Die Planung der beiden interviewten Personen besagt zum Zeitpunkt der Interviewführung, dass A1_desig. VS

das Amt des Vorsitzenden übernehmen soll, sobald A1_amt. VS im November 2019 aus dem Erwerbsleben ausscheidet.

3.2.2 Fallbeispiel A2

Der Betrieb des Fallbeispiels A2 ist der Logistikbranche zugehörig, in Westdeutschland ansässig und beschäftigte zum Zeitpunkt der Betriebsratswahlen 2018 rund 2.050 Beschäftigte, wobei knapp 900 Personen Frauen waren. Sowohl in der Amtsperiode 2014-2018 als auch in der laufenden Wahlperiode betrug die Mitgliederanzahl des Betriebsratsgremiums 19 Personen, wovon in der Wahlperiode 2014-2018 sieben Personen weiblich waren und in der Wahlperiode ab 2018 neun Personen Frauen waren.

Das Gremium verfügte sowohl 2014 als auch 2018 über insgesamt sechs Freistellungen, wobei jeweils zwei der sechs Freistellungen von Frauen bekleidet wurden. Im Schnitt betrug die Gremiumszugehörigkeit im Jahr 2014 noch rund zehn Jahre, im Jahr 2018 hingegen nur noch sieben Jahre. Im Betrieb sind die Gewerkschaften ver.di und DPVKOM aktiv. Sowohl im Jahr 2014 als auch im Jahr 2018 wurde das Gremium per Listenwahl gewählt.

Der bereits ausgeschiedene ehemalige Betriebsratsvorsitzende (A2_ausgesch. VS) ist seit Anfang der 1990er Jahre zunächst im Personalrat des Betriebes und nach einer Umwandlung des Unternehmens zur Aktiengesellschaft dann im Betriebsrat tätig gewesen. Seit circa Mitte der 1990er Jahre war er in einer Freistellung, um acht Jahre nach Antreten der Freistellung zum stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden gewählt zu werden. In der Amtsperiode 2014-2018 übernahm er das Amt des Vorsitzenden. Sein Nachfolger (A2_amt. VS) ist seit 2006 im Betrieb dieses Fallbeispiels tätig und mit Eintritt in den Betriebsrat im Jahr 2014 unmittelbar in eine Freistellung gegangen. Schon während seiner Ausbildung interessierte sich der nun amtierende Vorsitzende für betriebliche Interessenvertretung und war damals in der Jugend- und Auszubildendenvertretung aktiv. Nachdem die stellvertretende Vorsitzende des ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden aus Altersgründen Mitte der Wahlperiode 2014-2018 aus ihrem Amt ausschied, wurde A2_amt. VS zu ihrem Nachfolger gewählt, um im Anschluss für die Wahlperiode 2018-2022 zum Betriebsratsvorsitzenden gewählt zu werden.

3.2.3 Fallbeispiel A3

Der Betrieb des Fallbeispiels A3 ist ein Tendenzbetrieb im Bildungsbereich, der in Westdeutschland ortansässig ist. Im Jahr 2018 beschäftigte er rund 100 Mitarbeiter*innen, worunter 64 Frauen waren. Das Betriebsratsgremium hatte sowohl 2014 als auch 2018 fünf Mitglieder, davon waren 2018 drei Mitglieder weiblich. Im Gremium lag das durchschnittliche Alter der Mitglieder im Jahr 2014 bei 50,2 Jahren, im Jahr 2018 bei 47,6 Jahren. Bis auf den Vorsitzenden sind 2018 ausschließlich neue Mitglieder im Gremium vertreten. Zum Zeitpunkt der Interviews war die Verteilung der Freistellungen noch in Verhandlung. Sowohl im Jahr 2014 als auch im Jahr 2018 wurde der Betriebsrat per Personenwahl bestimmt.

Die zum Zeitpunkt des Interviews ehemalige Betriebsratsvorsitzende (A3_ausgesch. VS) ist 62 Jahre alt, bereits seit 40 Jahren als Verwaltungskraft dieses Betriebs tätig und im Jahr 2002 dem Betriebsrat beigetreten. Seit dem Jahr 2006 war sie Vorsitzende des Gremiums, zuvor hatte sie die Stellvertretung inne. Bereits während ihrer Ausbildung war sie in der Jugend- und Auszubildendenvertretung aktiv. Zur Wahlperiode 2018-2022 gab sie den Betriebsratsvorsitz an ihren Nachfolger ab und übernahm eine Sekretariatsfunktion für das Gremium. Sie möchte dies bis zu ihrem baldigen Austritt aus dem Erwerbsleben so weiterführen. Der ihr nachfolgende Betriebsratsvorsitzende (A3_amt. VS) ist 50 Jahre alt, seit Mitte der 2000er Jahre im Betrieb tätig und seit dem Jahr 2010 dem Gremium angehörig. Schon früh war er in der betrieblichen Interessenvertretung aktiv, in dem er unter anderem während seiner Ausbildung Vorsitzender der Jugend- und Auszubildendenvertretung seines damaligen Betriebs war. Er ist selbst als Leiter von Betriebsratsseminaren tätig.

3.2.4 Fallbeispiel A4

Der Betrieb des Fallbeispiels A4 ist der Luftfahrtbranche zuzuordnen. Im Jahr 2014 betrug seine Beschäftigtenzahl rund 4.100 Beschäftigte, wovon rund 680 Personen weiblich waren. Im Jahr 2018 waren rund 2900 Personen in jenem Unternehmen beschäftigt, wovon 600 Personen Frauen waren. Der Betriebsrat bestand in der Wahlperiode 2014-2018 aus 27 Personen, wovon sechs Personen weiblich gewesen sind. In der Wahlperiode ab dem Jahr 2018 waren dem Betriebsrat 21 Mitglieder zugehörig, wovon vier Personen Frauen gewesen sind. Die Anzahl der Freistellungen betrug im Jahr 2014 acht Personen, wovon zwei Perso-

nen weiblich waren und im Jahr 2018 sechs Personen, wovon ebenfalls zwei Personen Frauen sind. Alle Freistellungen betragen in beiden Wahlperioden je 100 Prozent.

Für das Fallbeispiel A4 wurde der ehemalige Betriebs- und Gesamtbetriebsratsvorsitzende (A4_ausgesch. VS) eines Unternehmens der Luftfahrtbranche interviewt. Insgesamt wurden zwei Interviews mit ihm geführt, wobei er zu beiden Zeitpunkten bereits aus dem Amt ausgeschieden war. Das erste Interview (im Folgenden „I1“) fokussiert thematisch Betriebsratsnachfolgeprozesse und die Planungen derer, während im zweiten Interview (im Folgenden „I2“) der Fokus auf Wissensweitergabe bei Vorsitzwechseln im Betriebsrat liegt. Da auch Aspekte des ersten Interviews für die vorliegende Arbeit von hoher Relevanz sind, wird auch dieses Interview in die Auswertung der vorliegenden Arbeit miteinbezogen.

Zum Zeitpunkt beider Interviews beläuft sich die Unternehmenszugehörigkeit des Interviewten auf rund 40 Jahre, wobei früh sein Interesse für betriebliche Mitbestimmung geweckt wurde. Nachdem er zunächst die Funktion des Vertrauensmanns in verschiedenen Abteilungen übernahm und in die Vertrauenskörperleitung eintrat, wurde er Anfang der 2000er Jahre in den örtlichen Betriebsrat gewählt, bei dem er zuvor auf der Nachrückerliste vertreten war. Dort wurde er zunächst zum stellvertretenden Vorsitzenden gewählt, um einige Jahre später das Amt des Vorsitzenden zu übernehmen. Zu Gunsten des Postens zum Gesamtbetriebsratsvorsitzenden gab er den Vorsitz des örtlichen Betriebsrates auf. Insgesamt hatte der Interviewte den Vorsitz des Gesamtbetriebsrates fünf Jahre inne, bevor er das Amt niederlegte. Zum Zeitpunkt des Interviews war er nach wie vor hin und wieder im Betrieb, um in einem Projekt, das jedoch von der Betriebsratsarbeit losgelöst ist, mitzuwirken.

3.3 Datenaufbereitung und Analyse

Acht der insgesamt 30 projektbezogenen geführten Interviews wurden für die vorliegende Arbeit ausgewertet. Das Interviewmaterial wurde mithilfe der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung an Kuckartz (2018) und unter Zuhilfenahme der Computersoftware MAXQDA in mehreren Durchgängen codiert und ausgewertet. Zunächst wurden Hauptkategorien festgelegt, die sich

aus den Forschungsfragen erschlossen. So wurden zunächst deduktiv die Hauptkategorien „implizites Wissen“, „explizites Wissen“, „Wissenstransferkanäle“ sowie „hemmende Faktoren“ und „fördernde Faktoren“ festgelegt, um sodann in einem ersten Durchlauf das gesamte Material auf jene Hauptkategorien hin zu codieren. Im Zuge des ersten Durchgangs wurden Memos, die Analyse- oder Interpretationsideen festhielten, angefertigt (Kuckartz 2018: 176) sowie Notizen an entsprechenden Textstellen vermerkt, die mögliche Subkategorien kennzeichneten. Nach Beendigung des ersten Codierdurchgangs wurde das gesamte Material erneut durchgegangen. Unter Zuhilfenahme der im vorherigen Durchlauf gewonnenen Ideen und Eindrücke und vermerkten Notizen wurden sodann induktiv am Material die Subkategorien bestimmt (ebd. 97ff.). Die Subkategorien der Hauptkategorien „Mehrheitlich explizite Wissensinhalte“ und „Mehrheitlich implizite Wissensinhalte“ wurden anhand des vorliegenden Materials zumindest grob definiert (s. Tabelle 1 „Definitionen Subkategorien Explizites Wissen“ und Tabelle 2 „Definitionen Subkategorien Implizites Wissen“). Da eine scharfe Trennung beider Wissensarten jedoch schwierig und nur bedingt zielführend ist, das Material aufgrund seiner Fülle aber wenigstens eine grobe Kategorisierung diesbezüglich verlangte, werden im empirischen Teil der Arbeit Wissensinhalte vorgestellt, die wenigstens mehrheitlich als entweder explizites oder implizites Wissen zu klassifizieren sind. Die Subkategorien erster Ebene der Hauptkategorie „Wissenstransferkanäle“ wurden hinsichtlich ihrer Transferart erstellt und werden jeweils zu Beginn des jeweiligen Kapitels im empirischen Teil der Arbeit kurz definiert (s. Kap. 4.3.1 Informell zielgerichtete Transferkanäle, Kap. 4.3.2 Informell-parenthetische Transferkanäle und Kap. 4.3.3 Außerbetriebliche Transferkanäle), wohingegen die Subkategorien zweiter Ebene der Hauptkategorie „Wissenstransferkanäle“ keinerlei Definitionen erhielten, sind sie doch weitestgehend selbsterklärend. Auch die Subkategorien der Hauptkategorien „Fördernde Einflussfaktoren“ und „Hemmende Einflussfaktoren“ wurden induktiv am Material bestimmt und zeigen sich als sprechend. Im Zuge jenes zweiten Codierdurchgangs entwickelte sich zudem spontan die Hauptkategorie „Grenzen von Wissenstransfer“, da sich Hinweise finden ließen, dass neben hemmenden und fördernden Faktoren ebenso Grenzen von Wissenstransfer existieren, die die Frage nach hemmendem oder förderndem Einfluss nicht zulassen. Das als Resultat der zwei Codierdurchgänge entstandene, ausdifferenzierte Kategoriensystem ist übereinstimmend mit der vorliegenden Auswertungsgliederung.

rung in Kapitel vier (Kuckartz 2018: 97ff.). Nach Abschluss des zweiten Durchgangs erfolgte ein dritter und letzter Codierdurchgang, um das inzwischen feststehende Kategoriensystem erneut und vollständig auf das Material anzuwenden. Zudem wurden handschriftlich in Form von Schaubildern mögliche Zusammenhänge von Kategorien erstellt, deren Ergebnisse in den Abbildungen drei, vier und fünf im Kapitel 4.8 *Beantwortung der Forschungsfragen und Diskussion der Ergebnisse* zu finden sind.

Die Zitation der Interviewquellen erfolgt in der vorliegenden Arbeit durch Nennung des Kürzels der interviewten Person und der Quellangabe der Textstelle im Anhang, durch Nennung der Seitenzahlen und Zeilennummern. Für die interviewten Personen gelten folgende Kürzel:

Interviewte Person	Kürzel
A1 amtierender Vorsitzender =	A1_amt. VS
A1 designierter Vorsitzender =	A1_desig. VS
A2 amtierender Vorsitzender =	A2_amt. VS
A2 ausgeschiedener Vorsitzender =	A2_ausgesch. VS
A3 amtierender Vorsitzender =	A3_amt. VS
A3 ausgeschiedene Vorsitzende =	A3_ausgesch. VS
A4 ausgeschiedener Vorsitzender, Interview 1 =	A4, I1
A4 ausgeschiedener Vorsitzender, Interview 2 =	A4, I2

4. Vorstellung der empirischen Ergebnisse

Im vorliegenden Kapitel werden die Ergebnisse der Interviewauswertungen präsentiert. In den Kapiteln 4.1 *Mehrheitlich explizite Wissensinhalte* und 4.2 *Mehrheitlich implizite Wissensinhalte* werden die im Material identifizierten Wissensinhalte bei einem Vorsitzwechsel im Betriebsrat vorgestellt. Hierbei erfolgt eine Zuordnung des Wissens der Theorie von Polanyi folgend in explizites und implizites Wissen.

Daran anknüpfend wird im darauffolgenden Kapitel 4.3 *Wissenstransferkanäle* dargestellt, wie ausscheidende Vorsitzende Wissen an ihren Nachfolger (in jedem der vier untersuchten Fallbeispiele übernimmt die Nachfolge ein Mann) weitergeben. Auch der selbstständige Wissenserwerb, unabhängig von der*dem vorherigen Vorsitzenden, durch nachfolgende Vorsitzende wird hier teilweise widergespiegelt. Die Kategorisierung der Wissenstransferkanäle erfolgt in die Kategorien *informell zielgerichtete*, *informell parenthetische* sowie *außerbetriebliche Transferkanäle*. Anschließend werden in den Kapiteln 4.4 *Fördernde Einflussfaktoren* und 4.5 *Hemmende Einflussfaktoren* Einflüsse dargestellt, die auf die Wissensweitergabe eingewirkt haben, um in Kapitel 4.6 *Grenzen von Wissenstransfer* sodann Transfergrenzen zu identifizieren. Im Anschluss werden die Ergebnisse im letzten Unterkapitel der empirischen Analyse diskutiert.

4.1 Mehrheitlich explizite Wissensinhalte

In diesem Unterkapitel werden Wissensinhalte vorgestellt, die sich zum Beispiel mithilfe von schriftlicher Dokumentation, aber auch verbal explizieren und weitergeben lassen. Meist wird dabei jedes explizite Wissen von impliziten Wissensinhalten umrandet.

Die folgende Tabelle 1 stellt die im Material vorgefundenen expliziten Wissensinhalte dar und zeigt gleichzeitig ihre von der Autorin vorgenommenen Definitionen auf.

DEFINITIONEN SUBKATEGORIEN Explizites Wissen	
Fachspezifische Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> - Juristische Inhalte (Gesetzestexte, BetrVG, Arbeitsrecht) - Kündigungsschreiben - Wissen über Kündigungsschreiben sowie über diesbezüglich relevante Informationen wie Tarifverträge - Projektmanagement im Betrieb - Betriebswirtschaftliche Inhalte - Wissen über Öffentlichkeitsarbeit - Strategische Personalplanung
Betriebsvereinbarungen	<ul style="list-style-type: none"> - Betriebsvereinbarungen und ihre Entstehungsgeschichten
Reden/Vorträge	<ul style="list-style-type: none"> - Reden/Vorträge bspw. auf Betriebsversammlungen oder Veranstaltungen
Personelle Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> - Diesbezüglich relevante Schriftwechsel

Tabelle 1 Definitionen Subkategorien Explizites Wissen

4.1.1 Fachspezifische Inhalte

Wissen über juristische Inhalte, die für die Arbeit im Betriebsrat relevant sind, erscheinen im Material eher als explizites Wissen, da die Inhalte für den*die Nachfolger*in häufig in schriftlicher Form zugänglich sind. Der ehemalige Vorsitzende des Fallbeispiels A2 berichtet beispielsweise, dass Kündigungsschreiben sowie alle dazu relevanten Informationen wie dahinterliegende Tarifverträge dokumentiert, also zugänglich gemacht worden seien:

„Also formale Dinge ja. Selbstverständlich. Ich habe die meisten Kündigungsschreiben, ich habe dann den Namen gelöscht und so weiter, was man alles so kann, dass man nachschlagen kann: zu einer betriebsbedingten Kündigung, was ist mit den Tarifverträgen, die dahinterstecken? Und, und, und. Alles was irgendwie zu einer Entscheidung führte, wurde dokumentiert. Wir haben alles und das kann man bei uns 10 Jahre zurückverfolgen, alles, 10 Jahre wird aufbewahrt. Und das haben wir. [Mein Nachfolger] könnte jetzt noch gucken, was vor 10 Jahren bei uns beschlossen wurde und was dazu geschrieben wurde und wie es begründet wurde. Da haben wir dann Wissen angelegt.“ (A2_augesch. VS: S. 94, Z. 663-671)

Er beschreibt dabei den Vorgang der Dokumentation als „Wissen anlegen“, wodurch er den Prozess offensichtlich durchaus als Wissensaufbewahrung identifiziert und eine Intention hinter seinem Handeln offenbart. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass der Betriebsrat laut BetrVG über betriebsbedingte Kündigungen zu unterrichten ist und ihm Mitwirkungsrechte unterliegen (s. Kap. 2.1 Der Betriebsrat und seine Funktionen). Die Kündigungsschreiben entstanden demnach auch auf Grundlage des BetrVGs. Um sie korrekt zu interpretieren und handlungsfähig zu sein, sind Kenntnisse über das BetrVG daher Voraussetzung. Hier wird deutlich, dass streng genommen Informationen, aber kein Wissen abgelegt wurde. Die Relevanz von Wissen über Kündigungen verdeutlicht der ehemalige Vorsitzende zu einem weiteren Zeitpunkt des Interviews, indem er berichtet, seinen Nachfolger auch mündlich über Kündigungen aufgeklärt zu haben: *„Das ging dann auch plötzlich über Kündigungen: wie begründe ich eine Kündigung, wie lehne ich eine Kündigung ab, wie haben Schreiben auszusehen, wie ist es formal?“* (A2_ausgesch. VS: S. 94, Z. 653-655). Dieses eher explizite Wissen über juristische Inhalte lässt sich laut dem designierten Vorsitzenden des Fallbeispiels zudem auch gut selbst aneignen und bedarf seiner Ansicht nach nicht unbedingt einer Wissensweitergabe durch seinen Vorgänger:

„Die, ich sag mal die harten Fakten, die kann ich mir selber erarbeiten, vom Etat und aus dem Buch. Mir braucht jetzt keiner in groß nochmal die Gesetzestexte vorzubeten, die kriege ich schon gelesen.“ (A1_desig. VS: S. 60, Z. 433-436).

Hier ist allerdings die juristische Vorbildung des Interviewten in Form einiger Semester Studiums der Rechtswissenschaften anzumerken, wodurch ihm zum einen Vorwissen zur Verfügung stehen sollte und für ihn zum anderen das Lesen juristischer Fachliteratur wie Gesetzestexte vermutlich weniger eine Hürde sein wird als für Nachfolger*innen, die sich vor ihrer Betriebsratsarbeit noch nie mit juristischen Texten auseinandergesetzt haben. Für jene Personen könnten demnach Hilfestellungen bei der Auseinandersetzung mit jenen Inhalten durchaus von Vorteil sein. Nonaka & Takeuchis (2012: 70) sowie Willkes (1998: 11) Überlegungen folgend, ermöglichen die Erfahrungskontexte des Interviewten ihm bereits während des Lesens der Gesetzestexte die Entstehung von Wissen, wohingegen für Personen ohne juristische Vorbildung jene Texte lediglich Informationen darstellen würden.

Auch mithilfe von Fort- und Weiterbildungen können fachliche Inhalte expliziert, also zugänglich gemacht werden. Sowohl der designierte Vorsitzende des Fallbeispiels A1 als auch der bereits neu amtierende Vorsitzende des Fallbeispiels A2 berichten, an Seminaren teilgenommen zu haben oder teilnehmen zu wollen, welche betriebsratspezifische Inhalte vermitteln. Der designierte Vorsitzende hat bereits vor seiner Freistellung einen einjährigen Kurs zur perspektivischen Vorbereitung auf den Betriebsratsvorsitz absolviert und nimmt aktuell an einem weiteren Seminar teil:

„Den habe ich ja wohlweiblich bereits vorher gemacht. Vor der Freistellung auch. Und ich bin jetzt dabei mich mehr so in die Arbeiten der Vorsitzenden konkret einzuarbeiten. Wie gesagt, jetzt mit dem ersten Seminar, Spezialseminar nur für Vorsitzende. In der Richtung wird mehr noch kommen.“
(A1_desig. VS: S. 60, Z. 406-409)

Seine Aussage impliziert, neben dem aktuell von ihm besuchten Seminar, zukünftig weitere Seminare besuchen zu wollen. Auch der noch amtierende Vorsitzende des Fallbeispiels A1 berichtet sehr positiv von jenem einjährigen Kurs, den er als „solide Grundausbildung“ (A1_amt. VS: S. 49, Z. 1118-1119) für angehende Betriebsratsvorsitzende ansieht, da nicht nur rechtliche Inhalte behandelt, sondern auch Themen wie Teambuildingprozesse und Projektmanagement besprochen würden. Die für ihn relevanten Wissensinhalte übersteigen damit also deutlich die „klassischen“ arbeitsrechtlichen Thematiken der Betriebsratsarbeit und untermauern die Themenvielfalt der sich Betriebsrät*innen inzwischen gegenübergestellt sehen.

Auch der amtierende Vorsitzende des Fallbeispiels A2 berichtet, eine Seminarreihe zum strategischen Betriebsratsmanagement, angeboten von einem großen Bildungsträger auf Landesebene in Zusammenarbeit mit einer Universität, besucht zu haben, welche sich in erster Linie an Betriebsratsvorsitzende richten würde:

„Handlungsmöglichkeiten, Strategien des Betriebsrats bei Umstrukturierung und Reorganisation. [...] Er hat dann so verschiedene Dinge vorgestellt, wie die Balanced Scorecard, diese Geschichten halt. Und auch geschichtliche dargestellt, was es da so alles gibt, und in welchem Wandel wir uns da momentan befinden, gerade was die Digitalisierung angeht. Das dritte Modul war dann: von der Strategie zu Kennzahlen. Dass man halt auch in wirtschaftlichen Dingen ein Stück fitter gemacht wird. [...] Dann hatten wir ein weiteres Modul: Recht haben und Recht bekommen. Das wurde begleitet

von einer Rechtsanwaltskanzlei. Und dann: Öffentlichkeitsarbeit. [...] Und: Strategisches Personalmanagement.“ (A2_amt. VS: S. 73, Z. 415-429)

Das Zitat verdeutlicht die hohe thematische Diversität der für den Vorsitz relevanten Wissensinhalte, welche sich über juristische Inhalte bis zu Public Relations hin zu strategischer Personalplanung erstrecken sowie den hohen Umfang des erforderlichen Wissens. Dies deckt sich mit den Ausführungen von Feldes, der die Vielzahl und Komplexität der Themen betont, mit denen sich Arbeitnehmervertretungen inzwischen auseinandersetzen müssen, wonach die Bedeutung von Wissen zunehme (2019: 309). Der Erwerb expliziter Wissensinhalte dürfte demnach von besonderer Bedeutung sein, da der Betriebsratsarbeit keinerlei Ausbildung vorangeht, fachliche Inhalte also aktiv auf anderem Wege erworben werden müssen. Auch Willke resümiert, jede Facharbeit sei wissensbasierte Arbeit, die auf spezialisierter Expertise von Personen beruhe und sich in langen Ausbildungsprozessen angeeignet werden müsse (1998: 4). Betriebsratsarbeit stellt – mangels Ausbildung - keine klassische Facharbeit dar, erfordert jedoch durchaus spezialisierte Expertise bei den handelnden Personen und ist somit wissensbasiert. Demnach erfüllt sie die Voraussetzungen für Facharbeit und zieht entsprechende Konsequenzen wie eine spezialisierte Expertise nach sich, die jedoch nicht durch eine klassische (Fach)-ausbildung erworben wird, sondern auf individuellem Weg eingeholt werden muss.

4.1.2 Betriebsvereinbarungen

Eine weitere Quelle expliziter Wissensbestände, die bei einem Vorsitzwechsel Relevanz besitzen, scheinen Betriebsvereinbarungen zu sein:

„Ähm, eine ganz spontane Idee, die mir dazu einfällt, ist, wir haben z.B. einen Haufen von Betriebsvereinbarungen, ganz viele beschlossen zu unterschiedlichen Themen. Das wäre sicherlich mal eine Überlegung wert, sich diesen Ordner mal zu ziehen und ihm das alles zu erklären: Wo kam das eigentlich alles her, was war der Ursprung, wie ist diese Betriebsvereinbarung entstanden, wer hat daran mitgearbeitet? Wo lagen damals Schwierigkeiten oder was sind aber...“ (A1_amt. VS: S. 41, Z. 748-754)

Der Interviewte erwähnt in seiner Aussage zwar die thematische Vielfalt der Betriebsvereinbarungen, knüpft aber vor allem unmittelbar die Wichtigkeit ihres Entstehungskontextes an sie: Die Betriebsvereinbarungen scheinen zwar auch allein stehend von Bedeutung zu sein, eine reine Zugänglichkeit ihrer für seinen Nach-

folger ist aber offensichtlich nicht ausreichend. Vielmehr schließt er unmittelbar an seine Aussage über ihre Existenz an, dass er sie zusammen mit seinem Nachfolger durchgehen könne, um ihm relevantes Kontextwissen über das Entstehen ihrer zu vermitteln. Aufgrund welchen Ursprungs sind sie entstanden? Wer hat an ihnen mitgearbeitet? Wo waren Schwierigkeiten? Seinem Nachfolger diese Fragen zu beantworten, scheint für den Interviewten von immerhin so hoher Wichtigkeit zu sein, dass er sie direkt an die Erzählung über die Existenz der Betriebsvereinbarungen anknüpft. Damit stehen weniger die Betriebsvereinbarungen als Wissensquelle im Mittelpunkt, sondern Wissen über vergangene betriebliche Abläufe (*Warum* sind sie entstanden?) sowie soziales Wissen (*Wer* hat an ihnen mitgearbeitet?), also tendenziell erfahrungsbasierte, implizite Wissensinhalte.

4.1.3 Reden/Vorträge

Der ehemalige Vorsitzende des Fallbeispiels A2 berichtet, die von ihm vorgetragenen Reden, beispielsweise auf Betriebsversammlungen, gesammelt und für seinen Vorgänger zugänglich gemacht zu haben:

„Auch egal welche Rede ich irgendwo geredet habe auf Betriebsversammlungen oder, oder, ich habe sie alle gesammelt, er kann sich da auch was raussuchen, wenn er meint zu welchen Themen da schonmal etwas gesagt wurde oder wie auch immer.“ (A2_ausgesch. VS: S. 94, Z. 671-674)

Vorträge und Reden können zum einen aufgrund ihres Inhaltes hilfreich sein, da diese auch als Dokumentationsform der jeweiligen Veranstaltung gesehen werden können. Zum anderen dienen sie dem*der Nachfolger*in zukünftig als rhetorische Orientierung.

4.1.4 Personelle Maßnahmen

Der neue Vorsitzende des Fallbeispiels A3 berichtet, sich Wissen über personelle Maßnahmen mithilfe von Akten aneignen zu können, da die ehemalige Vorsitzende diesbezüglich relevante Schriftwechsel sortiert und verwahrt habe:

„Und da muss es auch nicht, da sind wir auch eigentlich ganz sauber und ordentlich, was dann auch das ganze Bewahren dieser Schriftwechsel, die es dann im Zusammenhang mit so personellen Maßnahmen gibt. Ich könnte mir an der ein oder anderen Stelle, hätte ich mir wahrscheinlich auch die ein oder andere Frage, die da vergleichen können und einfach da hinten mal in Akten gegangen wäre und nachgeblättert hätte, weil da steht es eigentlich drin.“ (A3_amt. VS: S. 118, Z. 814-819)

Demnach lassen sich Schriftwechsel beziehungsweise Korrespondenzen als explizite Wissensform festhalten. Wenngleich deren spezifische Inhalte zweifellos variieren, erscheint es doch gerade hinsichtlich der in Kapitel 2.1 Der Betriebsrat und seine Funktionen erläuterten größten Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrates bei sozialen und personellen Belangen (Kißler et al. 2011: 65; Müller-Jentsch 2017: 54) sinnvoll, jegliches Wissen über jene Prozesse zu sichern, um vorhandene, auch durch das Betriebsverfassungsgesetz (vgl. v. a. BetrVG § 92 – 105) eingeräumte Gestaltungsmöglichkeiten zu Gunsten einer effektiven Interessenvertretung ausschöpfen zu können. Gerade vor diesem Hintergrund erscheint es schlüssig, dass der neue Vorsitzende des Fallbeispiels A3 „personelle Maßnahmen“ als Inhalte der Schriftwechsel nennt und diese als explizites Wissen zugänglich gemacht werden.

4.1.5 Schlussfolgerungen

Die aufgeführten Wissensinhalte lassen sich zum einen unter umfassendes fachspezifisches Wissen und zum anderen unter betriebs(rats)spezifische Informationen sowie Dokumentationen subsumieren. Ersteres illustriert die hohe thematische Diversität, der sich Betriebsratsvorsitzende heute gegenübergestellt sehen, wodurch die steigende Bedeutung von Wissen deutlich wird. Es zeigen sich jedoch Präferenzen seitens der Interviewten, fachspezifische Inhalte eher selbstständig erwerben zu wollen, anstatt diese an ihre Vorgänger*innen zu knüpfen. Interessant scheint, dass ehemalige/ausscheidende Vorsitzende eher dann relevant werden, wenn es um den expliziten Wissensinhalt umrandende implizite Wissensbestände geht, wie im Beispiel der Betriebsvereinbarungen. Hier, und auch im Hinblick auf die weiter oben erwähnten betriebsbedingten Kündigungen, wird deutlich, dass es sich streng genommen um Informationen und nicht um Wissen handelt, da Erfahrungskontexte benötigt werden, um die Inhalte korrekt zu interpretieren und handlungsfähig zu werden.

4.2 Mehrheitlich implizite Wissensinhalte

Wie Nonaka & Takeuchi feststellen, beinhaltet implizites Wissen neben technischen vor allem kognitive Elemente. Letztere umfassen in erster Linie „mentale Modelle“ (Johnson-Laird 1983, zit. n. Nonaka & Takeuchi 2012: 77), „mit denen

sich Menschen durch Erzeugung und Handhabung von Analogien in der Welt zu-rechtfinden“ (Nonaka & Takeuchi 2012: 77). Dies können Paradigmen, Perspekti-ven, Vorstellungen und Überzeugungen sein, die helfen, sich in der Welt zu orien-tieren, diese zu definieren (ebd.) und eine eigene Wahrheit zu konstruieren. Unter Berücksichtigung jener Vorannahmen wurden die vorliegenden Subkategorien, bis auf die Subkategorie „Netzwerke“, wonach bereits im Leitfaden gefragt wurde, in-duktiv anhand des Materials erschlossen.

Nachstehend findet sich eine tabellarische Aufführung der durch die Autorin vor-genommenen Definitionen der Subkategorien impliziter Wissensbestände:

DEFINITIONEN SUBKATEGORIEN Implizites Wissen	
Betriebliches (historisches) Erfahrungswissen	- Wissen über vergangene und aktuelle Abläufe, Geschehnisse sowie Zusammenhänge im Betrieb
Haltung, Überzeugung, Selbstverständnis	- Umfasst inhaltlich verschiedene Haltungen, die der Meinung der Interviewten nach, Betriebsratsvorsitzende vertreten sollten - Selbstverständnis einer*eines Betriebsratsvorsitzenden aus Sicht der Interviewten
Soziales Wissen/Soziale Kompetenz	- Wissen über Hintergründe, Charaktereigenschaften einzelner Personen - Zusammenhänge zwischen mehreren Personen im Betrieb - Soziales Gespür
Netzwerke	- Persönliche Netzwerke

Tabelle 2 Definitionen Subkategorien Implizites Wissen

4.2.1 Betriebliches Erfahrungswissen

Ein wesentlicher im Material identifizierter impliziter Wissensinhalt ist betriebliches/historisches Erfahrungswissen. Damit ist Wissen über vergangene Abläufe und frühere Geschehnisse im Betrieb gemeint, historisches, aber für die Gegenwart u.U. relevantes Wissen: „*Aber manchmal ist es auch ganz wichtig zu wissen: Was war eigentlich in der Vergangenheit?*“ (A1_amt.VS: S. 42, Z. 796-797)

Diese Wissensbestände werden im Fallbeispiel A1 durch den designierten Vorsit-zenden bei dem amtierenden Vorsitzenden aktiv im Alltag eingefordert, indem er sich bei ihm zum Ablauf oder zum Ursprung von Sachverhalten erkundigt: „Also

wie gesagt im Tagesgeschäft kommt halt auch viel mit, ähm, auch durch Fragen von A1_desig. VS: "Wie war das damals?" oder "Wo kommt das her?" (A1_amt. VS: S. 41, Z. 771-772). Zu den erfragten Inhalten gehören zum Beispiel Informationen über die Organisation des Betriebes (vgl. Interview A1_desig. VS: S. 60, Z. 431-432). Auch am in Kapitel 4.1.2 erwähnten Zitat zu Betriebsvereinbarungen zeigt sich sehr gut die Signifikanz impliziten Wissens, indem der amtierende Vorsitzende berichtet, seinem Nachfolger perspektivisch gerne die Entstehungsgeschichten von Betriebsvereinbarungen vermitteln zu würden (vgl. A1_amt. VS: S. 41, Z. 748-751). Seinem Nachfolger wird somit im Idealfall ein erhöhtes Verständnis vergangener betrieblicher Abläufe und ein vereinfachter Umgang mit ihnen ermöglicht.

Aufgrund ihrer rund 40-jährigen Betriebszugehörigkeit verfügt die ehemalige Vorsitzende im Fallbeispiel A3 über ausgeprägtes betriebliches/historisches Wissen:

„Und da ist A3_ausgesch. VS halt auch jemand, die diese Zeit auch noch abdeckt und diese Erfahrungen oder dieses Arbeitsleben, das noch vor 20 Jahren, auch hier im Haus, etwas völlig anderes war wie heute. Da steht die halt schon noch so ein bisschen dafür. (S. 121, Z. 965-967)[...] Und das, was sie eigentlich ausmacht, dass sie halt, wie soll ich sagen, das Geschichtsbuch dieses Hauses ist, das kriegst du nicht ersetzt.“ (A3_amt. VS: S. 116, Z. -712)

Ihr Wissensschatz umfasst damit nicht nur Wissen über die jüngere Vergangenheit, sondern reicht weit zurück und kann damit als Spiegel eines vergangenen Arbeitslebens betrachtet werden. Die ehemalige Vorsitzende als „Geschichtsbuch“ zu bezeichnen, lässt auf den hohen Umfang von Erfahrungswissen schließen, den ihr Nachfolger ihr zuschreibt. Somit kann historisches Wissen helfen, Probleme der Gegenwart zu lösen: „Höchstens, dass er nochmal sagt: sag mal, wie war denn das, als wir 2014, kannst du dich noch erinnern, wie wir da im Einzelnen und so? Da kann man nochmal unterstützen und sagen: ja, aus der Geschichte heraus.“ (A3_ausgesch. VS: S. 142, Z. 825-828). Gleichzeitig ist der Interviewte jedoch auch der Meinung, das Wissen seiner Vorgängerin nicht ersetzen zu können.

Grundsätzlich ist das betriebliche/historische Erfahrungswissen nah benachbart zum sozialen Wissen, da die Historie des Betriebes natürlich auch stets die Personen, ihr Handeln und die daraus resultierenden Auswirkungen beinhaltet.

4.2.2 Soziales Wissen/Soziale Kompetenz

Die Kategorie soziales Wissen umfasst Wissen über Hintergründe und Charaktereigenschaften einzelner Personen, aber auch über Zusammenhänge zwischen mehreren Personen sowie einem sozialen Gespür für Situationen und Menschen.

Für mehrere der interviewten Personen besitzt Wissen über die Beschäftigten und ihre Hintergründe einen sehr hohen Stellenwert. Dies umfasst zum Beispiel Wissen über Charakterzüge: *„Manchmal ist es glaube ich ganz wichtig auch für neue Kollegen zu wissen, wie hat der damals getickt oder wie tickt der heute?“* (A1_amt. VS: S. 41, Z. 785-786). Zu wissen, „wie jemand tickt“, impliziert zu wissen, warum sich ein Mensch wie verhält. Hierfür bedarf es in der Regel Erklärungen und Hintergründe, die sich meist entweder in der persönlichen privaten Biografie oder in der betrieblichen Biografie der*desjenigen finden lassen. Verfügt man über jenes Wissen und ist in der Lage, dieses wahrheitsgemäß zu interpretieren, kann dies für den Umgang mit dem*derjenigen und für die Interpretation sowie Einordnung von Verhalten des*derjenigen hilfreich sein. Auch um mögliche Fallstricke zu umgehen, kann soziales Wissen nützlich sein, wie folgendes Beispiel zeigt:

„Da rief neulich ein Kollege an, der hat seiner Zeit nicht in den jetztgültigen Tarifvertrag gewechselt. Der ist schlichtweg im alten geblieben. Ähm, der fragte jetzt A1_desig. VS und nicht mich, wie oder ob er überhaupt noch eine Möglichkeit hat nachträglich noch in diesen Tarifvertrag zu kommen. Dazu muss man aber wissen wie der das... oder dazu zu dem Gesamtbild gehört, dass besagter Kollege auch versucht hat immer wieder diesen Wechsel des Tarifvertrages zu torpedieren und da auch gegen den Betriebsrat geschossen hat ohne Ende in der Vergangenheit. Und solche Sachen muss man dann schon auch mal erklären, finde ich. Weil er setzt sich dann mit den Kollegen an den Tisch und weiß das im Grunde nicht, dass das früher ein erklärter Gegner des Tarifwechsels war und da auch durchaus Teams gegen den Betriebsrat mobilisiert hat und so. Das gehört dann zu dem Gesamtbild, wenn er dann da mit dem einen Antrag schreiben soll auch dazu.“
(A1_amt. VS: S. 42, Z. 827-838)

Ohne das Wissen darüber, dass der im Zitat besagte Kollege zu früheren Zeiten den Tarifvertrag, in den er nun selbst wechseln möchte, torpediert hat, könnten dem designierten Nachfolger des amtierenden Vorsitzenden gegebenenfalls Nachteile im Zuge der Verhandlung entstehen. An das obige Zitat schließt sich auch die folgende Aussage des Interviewten an:

„Ja! Hintergrundwissen über bestimmte Sachen oder über bestimmte Kollegen. Es gibt nicht nur Problemthemen, es gibt auch Problemkollegen. Die einen immer wieder beschäftigen. Da ist es dann glaube ich schon ganz hilfreich, zumindest mal gehört zu haben, was ist da in der Vergangenheit eigentlich alles schon gelaufen? (S. 42, Z. 800-803) [...] oder, da rufen irgendwelche Kollegen an, wo ich ihm dann auch so Einschätzungen zu geben kann, weil ich mit den Kollegen dann schon 20 Jahre Erfahrung habe und weiß, wo auch mit den Kollegen Schwierigkeiten liegen können. Und wo diese Schwierigkeiten zum Teil herkommen, weiß ich auch. Das lasse ich dann schon immer mal so einfließen.“ (A1_amt. VS: S. 41, Z. 772-777)

Um mit „schwierigen“ Kolleg*innen umzugehen, kann es demnach hilfreich sein zu wissen, wie diese in der Vergangenheit aufgetreten sind und welche Erfahrungen der*die Vorgänger*in im Umgang mit ihnen gemacht hat. So können Situationsbewertungen idealerweise modifiziert und Konflikte möglicherweise vorrausschauend umgangen werden.

Auch der neue Vorsitzende des Fallbeispiels A3 berichtet, dass das für ihn oft relevanteste Wissen, welches er mit seiner Vorgängerin verbindet, jenes über personelle Belange sei:

„Aber wenn ich jetzt so zurückblicke, zurückdenke, auch an die letzten 10 Jahre oder so, waren das eigentlich, so was dieses Brain von A3_ausgesch. VS anbelangt, waren das oft mehr so Sachen, die mit Personal hier zusammenhängen, weil die natürlich seit Ende der 70er, Anfang der 80er Jahre ja hier auch jede Nase kennengelernt hat. Und A3_ausgesch. VS ist ja jetzt schon eine, die auch so stark auch in der Belegschaft verankert ist, die auch sehr großen Zuspruch hat, die da auch von allen respektiert und anerkannt wird. Und die im Endeffekt also von allen, die hier arbeiten, ein bisschen über die Geschichte kennt. Und gerade bei so personellen Maßnahmen, personellen Entscheidungen, da war das natürlich immer wieder gut mal von ihr zu hören: wie war das damals vor 20 Jahren, als der angefangen hat oder so?“ (A3_amt. VS: S. 118, Z. 800-810)

Zum einen ist ihre langjährige Betriebszugehörigkeit von hohem Wert, da sie innerhalb jener Dekaden viele Menschen und deren Geschichten kennengelernt hat. Zum anderen deuten ihre „starke Verankerung“ in der Belegschaft sowie der hohe Zuspruch durch die Beschäftigten darauf hin, dass sie vermutlich ein erhöhtes Maß an Vertrauen seitens der Beschäftigten genießt. Dies kann wiederum hilfreich sein, um mit Beschäftigten ins Gespräch zu kommen, da eine prinzipiell erhöhte Offenheit vorherrscht und infolgedessen mehr über jene Personen und ihre Ge-

schichten zu erfahren ist. Laut ihrem Nachfolger war es für ihn daher offenkundig nützlich, über die betriebliche Geschichte eines Beschäftigten informiert zu sein, um in der Gegenwart Entscheidungen treffen zu können. Dass es nicht ausreicht, sich explizites Wissen über Beschäftigte anzueignen, verdeutlicht der amtierende Vorsitzende des Fallbeispiels A1, indem er berichtet, von Gesprächen mit Beschäftigten grundsätzlich Aufzeichnungen anzufertigen, die für Gremiumsmitglieder einsehbar seien: *„Ähm, da kann man was nachlesen, aber dann weiß man immer noch nicht, was da so richtig, wie der oder diejenige gerade tickt“* (A1_amt. VS: S. 42, Z. 810-811). Um Beschäftigte tiefergehend nachvollziehen zu können, reichen schriftliche Aufzeichnungen, also explizites Wissen, seiner Meinung nach also nicht aus.

Dass soziales Wissen auch strategisch eingesetzt werden kann, um Ziele des Betriebsrates zu erreichen, wird in der Erzählung von A2_ausgesch. VS deutlich:

„Wir haben zum Beispiel, der ist Gottseidank nicht mehr hier, jemanden, da wusste ich: wenn du irgendetwas, positiv oder negativ, zum Nutzen des Betriebsrates oder Beschäftigten verbreiten willst in der Niederlassung, dann gehst du jetzt genau zu dem Kollegen. Dauerte keine Stunde, da rätselten schon die Ersten: Stimmt das denn? Das muss man wissen, wie so ein Netzwerk in so einem Unternehmen ist. Das musste er sich aneignen, das habe ich ihm versucht mündlich rüberzubringen. Natürlich. Damit er weiß, wen kann er wo anzapfen, damit er zu seinem Ziel kommt.“ (A2_ausgesch. VS: S. 95, Z. 721-728)

Dadurch, dass der Interviewte das Verhalten seines Kollegen im Voraus richtig einschätzen konnte, war dessen Instrumentalisierung zu Gunsten des Betriebsrates oder der Beschäftigten möglich. Der Befragte betont dabei die Wichtigkeit von sozialem Wissen, indem er sagt, man müsse wissen, wie ein Netzwerk in einem Betrieb aufgestellt sei. Infolgedessen könne man gezielt auf Personen im Betrieb zugehen und diese für das Erreichen seiner Ziele einsetzen. Einerseits habe sein Nachfolger sich dies selbst aneignen müssen, andererseits hat er aber auch versucht, ihm jenes implizite Wissen mündlich zu vermitteln. Dabei spielt für ihn nicht nur das Wissen über einzelne Beschäftigte eine Rolle, sondern ebenfalls Wissen über Zusammenhänge von Personen:

„Und diese Dinge habe ich ihm versucht weiterzugeben. Habe gesagt: Sei nicht so blauäugig, erzähl nicht einfach überall, guck genau, wer mit wem

was für eine Verbindung hat. Alles das, was man so erfahren hat im Laufe der ganzen Jahre hier. Wer, mit wem, wie tickt.“ (A2_ausgesch. VS: S. 95, Z. 718-721)

Somit hat der ehemalige Vorsitzende versucht seinem Nachfolger zu vermitteln, Kolleg*innen und ihre Verbindungen näher zu hinterfragen, bevor er handelt beziehungsweise „erzählt“ (s. oben). Auch der designierte Vorsitzende des Fallbeispiels A1, welcher im Gegensatz zum ausgeschiedenen Vorsitzenden des Fallbeispiels A2 Wissensempfänger ist und daher aus der gegenüberliegenden Perspektive berichtet, schreibt jenem Wissen einen hohen Stellenwert zu:

„Also was A1_amt. VS mir ganz viel vermittelt hat, sind Informationen über die Organisation unseres Betriebes, über Verhältnisse von Menschen zueinander. Das ist, finde ich, enorm wichtig. Das hat er meistens mündlich gemacht. [...] die unterschwellig Töne, davon zeigt mir A1_amt. VS ganz viel: Weißt eigentlich, der mit dem, daher. Das ist ja auch alles nicht ganz unwichtig.“ (A1_desig. VS: S. 60, Z. 431-437)

Die Formulierung „unterschwellige Töne“ liefert dabei Hinweise auf den möglicherweise verborgenen Charakter jener Informationen: Es bedarf eines näheren Hinschauens und eines Wegbewegens von der Oberfläche, um auch zunächst nicht offensichtliche Dinge erkennen zu können. Laut dem designierten Vorsitzenden des Fallbeispiels A1 nimmt das Vermitteln jener sozialen Zwischentöne zwischen ihm und seinem Vorgänger viel Raum ein. Für ihn besitzt dabei implizites Wissen im Rahmen des Wissenstransferprozesses einen offensichtlich deutlich höheren Stellenwert als explizites Wissen. Letzteres könne er sich auch selbst aneignen.

Um in der Lage zu sein, die oben genannten Beispiele sozialer Interaktion sowie menschliches Verhalten deuten und angemessen darauf reagieren zu können, bedarf es jedoch zunächst eines Mindestmaßes an sozialem Verständnis und eines Feingefühls für soziale Situationen. In den Augen des ausgeschiedenen GBR-Vorsitzenden des Fallbeispiels A4 ist dies für die Arbeit als Betriebsratsvorsitzende*r wichtig:

„Ich glaube, man muss ein Gespür haben für Atmosphäre, wenn Atmosphäre sich verändert im Gremium, man muss das merken, dass da Leute unzufrieden sind vielleicht oder es da vielleicht auch so eine Art Cliquenbildung

gibt oder was weiß ich alles, das muss man irgendwie hinkriegen.“ (A4, I1: S. 165, Z. 905-908)

Das Zitat verdeutlicht den hohen Stellenwert, den soziales Wissen für Betriebsratsvorsitzende einnimmt. Dies lässt sich nicht nur mithilfe des obigen Zitats verdeutlichen, sondern kann auch auf die Unsicherheit des Wahlausgangs bezogen werden. Mithilfe sozialen Wissens gelingt zwar keine Minimierung jener Unsicherheit, möglicherweise kann es aber helfen, Stimmungen im Gremium besser einzuschätzen (s.o.), Wahl Tendenzen einzelner Gremiumsmitglieder abzusehen und so, noch im Vorfeld der Wahl, darauf reagieren zu können.

Diskutabel erscheint daher, inwieweit eine gewisse soziale Kompetenz beim Wissensnehmer Voraussetzung sein muss, damit der Wissenstransfer von implizitem sozialem Wissen gelingt und jenes Wissen von dem Wissensnehmer nutzbringend interpretiert wird. Dass soziale Kompetenzen insbesondere für die Betriebsratsarbeit einen sehr hohen Stellenwert besitzen, zeigte sich auch in einem anderen Forschungsprojekt. Hier wurden Betriebsratsgremien nach Kompetenzen befragt, über die ein Gremiumsmitglied und vor allem ein stellvertretender Vorsitzender, verfügen sollte. Der sozialen Kompetenz sowie der Persönlichkeit eines Betriebsratsmitglieds wurde dabei ein deutlich höherer Stellenwert zugeschrieben als fachlichem oder methodischem Wissen (Houben 2011: 160).¹⁰

4.2.3 Netzwerke

Die Weitergabe von persönlichen Netzwerken und die Entscheidung dafür oder dagegen, scheinen aufgrund mehrerer Faktoren sehr individuell abzulaufen. Durch längere Betriebs- beziehungsweise Gremiumszugehörigkeit beispielsweise ist deren Weitergabe teilweise nicht nötig, da der*die nachfolgende Vorsitzende sich schon weitestgehend selbst vernetzt hat beziehungsweise schon vor Amtsübernahme Mitglied der Netzwerke war:

„P: Ja. [lacht] Das Schöne ist, dass die Netzwerke, in denen sie unterwegs ist, dass das im Endeffekt auch meine Netzwerke sind. Wir sind da auch, was so die politische Orientierung halt anbelangt, haben wir viele, viele Gemeinsamkeiten, was die Zusammenarbeit mit Parteien oder so hier in der Gegend anbelangt. Wir sind beide ganz stark auch im Bereich der anti-

¹⁰ Für weitere Analysen dieser Thematik, siehe auch Kapitel 4.6 Grenzen von Wissenstransfer.

faschistischen Arbeit oder so organisiert.“ (S. 119, Z. 865-869 „[...] Ich habe dafür aber andere Netzwerke wiederum, die vielleicht vergleichbar sind, ja, oder wo es um andere Personen oder so geht, weil du diese ganze Gewerkschaftsarbeit auch gar nicht machen kannst ohne diese Netzwerke. Das geht gar nicht anders. Und, wie gesagt, da haben wir halt auch, oder sind nach wie vor halt in vielen gleichen Netzwerken unterwegs. Und das macht es dann natürlich noch leichter in so einem Amt dann da reinzukommen, weil du warst vorher schon Bestandteil von den Netzwerken und bist es weiterhin.“ (S. 119-120, Z. 882-889 „[...] Ja, ich war vorher schon Bestandteil der Netzwerke und bin es halt weiterhin, bis auf so 1-2 Ausnahmen, aber das haben wir, das ist abgeklärt, geregelt und auf den Weg gebracht. Ne, da, glaube ich, haben wir wenig Defizite oder so, als dass uns da irgendwie was verloren geht [...].“ (A3_amt. VS: S. 120, Z. 909-912)

Der Befragte zeigt sich hinsichtlich der Weitergabe der Netzwerke unbesorgt, da er entweder, genau wie seine Vorgängerin, selbst schon länger Mitglied in ihnen ist oder durch seinen vorherigen Stellvertreterposten des Gesamtbetriebsrats Gelegenheit hatte, in die Netzwerke hineinzuwachsen. Dadurch konnte er offensichtlich sogar schon Zugang zu Netzwerken finden, in denen die vorherige Vorsitzende nicht aktiv war. Dass sich nicht alle Netzwerke überschneiden haben, sondern seine Vorgängerin zum Beispiel innerhalb der Verwaltung ihrer Organisation stärker vernetzt war als er, empfindet der Befragte als unproblematisch, da er dies durch andere Kontakte substituieren könne. Auch für jene Einzelfälle, in denen er nicht selbst zuvor Mitglied des Netzwerkes war, hätten sie Regelungen gefunden und diese auf den Weg gebracht. Leider lässt sich aus dem Material jedoch nicht schließen, wie jene Regelungen aussehen. Da sich Beide stark in derselben politischen Arbeit engagieren, entstehen zudem sogar über den Kontext der Betriebsratsarbeit hinaus hohe Netzwerküberschneidungen. Es ist also davon auszugehen, dass auch dadurch früh viel Kontakt zu gleichen oder ähnlichen Personenkreisen herrschte. Durch seine frühe eigene Netzwerkzugehörigkeit empfindet er die Übernahme des Betriebsratsvorsitzes als erleichtert. Die aktive Übergabe von Netzwerken war im Fallbeispiel A3 demnach zum einen weitestgehend unnötig, da A3_amt. VS selbst bereits Teil dieser war und zum anderen wurden Netzwerkübergaben von ihm abgelehnt, da er seine eigenen Kontakte als gleichwertig empfand.

Dass eine Weitergabe von Netzwerken nicht zwingend gewollt und als eher kritisch bewertet wird, zeigt sich im Fallbeispiel A1. Auf die Frage, ob es Versuche

gäbe, ihn in die Netzwerke des amtierenden Vorsitzenden, der Sachverhalte mit der Geschäftsleitung, die er schon seit Jahrzehnten kennt, oft persönlich und auf „kurzem Dienstweg“ klärt, einzubinden, reagiert der designierte Vorsitzende eher ablehnend:

„Ich will das eigentlich so gar nicht. Also ich denke, es ist ganz richtig so, wenn ich eine eigene Rolle da finde. Auch gerade, wenn es Personen sind, die in Leitungsfunktionen sind. Da trete ich jetzt erstmal als gewählter stellvertretender Vorsitzender des Betriebsrats auf und nicht als Kollege aus alten Tagen. Und das hat auch seinen Charme, dass dem so ist. Deswegen möchte ich, vorgestellt durchaus ja, das ist mein Stellvertreter, aber nicht, dass ich an jedem Treffen die gleiche Art und Rolle einnehmen könnte.“
(A1_desig. VS: S. 60, Z. 444-450)

Dem Befragten scheint es wichtig zu sein, sich gerade Personen in Leitungsfunktionen gegenüber, denen er vielleicht zuvor als, wie er es beschreibt, „normaler Kollege“ weisungsgebunden war, abzugrenzen. Entscheidend ist für ihn, in der Rolle des gewählten stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden wahrgenommen zu werden und damit in einer effektiv deutlich machtvolleren Position identifiziert zu werden als zuvor. Möglicherweise sieht er dies als gefährdet an, würde er den Stil des Netzwerkaufbaus seines Vorgängers übernehmen, welcher – wie aus früheren Interviewpassagen bekannt ist – einen offenkundig meist eher zwanglosen und informellen Umgang mit seinen Kontakten pflegt. Fraglich ist zudem, ob er in der obigen Aussage nicht viel mehr den Stil des amtierenden Vorsitzenden ablehnt und weniger das Eingebunden werden in Netzwerke als solches. Möglicherweise wäre seine Haltung demgegenüber weniger ablehnend, wären sein Arbeitsstil und der seines Vorgängers kongruenter. Mit Rückbezug auf Schmid (2013: 23) lässt sich bei dem Wissensnehmer A1_desig. VS ein „nicht-wollen“ identifizieren, wodurch der Wissenstransfer gehemmt wird. Fraglich ist jedoch ob sein Vorgänger dem designierten Vorsitzenden sein Netzwerk überhaupt weitergeben möchte beziehungsweise ob er glaubt, dies zu können.

Dass die Weitergabe des Netzwerkes als eher problematisch bewertet wird, zeigte sich auch im Fallbeispiel A2:

„Ja, das ist sehr schwierig, weil diese Netzwerke von Vorsitzenden, die sind sehr filigran und oft sehr persönlich. Das ging so weit, dass ich jemanden in Stadt A hatte, den ich anrufen konnte, wenn er denn da war, wo es auch

nur uns beide gab auf dieser Ebene. Hier im Hause gab es 2-3 Leute, die auch zu mir kamen und sagten: „Kann ich mal eben die Tür zu machen, hast du mal eine halbe Stunde Zeit? Und, was mir heute auch wieder beim Chef passiert ist...“, gestandene Leute, Abteilungsleiter, die dann bei uns saßen und sich ausgekotzt haben und sagen: „Was soll ich machen, soll ich mir das gefallen lassen, was ist?“ Das gibt es kaum heute. Da hat man ein Netzwerk aufgebaut über Vertrauen, über Ehrlichkeit, einen ehrlichen Umgang miteinander, Vertrauen. Das musste er sich selbst aufbauen.“ (A2_ausgesch. VS: S. 95, Z. 686-695)

Hieraus lässt sich eine nur beschränkte Transfermöglichkeit der Kontakte einer*eines Betriebsratsvorsitzenden schlussfolgern. Zum einen ist dies auf die mit dem Amt einhergehende Verantwortung und Geheimhaltungspflicht gegenüber den Beschäftigten zu erklären. Personen, die sich dem Betriebsrat anvertrauen, müssen sichergehen können, dass mit ihren Belangen sensibel und verschwiegen umgegangen wird. Die Weitergabe eines Kontaktes mit zugehörigen Hintergrundinformationen über vergangene Gespräche ist hier also nur bedingt möglich. Eher muss sich dieses Vertrauensverhältnis, laut dem Interviewten, selbst erarbeitet werden. Ein hohes Maß an Vertraulichkeit bei Weitergabe von Netzwerken stellt somit ein höchst betriebsratsspezifisches Merkmal dar.

4.2.4 Haltung und Selbstverständnis einer*eines Vorsitzenden

Als Betriebsratsvorsitzende*r eine bestimmte Haltung zu vertreten und diese auch nach außen hin zu symbolisieren, scheint für alle der Interviewten von hoher Wichtigkeit zu sein. Die eigene individuelle Haltung wurde von mehreren, aber nicht allen, ehemaligen Vorsitzenden versucht an ihren Nachfolger zu vermitteln. Der ehemalige Gesamtbetriebsratsvorsitzende A4 beschreibt das Selbstverständnis einer*eines Vorsitzenden zunächst folgendermaßen:

„Also ich glaube immer, dass so ein Betriebsratsvorsitzender muss ein guter Generalist sein. Der muss wissen, was passiert, aber ich muss nicht bis auf Sohle 17 eintauchen irgendwie in bestimmte Sachen, weil das kriege ich gar nicht hin, dafür muss ich meine Leute haben sozusagen.“ (A4, I1:S. 165, Z. 902-905)

Seine Aussage impliziert, als Vorsitzender zwar den Gesamtüberblick der für den Betriebsrat relevanten Vorgänge haben zu müssen, nicht aber alle Details kennen

zu müssen, sondern dies an andere Personen zu delegieren. Dem Selbstverständnis seines Betriebes nach, sei das Amt des Betriebsrats ein Beruf:

I: „Betriebsrat bei Unternehmen A4 sein ist ein Beruf, oder?“

I.P.: „Ja. Das ist auch ein Selbstverständnis von uns.“ (A4, I1: S. 164, Z. 863-864)

Obwohl das Amt tatsächlich ein Ehrenamt ist, wird ihm offensichtlich Berufscharakter zugeschrieben beziehungsweise wird es als Beruf identifiziert. Dass dies nicht nur eine Mentalität, sondern tatsächlich oft Realität ist, zeigt sich in den Forschungsergebnissen von Greifenstein, der konstatiert, mit steigendem Lebensalter und längerer Mandatswahrnehmung werde auch umso eher der „Berufsbetriebsrat“ als Modell gewählt (Greifenstein 2014: 7). Wenngleich A4 in seiner Aussage vermutlich das signifikante berufliche Ethos seines Betriebsrates zum Ausdruck bringen wollte, trifft auf ihn das Modell des „Berufsbetriebsrates“ aufgrund seiner langjährigen Betriebsratszugehörigkeit ohne in seinen ursprünglichen Beruf zurückzukehren tatsächlich zu, wenngleich dies nie ein erklärtes Ziel von ihm gewesen ist (vgl. A4, I2: S. 183, Z. 5-7).

Auf die Frage, welches Wissen die ehemalige Vorsitzende des Betriebes A3 als schwierig weiterzugeben ansieht, beschreibt sie das Problem, eine Haltung zu vermitteln, wenngleich das Vertreten einer Haltung offensichtlich von hoher Wichtigkeit ist:

„Ich weiß nicht, ob das das Wissen ist. Ich glaube, immer eine Haltung zu finden als Betriebsrat. Also einen Standpunkt einzunehmen. Leute dafür zu gewinnen, zu sagen, also, wie soll ich sagen, diese [...] Ansprüche [unseres Tendenzbetriebes: CB] oder die Linien zu halten, zu sagen: Ja, da ist jetzt jemand bereit, der würde das Amt, also für die Beschäftigten einzutreten, und trotzdem aber [...] den Standpunkt [unseres Tendenzbetriebes: CB] darüber hinaus einzunehmen. Es sind ja, also wie jemand seine eigene Haltung findet oder seinen eigenen Standpunkt entwickelt, da kann man ja nur Beispiele geben oder sagen: Ich würde das für richtig halten, dass.... Aber ob das jemand annimmt oder nicht, das bleibt ja demjenigen überlassen.“ (S. 144, Z. 914-922) „[...] Wenn man sagt: Wir haben hier bestimmte Prinzipien, über alles kann man reden, aber es gibt hier keine Ausgrenzung oder Rassismus oder sowas.“ (A3_ausgesch. VS: S. 145 Z. 985-987)

In der obigen Textpassage spielt inhaltlich zum einen das Vertreten der Interessen des Tendenzbetriebes und zum anderen eine antirassistische Haltung eine Rolle. Die Inhalte sind an dieser Stelle jedoch eher zweitrangig - wenngleich sie Hinweise auf das Anstreben eines partizipativen und solidarischen Miteinanders im Betrieb liefern -, wichtiger ist zu erkennen, dass, nach Meinung der ehemaligen Vorsitzenden, das Amt der*des Vorsitzenden in jedem Fall das Vertreten einer klaren Haltung erfordert. Wie die Interviewte jedoch direkt bemerkt, speist sich diese in der Regel aus eigenen Erfahrungen, also vornehmlich aus implizitem Wissen und weist somit in ihren Augen Schwierigkeiten bei der Weitergabe auf.

Auch der neue Vorsitzende des Fallbeispiels A2, welcher häufig in längeren Gesprächen mit seinem Vorgänger diskutiert und philosophiert habe, vertritt die Meinung, klare Haltungen beziehen zu müssen und, im Sinne des Selbstverständnisses eines Vorsitzenden, in der Lage zu sein, persönliche Belange zugunsten des Amtes zurückzustellen:

„Da ist zum Beispiel immer ein Spruch bei mir hängen geblieben, der heute auch mein Spruch ist: Dinge einfach nüchtern zu betrachten, und gar nicht mit vielen Emotionen.“ (S. 72, Z. 355-357) [...] Das ist natürlich die Arbeitnehmerseite, die man da verstehen muss, aber auf der anderen Seite ist auch die betriebliche Seite. Und das zusammengeführt. Das haben sehr, sehr wenig, meiner Meinung nach, sehr, sehr wenige Betriebsräte wirklich drauf, beide Seiten vernünftig zu integrieren.“ (S. 72, Z. 367-370) „[...] Ich glaube wirklich, zu wissen, in welche Rolle man sich da begibt. Dass das hier nichts mit Persönlichkeiten zu tun hat, sondern wir sind Interessenvertreter und wenn der Chef irgendeine Schnapsidee hat, geht es nicht gegen meine Person, sondern er macht es auch nur für das Unternehmen. Und dementsprechend immer dieses Wertfreie da reinzuholen. Dinge nüchtern zu betrachten, niemals persönlich nehmen. Und dann Entscheidungen aus Frust zu treffen. Sondern wirklich immer wieder zurückfallen, durchatmen, von oben draufgucken. Ich glaube das ist was, was ganz, ganz wichtig ist.“ (A2_amt. VS: S. 74, Z. 442-449)

Die durch seinen Vorgänger an ihn vermittelten Inhalte sind somit vor allem exemplarische Herangehensweisen an Problemstellungen, die jedoch alle auf einer Grundhaltung basieren. Nach Ansicht des früheren Vorsitzenden des Fallbeispiels A2 und inzwischen auch nach Ansicht seines Nachfolgers muss ein Vorsitzender in der Lage sein, Sachverhalte ohne Emotionalität zu betrachten, um zu gewährleisten, dass sein Handeln auf rationalen Überlegungen basiert. Dies sei

zum Beispiel für die Integration von Arbeitnehmer- und gleichermaßen Arbeitgeberseite notwendig. Das sture Durchbringen der eigenen, womöglich sogar persönlichen, auf Frust basierenden Interessen, ohne die Seite des Arbeitgebers beziehungsweise des „Chefs“ zu reflektieren und nachzuvollziehen, ist demnach für die Integration beider Seiten wenig hilfreich. Dies erfordert auf Seiten der/des Vorsitzenden Verständnis über taktisches Handeln, vor allem aber auch Empathiefähigkeit und emotionales Wissen, um sich in sein Gegenüber, in dem Fall in den Arbeitgeber, hineinversetzen zu können. Zudem muss die/derjenige in der Lage sein, persönliche Interessen und eigene Emotionen auszublenden, um keine Gelegenheit einer womöglich unerwünschten Beeinflussung des eigenen Handelns zu bieten. In Abgleich mit der Theorie von Nonaka & Takeuchi lassen sich die von A2_amt. VS beschriebenen, auf Erfahrung basierenden Inhalte als persönliches Paradigma, als Perspektive oder auch als persönliche Überzeugung identifizieren, wonach sie helfen, sich im (Betriebs-)Alltag zu orientieren und die eigene Wahrheit zu konstruieren (2012: 77).

Auch der amtierende, aber bald ausscheidende Vorsitzende des Fallbeispiels A1 versucht seinem Nachfolger die eigene Haltung zu vermitteln:

„Ja, frag erstmal. Und nicht, wälz die dicken Bücher. Ich habe immer gesagt "Komm, jetzt lass mal deine dicken Bücher zu und schnack mal mit den Leuten." So, das ist was, was ich in Zukunft auch noch öfter mit ihm thematisieren muss. Versuchen ihm zu vermitteln, dass, "Mach dir erstmal Gedanken zu dem Thema. Mach dir Gedanken, wo willst DU hin oder wo will das Gremium eigentlich hin? Was wollen wir? Und DANN gucken wir, wie gucken wir dahin." (S. 43, Z. 866-871) „[...] Aber es nützt dir nichts mit Paragraphen rumzuhauen, wenn du eigentlich das Ziel noch gar nicht hast. Was steckt hinter diesem Thema? Von wem kommt das? Warum ist es so? Von daher, öfter mal mein Appell: Mensch geh doch einfach mal hin, anstatt ihm einen Brief zu schreiben oder eine E-Mail. Das wirkt auch besser“ (A1_amt. VS: S. 43, Z. 880-884)

In seinen Augen bedarf es im Vorsitzendenalltag vor allem eines persönlichen Umgangs mit den Menschen, anstatt die Kommunikation mithilfe von Medien wie Briefen oder E-Mails zu gestalten. Seinem Nachfolger möchte er gerne vermitteln, sich zunächst ein klares Ziel zu setzen, um im Anschluss das dahinterliegende Thema zu hinterfragen und dann auf die möglicherweise involvierten Personen persönlich zuzugehen, anstatt ´übereilig´ einen Text zu verfassen. Für ihn besitzt

der persönliche Umgang und unter Umständen auch der 'kurze Dienstweg' offensichtlich einen hohen Stellenwert beim Ausüben des Vorsitzes. Dies ist durchaus auch als Haltung zu identifizieren, welche sich aus der Überzeugung speist, persönliche Interaktion sei oft hilfreicher als schriftliche Kommunikation. Jene Haltung möchte er seinem Nachfolger noch näherbringen.

Wenngleich die obigen Beispiele hinsichtlich der persönlichen Haltungen differieren, eint sie dennoch die Wichtigkeit ihrer Weitergabe.

4.2.5 Schlussfolgerungen

Innerhalb der impliziten Wissensinhalte scheint der Transfer sozialen Wissens für die meisten Interviewten bei einem Vorsitzwechsel im Betriebsrat die höchste Priorität zu besitzen. Möglicherweise steht dies in Zusammenhang mit dem Amt des Betriebsratsvorsitzenden, das mit dem Kampf um Interessen und Rechte Beschäftigter in der Regel soziale Ziele anstrebt. Umfangreiches soziales Wissen über einzelne Beschäftigte sowie Wissen über Zusammenhänge zwischen mehreren Beschäftigten kann daher äußerst hilfreich für die tägliche Arbeit sein. Gleichzeitig wird die Weitergabe sozialen Wissens aber auch als höchst anspruchsvoll bewertet.

Nach Auswertung des Materials hinsichtlich der in ihm befindlichen Wissensarten, lässt sich eine breite thematische Diversität feststellen, die sowohl explizites als auch implizites Wissen umfasst. Wenngleich in jedem Fallbeispiel explizite Wissensinhalte zu finden waren, nahmen diese in den Augen der Befragten oft nicht den gleichen Stellenwert wie implizite Wissensinhalte ein. Sogar wenn über die Weitergabe eigentlich expliziter Wissensinhalte berichtet wurde, stand mehr das umrandende implizite Erfahrungswissen im Mittelpunkt. Dass implizite Wissensinhalte höhere Relevanz, sowohl für die ausscheidenden beziehungsweise bereits ehemaligen Vorsitzenden als auch für ihre Nachfolger besitzen, zeigt sich zum einen daran, dass die Wissensgeber*innen auf die Frage, welchen Wissensinhalten sie hinsichtlich der Weitergabe an ihren Nachfolger die höchste Bedeutung beimessen würden, stets implizite Wissensinhalte nennen. Zum anderen bewerten auch die nachfolgenden Vorsitzenden implizites Wissen als relevanter im Wissenstransferprozess, da explizites Wissen selbstständig erworben werden könne. Der höhere Stellenwert impliziten Wissens lässt sich vermutlich auch darauf zurückfüh-

ren, dass der*die Wissensnehmer*in für seinen*ihren Erwerb auf eine*n kooperierende*n Wissensgeber*in angewiesen ist.

4.3 Wissenstransferkanäle

Im vorliegenden Kapitel werden Transferkanäle identifiziert, mithilfe derer Wissen zwischen der*dem Vorsitzenden und deren*dessen Nachfolger transferiert wird oder mithilfe derer Wissen, welches für den Vorsitzwechsel relevant ist, erworben wird. Die Transferkanäle wurden dabei anhand des vorliegenden Materials weitestgehend induktiv geschlossen.

Insofern Aussagen über die Bewertung der Transferkanäle seitens der Interviewten getroffen werden, sind diese in den einzelnen Subkategorien zu finden. Auch etwaige für den Wissenstransferprozess hinderliche oder förderliche Faktoren werden genannt. Beides war jedoch nicht bei allen Subkategorien realisierbar. Zudem werden die identifizierten Wissenstransferkanäle grob an die vier Formen der Wissensumwandlung innerhalb der Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi angelehnt, um Tendenzen offenzulegen, wie Wissen im Abgleich mit der Theorie in jedem der Kanäle weitergegeben wird. Dabei ist jedoch zu bedenken, dass nur eine grobe Zuordnung erfolgen kann, da die Formen nicht voneinander unabhängig sind, sondern „in der Interaktion zu einer Spirale [führen: CB], wenn man die Zeit als dritte Dimension einführt“ (Nonaka & Takeuchi 2012: 113).

4.3.1 Informell zielgerichtete Transferkanäle

Die Kategorie informell zielgerichtete Transferkanäle umfasst zielgerichtete Handlungen, aus denen ein beabsichtigter Mehrwert der handelnden Personen hervorgeht. Dieser Mehrwert wird zwar von den Handelnden in den seltensten Fällen als Wissenstransfer bezeichnet, sondern dient meist der Erreichung anderer, arbeitsrelevanter Ziele. Dennoch kommt es bei jenen Vorgängen – teilweise als nicht ursprünglich intendierter Nebeneffekt – zu einem Wissensaustausch.

4.3.1.1 Betriebsratssitzung

Eine sehr basale Art des Wissenstransfers sind regelmäßig stattfindende Sitzungen der Betriebsräte. Durch den dortigen Informationsaustausch sowie die Diskussionen erhält der designierte Vorsitzende Informationen über für das Gremium

relevante Themen und kann durch die bewusste Wahrnehmung der Sitzungsgestaltung und Diskussionsführung des amtierenden Vorsitzenden hilfreiche Erfahrungen sammeln. In Anlehnung an Nonaka & Takeuchi (2012: 80) kann vor allem letzteres als Sozialisation identifiziert werden, bei der durch Beobachtung und Nachahmung implizites Wissen erworben wird. Im Fallbeispiel A3 nimmt auch die bereits ausgeschiedene und nun als Sekretärin des Gremiums fungierende Betriebsratsvorsitzende noch an den Sitzungen teil und „[...] diskutiert da mit“ (A3_amt. VS: S. 117, Z. 756), kann also ihre Erfahrungen weiterhin einbringen.

Auch im Fallbeispiel A4 kristallisierten sich die, durch den Gesamtbetriebsratsausschuss vorbereiteten und einmal pro Monat stattfindenden, Sitzungen des Gesamtbetriebsrates als wichtiger Wissensverteilungskanal heraus: *„Wo es darum ging, Informationen weiterzugeben. Aus dem KBR, weil da Sachen gemacht wurden. Aus dem europäischen Betriebsrat, keine Ahnung, aus dem Aufsichtsrat. Aus dem Wirtschaftsausschuss. Und diese übergeordneten Dinge“* (A4, I2: S. 211, Z. 1359-1365). Wie die Aussage von A4 erkennbar macht, werden innerhalb der Sitzungen thematisch breit gefächerte Wissensinhalte, die u.a. den Konzern-, sowie den europäischen Betriebsrat betreffen, weitergegeben. Auch hier gilt, dass nicht nur die Inhalte als solche, sondern auch die Wahrnehmung der Sitzungsgestaltung als hilfreiche Wissensquellen für designierte Vorsitzende zu deklarieren sind.

4.3.1.2 Bürobesprechungen

Ein ähnlicher Transferprozess bietet sich innerhalb von Bürobesprechungen:

„Da haben wir unsere Bürobesprechung, wo wir Dinge besprechen und miteinander diskutieren. Ich denk mal für die Reifung eines Prozesses ist das auch ganz wichtig. Dann sitzen wir einfach hier mit den ganzen Freigestellten und diskutieren dann hier über Dinge auch. Und das verfestigt natürlich einige Prozesse, wie man sie rangeht. Und da lernt man dann ganz viel durch. Das hat aber nichts damit zu tun, dass A2_ausgesch. VS mich persönlich rausgepickt hat. Mit mir hat er dann die Dinge teilweise vorgesprochen. Aber so der richtige Mehrwert für mich: zu gucken, wie die Leute darauf reagieren, wie sehen die das?“ (A2_amt. VS: S. 75, Z. 484-492)

Für den Interviewten besitzt die Teilnahme an Bürobesprechungen aufgrund der dortigen Diskussionen Mehrwert, da ihm so die Chance geboten wird, die Diskussionskultur und Meinungen anderer freigestellter Betriebsrät*innen kennenzulernen. Das Beobachten, Bewerten und gegebenenfalls Abschauen der Verhaltens-

weisen anderer kann für das Finden des eigenen persönlichen Stils hilfreich sein, bietet aber auch die Möglichkeit soziales Wissen über jene Personen zu generieren. Der Vorsitzende bewertet diese Prozesse der Sozialisation und Internalisierung hilfreicher als das reine „Vorsprechen von Dingen“ durch seinen Vorgänger. Learning-by-doing besitzt für ihn an dieser Stelle also höhere Priorität als reine Erläuterungen durch seinen Vorgänger.

4.3.1.3 Arbeit im Tandem

Zwar sind alle Subkategorien Formen der Zusammenarbeit, sie entsprechen jedoch nicht der hier intendierten Definition: Mit einem Tandem ist hier die direkte Zusammenarbeit und der direkte Austausch zwischen der*dem ausscheidenden Vorsitzenden und ihrem*seinem Nachfolger*in, wodurch es zu einem Wissensaustausch kommt, gemeint.

Durch das schrittweise **Empfangen von Verantwortung**, sowie dem **Übernehmen** von durch seinen Vorgänger **zugewiesenen Aufgabenfeldern** (A2_amt. VS: S.71, Z. 326-329) konnte sich der neu amtierende Vorsitzende des Fallbeispiels A2 in einem längeren Prozess auf sein baldiges Amt vorbereiten:

I.P.: „Indem er mir einfach viele Kompetenzen übermittelt hat. Er hat gesagt: ich lege mich jetzt zurück und du machst das.“

I: „Also Learning by Doing.“

*I.P.: „Ja, das war definitiv so. Das ist einer der Dinge, wo ich auch nochmal sage: Man kann noch so viel vermittelt bekommen, das bringt alles nichts, wenn man es nicht tut. Und Learning by Doing ist wirklich das A+O.“
(A2_amt. VS: S. 74, Z. 459-464)*

Was es also bedeutet, den Vorsitz eines Betriebsrates innezuhaben, konnte der Befragte im Voraus der Amtsübernahme erproben, indem sich sein Vorgänger zurückgezogen hat und ihm somit die Möglichkeit bot, sich neues Wissen und neue Kompetenzen zu erschließen. Dabei reiche ein reines Verbalisieren beziehungsweise, in den Worten des Interviewten, „Vermitteln“ des Wissens nicht aus, solange man dieses nicht selbstständig anwende. Damit verdeutlicht er die Wichtigkeit der Internalisierung von Wissen, bei der laut Nonaka & Takeuchi (2012: 87) explizites Wissen in implizites Wissen umgewandelt wird und das damit dem „learning by doing“ nah verwandt sei. Jene „Try & Error“- Methode des Wissens-

erwerbs wird von dem Betriebsratsvorsitzenden sogar als so wichtig erachtet, dass er die Frage nach möglichen Übergabedefiziten verneint und der Meinung ist, die für den Vorsitz relevanten Informationen alle erhalten zu haben und er weitergehend durch Fehler lernen werde:

I: „[...] Gibt es denn so nach der Zeit, wenn sie nochmal überlegen, hätte es irgendwas geben können, was ihnen diesen Übergang irgendwie noch erleichtert hätte? Irgendwelche Qualifizierung oder irgendwelchen anderen Dinge, die Ihnen A2_ausgesch. VS oder irgendwer anders, Ihnen noch mitgeben können?“

I.P.: „Ich glaube nicht. Weil viele Dinge passieren halt Learning by Doing. Das ist einfach so. Man muss ja auch manchmal auf die Nase fallen, um zu wissen, was man falsch gemacht hat.“ (A2_amt. VS: S. 76, Z. 545-552)

Dem Entstehen jener Selbstsicherheit ging allerdings, wie bereits erwähnt und im nachfolgenden Zitat seines Vorgängers verdeutlicht, eine zweijährige intensive Vorbereitungszeit voraus:

„Und alles, was ich letztendlich in den letzten zwei Jahren, mehr oder weniger, kurzfristig entscheiden musste, weil man eben irgendetwas liest, zeigt, macht, wurde komplett immer mit ihm besprochen. Da ist nichts über meinen Tisch gegangen, wo ich nicht mal gesagt habe: A2_amt. VS, komm eben rein, bevor ich es hoch gebe, komm, guck es dir nochmal an, ich erkläre es dir nochmal. Also ich habe ihn 2 Jahre praktisch dann auch vorbereitet, begleitet, inhaltlich begleitet.“ (A2_ausgesch. VS: S. 94, Z. 642-648)

Die gelassene Haltung, weitere Wissensinhalte zukünftig selbstständig internalisieren zu können, wurde also auch durch die fundierte, zweijährige Vorbereitung im Vorfeld ermöglicht. Der Beginn einer frühen Nachfolgeplanung hat sich hier deutlich positiv auf den Wissenstransfer ausgewirkt. Dem ehemaligen Vorsitzenden aus dem Fallbeispiel A2 zufolge, hat dieser seinem Nachfolger zunächst mündlich Wissensinhalte vermittelt, damit dieser sie sodann, im Sinne einer Kombination von Sozialisation und Internalisierung, nachahmen und in der Praxis anwenden konnte (Nonaka & Takeuchi 2012: 80). Die Interviewten bezeichnen den Übergabeprozess als „Coaching“ (A2_amt. VS: S. 72, Z. 361). Im Rahmen dessen wurden Arbeits- und Betrachtungsweisen erörtert, die inhaltlich teilweise betriebsratspezifisch waren, da beispielsweise das Vereinen arbeitnehmer- und arbeitgeberspezifischer Interessen diskutiert wurde. Gleichzeitig waren aber auch generalisierende Mentalitätsfragen Gegenstand der Diskussionen, wie eine nüchterne

Betrachtungsweise von Sachlagen, sodass emotionsgeleitete Entscheidungen vermieden werden (vgl. A2_amt. VS: S. 72, Z. 352-362). Durch gemeinsames Diskutieren, Reflektieren und Analysieren konnten so vorhandene Wissensbestände offengelegt und neues Wissen generiert werden (Bertermann 2016: 282). Der neue Vorsitzende bewertet diesen Prozess als insgesamt sehr hilfreich, betont aber, maßgeblich sei für ihn das „*Mentalcoaching*“ (A2_amt. VS: S. 72, Z. 361), wie das Diskutieren der oben erwähnten nüchternen Betrachtungsweisen, gewesen. Die „fachliche Seite“ habe für seinen Vorgänger und ihn einen niedrigeren Stellenwert besessen: *„Und diese fachliche Seite, hat er auch selber immer gesagt, wenn du dich dafür interessierst, wirst du das selber alles auch irgendwo kennenlernen“* (A2_amt. VS: S. 72, Z. 357-359). Implizite Wissensinhalte, wie die Mentalität eines Betriebsrates, können demnach offensichtlich gut im Rahmen eines direkten Austauschs der Vorsitzenden mithilfe von Externalisierung (Nonaka & Takeuchi 2012: 81) weitergegeben werden, wohingegen explizite Inhalte, wie „fachliche Seiten“, im direkten Austausch weniger Priorität besitzen.

Ein ähnlicher Ablauf lässt sich im Fallbeispiel A1 identifizieren, bei dem der Vorsitzende und sein Stellvertreter Fach- und Sachgebiete aufgeteilt haben und als eine Art „*Doppelspitze*“ (A1_desig. VS: S. 58, Z. 344) agieren. Der amtierende Vorsitzende berichtet, seinen Nachfolger bereits zu sämtlichen Gesprächen mit Vorgesetzten mitzunehmen, sodass er sich selbst langsam zurückziehen könne. Sein Nachfolger erhält somit die Chance, sein Wissen in den ihm bereits übertragenen Arbeitsbereichen sowie im Rahmen der Gespräche mit Vorgesetzten zu internalisieren.

Eine Tandem-Lösung wurde auch von A4 in seiner Funktion des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden und seinem designierten Nachfolger etabliert. Da Letzterer schon mit Beginn der Amtszeit von A4 als wahrscheinlicher Nachfolger definiert wurde, initiierten die Beteiligten eine sehr partizipative Lösung, die eine Art Doppelspitze zur Folge hatte:

„Und dann haben wir gesagt, „okay, lass uns doch mal versuchen ob wir nicht irgendwas hinkriegen, so eine Konstellation wo wir beide gemeinsam das machen“. Und er sozusagen von meinen Stärken und Dingen profitieren kann, ich aber auch von seinen. Weil er natürlich noch nicht so lange Betriebsrat war und auch vielleicht noch nicht die Erfahrung hatte oder so

und dass man sozusagen, wir haben so ein Tandem gebildet und haben versucht, diese Jahre, die ich noch da war, so zu nutzen, dass er davon profitieren kann und ich aber auch.“ (A4, I2: S. 184, Z. 81-87)

Neben einer zwar klar definierten Abgrenzung der Themenzuständigkeiten, hat laut A4 dennoch ein regelmäßiger Austausch zwischen Beiden stattgefunden, so dass der jeweils andere nicht uninformiert blieb:

„Wir haben uns dann hingesetzt, als wir beide dieses Amt übernommen haben, und haben eine Arbeitsteilung gemacht: Du bist für das verantwortlich, ich bin für das verantwortlich. Er war für das ganze Thema Aufsichtsrat, das ganze Thema Europa, also europäische Kontakte und so, zuständig. Ich war für das ganze Thema in Deutschland, Kontakte zur Politik und solche Dinge zuständig. Und das hat super geklappt, wir haben da wirklich eine super Arbeitsteilung hingekriegt. Und wir haben auch immer wieder die Zeit gefunden uns auszutauschen, damit der andere weiß: Was läuft denn da eigentlich? Damit da nicht einer losgelöst losrennt oder so. Wie gesagt, er hat da wirklich eine super Entwicklung gemacht und alle haben eigentlich gesagt: Ja, jetzt können wir ihn wählen.“ (A4, I1: S. 171, Z. 1205-1215)

Durch die deutliche Aufteilung der Aufgabenfelder hatte der Nachfolger von A4 somit einerseits die Chance, sich bereits im Vorfeld der Vorsitzübernahme umfassend in Thematiken einzuarbeiten, und andererseits hatte die Etablierung der Tandem-Lösung offensichtlich zur Folge, dass sich der designierte Vorsitzende positiv entwickeln konnte und ihm das Gremium infolgedessen Akzeptanz bezüglich der Vorsitzübernahme entgegenbrachte. Jene Themenfelder, welche überwiegend A4 bearbeitete, übergab dieser seinem Nachfolger in einem mehrjährigen Coachingprozess (s. Kap. 4.3.3.1 Coaching durch Externe).

Bis zur Akzeptanz sowohl des Arbeitgebers als auch der Gremiumsmitglieder dauerte es allerdings einige Zeit, da die Lösung auch beinhaltete, Arbeits- und Verantwortungsbereiche – nach Absprache untereinander – klar aufzuteilen und dadurch „die Verantwortung [...] dann immer bei dem, der das sozusagen auch für sich auf dem Zettel hatte [Iag: CB]“ (A4, I2: S. 185, Z. 123-124). Dies sei sowohl für die Betriebsrät*innen als auch für den Arbeitgeber ein Lernprozess gewesen, da besonders Letzterer gewohnt war, zum Vorsitzenden zu gehen „und der regelt das dann schon irgendwie.“ (A4, I2: S. 185, Z. 127). Potenziell hemmend für den Wissenstransfer könnte bei solch Individuallösungen also erst einmal fehlende Akzeptanz des Gremiums und/oder des Arbeitgebers sein, insofern diese die Lö-

sung nicht anerkennen und sich weigern mit beziehungsweise in ihr zu arbeiten. Denn generell gilt, dass die Tandem-Lösung im vorliegenden Beispiel einen positiven Effekt für A4s Nachfolger hatte, da dieser durch die Aufteilung der Arbeitsgebiete und durch den Erhalt von Verantwortung die Chance hatte, sich frühzeitig Wissen und Erfahrungen anzueignen und diese(s) im regelmäßigen direkten Austausch mit A4 zu überprüfen. Dies wäre ohne eine längerfristige Nachfolgeplanung jedoch nicht möglich gewesen. Vorausschauende Nachfolgeplanungen und infolgedessen die frühzeitige Aufteilung von Arbeitsgebieten und Verantwortung zeigen sich demnach als förderliche Faktoren für eine Wissensweitergabe.

Ein weiterer sehr basaler Kanal der Wissensweitergabe ist **der gezielte persönliche Austausch in Form von Einzelgesprächen** zwischen ausscheidender*^m und designierter*^m Vorsitzende*ⁿ sowie das aktive Nachfragen seitens des designierten Vorsitzenden. Hierbei geht es meist um den Austausch von Erfahrungen, um das Einschätzen von Situationen oder um das Beantworten büroorganisatorischer Fragen, zum Beispiel welche Inhalte wo zu finden sind. Letztere sind eher explizite Wissensinhalte und beschränken sich laut den Interviewpersonen meist auf kurze Nachfragen und werden weniger in gezielten Einzelgesprächen geklärt. Der Austausch von Erfahrungen sowie das Einschätzen von Situationen hingegen sind klassisch implizite Inhalte und überwiegen in der vorliegenden Subkategorie. Hierfür werden anstelle von spontanem Nachfragen eher geplante Einzelgespräche angesetzt. Der ehemalige Vorsitzende des Fallbeispiels A2 beschreibt den Wissenstransfer wie folgt:

„Das Wissen, was ich in meinem Kopf trage, habe ich versucht ihm rüberzubringen in Einzelgesprächen. Ich sage, er und ich in einem bestimmten Fall: Hast du noch eine Stunde Zeit, wir setzen uns mal hier an einen Tisch. Deshalb bin ich auf die Lösung gekommen und deshalb hatte ich diese Lösung jetzt vorgestellt, damit er wusste: Wie ticke ich und warum habe ich die Dinge so vorbereitet, wie ich sie vorbereitet habe.“ (A2_ausgesch. VS: S. 94, Z. 648-653)

Die Aussage des Interviewten, vermitteln zu wollen wie er „tickt“, lässt darauf schließen, dass auch hier persönliches, kontextspezifisches Erfahrungswissen, also implizites Wissen weitergegeben wird. Ähnliches zeigt sich in Fallbeispiel A3: aufgrund seiner langjährigen Betriebs- und Gremiumsangehörigkeit verfügt der neue Vorsitzende bereits über umfangreiches Wissen, sodass innerhalb der ge-

zielten, persönlichen Gespräche weniger der Transfer von Faktenwissen im Mittelpunkt stand, sondern mehr die Weitergabe von Erfahrungen:

„Es geht immer nur auf der Erfahrungsebene. Wenn bestimmte Dinge zu besprechen sind, Themen oder sowas, dass man nochmal aus seinem eigenen Erfahrungsschatz etwas dazu tut. Oder sagt: da habe ich schonmal Gespräche mit geführt. Oder wenn es um Einschätzungen von Situationen geht, wo man sich dann gemeinsam berät, wo man sagt: was meinst du denn dazu, ist das ein sinnvoller Weg? Wo ich dann auch sagen kann: weiß ich nicht, habe ich auch andere Stimmen gehört. Sowas. Dass man sich so austauscht.“ (A3_ausgesch. VS: S. 142-143, Z. 840-847)

Wissen hingegen, das gut explizierbar ist, wird eher auf Nachfrage kurzfristig geteilt:

„Es sind eher so organisatorische Sachen. Wir haben ja eine Betriebsratsablage, [lacht] wo er gesagt hat: „Wo finde ich denn, das hast du doch immer gemacht.“ Oder: „Wie hast du dies und das organisiert?“ (A3_ausgesch. VS: S. 142, Z. 813-815)

Gezielter Erfahrungsaustausch findet demnach statt, wenngleich im Material nicht deutlich wird, inwiefern der Wissensaustausch in Form von Einzelgesprächen tatsächlich strukturiert und geplant wurde. Einzelgespräche ergeben sich offensichtlich eher bei einer konkret auftretenden Problemstellung im Alltag, werden aber seltener präventiv zum gezielten Wissenstransfer geplant. Auch A1_amt. VS berichtet zum Beispiel, den baldigen Vorsitzwechsel bislang eher vor sich hergeschoben zu haben, er sich allerdings zumindest vorstellen könne, regelmäßig geblockte Arbeitstage für eine strukturiertere Übergabe zu nutzen.

Zur direkten Zusammenarbeit der*des ausscheidenden Vorsitzenden und ihrem*seinem Nachfolger zählt auch, Letzteren in **Verhandlungen und in Gespräche miteinzubinden**. So können Eindrücke und Gefühle für jene Situationen und für die daran partizipierenden Personen gewonnen und somit implizites Wissen erworben werden. Außerdem kann der Nachfolger gemäß der Wissensspirale von Nonaka & Takeuchi mithilfe von Sozialisation hilfreiche Verhandlungsstrategien oder Verhaltensweisen seines Vorgängers beobachten und nachahmen und diese im Nachgang mittels Internalisierung selbstständig anwenden. Im Fallbeispiel A4 wurde der designierte Nachfolger von A4 frühzeitig in Gespräche mit eingebunden, sodass der Nachfolger zum einen bereits Kontakte knüpfen konnte und ihn

die Gesprächspartner zum anderen bereits als potenziellen Nachfolger wahrnehmen konnten:

„Und deswegen sind wir immer gemeinsam losgegangen danach und haben gesagt, haben das aber auch so kommuniziert, so nach dem Motto, ‘Ich hör´ auf! Das ist der potenzielle Nachfolger, der muss noch gewählt werden, logischerweise ist immer noch ne Wahl dazwischen aber wir gehen da mal von aus, dass das hinhaut.‘ Ähm, und, dass wir dann auch die Gespräche gemeinsam geführt haben, dass man die Leute kennt, dass man sagt, Okay, wenn er dann Vorsitzender ist, ist das logischerweise, ja man muss dann nicht sozusagen bei 0 anfangen, sondern man hat schon die Kontakte.“ (A4, I2: S. 193, Z. 506-512)

Neben dem Erlernen von Gesprächsführung bot sich seinem Nachfolger demnach auch der positive Effekt, bereits die Netzwerke von A4 übernehmen zu können. Angedacht war ursprünglich, dass der Nachfolger einige Gespräche bereits allein führen sollte, dies sei jedoch von einigen Gesprächspartnern nicht akzeptiert worden, da sich diese geweigert haben, lediglich mit dem Stellvertreter des GBR-Vorsitzenden zu sprechen (vgl. A4, I2: S. 193, Z. 485-494). Als potenziell erschwerend beziehungsweise hemmend für den Erwerb des impliziten Wissensbestands „Netzwerke“ zeigt sich hier also fehlende soziale Akzeptanz seitens der Gesprächspartner.

4.3.1.4 Mentoring nach Ausscheiden

Auch nach dem eigenen Ausscheiden für den Nachfolger ansprechbar zu bleiben, schien für die meisten noch amtierenden oder bereits ausgeschiedenen Vorsitzenden eine Option zu sein. Der frühere Vorsitzende des Fallbeispiels A2 zeigt generelle Bereitschaft, auch nach seinem Renteneintritt ansprechbar zu sein, motivierte seinen Nachfolger und die stellvertretende Vorsitzende aber im Vorfeld, zunächst eigenständig nach Lösungen zu suchen:

„Abgesprochen ist: Ihr seid diejenigen, die jetzt die Entscheidungen treffen, wenn ihr wollt, könnt ihr mich jederzeit anrufen, ich bin immer für euch da, aber versucht es doch alleine zu machen.“ (A2_ausgesch. VS: S. 98, Z. 860-863)

Der aktuell noch amtierende Vorsitzende des Fallbeispiels A1 könnte sich hingegen sogar vorstellen, zwar aus der aktiven Gremiumsarbeit auszuscheiden, sich

im Betrieb aber weiterhin als eine Art „Graue Eminenz“ im Hintergrund aufzuhalten und bei Problemen ansprechbar zu sein:

„[...] das war mal so eine Idee, die ich hatte, von der bin ich auch noch nicht ab, dass ich richtig dann aus Gremienarbeit und sowas rausgehe und ein bisschen von der, wie heißt das so schön, von der Metaebene darauf gucke, was da so getrieben wird. Und wenn dann auch jemand mich etwas fragen will, kann er das tun.“ (A1_amt. VS: S. 35, Z. 486-489)

Somit könnte er erreichen, auch nach dem offiziellen Ausscheiden aus dem Gremium, weiterhin Einfluss auf dieses zu haben und unterstützend zur Seite zu stehen.

Auch der bereits aus seinem Amt des GBR-Vorsitzenden ausgeschiedene A4 möchte für seinen Nachfolger sowie für das Gremium nach wie vor ansprechbar bleiben. Dadurch, dass er noch in ein betriebsrats-unabhängiges Projekt seines Betriebs eingebunden ist, scheint sein Ausscheiden eher schleichend voranzuschreiten. Bislang stünde er in regelmäßigem Kontakt mit seinem Nachfolger:

„Und er hat eben auch nochmal die eine oder andere Frage: Wie sind denn Dinge gelaufen? Was habt ihr denn damals da verabredet? Und wer hat denn da mit wem geredet und so? Und da kann ich ihm natürlich schon noch weiterhelfen.“ (A4, I2: S. 212, Z. 1420-1424)

Auch für Nachfragen seitens des Gremiums zeigt er sich offen:

„Und wenn mich einer anruft und sagt, 'Ach, Mensch kannst Du mir nochmal erzählen: Wie war das denn damals? Was habt ihr denn da genau verabredet? Oder was war der Geist der Verhandlung'? Weil, das spielt ja auch manchmal eine Rolle. Da kann man da vielleicht nochmal so ein bisschen mit unterstützen.“ (A4, I2: S. 203, Z. 982-985)

Ähnlich wie bei dem Vorsitzenden des Fallbeispiels A1 und bei der bereits aus ihrem Amt ausgeschiedenen aber nach wie vor im Betrieb ansprechbaren A3_ausgesch. VS, drehen sich potenzielle Nachfragen ihrer Nachfolger eher um situationsspezifisches Erfahrungswissen (Was war der Geist der Verhandlung?) und um soziales Wissen (Wer hat mit wem geredet?) als um fachliche Inhalte, womit vor allem implizitem Wissen Wichtigkeit zugeschrieben wird.

4.3.1.5 Digitale Datenspeicherung und Ablagesysteme

Sowohl im Fallbeispiel A1 als auch im Fallbeispiel A2 berichten die Interviewpersonen von virtuellen Datenbanken, in denen Informationen hinterlegt sind. Im Fallbeispiel A2 erscheint die Speicherung strukturiert abzulaufen. Der frühere Vorsitzende berichtet über bereits vorhandene Strukturen, in denen Inhalte wie beispielsweise Reden (s. auch Kap. 4.1.3 Reden und Vorträge) dokumentiert und weitergegeben werden und für seinen Nachfolger zugänglich seien, sodass dieser auf bereits vorhandene Strukturen und angelegtes Wissen zurückgreifen könne (vgl. A2_ausgesch. VS: S. 94, Z. 663-681).

Der amtierende Vorsitzende des Fallbeispiels A1 hingegen berichtet, zwar Informationen erfasst und hinterlegt zu haben, jedoch keine Prozessabläufe oder exemplarische Vorgänge verfasst und gespeichert zu haben, da er hierfür zu sehr ein „Bauchmensch“ sei:

„Das ist eine reine Datenablage, die aber auch eine gewisse Historie natürlich hat, da sind auch alte Sachen drin. Aber sowas wie Prozessabläufe, so Vorgehen mit, mit Gestaltung oder so, habe ich nicht. Dazu bin ich viel zu sehr Bauchmensch. Ich kann nur aus dem Bauch raus und auf meinen Bauch konnte ich mich viele Jahre verlassen.“ (A1_amt. VS: S. 45, Z. 969-973)

Für ihn besitzen Datenbanken offensichtlich keine hohe Priorität, sodass dort zwar die „nötigen“ Informationen in Form einer „reinen Datenablage“ hinterlegt sind, er aber keinerlei Anlass sieht, darüberhinausgehend aktiv Zeit zu investieren. Dass dies zwischen ihm und seinem Nachfolger schon jetzt zu Konflikten führt, zeigt sich an anderer Stelle des Interviews:

„Ganz chaotisch, ganz schlimm. [...] Das wird das erste sein was A1_desig. VS macht. Der wird dieses ganze Computersystem und unsere ganzen eigenen Dateien aufräumen. [...] Hier ist eine gewachsene Struktur drauf, ähm, das ist jetzt schon Reibungspunkt: "A1_desig. VS, wo hast du das hingespeichert? Ja, wo ist der Scheiß denn schon wieder?" Also da ist alles erfasst und alles hinterlegt und auch, äh, aus den vergangenen Jahren und so. Das wird er sicherlich, da wird er sich ein paar Tage Zeit nehmen, wenn ich hier weg bin und das ganz neu machen.“ (A1_amt. VS: S. 45, Z. 953-962)

Dass Vorsitzende ebenso ein ambivalentes Verhältnis zur digitalen Datenspeicherung haben können, zeigt sich in Fallbeispiel A4. Zwar wurde innerhalb des (ver-

mutlich örtlichen) Betriebsrates vor einiger Zeit versucht, ein Wiki mit Handlungsempfehlungen, die beispielsweise das Erstellen von Betriebsvereinbarungen erleichtern sollten, einzurichten, dies sei aufgrund fehlender Ressourcen jedoch nicht weitergeführt worden: „Das Problem ist nur, das zu pflegen. Also, da muss man wirklich jemanden haben, der sich den ganzen Tag darum kümmert, und die Ressource haben wir einfach nicht“ (A4, I2: S. 200, Z. 859-861). Für jenes Wiki, in dem in erster Linie fachliche Inhalte abrufbar gewesen wären, wäre also generelle Offenheit vorhanden gewesen. Hinsichtlich der bislang analogen Aufbewahrung von Beschlüssen o.Ä. (vgl. A4, I2: S. 200, Z. 863-865), scheint, trotz der Nutzungsmöglichkeit eines Wissensmanagementsystems im Unternehmen, bei digitalen Lösungen bislang Skepsis vorherrschend zu sein:

I.P.: „[...] Was es hier gibt, das ist, also, es gibt so ein Wissensmanagement hier im Unternehmen. Das nutzen wir aber nicht.“

I: „Ah, okay. Warum nicht?“

I.P.: „Mmh, wir sagen immer, oder, ich sage mal so: Das dabei ist, dass wir manchmal sehr kritisch gegenüber dem sind, was der Arbeitgeber macht und wir manchmal auch nicht genau wissen, was passiert denn mit den Daten am Ende des Tages. Klar ist immer alles aufgeschrieben, es steht auch immer drin, es darf nicht zu Überwachungszwecken oder so, keine Ahnung, benutzt werden. Aber so richtig sicher sein kann man sich da nie. Man kann mit allem alles machen.“ (A4, I2: S. 200-201, Z. 867-876)

Das Misstrauen hinsichtlich des Datenzugriffs durch den Arbeitgeber überwiegt demnach der potenziellen Arbeitserleichterung, die durch Nutzung eines Wissensmanagementsystems entstehen könnte. Misstrauen gegenüber dem Arbeitgeber wirkt sich an dieser Stelle demnach hemmend auf einen möglichen Wissenstransfer aus.

Neben digitaler Datenspeicherung dienen klassische Ablagesysteme als Transferkanäle von explizitem Wissen. Hierauf verweist der neue Vorsitzende des Fallbeispiels A3 und merkt an, mit diesem aufgrund seiner langjährigen Betriebsratszugehörigkeit bereits seit 8 Jahren aufzuwachsen. Etwaige Fragen hierzu klärt er bislang mithilfe kurzer Nachfragen bei seiner Vorgängerin. Grundsätzlich scheint A3_amt. VS das Ablagesystem jedoch nicht bei jeder potenziellen Gelegenheit zur Klärung von Fragen zu nutzen:

„Ich könnte mir an der ein oder anderen Stelle, hätte ich mir wahrscheinlich auch die ein oder andere Frage, die da vergleichen können und einfach da hinten mal in Akten gegangen wäre und nachgeblättert hätte, weil da steht es eigentlich drin. Also nicht hier, sondern da hinten im Kämmerchen, da haben auch nur wir als Betriebsräte ein Schlüssel dafür [...]. Das Problem ist manchmal dieses Ablagesystem dann zu durchblicken und das zu finden, was du gerade suchst.“ (A3_amt. VS: S. 118, Z. 816-825)

Als Nutzungsproblem identifiziert er Verständnisprobleme des Systems, die dazu führen, benötigte Inhalte nur schwer zu finden. Wenngleich er die Dokumentation von Vorgängen per se als gut beschreibt, deuten seine Ausführungen darauf hin, dass die Räumlichkeiten der Aktenablage eher vernachlässigt und infolgedessen vermutlich nicht sehr häufig frequentiert werden. Zudem beruht der Aufbau des Systems auf seiner Vorgängerin, weshalb das Gremium momentan versuche dieses an die eigene Denke anzupassen. Fraglich ist, ob es hilfreich sein könnte, sich, anstelle von partiellen Nachfragen, das System einmal in seiner Gänze erklären zu lassen, auch um dieses im Nachgang der eigenen Denkstruktur anpassen zu können. Als hemmend auf den Wissenstransfer wirken sich hier also Verständnisprobleme bezüglich des Systems aus, vor allem solange diese nicht gelöst werden. Sollte das Ablagesystem doch genutzt werden, um beispielsweise personelle Maßnahmen nachzuvollziehen und in entsprechenden Dokumenten zu recherchieren, könnte so die Internalisierung expliziten Wissens unterstützt werden.

4.3.1.6 Transferbüro/Mentoring im Arbeitsalltag

Der Interviewte des Fallbeispiels A4 berichtet von einem Wissenstransferbüro der Generationen, mithilfe dessen durch Mentoring Wissen von älteren Betriebsräten an jüngere Betriebsräte transferiert werden sollte. Trotz eines hohen Zeit- und Finanzaufwandes war das Projekt, bis auf einen Einzelfall, allerdings nicht erfolgreich. Zum Teil habe dies an den handelnden Personen selbst gelegen, da diese „schwierige Charaktere“ gewesen seien und Wissensnehmer demnach keine Bereitschaft zeigten, sich über einen längeren Zeitraum mit jenen Kolleg*innen auseinanderzusetzen. Mangelnde Bereitschaft Wissenstransfer gegenüber sei außerdem in fehlendem Interesse gegenüber der Wissensinhalte begründet gewesen (vgl. A4, I2: S. 176, Z. 1458-1483). Generell gilt Mentoring, worunter das hier erwähnte Transferbüro zu klassifizieren ist, bei Interessenvertretungen als bislang nicht weit verbreitet (Bertermann 2016: 281).

4.3.1.7 Dokumentation von Gesprächen und Sitzungen

Die Dokumentation sowie Protokollierung von Gesprächen und Sitzungen ist gewissermaßen als Vortransferkanal der digitalen Datenspeicherung und/oder des Ablagesystems anzusehen. Dokumentiert und protokolliert werden beispielsweise Monatsgespräche nach § 74 BetrVG Abs. 1 mit dem Arbeitgeber (vgl. A3_amt. VS: S. 118, Z. 834-838), Mitarbeitergespräche oder Treffen von Arbeitsgruppen. Die Protokolle letzterer werden sodann verteilt (vgl. A1_amt. VS: S. 28, Z. 158-163), also vermutlich dem gesamten Gremium zugänglich gemacht, während die Dokumentationen der Mitarbeitergespräche – vertraulich – in einem Ordner gesammelt werden. Wissen wird also einerseits festgehalten, um das Gremium gegenüber dem Arbeitgeber abzusichern (Monatsgespräche), aber auch um Wissen innerhalb des Gremiums und insbesondere für die*den nachfolgende*n Vorsitzenden zugänglich und verteilbar zu machen.

4.3.1.8 Klausurtagungen

Auch Klausurtagungen des Gremiums stellen Wissenstransferkanäle dar, bei denen in der Regel gezielt Thematiken diskutiert und erarbeitet und somit vorhandenes Wissen weitergegeben und neues Wissen generiert werden kann. Neben wöchentlichen Betriebsratssitzungen werden im Fallbeispiel A3 mindestens zwei Klausurtagungen im Jahr ausgerichtet, in denen sich das Gremium mehr Zeit nimmt, da „*die meiste Betriebsratsarbeit immer so irgendwie zwischen Tür und Angel*“ (A3_amt. VS: S. 113, Z. 572-573) passiert. Die Klausurtagungen werden also auch dafür genutzt, den Mangel an systematischer Arbeitsplanung in der alltäglichen Betriebsratsarbeit beziehungsweise den Mangel an Zeit etwas auszugleichen, indem sich hier bewusst mehr Zeit genommen wird. Denkbar wäre daher, Wissenstransferprozesse, welche ohnehin im Rahmen von Klausurtagungen stattfinden, im Voraus strukturiert zu planen, um einen gezielteren und dadurch effektiveren Austausch zu ermöglichen.

4.3.1.9 Exkurs: Beispiel einer individuellen Lösung zur Übertragung von Wissen

Das folgende Beispiel ist vermutlich eine einzigartige, aber effektive Lösung zur Weitergabe von Wissen. Da sich dieses jedoch nur schwerlich auf andere Gremien übertragen oder mit ihnen vergleichen lässt, wird es eher als beispielhafter Exkurs zu einer individuellen und unkonventionellen Lösung der Übergangsproble-

matik in Betriebsratsgremien angesehen. Aufgrund seiner Zielgerichtetheit kann es jedoch dennoch den informell zielgerichteten Transferkanälen zugeordnet werden.

Das Gremium im Fallbeispiel A3 konnte der Geschäftsführung gegenüber durchsetzen, die ausgeschiedene Vorsitzende als Sekretärin für das Gremium zu gewinnen. Somit ist die ehemalige Vorsitzende zwar kein Mitglied des Betriebsrates mehr, kann das Gremium aber nach wie vor mit ihrem Wissen unterstützen:

„Und bei mir war es so, dass ich gesagt habe: Ich könnte doch noch zuarbeiten. Ich habe ja Sekretariatsaufgaben und der Betriebsrat hat Anspruch auf eine Zuarbeit und wenn ich das organisiere, dann hat man mich direkt sozusagen, ich kann in den Sitzungen Protokolle schreiben, ich kann da meinen Senf noch zugeben ohne noch Verantwortung zu tragen und kann unmittelbar gefragt werden, wenn es darum geht: Sag mal, wie war es eigentlich, als ihr dies und jenes vereinbart habt, wie verhält es sich da? Das, finde ich, ist ein ganz guter Übergang.“ (A3_ausgesch. VS: S. 132, Z. 328-335)

Von ihrem „Erfahrungsschatz“ (A3_amt. VS: S. 142, Z. 842) profitiert das Gremium aber nicht nur innerhalb von Betriebsratssitzungen, sondern er wird von ihrem Nachfolger auch im Rahmen der alltäglichen Arbeit genutzt, indem dieser sich häufig auf kurzem Wege Rat oder Informationen bei ihr einholt. Begünstigt wird dies durch die räumliche Situation, da sie sich an zwei Tagen pro Woche Büroräume teilen. Die momentane Situation hat aber auch zur Folge, dass der Wissenstransfer nicht strukturiert, sondern eher zufällig abläuft:

„Aber das ist eigentlich eher nichts, was so geplant und strukturiert passiert, sondern was im Prozess da gerade passiert, weil wir halt einfach auch diese Raumbedingung haben, die es uns da auch relativ leicht macht und das im Moment für uns dann auch immer wieder befriedigend abzuhandeln, abzudecken.“ (A3_ausgesch. VS: S. 117-118, Z. 786-790)

Fraglich ist daher, ob und welche Wissenslücken sich zeigen, sobald die ehemalige Vorsitzende auch aus der Sekretariatsfunktion ausscheidet und in den Ruhestand eintritt. Ihre fortwährende Anwesenheit wirkt sich also einerseits förderlich auf den kurzfristigen Wissenstransfer aus, verhindert aber möglicherweise auch eine strukturierte, weitreichendere Wissensübergabe.

Der Exkurs deckt auf, dass Gremien aufgrund der betriebsratspezifischen Schwierigkeiten der Planbarkeit eines Vorsitzwechsels angehalten sind, individuelle Problemlösungsstrategien zu kreieren und wirft infolgedessen die Frage auf, welche bislang unbekanntem Lösungsstrategien darüber hinaus in deutschen Betriebsratsgremien existieren.

4.3.2 Informell parenthetische Transferkanäle

Informell parenthetische Transferkanäle umfassen jene Prozesse, in denen Wissen zwar beiläufig und oft unbewusst weitergegeben oder erworben wird, die innerhalb der Vorsitzwechsel aber dennoch eine Rolle für die interviewten Personen gespielt haben.

4.3.2.1 Langjährige Betriebsratszugehörigkeit

Eine vor Übernahme des Vorsitzes eigene, langjährige Betriebsratszugehörigkeit konnte als hilfreich für die Amtsübernahme identifiziert werden. Voranzustellen ist allerdings die Überlegung, ob der Begriff „Transferkanal“ hier gänzlich treffend ist oder ob eine langjährige Betriebszugehörigkeit eher als ein günstiger Umstand angesehen werden sollte, welcher sicherstellt, dass andere Transferkanäle langfristig wirken können.

Im Fallbeispiel A3 wurde durch den nachfolgenden Vorsitzenden bereits über Jahre gremiumsspezifisches Wissen erworben und verinnerlicht, sodass der Übergang vereinfacht wurde:

„Aber was die Frage der Betriebsratsarbeit anbelangt oder was die Geschäftsführung anbelangt, da hatte ich vorher auch schon genug Gelegenheiten selber, um da ein Stück weit reinzuwachsen, mir selber ein Bild zu machen. [...] Das war oder ist für mich auch jetzt mit dieser neuen Rolle, ist halt kein, ich wurde nicht ins kalte Wasser geworfen, ich kenne mich da selber aus und habe das auch zum Teil ja auch schon zu A3_ausgesch. VS Zeiten praktizieren können.“ (A3_amt. VS: S. 115-116, Z. 688-694)

In seine neue Rolle des Betriebsratsvorsitzenden hineinzufinden, wurde dem Interviewten demnach dadurch erleichtert, auch schon im Voraus im Betriebsrat aktiv gewesen zu sein. Zudem lässt die im Zitat betonte eigene Expertise die Vermutung aufkommen, dass er an vielen Stellen bereits über ein sehr breites Wissen verfügt und dadurch nicht zwingend auf das Wissen seiner Vorgängerin angewie-

sen ist, beziehungsweise ohnehin ein eigenes Bild und eine eigene Meinung besitzt. Auch durch seine Tätigkeit als Bildungsreferent für Betriebsratsseminare dürften für ihn fachliche Inhalte im Wissenstransferprozess keinerlei Rolle mehr spielen:

„Wobei das jetzt nicht alles neu für mich war, weil ich ja auch inhaltlich durchaus auch in der Thematik drinstecke, selber Betriebsräte ausbilde. Und so ging es ja auch dem ein oder anderen hier im Haus, das ist ja alles jetzt nicht unbedingt so ein Wurf ins kalte Wasser.“ (A3_amt. VS: S. 104, Z. 106-109)

Wie bereits in Kapitel 4.2.2 Soziales Wissen/Soziale Kompetenz erwähnt, sind für ihn eher das Erfahrungswissen, besonders hinsichtlich personeller Vorgänge, von A3_ausgesch. VS sowie Wissen über die Gremiumsorganisation, die personenspezifisch an A3_ausgesch. VS gebunden sind (s. z.B. Kap. 4.3.1.5 Digitale Datenspeicherung und Ablagesysteme), für den Vorsitzwechsel relevant.

4.3.2.2 Vertretungszeiten

Eine weitere Form der informell parenthetischen Transferkanäle stellt die Vertretung der*des ausscheidenden Vorsitzenden während einer Abwesenheit dar. Sowohl der designierte Vorsitzende des Fallbeispiels A1 als auch der neu amtierende Vorsitzende des Fallbeispiels A3 bewerten Vertretungszeiten, die durch Urlaub, Krankheit oder sonstige Abwesenheit entstanden sind, als vorbereitend für die Amtsübernahme:

„Ich fühle mich eigentlich relativ gut vorbereitet. Das liegt auch daran, dass ich in diesem Jahr schon relativ viele Zeiten hier allein im Büro hatte, aufgrund von einer längeren Krankheit von A1_amt. VS und Urlauben und so.“ (A1_desig. VS: S. 59, Z. 395-397)

Durch die Vertretung des amtierenden Vorsitzenden wird die Beachtung von Handlungsprämissen verinnerlicht. Der Wissenserwerb ist somit kein intendierter Sinn von Vertretungszeiten, stellt sich aber beiläufig selbstständig, mithilfe von Internalisierung ein.

Auch dem neuen Vorsitzenden des Fallbeispiels A3 wurde durch die Übernahme von Vertretungszeiten eine prozesshafte Entwicklung in Form eines „Hereinwachsens“ in den Betriebsratsvorsitz ermöglicht (A3_amt. VS: S. 115, Z. 676-679).

4.3.3 Außerbetriebliche Transferkanäle

Die Subkategorie non-formale Transferkanäle umfasst solche Kanäle, in denen mithilfe institutioneller Anbindung Wissen transferiert wird.

4.3.3.1 Coaching durch Externe

In der vorliegenden Subkategorie werden Coaching- und Beratungsleistungen, die von der*dem Vorsitzenden und/oder ihrem*seinem Nachfolger hinsichtlich des Betriebsratsvorsitzes in Anspruch genommen wurden, aufgeführt.

Als Teambuildingmaßnahme begonnen, entwickelte sich im Fallbeispiel A4 ein regelmäßig, über Jahre stattfindendes Coaching, auch über das Ausscheiden von A4 hinaus. In der Regel wurde ein Treffen pro Quartal organisiert, um sich über aktuelle Themen austauschen und Prozesse/Handhabungen diskutieren zu können. In beiden Interviews wurden sowohl die Übergabe des örtlichen Betriebsratsvorsitzes als auch die Übergabe des Gesamtbetriebsratsvorsitzes im Rahmen des Coachings durch A4 thematisiert. Nachdem A4 das Amt des örtlichen Vorsitzes übernommen hatte, initiierten er, der damals neu amtierende Gesamtbetriebsratsvorsitzende sowie ein weiterer örtlicher Betriebsratsvorsitzender eines anderen Firmenstandortes zusammen mit der Industriegewerkschaft Metall ein Coaching, welches ursprünglich als Teambuildingmaßnahme, um sich gegenseitig kennenzulernen, angedacht war:

„Und da haben wir gesagt, da wir alle neu in diesem Amt waren, in dem jeweiligen, haben wir gesagt, 'Irgendwie müssen wir mal gucken ob wir nicht zumindest mal so eine Teambildung machen und mal versuchen, wie können wir uns eigentlich besser vernetzen? Untereinander?' Und das haben wir dann mithilfe von einem Coach gemacht, der uns dann auch begleitet. Der uns auch immer noch begleitet sozusagen, also mich jetzt nicht mehr, aber die anderen sozusagen. Und wir haben dann das über mehrere Jahre gemacht und das hat eigentlich auch dazu geführt, dass wir untereinander auch ganz gut abgestimmt waren. Wir haben da zwar keine Entscheidungen vorbereitet oder so, weil logischerweise muss man immer noch ins Gremium, da sitzen noch ein paar Andere. Aber trotzdem haben wir uns versucht uns ein bisschen abzustimmen. Und zu sagen, wenn wir in diese Richtung gehen, oder wenn der Arbeitgeber mit irgendwas kommt, was jetzt irgendwie alle betrifft und da ist es schwierig.“ (A4, I2: S. 187, Z. 222-234)

Insofern einer der Teilnehmenden bei einem Termin verhindert war, wurde dieser dennoch im Nachgang über behandelte Inhalte mündlich informiert. Zudem wurde durch den begleitenden Coach eine Evaluation gewährleistet:

„Wir-. Also der, der Coach hat immer ein paar Sachen festgehalten, damit wir auch so eine Art Evaluation machen konnten, beim nächsten Mal zu sagen, 'Das haben wir letztes Mal besprochen, was ist denn daraus geworden? Wie ist denn das jetzt umgesetzt worden? Oder wie hat derjenige sich verhalten? Oder was haben wir jetzt gemacht'?“ (A4, I2: S. 190, Z. 377-381)

Insgesamt habe der Coachingprozess, in dem auch private beziehungsweise persönliche Inhalte ausgebreitet wurden, zu einer fruchtbaren Zusammenarbeit geführt, indem sehr offen miteinander umgegangen wurde und der dadurch die Vorsitzwechsel erleichtert habe:

„Aber im Großen und Ganzen war das so der springende Punkt, den wir da wirklich, wo der Übergang vom einem Amt in das andere Amt, wo das wirklich gut geklappt hat. Eine Gruppe zu haben, wo ich auch mal wirklich offen darüber reden konnte, was ich für Probleme habe.“ (A4, I1: S. 170, Z. 1155-1158)

Der Interviewte A4 konnte im Rahmen jenes Coachings nicht nur seinen Übergang in den Gesamtbetriebsratsvorsitz, sondern auch sein Ausscheiden aus diesem gestalten, und bewertet das Coaching hierfür als überaus hilfreich. Die Wahl zum Gesamtbetriebsratsvorsitzenden war für A4 jedoch trotzdem relativ überraschend. Da dem ursprünglichen Kandidaten erhebliche Widerstände aufgrund seines Alters und seiner mangelnden Erfahrung im Gremium begegneten, wurde kurzerhand A4 für den Vorsitz auserkoren. Der ursprüngliche Kandidat wurde sodann sein Stellvertreter. Dennoch sei bereits zu diesem Zeitpunkt deutlich und auch abgesprochen gewesen, dass sein Stellvertreter den Vorsitz nach ihm übernehmen werde, wodurch eine langfristige Nachfolgeplanung gegeben war. Nachdem A4 den Vorsitz drei Jahre innehatte, verkündete er zunächst nur in der Coachinggruppe, in der auch sein Stellvertreter Mitglied war, seinen Rücktritt, welcher sodann hinsichtlich des bestmöglichen Ablaufs diskutiert wurde. Im Rahmen dessen manifestierte sich erneut A4s bis dato Stellvertreter als Nachfolger für das Amt. Durch den Austausch in der Gruppe konnte laut A4 gewährleistet werden, dem Gremium geradlinig gegenüberzutreten und diesem sein Ausscheiden zu verkün-

den, sogleich aber mit einer Nachfolgeplanung aufzuwarten. Ab diesem Zeitpunkt standen A4 und seinem designierten Nachfolger abermals zwei Jahre Zeit zur weiteren Vorbereitung zur Verfügung. In einem mehrjährigen, durch das Coaching begleiteten Prozess, konnte A4 somit seinen designierten Nachfolger auf das Amt vorbereiten. Zusammenfassend bleibt also festzuhalten, dass das Coaching den non-formalen Rahmen nicht nur für Wissensweitergabe, sondern für eine umfängliche Nachfolgeplanung geboten hat.

Wenngleich die hinter den Gruppenmitgliedern stehenden Gremien der Gruppe gegenüber zunächst misstrauisch gewesen seien, habe sich dieses mit voranschreitender Zeit gelegt:

„Und das hat eine Zeit gedauert, bis die dann gemerkt haben, ‘Nee, das ist es ja gar nicht.’ Sondern wir haben trotzdem noch die Möglichkeit, kontrovers in bestimmten Dingen zu diskutieren und können auch, äh, Entscheidungen beeinflussen und vielleicht auch Entscheidungen so beeinflussen, dass das, was wir vielleicht gewollt haben, als Führung, am Ende gar nicht gekommen ist, sondern was ganz anderes. Wo alle gesagt haben: ‘Das finden wir aber besser.’ Also, und das hat ein bisschen gedauert, aber am Ende glaube ich, haben das alle akzeptiert und haben auch gesagt: ‘Mensch das ist ja vielleicht auch für uns ein Mehrwert, wenn die sich da ein bisschen näher kennenlernen und vielleicht auch ein bisschen mehr voneinander wissen [...]’“ (A4, I2: S. 190, Z. 354-363)

Dem Coaching ist somit nicht nur ein positiver Einfluss auf die Teilnehmenden zuzuschreiben, sondern auch ein Mehrwert für die dahinterstehenden Gremien. Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass das Coaching den non-formalen Rahmen nicht nur für Wissensweitergabe, sondern für eine umfängliche Nachfolgeplanung geboten hat.

Schlechtere Erfahrungen hinsichtlich eines Coachingvorhabens zeigen sich dagegen in Fallbeispiel A1. Hier wollten der amtierende Vorsitzende und sein designierter Nachfolger ein auf den Betriebsratsvorsitzwechsel zugeschnittenes Coaching der **Arbeitnehmerkammer** in Anspruch nehmen, welches jedoch durch das Gremium abgelehnt wurde, da *„[...] das ja schon vorher terminieren würde, wie irgendwelche Wahlen ausfallen“* (A1_desig. VS: S. 57, Z. 280). Das Blockieren des Gremiums wirkt sich an dieser Stelle hemmend auf den Wissenstransferprozess des Vorsitzenden und seines designierten Nachfolgers aus. Auch A1_amt. VS

fasst dies zusammen: „Das macht natürlich die Arbeit dann nicht unbedingt leichter, dahingehend“ (A1_amt. VS: S. 57, Z. 281). Als hinderlich ist hier ebenso der Faktor „Wahlamt“ zu nennen, der sich, durch die ausführende Hand des Gremiums, hemmend auf eine potenzielle Wissensweitergabe auswirkt. Die Planbarkeit und Umsetzung einer Nachfolgeplanung wird so erheblich erschwert: „Naja, es hat sich dadurch ein bisschen was geändert, dass wir so ein paar Planungen, die wir hatten, jetzt grundsätzlich nicht mehr durchführen können, weil es Zweifel gibt vom Gremium“ (A1_amt. VS: S. 57, Z. 276-278). Fraglich ist, wie offen A1_amt. VS und sein designierter Nachfolger ihre Nachfolgeplanungen im Gremium kommuniziert haben. Möglicherweise würde das Gremium unterstützender agieren, wenn Nachfolgepläne mit größtmöglicher Offenheit seitens des Vorsitzes kommuniziert würden. Trotz dieses Misserfolges plant A1_amt. VS weiterhin, externe Unterstützung der Arbeitnehmerkammer hinsichtlich des Vorsitzwechsels in Anspruch zu nehmen: „Ich denke sicherlich, dass A1_desig. VS und ich uns da noch Beratung holen werden bei der Kammer, wie wir das so ein bisschen konkreter angehen.“ (A1_amt. VS: S. 32, Z. 266-368)

Dass A1_amt. VS strukturierter externer Unterstützung generell offen gegenübersteht, zeigt sich darin, dass er seit circa 15 Jahren an einem organisationspsychologischen Coaching für Betriebsratsvorsitzende teilnimmt, welches von einer **Universität** angeboten wird:

„Das ist so eine Mischung aus Coaching und kollegialer Beratung. Eigentlich machen wir das ein bisschen nach den Richtlinien kollegialer Beratung. Irgendjemand hat ein Problem, bringt ein Problem in die Runde. Dann kommt die Nachfrage, dann kommen Erklärungsversuche [...].“ (A1_amt. VS: S. 33, Z. 375-378)

A1_amt. VS bewertet das Coaching als hilfreiches Instrument für Vorsitzende, an dem auch sein designierter Nachfolger partizipieren sollte, befürchtet jedoch, dass mit der baldigen Verrentung des Hochschulprofessors, welcher das Coaching anbietet, jenes von der Universität verschwinden wird.

Die Coaching- und Beratungsleistungen im Material werden von Gewerkschaften, Universitäten und einer Arbeitnehmerkammer angeboten. Insgesamt bewerten die Interviewten ihre Erfahrungen mit ihnen als positiv, wobei dabei nachrangig ist ob ein*e Vorsitzende*r allein oder bereits zusammen mit ihrem*seinem Nachfolger an

einem Angebot teilgenommen hat. Dieses wird stets als hilfreich angesehen. Coachings- und Beratungsleistungen erscheinen demnach als wichtiger non-formaler Wissenstransferkanal, der sowohl von amtierenden Vorsitzenden zum Wissenserwerb als auch von designierten Vorsitzenden zur Vorbereitung der Vorsitzübernahme genutzt wird. Als eindrucksvolles Beispiel einer gemeinsamen Teilnahme zeigt sich das Fallbeispiel A4, in dem mithilfe eines Coachings die Nachfolgeplanung umfassend entworfen wurde.

4.3.3.2 Seminare durch Externe

Die Nutzung externer Bildungsangebote wird von den beiden jüngeren (designierten) Vorsitzenden als positiv bewertet. So besuchte der amtierende Vorsitzende des Fallbeispiels A2 zur Vorbereitung der Vorsitzübernahme eine Seminarreihe zum Strategischen Betriebsratsmanagement des Deutschen Gewerkschaftsbundes in Kooperation mit einer Universität. In den Seminaren wurden verschiedene Führungsstile von Betriebsratsvorsitzenden behandelt, Handlungsmöglichkeiten bei Umstrukturierung und Reorganisation aufgezeigt, betriebswirtschaftliche und rechtliche Inhalte sowie personalstrategisches Management bearbeitet (vgl. A2_amt. VS: S. 73, Z. 412-422). Auch für den ehemaligen Vorsitzenden des Gremiums besitzt jenes Weiterbildungsangebot hinsichtlich der Vorsitzübernahme Relevanz:

„Die haben das [die Seminarreihe: Anm. CB] ins Leben gerufen, dass gerade für den Vorsitzenden, die haben ja nun mal mit Leuten zu tun, die studiert haben. Und das sind oft, der A2_amt. VS kommt ganz einfach aus der Zustellung, das heißt nicht, dass er dumm ist, genau, der kann sich das auch, wie jeder andere auch, aneignen.“ (A2_ausgesch. VS: S. 93, Z. 621-624)

Unabhängig von beruflicher Vorbildung bewertet der Interviewte die Seminarinhalte auch für „Quereinsteiger“ wie seinen Nachfolger als durchaus erlernbar. Förderlich für die Realisierung der Teilnahme seines Nachfolgers an der Seminarreihe scheint die vorausschauende Nachfolgeplanung gewesen zu sein. Dadurch, dass er gremiumsintern schon lange als Nachfolger feststand, konnte das Gremium seinen Arbeitgeber frühzeitig überzeugen, die hohen Kosten des Seminars zu übernehmen, da sie ihm damit einen kompetenten Nachfolger boten: *„Wir haben gesagt: „Wenn er Vorsitzender wird, dann haben sie hier jemanden, der die Grundkenntnisse mitbringt, der weiß worüber sie reden und das macht Sinn.“ Und*

da hat er gesagt: „Okay, dann bin ich bereit zu bezahlen“ (A2_amt. VS: S. 93, Z. 604-607). Langfristige, transparente Nachfolgeplanung zeigt sich hier also als förderlicher Faktor für Wissensweitergabe.

Auch der designierte Vorsitzende des Fallbeispiels A1 besuchte bereits vor seiner Freistellung einen einjährigen Vorbereitungskurs für Betriebsrät*innen, der ebenfalls durch den Hochschulprofessor angeboten wird, bei dem der noch amtierende Vorsitzende seit geraumer Zeit das Coachingangebot in Anspruch nimmt. Jenen Kurs bewertete er gerade aufgrund der in ihm behandelten Themenvielfalt, die rechtliche Inhalte überschreitet, als sehr positiv (s. Kap. 4.1.1 Fachspezifische Inhalte). Zudem hat er bereits an einem „Spezialseminar nur für Vorsitzende“ teilgenommen, um sich konkreter „in die Arbeiten der Vorsitzenden [...] einzuarbeiten“, wobei „in der Richtung [...] mehr noch kommen“ (A1_desig. VS: S. 60, Z. 407-409) wird. Perspektivisch plant er offensichtlich zusätzliche Weiterbildungsmaßnahmen. Seine Zufriedenheit mit dem vergangenen Seminar, welches von einem privaten Schulungsanbieter durchgeführt wurde, ist allerdings begrenzt, weshalb er zukünftig wieder die Angebote von Gewerkschaften bevorzugen wolle: „Dann doch lieber wieder Gewerkschaft. Da sind zwar weniger Werbegeschenke, aber mehr Inhalt“ (A1_desig. VS: S. 60, Z. 418-419). Dass die gewerkschaftliche Anbindung als Wissenstransferkanal nicht nur für einen Vorsitzwechsel im Betriebsrat hilfreich sein kann, zeigt sich im Fallbeispiel A2:

„Wir haben uns einfach auch die Dinge, die ver.di da sich auf die Fahnen geschrieben hat die letzten Jahre, eben auch über unsere Kollegin, weil sie ja in diesen Gremien drin war, immer alles mitgebracht hat, hatten wir immer natürlich alles frisch von ver.di, was beschlossen wurde, auf dem Tisch. Wann soll angefangen werden? Wie soll eine Altersstruktur aussehen? Wann sollte man anfangen damit? Alles das hatten wir immer frisch auf dem Tisch. Und deshalb haben wir auch frühzeitig angefangen genau diese Ziele zu erreichen und früh angefangen darauf hinzuarbeiten.“
(A2_amt. VS: S. 99, Z. 911-917)

Generell scheint die Zufriedenheit mit externen Angeboten zum Erwerb von Fachwissen recht hoch zu sein.

4.3.4 Schlussfolgerungen

Der Wissenstransfer innerhalb der Vorsitzwechsel zeigt sich im Material als eher unstrukturiert. In keinem Fallbeispiel wurde ein vorab geplantes und strukturiertes

Wissensmanagementsystem angewandt, dennoch wurde mithilfe aller hier erwähnten Wissenstransferkanäle Wissen weitergegeben. In Abhängigkeit der betrieblich-strukturellen Rahmenbedingungen wurden teilweise interessante Individuallösungen zur Vorsitzübergabe gefunden, wie der Exkurs in Kapitel 4.3.1.9 oder das im Kapitel 4.3.3.1 beschriebene Coaching im Fallbeispiel A4 zeigte und in denen jeweils viel Wissen weitergegeben wurde.

Der Erwerb von Fachwissen wird meist mithilfe externer Angebote weitestgehend zufriedenstellend in den Augen der Vorsitzenden gestaltet, wohingegen die Weitergabe impliziten Wissens anspruchsvoller ist. Hier zeigten sich vor allem Transferkanäle wie die Arbeit im Tandem oder Bürobesprechungen als hilfreich.

4.4 Fördernde Einflussfaktoren

Im vorliegenden Kapitel werden anhand des Materials analysierte Einflussfaktoren vorgestellt, die einen fördernden Einfluss auf die Weitergabe von Wissen bei einem Vorsitzwechsel im Betriebsrat hatten. Jene Faktoren können ebenso also Rahmenbedingungen des Wissenstransfers betrachtet werden.

4.4.1 Frühzeitige Nachfolgeplanung

Sich im Rahmen einer Nachfolgeplanung frühzeitig mit der Amtsübergabe zu beschäftigen, wirkt sich in den Fallbeispielen A2 und A4 förderlich auf den Wissenstransfer aus. *„Eigentlich ab dem ersten Tag“* als A2_ausgesch. VS Vorsitzender wurde, habe er angefangen zu überlegen: *„Wie geht das weiter, wenn du mal nicht mehr bist, oder zwischenzeitlich aus Gesundheitsgründen aussteigen musst?“* (A2_ausgesch. VS: S. 91, Z. 516-519). Sodann wurde, wie zu früheren Zeitpunkten dieser Arbeit erläutert, die Übergabe vorbereitet und gestaltet, welche sein Nachfolger insgesamt als positiv und die ihm durch seinen Vorgänger vermittelten Inhalte als ausreichend bewertet. Hiervon ausgehend, scheint der Wissenstransfer gelungen zu sein. Ähnliches zeigte sich im Fallbeispiel A4, in dem die Nachfolgeplanung ebenfalls früh und umfangreich geplant wurde, sodass der Interviewte den Wissenstransferprozess als positiv ansieht: *„Also ich glaube, dass wir da einen ganz guten Weg gefunden haben, auch Wissen zu transferieren“* (A4, I2: S. 217, 1648-1649). Einzuschränken ist hier jedoch, dass dies lediglich die Meinung A4s ist, jedoch nichts über die Ansicht seines Nachfolgers bekannt ist. Außerdem grenzt A4 den Erfolg ein: *„Ob das immer ein Vorbild sein kann für andere, das*

weiß ich nicht. Da muss man sich die Strukturen glaube ich immer angucken. Ich glaube jeder Betrieb ist da sehr unterschiedlich. Und von daher glaube ich, kann man das nicht eins zu eins übertragen“ (A4, I2: S. 217, Z. 1449-1652). Damit liefert er wichtige Hinweise auf eine notwendige betriebspezifische Individualität von Wissenstransfermethoden, da das Gelingen von Wissenstransfer offensichtlich auch von strukturellen Rahmenbedingungen im Betrieb abhängig ist.

4.4.2 Offene/transparente Kommunikation im Gremium

Anders als im Fallbeispiel A1, in dem eine teilweise intransparente Kommunikationskultur innerhalb des Gremiums beklagt wird und dadurch Informationen zurückgehalten wurden (s. Kap. 4.5.3 Wahlamt als Unsicherheitsfaktor), scheint sich eine transparente Kommunikationskultur im Fallbeispiel A4 positiv auf Wissenstransferprozesse und die Planung der Nachfolge auszuwirken. Wie bereits weiter oben beschrieben, wurde die Nachfolgeplanung im Fallbeispiel A4 zum einen frühzeitig und zum anderen transparent gestaltet, wodurch sich, nach dem Bekanntwerden von A4s Ausscheiden, sehr schnell der stellvertretende Vorsitzende als sein Nachfolger herauskristallisierte, Konsens über A4s Nachfolge herrschte und somit auch früh die Chance bestand, Wissen zu transferieren:

„Von daher haben wir, das habe ich aber frühzeitig bekanntgegeben, das habe ich sozusagen nach der Hälfte der Legislaturperioden, habe ich gesagt: ich höre auf, ich werde zur nächsten Wahl nicht mehr antreten, ich werde einen Altersteilzeitvertrag annehmen und werde dann sozusagen ausscheiden. Da waren also alle relativ frühzeitig eingebunden. Ja, und dann haben wir aber auch die Gespräche angefangen. Und dann hat auch das Gerangel angefangen, um Posten und: wer will denn und wer kann und so? Aber, was eindeutig war, das Thema GBR-Vorsitz war geklärt. Alle haben gesagt: der Kollege, jetziger GBR-Vorsitzender, mein Stellvertreter vorher, soll es werden. Da gab es überhaupt keine Diskussionen mehr. Und das war, glaube ich, dem geschuldet, dass wir da wirklich sehr offen mit umgegangen sind, mit diesem Thema, dass wir da auch versucht hatten das Gremium mit einzubinden, weil es da logischerweise immer Standortinteressen gibt, das ist einfach so, das kann man auch nicht wegdiskutieren.“
(A4, I1: S. 149, Z. 122-134)

Zwar existierte nach wie vor die Unsicherheit des Wahlausgangs, dennoch schien dieses durch die Einstimmigkeit über die Nachfolgelösung sehr eingedämmt. A4 führt den Imperativ, im Gesamtbetriebsrat offen kommunizieren und nach dem Konsensprinzip handeln zu müssen, auch darauf zurück, dass der Firmenhaupt-

standort theoretisch auf seine Stimmenmajorität bestehen und somit jegliche Beschlüsse niederstimmen könnte. Jenes Konsensprinzip habe in der Vergangenheit dazu geführt, dass, bis auf eine Ausnahme, immer einstimmige Beschlüsse gefasst werden konnten (vgl. A4, I1: S. 149-150, Z. 148-155). Ohne eine offene Kommunikation im Gremium wäre dies vermutlich nahezu unmöglich.

4.4.3 Geringer Machtanspruch und Mentalitätswandel

Im Material finden sich Hinweise darauf, dass sich geringe Machtansprüche sowie partizipative Arbeitsstile der Vorsitzenden positiv auf Wissenstransfer auswirken. A4 beispielsweise schien stets bemüht, eine offene Kommunikationskultur im Gesamtbetriebsrat zu pflegen. Hierzu zählte auch, nach dem Konsensprinzip zu handeln und so lange zu diskutieren, bis wenigstens auf dem „*kleinstmöglichen Nenner*“ eine gemeinsame Haltung gefunden wurde (A4, I1: S. 150, Z. 150-155). Entscheidungen als Gesamtbetriebsratsvorsitzender allein zu treffen schien für A4 keine Option: *„Wenn man so alleine Entscheidungen trifft im stillen Kämmerlein, dann wird man nicht weit kommen. Dann wird das irgendwann, äh, fällt einem das wieder auf die Füße“* (A4, I2: S. 196, Z. 654-656). Seine Aussage impliziert, negative Folgen fürchten zu müssen, wenn er ohne Einbindung anderer Personen, intransparent, allein Entscheidungen trafe. Dies deckt sich auch mit dem von Tietel (2012: 239) beschriebenen Dilemma, Betriebsratsvorsitzende müssten einerseits mit Entscheidungskompetenz aufwarten, dürften Entscheidungen andererseits jedoch nicht über die Köpfe des Gremiums hinweg treffen. Auch wenn sich A4 seiner partiell machtvollen Position bewusst war, entschied er sich dafür, das Gremium daran teilhaben zu lassen und im Kollektiv, anstatt im Alleingang, zu handeln:

„Und, ähm, gerade was es so das Thema, ähm, der, der Macht und der Dinge die man sozusagen, wenn man ein Amt hat als BR, ausüben kann. Dass man da eben auch versucht andere teilhaben zu lassen, weil ich glaube, alleine wird man nichts mehr regeln können. Sondern das geht nur noch, wenn man das gemeinsam macht im Kollektiv. Und das ist so eine wichtige Lektion, die ich irgendwie mitgenommen habe.“ (A4, I2: S. 217, Z. 1656-1661)

Zudem sieht er sich selbst nicht als „Machtmensch“, sondern sei, wie auch oben im Zitat deutlich wird, bestrebt, kollektive Entscheidungen zu treffen. Dass Partizipation nicht selbstverständlich im betriebsrätlichen Handeln sein muss und dies

insbesondere in der Vergangenheit oft nicht gegeben war, findet in einschlägiger Literatur Erwähnung¹¹ und zeigte sich auch im Material, in dem A4 über das frühere Stereotyp von Betriebsratsvorsitzenden berichtet:

I.P.: „Es ist noch ein sehr männerdominiert das ganze Thema. Und, das war eben manchmal so, dass das auch so Alleinherrscher waren, das waren so Patriarchen, die das irgendwie alles gemanagt haben. Die konnten das auch. Und viele haben sich auch dahinter versteckt und gesagt, ´Ja, wenn der das macht, brauche ich das ja nicht machen´. Dann lass den mal machen, so ungefähr. Aber dadurch ist natürlich viel Diskussion verloren gegangen. Und das war manchmal ein bisschen schwierig. Alle haben darüber gemeckert aber immer nur so hinter vorgehaltener Hand. Also nie offen das angesprochen.“

I.: „Okay, also aus Angst?“

I.P.:“ Ja, klar, auch aus Angst. Dadurch, dass, also aus Angst davor, dass-. Natürlich wenn man so eine Macht konzentriert auf einen, der hat natürlich Möglichkeiten dann auch.“ (A4, I2: S. 189, Z. 294-306)

Auf Vorsitzende konzentrierte Machtmonopole führten in der Vergangenheit der Meinung A4s nach dazu, dass Diskussion/Austausch und offene Kommunikation vermieden wurde, da Angst vor (vermutlich Sanktionierungs-)Möglichkeiten des Vorsitzenden herrschte. Im Kapitel 4.5.4 *Intransparente Kommunikation* wird noch näher darauf eingegangen, inwiefern sich solch intransparente Kommunikation hemmend auf Wissensweitergabe auswirken kann, auch ohne dass der Faktor „Angst“ erschwerend hinzukommt. Daher scheint es plausibel, anzunehmen, ein geringer Machtanspruch der*des Vorsitzenden in Kombination mit einem partizipativen Arbeitsstil und einer offenen Kommunikationskultur im Gremium führe in Folge zu einem positiven Einfluss auf den Wissenstransfer.

Diskutabel ist zudem, inwiefern der sich vollziehende Mentalitätswandel der letzten 15 bis 20 Jahre innerhalb von Betriebsratsgremien, den auch Tietel bemerkt (2012: 239), sich generell positiv auf den dortigen Wissenstransfer auswirkt. Ausgehend von früheren oftmals patriarchalen Strukturen in Gremien, die laut A4 mitunter sogar zur Folge hatten, dass keinerlei Nachfolgeplanungen stattfanden und Vorsitzende kurzfristig mitteilten, „[...] übrigens, in 2 Wochen höre ich auf und

¹¹ vgl. z.B. Tietel 2012: 239

dann ist das Amt vakant und seht mal zu, wo ihr einen Nachfolger herkriegt“ (A4, I1: S. 148, Z. 50-51), scheint ein Wissenstransfer rückblickend nahezu unmöglich gewesen zu sein. Der sich nun vollziehende oder bereits vollzogene Wandel, hin zu einem demokratischeren und partizipativen Führungsstil, ohne ausgeprägten Machtanspruch auf Seiten des Vorsitzes, könnte sich demnach auch positiv auf Nachfolgeplanungen und Wissenstransfer auswirken. Hier wird deutlich, dass ausscheidende Vorsitzende als Voraussetzung für gelingenden Wissenstransfer zunächst einen inneren Antrieb benötigen, überhaupt eine*n Nachfolger*in aufzubauen.

4.4.4 Weitere Faktoren

Betrachtet man jene Fallbeispiele, in denen die Wissensweitergabe als weitestgehend positiv bewertet wurde, lassen sich lose einige Merkmale aufzeigen, die zwar sicher nicht zu verallgemeinern sind, aber dennoch Hinweise auf weitere für den Wissenstransfer fördernde Faktoren liefern können.

Im Zuge des strukturiert anmutenden Wissenstransfers im Fallbeispiel A2, welchen sowohl der bereits ausgeschiedene als auch der nachfolgende Vorsitzende als positiv bewerten, wurden im Voraus der Übergabe zunächst **die zu transferierenden Wissensinhalte abgeglichen**: „Wir sind es vorher durchgegangen, ich habe gesagt: „Was willst du nicht haben, was brauchst du von mir?“ Haben wir vorher alles besprochen“ (A2_ausgesch. VS: S. 94, Z. 678-680). Durch vorherigen Abgleich können jene Wissensinhalte identifiziert werden, die für den Wissensnehmer tatsächlich brauchbar und hilfreich sind und infolgedessen weitergegeben werden. Im Rahmen des Abgleichs können die Inhalte direkt auf ihren Nutzen hin diskutiert werden, sodass im Nachgang ein Entstehen von Frust umgangen wird, da der Wissensgeber weiß, welche Erwartungen an ihn gestellt werden und dem Wissensnehmer bewusst ist, warum er sich welcher Inhalte annehmen sollte. Unter anderem dieser Aspekt spiegelt sich auch in der bereits zu einem früheren Zeitpunkt dieser Arbeit erwähnten zentralen Leitfrage von Probst et al. zur Verteilung von Erfahrungen in einer Organisation, wider: „Wer sollte was in welchem Umfang wissen oder können und wie kann ich die Prozesse der Wissens(ver)teilung erleichtern?“ (Probst et al. 2012: 145).

Ausgehend vom misslungenen Beispiel von Wissenstransfer im Fallbeispiel A4 (s. nachfolgendes Kap. 4.5.8 Weitere Faktoren), bei dem „die Chemie“ zwischen Wissensgeber und Wissensnehmer „nicht stimmte“, stellt sich die Frage, inwieweit Wissensweitergabe positiv beeinflusst wird, wenn das **interpersonelle Verständnis von Wissensgeber und Wissensnehmer harmoniert**. In jedem der geführten Interviews zeigen sich insgesamt sehr wertschätzende Haltungen gegenüber dem Nachfolger beziehungsweise der*des Vorgänger*in, ohne eklatanten interpersonellen Dissens. A3_amt. VS berichtet über seine Vorgängerin beispielsweise lobend:

„Habe dann aber die Zeit unter A3_ ausgesch. VS als Betriebsratsvorsitzende auch als eine sehr produktive empfunden, weil A3_ ausgesch. VS auch eine sehr strukturierte Persönlichkeit ist und auch ein unheimliches Arbeitstier, die es dir dann auch leicht gemacht hat in so einem Gremium anzukommen und du da erstmal langsam auch reinwachsen konntest.“ (A3_amt. VS: S. 104, Z. 102-106)

Positiv bemerkt er insbesondere ihre „strukturierte Persönlichkeit“ die ihm den Übergang in sein Amt erleichtert habe. Ebenso wertschätzend scheint das Verhältnis der Interviewten im Fallbeispiel A2 zu sein:

„Das war bei der Betriebsratswahl 2014. Da hat er mir schon, ich erinnere mich noch heute sehr gut daran, ich wurde in die Freistellung gewählt und die ersten 4 Freistellungen waren ohne Gegenkandidat, ich hatte 2 Gegenkandidaten, und als ich dann gewählt wurde, haben wir eine Pause gemacht und dann kam er raus und hat sich richtig gefreut und hat gesagt: „Ja, genau so, wie ich es mir vorgestellt habe!“ Und da hatte ich das erste Mal die extreme Wertschätzung ihm gegenüber gespürt.“ (A2_amt. VS: S. 72, Z. 338-343)

Im Anschluss daran wurde sodann der Übergabeprozess begonnen, welcher von beiden Interviewten positiv bewertet wird. Mit Rückbezug auf das Gegenbeispiel im Fallbeispiel A4 und auf die von Schmid zusammengefassten hemmenden und fördernden Faktoren im Wissenstransfer, spielt Sympathie zwischen Wissensnehmer und Wissensgeber vermutlich im Rahmen des Faktors „Wollen“, d.h. der individuell-personellen Bereitschaft, Wissen weiterzugeben und Wissen anzunehmen (Schmid 2013: 23), durchaus eine Rolle.

4.5. Hemmende Einflussfaktoren

Nachdem nun die potenziell fördernden Faktoren bekannt sind, werden im Folgenden die anhand des Materials analysierten hemmenden Einflussfaktoren auf Wissensweitergabe präsentiert, die als teilweise komplementär zu den fördernden Faktoren betrachtet werden können. Wie zuvor bereits die fördernden Faktoren, können auch die hemmenden Faktoren als Rahmenbedingungen des Wissenstransfers betrachtet werden.

4.5.1 Wenig Zeit/Priorität

Für Wissenstransfer bedarf es laut einiger Interviewten zeitlicher Ressourcen, die in Abhängigkeit zu zahlreichen weiteren Faktoren stehen und daher oft nur begrenzt vorhanden sind. Der Meinung des amtierenden Vorsitzenden des Fallbeispiels A1 nach, stünde vor allem das Tagesgeschäft dem Wissenstransfer im Weg, weshalb ein fester Termin pro Woche, an dem er und sein Nachfolger sich der Wissensweitergabe widmen, installiert werden müsste, um zu vermeiden, dass die Thematik im Tagesgeschäft untergehe (vgl. A1_amt. VS: S. 41, Z. 766-771).

Zudem wird, wie die vorherige Analyse des Materials gezeigt hat, Wissen transferiert, obwohl die Interviewten dies oft selbst nicht entsprechend benennen. Dass das Bewusstsein für die Nachhaltigkeit von Wissenstransfer durchaus vorhanden ist, aber äußere Umstände zum kurzfristigen Denken zwingen, zeigt sich im Fallbeispiel A4:

I.P.: „Manchmal ist die Zeit auch nicht. Das ist leider auch oft so. Dass man eher über Termine getrieben wird und man überhaupt gar keine Zeit hat. Obwohl am Ende, würde ich sagen, ist es immer besser, man versucht das hinzubekommen, weil, weil wenn das Wissen weg ist, wird es schwierig.“

I: „Und im Zweifel spart man dadurch dann ja eventuell auch wieder Zeit.“

I.P.: „Aber erst später leider. Nicht, nicht... Und das ist ja oft so, dass man wirklich nur kurzfristig denkt...“ (A4, I2: S. 201, Z. 891-989)

Zurückzuführen ist dies im Fallbeispiel A4 insbesondere auf Shareholderorientierte Produktionszwänge, denen im Zweifel alle weiteren Vorgänge im Betrieb untergeordnet werden. Dadurch, dass die Beschäftigung vieler Vorgesetzter auf Zielvereinbarungen mit dem Arbeitgeber basiert und von zahlreichen weiteren

Beschäftigungsverpflichtungen, wie beispielsweise der Weiterqualifizierung ihrer Beschäftigten, charakterisiert ist, entstünde oftmals ein sehr hohes Arbeitsvolumen, welches Auseinandersetzungen der Vorgesetzten mit dem Betriebsrat zur Folge habe. Dies bedeutet für das Gremium demnach deutliche Mehrarbeit, weshalb als Resultat „irgendwas hinten runter“ (A4, I2: S. 205, Z. 1076-1077) fällt:

I: „Und das ist es im Zweifel sowas wie...“

I.P.: „Genau, richtig.“

I: „... Wissensmanagement.“

I.P.: „Weil alles andere geht gar nicht. Weil ein Produkt, wenn das nicht ausgeliefert wird, dann, ja, am Ende des Tages rollen Köpfe sozusagen. Das muss man leider so drastisch sagen. Und darauf ist alles ausgerichtet.“
(A4, I2: S. 205, Z. 1078-1083)

Inwiefern sich ein Gremium, im Rahmen eines derartigen Produktionsdrucks und solch großer Effizienzbemühungen, Priorisierung von Wissenstransfer überhaupt erlauben kann, sei zur Diskussion gestellt. Obwohl A4 die Geschäftsführung generell als an Wissensmanagement interessiert einschätzt, da der Bedarf, zumindest innerhalb der Belegschaft, hierfür erkannt worden sei, stehe dem stets der Produktions- und Auslieferungsdruck entgegen (vgl. A4, I2: S. 205, Z. 1060-1077). Mit Blick auf das Betriebsverfassungsgesetz ist außerdem zu konstatieren, dass einem Betriebsrat auch durch dort festgelegte Fristen Zeitdruck entsteht.¹² Auch beispielsweise kurzfristig anberaumte ad-hoc-Gespräche mit dem Arbeitgeber können das Arbeitsvolumen spontan erhöhen.

4.5.2 Späte Nachfolgeplanung

Im Fallbeispiel A1 stand die Übergabe des Vorsitzes zwar zum Zeitpunkt des Interviews noch aus, der bislang stellvertretende Vorsitzende A1_desig. VS war jedoch bereits als potenzieller Nachfolger auserkoren. Zwar fanden bereits Maß-

¹² So muss er beispielsweise innerhalb einer Woche nach Unterrichtung durch den Arbeitgeber schriftlich und unter Angabe von Gründen mitteilen, wenn er seine Zustimmung einer durch den Arbeitgeber geplanten personellen Einzelmaßnahme verweigern möchte. Insofern er seine Verweigerung nicht in jenem Zeitraum mitteilt, gilt dies als Zustimmung (§ 99 Abs. 3 BetrVG). Im Falle einer außerordentlichen Kündigung hat der Betriebsrat sogar innerhalb von drei Tagen zu widersprechen, im Falle einer ordentlichen Kündigung innerhalb von einer Woche. Versäumt er diese Frist, „gilt seine Zustimmung zur Kündigung“ als erteilt (§ 102 Abs. 2).

nahmen, die eine Wissensweitergabe zur Folge haben, statt (s. Kap. 4.3 Wissenstransferkanäle), jedoch gesteht A1_amt. VS ein, die Übergabe bislang eher vor sich hergeschoben zu haben:

„Und wie gesagt ich weiß noch nicht so genau wie es laufen kann. Ich merke auch so bei mir, dass ich das noch so ein bisschen vor mir herdränge, das ist so... Ich freue mich hier rausgehen zu können und ein bisschen obskur ist mir das Ganze auch noch...“ (A1_amt. VS: S. 44, Z. 923-926)

Auch sei bislang nicht darüber debattiert worden, wie man sein Wissen und seine Erfahrungen für das Gremium halten könne. Weder das Gremium habe bislang den Erhalt seines Wissens thematisiert, noch habe er selbst die Thematik angesprochen. Zurückzuführen sei dies aber auch auf seine eigene Tendenz, Dinge vor sich her zu schieben (vgl. A1_amt. VS: S. 22, Z. 1075-1089). Dass der Interviewte dem eigenen rentenbedingten Ausscheiden scheinbar eher ambivalent gegenübersteht, was sich im obigen Zitat zeigte, könnte auch einen Einfluss darauf gehabt haben, dass die Nachfolgeplanung und somit strukturierter Wissenstransfer verspätet und bisher eher bruchstückhaft angegangen wurde.

Die individuelle Lösung der Sekretariatsfunktion im Fallbeispiel A3 bietet einerseits den positiven Aspekt des weichen, „schleichenden“ Vorsitzwechsels über einen längeren Zeitraum. Andererseits verhindert sie scheinbar gleichzeitig, eventuelle Wissenslücken rechtzeitig zu schließen:

„Ich glaube, dass wir da wahrscheinlich irgendwann mal merken werden, an der ein oder anderen Stelle, dass es vielleicht sinnvoller gewesen wäre, da auch mal zu gucken, was müssen wir denn vielleicht auch dauerhaft da konservieren. Das ist vielleicht auch ein Problem dieses Prozesses, wie es halt gerade läuft, weil alles, was an Fragen auftaucht, wird halt im Moment relativ schnell und easy geklärt, weil die Beteiligten alle noch da sind.“ (A3_amt. VS: S. 117, Z. 774-779)

Ob es also sinnvoller gewesen wäre, die Nachfolgeplanung früher dahingehend zu entwickeln, dass sie strukturiert und nachhaltig Wissen gesichert hätte, wird sich erst nach dem endgültigen Ausscheiden der ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden zeigen. Die Nachfolgelösung im Fallbeispiel A3 ist sicher nahezu einzigartig und daher nur schwer übertrag- und/oder auf andere Betriebsräte vergleichbar. Dennoch erscheint die Situation, dass Vorsitzende auch nach der Amtsniederlegung

noch eine Zeit lang in anderer Funktion im Betrieb aktiv sind, realistisch, wie dies beispielweise bei A4 der Fall ist.

4.5.3 Wahlamt als Unsicherheitsfaktor

Dem demokratischen Prinzip des Betriebsrates folgend, wird der Vorsitz per Wahl bestimmt, wodurch das Dilemma eines unsicheren Wahlausgangs resultiert. Dies lässt zwar theoretisch eine Personalplanung zu, diese ist jedoch hinfällig, sobald die*der vorgesehene Vorsitzende von dem Gremium nicht gewählt wird. Zwar könne man mündlich über die*den mögliche*n Nachfolger*in kommunizieren und Stimmungen in der Belegschaft einfangen, jedoch keinerlei schriftliche Aushänge o.Ä. tätigen: *„Man kann ja nicht sagen: Der neue Vorsitzende wird. Das geht nicht, das ist ein reines Wahlamt“* (A2_ausgesch. VS: S. 96, Z. 780-781). Ein offizielles systematisches Vorgehen ist somit zwar nicht möglich, allerdings lässt sich offensichtlich durchaus indirekt kundtun, welche Personen als Nachfolge vorgesehen sind, indem entsprechende Personen auf Listen direkt am Anfang positioniert und jene Listen mit persönlichen Werdegängen der Kandidat*innen bekleidet werden (vgl. A2_ausgesch. VS: S. 96-97, Z. 782-788). Folglich existieren zwar Probleme hinsichtlich des Wahlamtes, offensichtlich werden diese aber teilweise kreativ versucht zu lösen.

Als sehr problematisch empfindet der designierte Vorsitzende des Fallbeispiels A1 den Umstand des Wahlamtes:

„Genau, das ist ja das große Dilemma. Wenn wir jetzt sagen, wir halten das alles vollkommen ergebnisoffen, dann können wir das mit irgendwelchen Übergaben entweder im großen Stil machen oder ganz sein lassen. Oder wir nehmen das mit der Demokratie nicht so ernst, was auch keine richtige Option ist.“ (A1_desig. VS: S. 57, Z. 287-290)

Jenes Zitat verdeutlicht die Ambivalenz hinsichtlich der Sinnhaftigkeit und des Nutzens einer geplanten Übergabe. Als Alternative der demokratischen Wahl ihre Ernsthaftigkeit abzusprechen, begegnet der Interviewte ebenfalls skeptisch. Dass jene Vorsicht durchaus Berechtigung besitzt, zeigt sich im Interview mit dem amtierenden Vorsitzenden des Fallbeispiels A1:

„Naja, es hat sich dadurch ein bisschen was geändert, dass wir so ein paar Planungen, die wir hatten, jetzt grundsätzlich nicht mehr durchführen können, weil es Zweifel gibt vom Gremium. Wir wollten uns beispielsweise

nochmal ein Coaching holen in Sachen Übergabe Vorsitz. Das ist jetzt gerade abgelehnt worden vom Gremium, weil das ja schon vorher terminieren würde, wie irgendwelche Wahlen ausfallen. Das macht natürlich die Arbeit dann nicht unbedingt leichter, dahingehend.“ (A1_amt. VS: S. 57, Z. 276-281)

Indem das Gremium das Wahlamt als Begründung für sein Handeln heranzieht, erlangt es gleichzeitig Legitimation für das Blockieren vermutlich hilfreicher Unterstützungen hinsichtlich der Nachfolgeplanung. Jedoch ließen sich an anderen Stellen des Interviews (s. Kap. 4.5.4 Intransparente Kommunikation) Hinweise darauf finden, dass der amtierende und der designierte Vorsitzende des Fallbeispiels A1 im Vorfeld des Blockierens durch das Gremium eher intransparent über ihre Vorsitzplanung kommuniziert haben. Möglicherweise war das Ablehnen des Übergabe-Coachings seitens des Gremiums also auch eine Bestrafung beziehungsweise eine Reaktion auf vorheriges Agieren der Vorsitzenden. Das Wahlamt würde an dieser Stelle streng genommen also eher indirekt hemmend wirken.

Das Wahlamt kann zudem auch als hemmend wirken, insofern der tatsächliche Wahlausgang erheblich von dem zuvor kalkulierten Wahlausgang abweicht und infolgedessen abgewählte Wissensträger*innen aus dem Gremium ausscheiden, obwohl mit ihrer Präsenz geplant wurde. Ein weitgehend neu aufgestelltes Gremium könnte außerdem gegenwärtige Wissensparadigmen innerhalb des Gremiums stark hinterfragen und diese für nicht valide erklären.

4.5.4 Intransparente Kommunikation

Wie bereits im Kapitel 4.5.3 Wahlamt als Unsicherheitsfaktor erläutert, ging dem Blockieren des Gremiums eine eher intransparente Kommunikation seitens des Vorsitzes voraus. Bislang sei im Gremium nicht thematisiert worden, wie man das Wissen und die Erfahrungen des bald ausscheidenden amtierenden Vorsitzenden des Fallbeispiels A1 für das Gremium sichern könne, wobei die Diskussion bald sicher ins Gremium kommen werde, da „[...] diese Diskussion um die dann zu besetzende Freistellung und Vorsitz, die, die ist da“ (A1_amt. VS: S. 46, Z. 1021-1022). Zum einen könne er aber nicht einschätzen inwiefern seine Erfahrungen überhaupt erwünscht seien und zum anderen sei ihm wichtig, die Planung mit seinem designierten Nachfolger zu gestalten, denn:

I.P.: „Das ist mir mit dreizehn Leuten auch ehrlich gesagt ein bisschen viel. Wie gesagt, da sind auch sicher einige Leute dabei, die das einen Scheiß-dreck interessiert, wie ich hier 20 Jahre gearbeitet habe.“

I: „Innerhalb des Gremiums?“

I.P.: „Ja. Das sagen die aber nicht.“ (A1_amt. VS: S. 47, Z. 1026-1030)

Als Begründung dafür, bislang nicht thematisiert zu haben, wie man sein Wissen sichern könnte, zieht er also zum einen das fehlende Interesse für sein Wissen und seine Erfahrungen seitens einiger Gremiumsmitglieder heran und zum anderen seinen persönlichen Hang dazu, Dinge vor sich her zu schieben (s. Kap. 4.5.2 Späte Nachfolgeplanung). Dass der potenzielle Wissensnehmer für das zu transferierende Wissen empfänglich sein muss, bevor es zu einem Wissenstransfer kommen kann, deckt sich auch mit den in der Literatur genannten Faktoren von Wissenstransfer (s. Kap. 2.2.2.2 Hemmende und fördernde Faktoren sowie Kap. 4.5.7 Ablehnung Wissensaufnahme/fehlende Relevanz).

Ein weiterer Hinweis auf eher intransparente Kommunikation innerhalb des Gremiums lässt sich an anderer Stelle des Interviews mit dem designierten Vorsitzenden finden:

„Das wäre sowieso wichtig, dass da auch im Gesamtgremium mal mit offenen Karten vielleicht auch mal miteinander gespielt wird. Das wäre ganz gut, wenn man sich da mal austauschen könnte, dass auch alle Informationen an alle Interessierte kommen können, ohne dass es immer gleich die große Lehrstunde sein muss.“ (A1_desig. VS: S. 57, Z. 293-297)

Schwierigkeiten hinsichtlich der Informationsweitergabe scheinen demnach eine hohe Relevanz zu besitzen. Die Aussage „mit offenen Karten zu spielen“ impliziert, dass der Interviewte davon ausgeht, es könnten Informationen innerhalb des Gremiums mit Absicht zurückgehalten werden. Sollte dies zutreffend sein, kann über mögliche Beweggründe lediglich spekuliert werden. Möglich wäre aber auch hier ein Zusammenhang mit dem Wahlamt und daraus resultierendem taktischen Kalkül anderer Mitglieder hinsichtlich der eigenen Wahl und damit einhergehender Macht- sowie Freistellungsansprüchen. Dies würde auf mögliche **Fraktionsbildungen** hinweisen, die auch A1_desig. VS im Gremium feststellt (vgl. A1_desig. VS: S. 54, Z. 155-159).

Die Ausführungen verdeutlichen, dass der Faktor „Wahlamt“ nicht nur aufgrund der Ungewissheit des Wahlausganges und somit problematischer Planbarkeit der Nachfolge hemmend auf eine Wissensweitergabe wirkt, sondern auch in Folge einer ohnehin partiell intransparenten Kommunikationskultur innerhalb des Gremiums Schwierigkeiten mit sich bringt. Generell gilt, dass das Blockieren des Gremiums möglicherweise hätte verhindert werden können, wenn die Vorsitzenden im Vorfeld transparenter kommuniziert hätten und somit Unsicherheiten bezüglich der Wahl hätten ausgeräumt werden können. Intransparente Kommunikation hat hier also eine negative Wirkung des Faktors Wahlamt erst ausgelöst.

4.5.5 Unterschiedliche Arbeitsstile von Wissensnehmenden und Wissensgebenden

Im Material fanden sich in den Fallbeispielen A1 und A2 Hinweise darauf, dass unterschiedliche Arbeitsstile Einfluss auf die Weitergabe von Wissen besitzen. Im Fallbeispiel A1 unterschieden sich die Stile von amtierenden und designierten Vorsitzenden insbesondere dahingehend, dass A1_amt. VS dazu neigt, Problematiken eher auf dem „kurzen Dienstweg“ zu lösen, während sein Nachfolger Lösungsansätze bislang eher basierend auf seinem Studium der Rechtswissenschaften suche (vgl. A1_amt. VS: S. 43, Z. 866-865). Trotz ihrer unterschiedlichen Stile sieht er die Zusammenarbeit bis zur möglichen Amtsübergabe jedoch nicht gefährdet. Sein designierter Nachfolger lehnt dahingegen beispielweise ab, durch seinen Vorgänger in Netzwerke eingebunden zu werden, da er seine „eigene Rolle“ finden möchte:

I: „Gab es jetzt da Versuche, gegeben, dich in dieses Netzwerk auch einzubinden, dich daran zu bringen? Oder ist sowas überhaupt möglich?“

I.P.: „Ich will das eigentlich so gar nicht. Also ich denke es ist ganz richtig so, wenn ich eine eigene Rolle da finde.“ (A1_desig. VS: S. 60, Z. 442-445)

In Frage steht daher, inwiefern A1_desig. VS bereit dazu ist, Wissen, welches mit einem bestimmten Stil einhergeht, wie beispielsweise der direkten, persönlichen Kommunikation, die A1_amt. VS pflegt, für sich anzunehmen. Im Fallbeispiel A2 unterschieden sich der ehemalige Vorsitzende und sein Nachfolger hinsichtlich der Führungsstile, wobei dies von letzterem eher akzeptiert, als problematisiert wird:

„Was das Führen und Leiten angeht, war ich auch da schon oftmals anderer Meinung. Teilweise hat er es zugelassen, teilweise hat er gesagt: Das bringt nichts! Gut, dann bringt es halt nichts, dann mache ich das irgendwann anders mal. [lacht]“ (A2_amt. VS: S. 72-73, Z. 377-379)

Den Stil im Umgang mit dem Arbeitgeber hingegen übernahm er von seinem Vorgänger. Trotz unterschiedlicher Arbeitsstile und/oder Ansichten ist es demnach möglich, dass Wissensnehmer*innen die für sich relevanten Wissensinhalte annehmen, während restliche Inhalte ausgeblendet werden. Hier ist natürlich der persönliche Umgang mit jenen Situationen entscheidend, was in Anlehnung an Schmid (2013: 23) auf die individuell-personelle Bereitschaft „wollen“ und auf die individuell-personelle Fähigkeit „können“ zurückzuführen ist und demnach hemmend wirken könnte.

4.5.6 Ablehnung von Erfahrungsweitergabe

Die Überzeugung, Erfahrungen nur bedingt weitergeben zu können, teilweise eigene Fehler machen zu müssen und somit durch learning-by-doing Wissen zu erwerben, findet sich in den Aussagen mehrerer Interviewten (vgl. z.B. A2_amt. VS: S. 74, Z. 462-464; A1_amt. VS: S. 41, Z. 756-762). Sie zeigen somit subjektive Grenzen der Wissensweitergabe auf und neigen offensichtlich zur Skepsis, inwieweit Erfahrungen weitergegeben werden können. Der noch amtierende Vorsitzende A1_amt. VS formuliert dies wie folgt:

„Aber eine Sache fällt mir dazu auch noch spontan ein, die fällt mir gerade aus meinem persönlichen Erleben ein: Was man nicht weitergeben kann, sind Erfahrungen. Ich kann ihm nur ein paar Sachen schildern, was ich gerade schon gesagt habe: wo kam das her? Was war der Ursprungsgedanke? Zum Beispiel diese Betriebsvereinbarung. Die ganzen Erfahrungen, die man da gesammelt hat, mit den unterschiedlichsten Akteuren auch. Die kann man nicht weitergeben. Die muss jeder selber machen.“ (A1_amt. VS: S. 41, Z. 756-762)

Er schildert somit eine der großen Herausforderungen des Wissensmanagements, nämlich die Weitergabe impliziten Wissens. Gleichzeitig wartet der Interviewte jedoch bereits mit Lösungsvorschlägen auf, welche er aber als nicht ausreichend bewertet. Die durch die Interviewten eigenständig auferlegten und subjektiven Grenzen der Wissensweitergabe könnten in der Praxis möglicherweise dazu führen, tatsächlich weniger Wissen weiterzugeben oder anzunehmen, da die Überzeugung der „Unmöglichkeit“ überwiegt. Dies spiegelt sich auch darin wider, dass

A1_amt. VS ablehnt, beispielweise strukturierte Prozessabläufe für seinen Nachfolger aufzubereiten und diese digital abzulegen, indem er betont, hierfür „*viel zu sehr Bauchmensch*“ zu sein, womit er andeutet, vermeintlich starre Prozessabläufe nicht weitergeben zu können beziehungsweise zu wollen, da er sich eher auf sein Bauchgefühl verlasse (vgl. A1_amt. VS: S. 45, Z. 969-973).

4.5.7 Ablehnung Wissensaufnahme/fehlende Relevanz

Wie sich bereits an mehreren Stellen der vorliegenden Arbeit zeigte, muss ein*e Wissensgeber*in Wissen bereitstellen und der*die Wissensempfänger*in muss die Bereitschaft besitzen, jenes Wissen anzunehmen, damit ein Wissenstransfer stattfinden kann. Fehlende Bereitschaft, Wissen anzunehmen, kann auf verschiedenste Gründe zurückzuführen sein, wie zum Beispiel Wissen als für sich selbst irrelevant zu empfinden oder kein thematisches Interesse aufzubringen:

„Und es nützt ja nichts, wenn ich das Wissen an irgendjemanden transferiere, der aber hinterher überhaupt nichts damit zu tun hat, sondern es sollte ja schon so sein, dass man, ich sage mal, gerade das Thema ‘Altersvorsorge’ ist sehr formal und sehr trocken und da muss ich auch jemanden haben der da Bock drauf hat. Weil wenn ich da jemanden hinsetze und der sagt: ‘Ich habe da aber eigentlich gar keine Lust zu’, ja dann wird das nichts werden. Sondern das muss schon jemand sein, der dann auch sagt am Ende, ‘Ja, ich mache das auch weiter danach.’“ (A4, I2: S. 202, Z. 932-939)

Wissenstransfer sollte demnach stets zielgerichtet sein, da ansonsten die Gefahr von Desinteresse seitens des*der Wissensempfänger*in besteht. Ein weiteres Beispiel, weshalb die Aufnahme von Wissen erschwert sein kann, kann schlechtes **interpersonelles Verständnis von Wissensgeber*in und Wissensnehmer*in** sein: *„In einem Fall hat es sehr gut hingehauen. In dem anderen Fall, mmh naja, eher nicht so. Aber das lag auch eher an der Chemie der Beiden, die das da gemacht, machen sollten, das war irgendwie, das passte nicht so richtig.“ (A4, I2: S. 202, Z. 940-943).* Dies verdeutlicht, dass Wissensgeber*in und Wissensnehmer*in, also durchaus auch Vorsitzende und ihre Nachfolger*innen, ein Mindestmaß an zwischenmenschlicher Kompatibilität aufweisen müssen, um Wissenstransfer umsetzen zu können.

Das Unterkapitel verdeutlicht, dass Wissenstransfer kein Paketmodell ist, bei dem Wissen von Person A zu Person B weitergegeben wird, sondern vielmehr ein Interaktionsmodell, in dem Person B die von Person A erhaltenen Informationen in

sein bereits vorhandenes oder nicht vorhandenes Vorwissen einbettet. Daher ist zum einen davon auszugehen, dass das Wissen, welches Person A anbietet, nie dasselbe Wissen ist, welches Person B erhält (Wilkesmann, Wilkesmann & Virgillito 2011: 99f.). Zum anderen schlussfolgern Wilkesmann & Virgillito (2014: 135), Wissensgebende könnten sich durchaus Mühe machen, Wissen weiterzugeben, dies sei jedoch nicht gleichbedeutend damit, dass Wissensempfänger jene Informationen auch verarbeiten wollen oder können. Dies zeigte sich bereits im Kapitel 4.6.5 *Verschiedene Stile*, in dem sich die Interviewten des Fallbeispiels A2 bezüglich des Führungsstils uneinig waren und der neue Vorsitzende daraus schlicht konstatierte, in der Zukunft einige Dinge anders als sein Vorgänger handhaben zu wollen.

4.5.8 Weitere Faktoren

Im Folgenden werden weitere Einzelfaktoren vorgestellt, die im Material als tendenziell hemmend auf die Weitergabe von Wissen identifiziert worden sind. Teilweise sind jene Faktoren in lediglich einem Fallbeispiel aufzufinden, liefern jedoch wertvolle Hinweise auf zukünftig mitzudenkende Einflussfaktoren und es erscheint realistisch, dass sie keine Einzelmeinungen darstellen, sondern im Betriebsratsalltag durchaus häufiger auftreten können.

Wie bereits im Kapitel 4.3.1.5 *Digitale Datenspeicherung und Ablagesysteme* erwähnt, entschied sich das Gremium im Fallbeispiel A4, trotz einer möglichen daraus resultierenden Arbeitserleichterung, gegen die Nutzung einer Datenbank. Als Grund wurde vom Interviewten angeführt, dem Arbeitgeber gegenüber sehr kritisch zu sein und sich nicht sicher sein zu können, wie dieser mit den betriebsratsbezogenen Daten umgehe. **Misstrauen gegenüber dem Arbeitgeber** offenbart sich demnach als hemmender Faktor für Wissensweitergabe.

Den **gegenüber Kolleg*innen einzuhaltenden Vertrauensschutz** bei Einbindung in vertrauliche Informationen, empfindet der amtierende Vorsitzende des Fallbeispiels A1 als zwingend. Insofern sich Kolleg*innen mit privaten Problemen, die durchaus Einfluss auf die Erwerbsarbeit im Betrieb besitzen können, ihm anvertrauen, möchte er diesen Vertrauens- und Informationsschutz zusichern. Dadurch gerate er zwar regelmäßig mit dem Gremium aneinander, aber jenem Prinzip möchte er sich treu bleiben (vgl. A1_amt. VS: S. 43, Z. 840-852). Dem

Wissenstransfer mit seinem Nachfolger sind an dieser Stelle also Grenzen gesetzt.

Interessanterweise empfindet beispielsweise A4 den Punkt der Geheimhaltung anders:

„Aber es gibt nichts, wo ich sage, ‘Das behalte ich für mich oder Geheimhaltungspflicht’, so ein Quatsch gibt es sowieso nicht aus meiner Sicht. Zumindest nicht unter Betriebsräten. Alles was ich weiß, kann auch jeder andere wissen [...]. Natürlich gibt es immer mal ein paar Informationen, die sensibel sind. Die man auch sensibel behandeln muss. Dann kann man das aber auch sagen. Und, ähm, das ist auch nie so gewesen, dass dann, ich habe das zumindest nicht erlebt, dass dann Dinge auch plötzlich breitgetreten worden sind oder so.“ (A4, I2: S. 212-213, Z. 1438-1446)

Nicht zu beantworten ist an dieser Stelle jedoch, ob A4, so wie der amtierende Vorsitzende des Fallbeispiels A1, im Rahmen der „sensiblen“ Informationen auch solche einklammert, die das Privatleben von Kolleg*innen betreffen und wenn ja, inwieweit. Zumindest scheint es hinsichtlich der Vertraulichkeit von Informationen eine alternative Meinung zu der von A1_amt. VS zu sein.

Ein Faktor, der sich hemmend auf die Weitergabe von Netzwerken auswirken kann, stellt **mangelnde soziale Akzeptanz der*des Nachfolgenden** dar. Im Fallbeispiel A4 zeigte sich, dass der zu dieser Zeit noch amtierende Vorsitzende seinem designierten Nachfolger Gesprächstermine bereits allein überlassen wollte, sodass dieser frühzeitig an das Netzwerk von A4 herangeführt wird. Teilweise wurde dieses Vorhaben jedoch von Gesprächspartnern blockiert, indem sich diese weigerten, anstatt mit dem Vorsitzenden des Gesamtbetriebsrates lediglich mit dem Stellvertreter zu sprechen (vgl. A4, I2: S. 193, Z. 485-493). Der Netzwerkaufbau des Nachfolgers wurde dadurch gehemmt.

Da das Netzwerk einer*eines Vorsitzenden aus Sicht von A2_ausgesch. VS häufig sehr persönlich und filigran sei, empfindet er die Weitergabe dessen, im Gegensatz zu A4, als äußerst schwierig. Sein Nachfolger müsse sich dieses daher über Vertrauen und Ehrlichkeit selbst aufbauen (vgl. A2_ausgesch. VS: S. 95, Z. 686-697). Die **persönliche, subjektive Überzeugung einer*eines Wissensträger*in** kann demnach auch dazu führen, dass die Weitergabe von, in diesem Fall implizitem Wissen, abgelehnt wird.

4.6 Grenzen von Wissenstransfer

Im Anschluss an die bisherige Auswertung des Interviewmaterials sollen noch kurz einige interessante, größtenteils ambivalente Aspekte aus dem Material Erwähnung finden, die nicht zum Kern der Forschungsfragestellung gehören, aber gleichwohl für die Deutung des Gesamtzusammenhangs wichtig sind. Davon ausgehend, dass es verschiedenste, inzwischen hinreichend erläuterte Einflussfaktoren auf Wissenstransfer im Rahmen von Vorsitzwechseln im Betriebsrat gibt, die, immer in Abhängigkeit der betrieblichen Strukturen, variabel sind, existieren ebenfalls Grenzen der Wissensweitergabe, die außerhalb des Handlungs- und Einflussspielraums der verschiedenen Akteure (Gremium, Gewerkschaften, Arbeitgeber) liegen.

Sehr lange Betriebszugehörigkeit dient einerseits als eine Art Transferkanal beziehungsweise als günstiger Umstand für Wissenstransfer (s. Kap. 4.3.2.1 Langjährige Betriebsratszugehörigkeit), andererseits werden hier aber auch Grenzen der Wissensweitergabe deutlich. Im Fall der ehemaligen Vorsitzenden des Fallbeispiels A3 verfügt eine Wissensträgerin über so umfangreiches Wissen, dass es unwahrscheinlich erscheint, tatsächlich alle relevanten Wissensinhalte transferieren zu können, da dies voraussetzen würde, exakt zu wissen, welche der Inhalte relevant sein werden, diese alle korrekt abrufen zu können und infolgedessen den Wissenstransfer so zu gestalten, dass tatsächlich die Information, die die Wissensträgerin an den Wissensempfänger transferieren möchte, auch entsprechend an ihn weitergegeben wird. Da dieser Prozess, auch mit dem Wissen darüber, dass Wissenstransfer kein Paketmodell, sondern ein Interaktionsmodell ist (Wilkesmann & Virgillito 2014: 135), eine große Herausforderung darstellt, erscheint es bei einer hohen Menge an Wissen, das an lediglich eine*n Wissensträger*in gebunden ist, unwahrscheinlich, dieses in seiner Gänze sichern zu können. Auch kann ein „Expertentum“ resultieren, welches an einzelne Wissensträger*innen gebunden und von denen das Betriebsratsgremium in der Folge abhängig ist (Feldes 2019: 310). Dies stellt auch A3_amt. VS fest, indem er berichtet, das Wissen seiner seit 40 Jahren im Betrieb tätigen Vorgängerin sei nicht zu ersetzen (vgl. A3_amt.VS: S. 116, Z. 710-712) sowie dass ihm und seiner Vorgängerin die Vorstellung fehlen würde, welche Themen perspektivisch wichtig werden könnten, sodass es in jedem Fall zu Wissenslücken kommen werde (vgl. A3_amt.

VS: S. 117, Z. 777-786). Zudem, und dies stellt sich als weitere Grenze von Wissenstransfer dar, kann **Wissen veralten** und somit keine Relevanz mehr besitzen. Diesen Aspekt stellt auch Feldes fest, indem er bemerkt, „das in der Vertretungswelt der Arbeitnehmervertretungen verfügbare Wissen ist jedoch dynamisch und flüchtig“ (2019: 310). Er bezieht dies insbesondere auf das betriebsbezogene sowie auf das arbeits- und sozialrechtliche Wissen, wonach in der vorliegenden Arbeit sowohl implizite als auch explizite Wissensinhalte umfasst sind. Gerade das betriebsbezogene Wissen, welches an Relevanz verliert, findet sich auch im Fallbeispiel A3. So sei die bald aus dem Betrieb ausscheidende ehemalige Vorsitzende zwar das „Geschichtsbuch des Hauses“ (A3_ausgesch. VS), welches man nicht ersetzen könne, jedoch:

„Das ist, im Gremium muss man ja auch mal sagen: okay, ja, was vor 40 Jahren war, war vor 40 Jahren, das interessiert hier heute die Leute im Endeffekt auch nicht mehr. An der ein oder anderen Stelle war es mal ganz gut mal so ein bisschen in der Historie gucken zu können, aber da hat sich auch und da ändert sich halt auch diese Arbeitswelt bei uns auch permanent.“ (A3_amt. VS: S. 116, Z. 712-716)

Auch eine **hohe personelle Fluktuation**, insbesondere in der Geschäftsführung oder auf Ebene der Vorgesetzten, kann dazu führen, dass implizites Wissen wie beispielsweise soziales Wissen hinfällig wird:

„[...] natürlich ist das ja auch ein schnelllebiges Geschäft. Ich meine wir haben jetzt gerade wieder den Wechsel an der Spitze. Der Geschäftsführer hört auf und ein Neuer kommt da hin. Dann haben wir einen neuen Finanzchef und einen neuen, jemanden, der für einen bestimmten Firmenzweig zuständig ist neu, alles neu sozusagen. Also da ist einmal durchgetauscht worden auf der Ebene. Mit denen habe ich überhaupt nichts mehr zu tun gehabt. Oder einmal ganz kurz vielleicht aber das war es dann auch schon. Da muss er sozusagen seine Erfahrungen machen.“ (A4, I2: S. 212, Z. 1431-1438)

Gleiches gilt für das Fallbeispiel A1, in dem sich die Geschäftsführung nahezu gleichzeitig zum Vorsitzwechsel verändern wird. Schon zum Zeitpunkt des Interviews deuteten sich, der Aussage des amtierenden Vorsitzenden nach, größere Veränderungen an, da der neue Geschäftsführer jünger sei und einen anderen Stil als sein Vorgänger pflegen würde. Sowohl soziales als auch betriebliches Wissen, das auch auf dem ausscheidenden Geschäftsführer beruht, wird somit für den

neuen Betriebsratsvorsitzenden weitestgehend hinfällig, da sich durch die neue Geschäftsführung ohnehin größere Veränderungen ergeben werden.

Aus Sicht einiger Interviewter lassen sich zudem **soziale Kompetenzen**, die nicht nur im vorliegenden Material, sondern auch in anderen Forschungen¹³ durch befragte Betriebsratsmitglieder als insgesamt sehr wichtig erachtet werden, **nicht weitergeben** und auch nur schlecht erlernen. So könne man beispielsweise Fingerspitzengefühl im Umgang mit anderen Menschen eher schwer lernen (vgl. A4, I2: S. 194, Z. 554-557) sowie die rhetorische Fähigkeit, das Publikum bei Reden tatsächlich zu erreichen (vgl. A2_ausgesch. VS: S. 96, Z. 753-763). Dies sind zwar Kompetenzen und kein Wissen aber da, wie sich in Kapitel 4.2.2 *Soziales Wissen/Soziale Kompetenz* zeigte, soziale Kompetenzen hilfreich für das Erwerben sozialen Wissens sein können, erscheint es sinnvoll auch jene Grenze aufzuzeigen.

Eine weitere Grenze hinsichtlich der Weitergabe von Wissen scheint durch den **Generationenwechsel** innerhalb der Gremien, der ebenfalls einen Mentalitätswandel nach sich zieht, zu entstehen. Neben der bekannten Problematik der Abwanderung von Wissensträger*innen – Stichwort ´brain drain´ (Feldes 2019: 310) – bringt dieser auch veränderte Werte und neue Ideen sowie Herangehensweisen durch neue Gremiumsmitglieder und Vorsitzende mit sich:

„Die beiden neuen Vorsitzenden, die haben ganz neue Gedanken, die wollen ganz woanders hin, die wollen viele Dinge ganz anders anpacken, die wollen Betriebsversammlungen ganz anders machen, inhaltlich ganz anders machen, neu strukturieren. Und die Älteren sagen: Das geht gar nicht, das geht gar nicht. Und jetzt prallen jetzt gerade mal 2 Jahre wahrscheinlich zwei Welten aufeinander.“ (A2_ausgesch. VS: S. 92, Z. 570-575)

Davon abgesehen, dass aus dem oben beschriebenen Szenario vermutlich Konflikte, zumindest aber Irritationen entstehen werden, erscheint es naheliegend, dass aufgrund unterschiedlicher Herangehensweisen und damit einhergehenden anderen Mentalitäten, Wissenstransfer nicht zwingend gewollt sein wird. Inwiefern das Wissen der älteren Mitglieder für die beiden neuen Vorsitzenden dann eine Rolle spielt, ist fraglich. Auch hier ist also eine Grenze von Wissenstransfer aufzu-

¹³ vgl. z.B. Houben 2011: 160

zeigen. Im Fallbeispiel A3 zeigte sich der Generationenwechsel auch hinsichtlich veränderter Werte, nach denen jüngere Beschäftigte deutlich unkritischer seien und zwar erhöhten Wert auf die Vereinbarkeit von familiären und beruflichen Verpflichtungen legen würden, jedoch gleichzeitig Kritik am Arbeitgeber seltener offen äußern und mehr Schwierigkeiten hätten, offen für ihre Rechte als Arbeitnehmer*innen einzustehen (vgl. A3_amt. VS: S 121-122, Z. 982-1002). Gerade im vorliegenden Fallbeispiel, in dem der Betrieb ein Tendenzbetrieb im politischen Bereich ist, erscheint dies bemerkenswert. Zur Folge hätte dies, dass jene Generation, zu denen sich auch die beiden Interviewten des Fallbeispiels A3 zählen, die selbstbestimmter und kämpferischer für ihre Arbeitsrechte eingestanden habe, abtreten würde. Angesichts einer veränderten Mentalität innerhalb der Belegschaft, welche letztlich aber lediglich Ausdruck eines veränderten Arbeitslebens ist, scheint es plausibel, dass Glaubenssätze und Haltungen früherer, bald ausscheidender Generationen für neue Generationen irrelevant und somit auch nicht weitergegeben werden.

4.7 Schlussfolgerungen

Wie die Analyse auf Basis des erhobenen Materials zeigen konnte, spielen zahlreiche Faktoren für Wissensweitergabe eine Rolle. Einige der fördernden Faktoren liefern Hinweise, wie mit ihrer Hilfe hemmende Faktoren überwunden werden können, wie beispielsweise die Faktoren Nachfolgeplanung und Kommunikationsstil.

Unter Anwendung der von Schmid (2013) zusammengetragenen Barrieren für Wissenstransfer, lassen sich für die im Material vorgefundenen Faktoren folgende Schlussfolgerungen ziehen:

Barrieren Wissenstransfer (nach Schmid 2013)	
Fördernde Einflussfaktoren	Hemmende Einflussfaktoren
Frühzeitige Nachfolgeplanung - Dürfen - Wollen - Können	Wenig Zeit/Priorität: - Dürfen - Wollen - Können
Offene/transparente Kommunikation: - Wollen - Können	Späte Nachfolgeplanung: - Wollen - Können
Geringer Machtanspruch/Mentalitätswandel: - Wollen	Wahlamt: - Dürfen
Weitere Faktoren: - Wollen - Können	Intransparente Kommunikation: - Wollen - Können
	Verschiedene Stile: - Wollen - Können
	Ablehnung von Erfahrungsweitergabe: - Wollen
	Ablehnung Wissensaufnahme/fehlende Relevanz: - Wollen
	Weitere Faktoren: - Überwiegend wollen - Teilweise dürfen

Tabelle 3 Schlussfolgerungen hemmende und fördernde Faktoren

Unter Anwendung der von Schmid definierten Kriterien von Barrieren im Wissenstransfer veranschaulicht die Tabelle, dass die vorgefundenen Faktoren überwiegend den Kriterien „wollen“ und „können“ zuzuordnen sind. Damit unterliegen die Faktoren mehr der individuell-personellen Bereitschaft („wollen“) und der individuell-personellen Fähigkeit („können“) als strukturell-organisationalen Voraussetzungen („dürfen“), wenngleich letztere dennoch insbesondere auf die zentralen Faktoren „Nachfolgeplanung“, „Zeit“ und „Wahlamt“ größten Einfluss besitzen. Damit offenbaren sich, unter Berücksichtigung der zuvor genannten Grenzen von Wissenstransfer, große Handlungsspielräume seitens der Betriebsratsvorsitzenden sowie generell hohe Verbesserungspotentiale, die es hinsichtlich eines verbesserten Wissenstransfer in Betriebsratsgremien auszuschöpfen gilt.

4.8 Beantwortung der Forschungsfragen und Diskussion der Ergebnisse

Im Folgenden werden zunächst knapp die eingangs gestellten Forschungsfragen beantwortet, um im Anschluss die zentralen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit ausführlicher zu erläutern und zu diskutieren.

Unter Rückbezug des Modells für Wissensmanagement von Probst et al. lassen sich in allen Fallbeispielen zwar Bausteine dessen, also Kernprozesse von Wissensmanagement identifizieren, jedoch weist kein Fallbeispiel alle Kernprozesse vor. Folglich findet zwar in allen Fallbeispielen Wissenstransfer statt, jedoch meist wenig professionell organisiert oder strukturiert. Hinsichtlich der Beantwortung **der Forschungsfrage wie Wissen bei Vorsitzwechseln im Betriebsrat weitergegeben wird**, lässt sich also konstatieren, dass insbesondere implizites Wissen zwar im Rahmen arbeitsrelevanter Handlungen, die jedoch meist als intendiertes Ziel nicht primär die Weitergabe von Wissen hatten, transferiert wurde. Die Weitergabe geschah vielmehr „nebenbei“. Teilweise wurden zudem Individuallösungen zur Gestaltung von Vorsitzübergaben installiert, die die Interviewten selbst zwar ebenfalls nicht als Wissenstransfer bezeichnet hätten, bei denen faktisch jedoch viel Wissen ausgetauscht wurde. Die Weitergabe beziehungsweise der Erwerb expliziten Wissens wurde meist mithilfe von Seminarbesuchen oder schriftlicher Dokumentation bewältigt, wobei hier der Austausch nicht zwingend zwischen scheidenden und neuen Vorsitzenden stattgefunden hat, sondern oft weitestgehend unabhängig voneinander stattfindet. Dass hingegen die Weitergabe impliziten Wissens erwartungsgemäß meist im Rahmen direkter sozialer Interaktion gestaltet wird, erscheint gerade im Hinblick auf seine Inhalte und die generelle Schwierigkeit jenes Wissen weiterzugeben, als plausibel. **Im Hinblick auf die Forschungsfrage nach transferierten Wissensinhalten** überrascht, unter Berücksichtigung gängiger Literatur zur Thematik Wissensmanagement, die grundsätzlich hohe Bedeutsamkeit impliziter Wissensinhalte im Rahmen eines Vorsitzwechsels, nicht. In der Auswertung wurde hier insbesondere die Bedeutsamkeit des sozialen Wissens und des nah an ihm benachbarten betrieblichen Wissens deutlich. **Hinsichtlich der Frage nach potenziellen Hemmnissen und fördernden Faktoren** ließen sich neben einigen strukturell-organisationalen Voraussetzungen vor allem individuell-personelle Bereitschaften und Fähigkeiten identifizieren, die Einfluss auf den Wissenstransfer hatten. Im Folgenden werden die soeben erläuterten zentralen Ergebnisse nun näher dargelegt und diskutiert.

Mit Blick auf die im Material identifizierten Wissenstransferkanäle ist zu konstatieren, dass in allen Fallbeispielen ein Wissenstransfer stattgefunden hat, obwohl die Interviewten diesen nicht als solchen bezeichnet hätten. Die bereits erwähnten

Individuallösungen wie beispielsweise die Sekretariatsfunktion der ehemaligen Vorsitzenden im Fallbeispiel A3, die langjährige Coachinggruppe von A4, welche eine langfristige Nachfolgeplanung ermöglichte oder das persönliche „mental“-Coaching zwischen ausgeschiedenem und nachfolgendem Vorsitzenden im Fallbeispiel A2 verdeutlichen, dass durchaus kreative Lösungskonzepte hinsichtlich der Vorsitzübergabe entwickelt wurden, jedoch ohne einen Wissenstransfer zu priorisieren.

Hinsichtlich der transferierten Wissensinhalte innerhalb der Wissenstransferkanäle lässt sich festhalten, dass explizites Wissen in Form von rechtlichen Inhalten, Kündigungsschreiben oder Informationen über personelle Maßnahmen meist durch die Nutzung von Ablagesystemen und digitaler Datenspeicherung weitergegeben und explizites Wissen in Form von fachspezifischen Inhalten meist in Seminaren vermittelt wird (s. Tab. 4):

Expliziter Wissensinhalt	Wissenstransferkanal
Fachspezifische Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> - Seminare - Digitale Datenspeicherung und Ablagesysteme - (Transferbüro, Kollege der Experte für Arbeitsschutz war)
Betriebsvereinbarungen	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeit im Tandem - Digitale Datenspeicherung und Ablagesysteme
Reden/Vorträge	<ul style="list-style-type: none"> - Digitale Datenspeicherung und Ablagesysteme
Personelle Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> - Digitale Datenspeicherung und Ablagesysteme - Arbeit im Tandem - Dokumentation

Tabelle 4 Explizites Wissen und Transferkanäle

Mit Rückbezug auf die Definition expliziten Wissens sowie auf die Definitionen der Begriffe *Informationen* und *Wissen* ließen sich die in der Tabelle genannten Inhalte streng genommen eher als Informationen denn als Wissen klassifizieren. Es lässt sich festhalten, dass explizite Wissensinhalte, die unkompliziert zu verschriftlichen sind, eher mithilfe von Ablagesystemen sowie digitaler Datenspeicherung

weitergegeben und fachspezifische Inhalte eher mithilfe von Seminaren, extern, erworben werden. Ausscheidende Vorsitzende sind also nur hintergründig involviert und stehen in keinem persönlichen Kontakt mit Nachfolgern. Zwar wurden die expliziten Inhalte in Form von Dokumenten etc. dereinst von scheidenden Vorsitzenden oder anderen Gremiumsmitgliedern abgelegt, der Wissenserwerb ihrer kann jedoch durch designierte Vorsitzende selbstständig durchgeführt werden. Prinzipiell wird die*der ausscheidende Vorsitzende für den Wissenserwerb erst dann relevant, wenn der Wissensnehmer auf umrandende implizite Wissensinhalte angewiesen ist, wie im Beispiel der Betriebsvereinbarungen. Tendenziell sind explizite Wissensinhalte demnach eher an strukturell-organisatorische Voraussetzungen und Einflüsse („dürfen“) gebunden als an individuell-personelle Bereitschaft („wollen“) oder Fähigkeit („können“). Dies zeigte sich beispielsweise an fehlenden personellen Mitteln für das Pflegen einer Wissensdatenbank, Misstrauen gegenüber dem Arbeitgeber, wodurch die Nutzung einer Datenbank nicht in Frage kam sowie der Ablehnung eines Vorsitzendencoachings durch das zugehörige Gremium. Individuell-personelle Bereitschaft und Fähigkeit sind aber dennoch ebenfalls relevant, wie sich am Beispiel einer umfassenden Dokumentation in Folge einer frühen Nachfolgeplanung (s. z.B. Kap. 4.1.3 Reden/Vorträge) zeigt (vgl. Abb. 3).

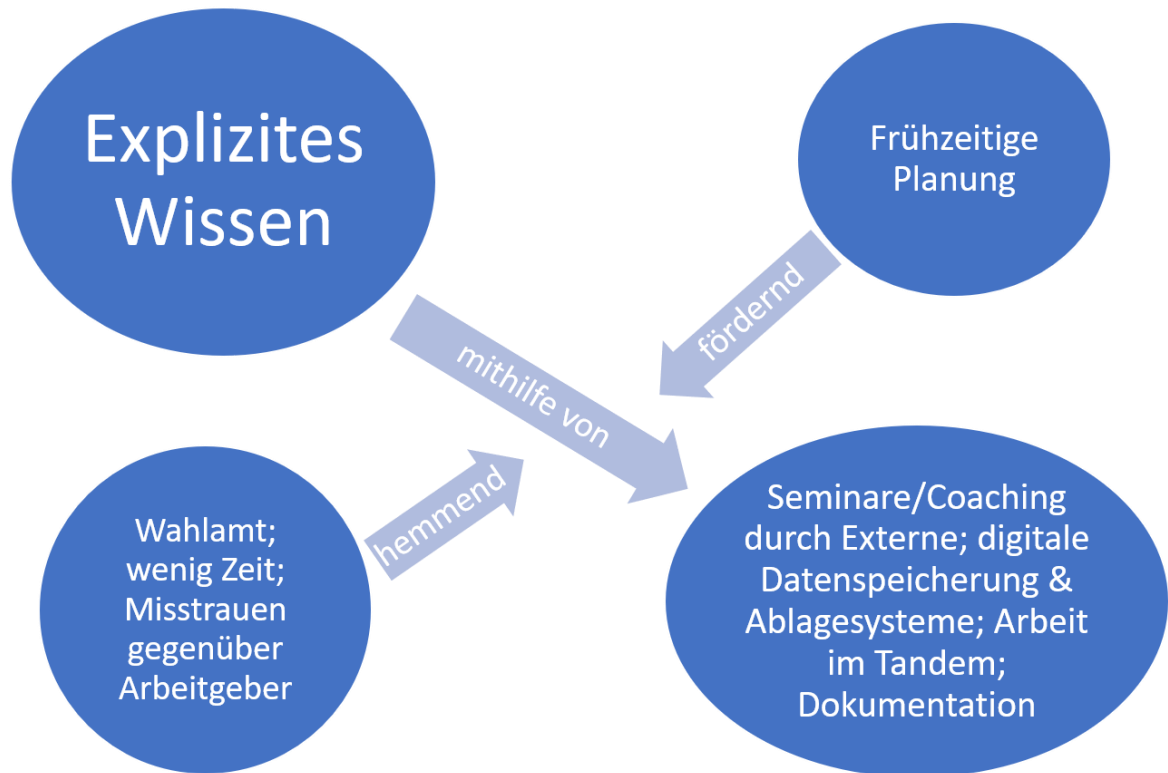


Abbildung 3 Zusammenhänge Explizites Wissen, Transferkanäle und Faktoren (Quelle: eigene Darstellung)

Auch die impliziten Wissensinhalte des Materials, die meist eher als tatsächliches Wissen denn als Informationen klassifiziert werden können, wurden auf ihre Transferkanäle hin untersucht. Dabei ließen sich folgende Tendenzen erkennen (s. Tab. 5):

Impliziter Wissensinhalt	Wissenstransferkanal
Betriebliches Erfahrungswissen	- Arbeit im Tandem
Soziales Wissen/Soziale Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeit im Tandem - Betriebsratssitzung (lernen wie wer reagiert) - Bürobesprechungen (lernen wie wer reagiert) - Coaching Externe (durch Gruppendynamik bei A4) - Mentoring nach Ausscheiden (wie ist was durch wen zustande gekommen?)
Netzwerke	<ul style="list-style-type: none"> - Langjährige Betriebsratszugehörigkeit - Arbeit im Tandem
Haltung, Selbstverständnis	- Arbeit im Tandem

Tabelle 5 Implizites Wissen und Transferkanäle

Die in Tabelle 5 dargestellten Transferkanäle differieren deutlich zu jenen, mit denen explizites Wissen weitergegeben wurde. Weitergabe impliziten Wissens lässt sich demnach vor allem durch direkte Interaktion von Wissensgeber und Wissensnehmer realisieren, wobei der Transferkanal „Arbeit im Tandem“ aufgrund seines hohen Umfangs vermutlich im besonders hohen Maß wirkt. Weitergabe expliziten Wissens spielt im Rahmen des persönlichen Austauschs von Vorsitzenden und Nachfolger*innen eine untergeordnete Rolle. Es ist zudem davon auszugehen, dass die Bedeutung von Fachwissen im Rahmen des direkten Austauschs von Vorsitzenden und Nachfolger*innen mit steigender Betriebs(rats)zugehörigkeit abnimmt. Die Transferkanäle beziehungsweise ihre oft damit einhergehende direkte interpersonelle Interaktion haben damit zur Folge, dass bei der Weitergabe impliziten Wissens andere Voraussetzungen und potenzielle Hemmnisse wirken als bei explizitem Wissen. Sind es bei letzterem eher strukturell-organisationale Voraussetzungen, erweisen sich bei implizitem Wissen eher individuell-personelle Bereitschaft und Fähigkeit als entscheidend für das Gelingen von Wissenstransfer (s. Abb. 3). In der Konsequenz bedeutet dies natürlich nicht, strukturell-organisationale Voraussetzungen würden für die Weitergabe impliziten Wissens keine Rolle spielen, insbesondere im Hinblick auf die Faktoren „Nachfolgeplanung“, „Zeit“ und „Wahlamt“ als auch auf den impliziten Wissensinhalt „Netzwerke“

ist das Gegenteil zu konstatieren. Festzuhalten bleibt aber die hohe Bedeutsamkeit von Bereitschaft und Fähigkeit, sowohl auf Seiten der*des scheidenden Vorsitzenden als auch auf Seiten des*des potenziell Nachfolgenden, implizites Wissen weiterzugeben beziehungsweise anzunehmen.



Abbildung 4 Zusammenhang Implizites Wissen, Transferkanäle und Faktoren (Quelle: eigene Darstellung)

Weiter betonen mehrere der Interviewten die Wichtigkeit des aktiven Tuns, um Wissensinhalte vollständig zu begreifen. Zwar lassen sich insbesondere implizite Wissensinhalte, wie ein gewisser Vorsitzendenethos, offensichtlich gut mithilfe von Externalisierung, also durch Diskutieren und Analysieren, weitergeben, wohingegen eine reine Sozialisation vermutlich zu kurz greifen würde (s. Kap. 4.3.1.3 Arbeit im Tandem). Allerdings scheint dies für den tatsächlichen Lernerfolg nicht auszureichen. So bewertet ein Interviewter das „reine Vorsprechen“ von Inhalten durch seinen Vorgänger als nicht ausreichend, wonach alleinige Externalisierung offensichtlich zu kurz greift und dieser Internalisierung folgen muss. Im Hinblick darauf, dass das meiste implizite Wissen im Rahmen der direkten Zusammenarbeit weitergegeben wird, dies jedoch meist eher unstrukturiert erfolgt, würde es als generell hilfreich erscheinen, die Wissensweitergabe mithilfe von Wissenstransferinstrumenten innerhalb der ohnehin stattfindenden Zusammenarbeit zu unterstüt-

zen, sodass der Prozess strukturierter verläuft und somit tendenziell mehr Wissen für den nachfolgenden Vorsitzenden gesichert werden kann.

Dass Faktoren nicht zwingend alleinstehend wirken, sondern ihre hemmende Wirkung erst durch vorherige Faktoren ausgelöst werden kann, zeigt sich am Beispiel der intransparenten Kommunikation und späten Nachfolgeplanung (s. Abb. 5). Beide hatten im Fallbeispiel A1 zur Folge, dass sich der Faktor Wahlamt hemmend auf den Transfer expliziter Wissensinhalte mithilfe von Coaching durch Externe auswirken konnte (s. Kap. 4.5.4 Intransparente Kommunikation):

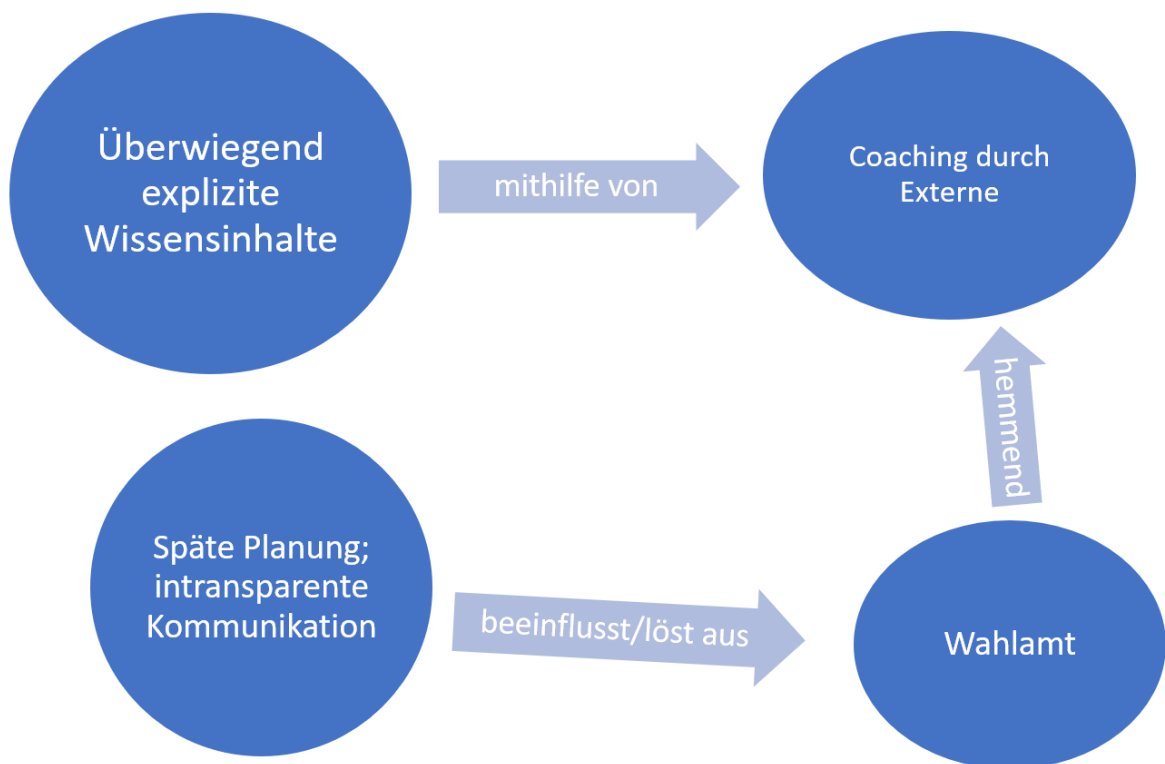


Abbildung 5 Zusammenhänge mehrerer Faktoren (Quelle: eigene Darstellung)

Grundsätzlich bringt der Faktor „Wahlamt“ spezifische Anforderungen mit sich, die lediglich auf Wahlgremien zutreffend sind. Jenen Problematiken kann sich entweder durch proaktives Eingehen auf die Belegschaft, um einen gewünschten Wahlausgang wahrscheinlich werden zu lassen, gestellt werden, oder es wird schon im Vorhinein eine möglicherweise hohe Mitgliederfluktuation in Kauf genommen. In dem Forschungsprojekt, auf dem die vorliegende Arbeit basiert, fand beispielsweise in einer weiteren Fallstudie keinerlei Nachfolgeplanung oder Übergangsgestaltung statt, weil im Zusammenhang mit der Wahl zu viele Unsicherheiten gesehen

wurden. Wird mit dem Faktor Wahlamt derartig verfahren, ist ein Wissenstransfer prinzipiell automatisch hinfällig. Hilfreich wäre es demnach, wenn im Voraus der Wahl eine gewisse Einigkeit über die zu wählenden Personen im Gremium herrschen würde.

Generell ist die Wirkung der Faktoren stets individuell und in Abhängigkeit der betrieblichen Strukturen zu betrachten (s. Kap. 4.4.1 Frühzeitige Nachfolgeplanung). So zeigte sich im Fallbeispiel A1 beispielsweise das Wahlamt als deutlich hemmend. Aus weiteren Interviews, die im Projekt für das Fallbeispiel A1 geführt wurden, ist jedoch auch bekannt, dass der Betriebsrat zum einen nicht alle Betriebsstellen gleich stark repräsentiert und zum anderen in einem Betriebsteil sehr dezentral gearbeitet wird. Dadurch wurde dem Betriebsrat guter Kontakt zu allen Betriebsteilen erschwert und infolgedessen konnten dortige Stimmungen erst spät wahrgenommen werden. Fehlende Betriebsratsmitglieder vor Ort, konnten so nicht auf die Beschäftigten eingehen. Der Betrieb im Fallbeispiel A3 hingegen ist deutlich kleiner, familiärer und an einem Betriebsort zentriert, wodurch sich die Belegschaft untereinander und auch das Gremium besser kennt. Dies dürfte vereinfachen, im Voraus der Wahl Stimmungen einzufangen und das Wagnis der Wahl etwas einzudämmen.

Zudem muss die Weitergabe von Wissen, wie bereits weiter oben erwähnt, nicht gewollt sein, wie sich im Fallbeispiel A2 zeigte. Der ehemalige Vorsitzende berichtet hier, dass Netzwerke von Vorsitzenden zu filigran und persönlich sein (s. Kap. 4.5.8 Weitere Faktoren), als dass sie weitergegeben werden könnten und vertritt somit eine konträre Meinung zu A4. Ob Wissenstransfer gelingt beziehungsweise überhaupt erst zustande kommen kann, ist auch in Abhängigkeit der persönlichen, individuellen Sichtweise der handelnden Personen (s. auch Kap. 4.5.5 Unterschiedliche Arbeitsstile von Wissensnehmenden und Wissensgebenden und Kap. 4.5.6 Ablehnung von Erfahrungsweitergabe). In Anbetracht der Tatsache, dass, wie weiter oben erläutert, auch die Persönlichkeit und der persönliche Arbeitsstil eines Vorsitzenden Einfluss auf die Wissensweitergabe hat und demnach der Stil von amtierenden Vorsitzenden nicht kongruent mit dem ihrer Nachfolger*innen sein muss (s. Kap. 4.5.5 Unterschiedliche Arbeitsstile von Wissensnehmenden und Wissensgebenden), erscheint das Fallbeispiel A2 als gutes Beispiel, wie jene Problematik überwunden werden kann. Der ehemalige Vorsitzende legte Wert da-

rauf, die eigenen Erfahrungen und Perspektiven, mithilfe eines „mentalen Coachings“, an seinen Nachfolger weiterzugeben. Dieser bewertet den Prozess insgesamt als sehr hilfreich und erläutert, Strategien, die er als nützlich empfand, wie beispielsweise Emotionalität im Zuge von Entscheidungsprozessen abzulegen, übernommen zu haben. Dennoch beschreibt er den ehemaligen Vorsitzenden auch als dominant und meinungsstark (vgl. A2_amt. VS: S. 67, 110-113), was sowohl ebenfalls in einer Gruppendiskussion mit dem gesamten Gremium erläutert, als auch durch den ehemaligen Vorsitzenden selbst bestätigt wurde (vgl. A2_ausgesch. VS: S. 98, Z. 844-848). Es lassen sich also Hinweise auf einen weniger partizipativen Führungsstil finden, der damit von dem seines Nachfolgers abweicht. Von der vorherigen Analyse ausgehend, in der sich wenig partizipative Führungsstile als eher hinderlich für Wissenstransfer erwiesen, ist zu diskutieren, inwiefern dieser Faktor durch Hinterfragen der Wissensinhalte seitens der*des Nachfolgenden gemildert werden kann. Dadurch, dass der neue Vorsitzende im Fallbeispiel A2 an seinem Stil und seinen Überzeugungen festhielt und sich nur jener Erfahrungen annahm, die ihm sinnvoll erschienen, war er in der Lage, trotz des teilweise autoritären Führungsstils seines Vorgängers, das für ihn relevante Wissen herauszufiltern und anzunehmen.

Generell gilt, dass eine frühe Nachfolgeplanung, in die das gesamte Gremium mithilfe offener Kommunikation, Transparenz und einem partizipativen Führungsstil eingebunden wird, viele Chancen birgt. Infolge einer frühen Planung kann zum einen ausreichend Wissen zielgerichtet an die*den nachfolgende*n Vorsitzende*n transferiert werden. Zum anderen kann mithilfe einer möglichst offenen und transparenten Kommunikation das Risiko eines unerwarteten Wahlausgangs des Vorsitzes geschmälert werden. Im Sinne der Beteiligungsorientierung erscheint es sinnvoll, dass freigestellte Betriebsrät*innen das gesamte Gremium frühzeitig in Diskussions- und Entscheidungsprozesse miteinbinden und möglichst wenig intransparent und allein entscheiden. So können Wünsche des Gremiums evaluiert und diskutiert werden, mithilfe dessen Missverständnisse sowie unrealistische Hoffnungen und Erwartungen wiederum frühzeitig aus dem Weg geschaffen werden können.

Zusammenfassend bleibt zudem festzuhalten, dass gelingender Wissenstransfer scheinbar nicht der Transfer ist, bei dem sämtliches Wissen übertragen wird, son-

dern jenes Wissen, welches der*die Empfänger*in tatsächlich, auch angesichts aller möglichen Veränderungen, benötigt. Die Identifikation jenes Wissens, beispielsweise mithilfe eines Abgleichs wie die künftige Betriebsratsarbeit aus Sicht beider Beteiligten aussehen könnte, wäre im Voraus des Vorsitzwechsels also entscheidend.

Hinsichtlich des methodischen Vorgehens der vorliegenden Arbeit stellten sich Ambivalenzen bezüglich der Anwendung der Interviewleitfäden heraus. Jener Leitfaden, welcher ausschließlich die Thematik Wissensweitergabe fokussierte, war aufgrund seiner thematischen Enge zwar einerseits hilfreich, andererseits wurden so auch Aspekte ausgeklammert, die im Vorfeld der Analyse von der Autorin als irrelevant für die Beantwortung der Forschungsfragen angesehen wurden. Jene Aspekte wurden jedoch in dem thematisch breiter gefassten Interviewleitfaden des Forscherkollegen aufgegriffen und zeigten sich im Rahmen der Interviewauswertung, entgegen der vorherigen Annahme, von Bedeutung. Dies gilt insbesondere für offene Fragen, wie beispielsweise die Frage nach dem Arbeitsalltag des Betriebsrates. Jene zunächst basal anmutende Frage legte teilweise mehr Informationen über Wissensweitergabe offen als engere Fragen, wie die nach regelmäßig stattfindenden Betriebsratssitzungen oder anderen potenziellen Wissenstransferkanälen.

5. Fazit und Ausblick

In der vorliegenden Masterarbeit wurden Vorsitzwechsel im Betriebsrat hinsichtlich der transferierten Wissensinhalte, der genutzten Wissenstransferkanäle sowie hemmender und fördernder Faktoren für Wissensweitergabe untersucht. Die Auswertung zeigte eine hohe thematische Vielfalt von Wissensinhalten, wenngleich implizites Wissen in der direkten Interaktion von Vorsitzenden und ihren Nachfolgern die Hauptrolle spielte. Auch wenn Betriebsratsvorsitzende bereits aus dem Betriebsrat ausgeschieden waren, galt das höchste Interesse nach wie vor ihrem Erfahrungswissen. Das gängige Argument scheint hier zu sein, explizites Wissen durch Seminare und Coachings extern erwerben oder sich eigenständig anlesen zu können, wohingegen die Erfahrungen der*des früheren Vorsitzenden individuell und personengebunden sind und häufig Aufschluss über Inhalte geben, die sich nicht nachlesen lassen und auf Erfahrungen beruhen. Die Interviews verdeutlichen, dass nachfolgende Vorsitzende vor allem an den Erfahrungen ihrer*s Vorgänger*in interessiert sind, die helfen, Probleme in der Gegenwart zu lösen. Diese Erkenntnis könnte genutzt werden, um im Vorfeld eines Vorsitzwechsels gezielt die Wissensbestände einer*eines Wissensträger*in aufzuzeigen, einzugrenzen und im Anschluss zu ermitteln, welches Wissen der*die Wissensempfänger*in erhalten möchte.

Um die hohe Aussagekraft impliziten Wissens, gerade im Hinblick auf betrieblich/historische und soziale Wissensinhalte, denen die höchste Bedeutsamkeit zugeschrieben wird, zu nutzen, bedarf es also eines intensiven, persönlichen Austauschs zwischen Wissensträger*innen und Wissensempfänger*innen. Die Wissenstransferkanäle, die auf direktem Austausch und direkter sozialer Interaktion beruhen, wie zum Beispiel Bürobesprechungen, Betriebsratssitzungen sowie insbesondere die Arbeit im Tandem, zeigten sich gerade für den Transfer impliziten Wissens als hilfreiche Kanäle. Jene Treffen und jene Zusammenarbeit, die ohnehin stattfinden, sollten genutzt werden, um dort strukturiert und geplant Wissenstransfer durchzuführen. Denn ein zentrales Ergebnis der vorliegenden Arbeit stellt dar, dass zwar bei allen untersuchten Vorsitzwechseln Elemente von Wissenstransfer zu finden waren, diese jedoch selten entsprechend benannt wurden, wenngleich es erwartungsgemäß nicht überrascht, dass wissenschaftliche Bezeichnungen für Alltagshandeln in der Praxis nicht verwendet werden. Zugleich

obliegt den Vorsitzenden viel Handlungsspielraum für potenziellen Wissenstransfer, ohne gleichzeitige Existenz einer kontrollierenden Instanz, wodurch zum einen die fehlende Handlungsstruktur erklärbar und zum anderen deutlich wird, dass das Interesse und auch die Verantwortung für Wissensmanagement innerhalb von Betriebsratsgremien und insbesondere bei einem Vorsitzwechsel, lediglich bei den Gremien selbst liegt. Ein Ziel müsste demnach sein, Wissenstransfer in Betriebsratsgremien und insbesondere amtierende und designierte Vorsitzende weiter zu sensibilisieren, um die ohnehin stattfindenden Prozesse für einen geplanten und strukturierten Wissenstransfer zu nutzen. Gerade jene Betriebsrät*innen und Vorsitzende, die in ihrer letzten Legislaturperiode amtieren, sollten darauf aufmerksam gemacht werden, sich frühzeitig mit ihrem eigenen Ausscheiden auseinanderzusetzen und perspektivisch zu planen, um mögliche Nachfolgeszenarien durchzuspielen und anschließend vorbereiten zu können. Sensibilisierung der Vorsitzenden sowie die insgesamt Steigerung der Bekanntheit von Wissenstransfer innerhalb der Gremien könnte mithilfe institutioneller Anbindung an Gewerkschaften, beispielsweise im Rahmen von Seminaren oder Schulungen, umgesetzt werden. Zudem ist der Praxistransfer von bereits vorhandenen und auf die Bedarfe von Betriebsräten zugeschnittenen Wissenstransferinstrumenten bedeutend.

Generell hilfreich könnte auch der im Material analysierte und in der Literatur dargestellte Mentalitätswandel bei Betriebsräten und insbesondere den Vorsitzenden sein, der partizipativere Führungsstile, eine höhere Beteiligungsorientierung bezüglich aller Gremiumsmitglieder sowie weniger patriarchalisch agierende Vorsitzende zur Folge hat. Jenes professionell-arbeitsteilige Selbstverständnis könnte zur Auflösung von Wissensmonopolen führen, sodass ein breiterer Informationsfluss entstehen und auch Wissen breiter verteilt werden kann. Grundsätzlich erscheint es zudem sinnvoll, Wissen und Wissenstransfer nicht nur auf die Vorsitzenden zu beschränken, sondern dieses auf das gesamte Gremium zu verteilen. Dies erscheint auch unter Berücksichtigung des generationellen Wandels von „Berufsbetriebsräten“ hin zu „Lebensabschnittsbetriebsräten“ (Kotthoff 2012) sinnvoll, wonach sich bei vielen Vorsitzenden die Betriebsratszugehörigkeit aufgrund einer veränderten Arbeitswelt generell verkürzen könnte. Wissen im Vorhinein breiter zu verteilen, um zum einen Wissenslücken durch früher ausscheidende Mitglieder zu verhindern und zum anderen designierten Vorsitzenden frühzeitig den Erwerb re-

levanten Wissens zu ermöglichen, sollte daher zur Normalität werden. Grundsätzlich bleibt zudem festzuhalten, dass für einen Wissenstransfer eine vertrauensbasierte Beziehung zwischen Wissensnehmer*in und Wissensgeber*in Voraussetzung ist. Wie mit grundlegenden Antipathien umgegangen werden sollte, lässt sich im Rahmen der vorliegenden Arbeit jedoch leider nicht beantworten.

Insgesamt zeigte sich, dass in den beiden größten untersuchten Betrieben, im Vergleich zu den beiden kleineren Betrieben, Wissenstransfer den höchsten Grad an Strukturierung aufwies, was sicherlich auch auf die hohe gewerkschaftliche Unterstützung zurückzuführen ist. Je höher der Professionalisierungsgrad in den Gremien, desto höher scheint das Bewusstsein für Wissenstransfer zu sein. Dies könnte jedoch auch auf eine generell höhere Ausdifferenzierung, eine höhere Verfügbarkeit von Ressourcen und spezialisiertere Funktionen im Personalmanagement in größeren Betrieben zurückzuführen sein, während kleinere Betriebe jene Aspekte eher in einem kleineren Lenkungsreis vereinen und vermutlich intuitiver handeln. Obgleich Wissenstransfer in den beiden größeren Gremien etwas strukturierter ablief, wurden dennoch auch dort Probleme deutlich. Insbesondere der Faktor Zeit spielt, neben zahlreichen weiteren Faktoren, eine bedeutsame Rolle für das Gelingen von Wissenstransfer. Da sich dieser als oft nur bedingt beeinflussbar zeigte und der Arbeitsalltag betrieblicher Interessenvertretungen ohnehin mit zahlreichen Verpflichtungen und Aufgaben gefüllt ist, folgt an dieser Stelle erneut der Hinweis, Wissenstransfer durch gezielte Modifikation ohnehin stattfindender Prozesse in den Betriebsratsalltag zu integrieren. Das Gelingen hiervon ist jedoch auch von innerbetrieblichen Strukturen, wie sich am Beispiel der Betriebsgröße zeigte, und von gremiumsinternen Strukturen abhängig. Lösungen für einen gelingenden Wissenstransfer müssen also auch immer in Abhängigkeit hiervon gedacht und eventuell individualisiert werden.

Die Verallgemeinerbarkeit der vorliegenden Ergebnisse ist zum einen unter Berücksichtigung des kleinen Samples, bestehend aus lediglich vier Betrieben, und unter den strukturellen Besonderheiten von Wahlgremien kritisch zu hinterfragen beziehungsweise möglicherweise auf diese zu beschränken, da die Differenzen von Wissensmanagement in Betriebsratsgremien und konventionellem Wissensmanagement im Unternehmen hinsichtlich des Interesses, des Zwecks und organisational-struktureller Rahmenbedingungen groß erscheinen. Dies wäre demnach

in weiteren Forschungsvorhaben zu überprüfen. Zudem ist die Anwendbarkeit der Ergebnisse auf weitere Wahlgremien zu untersuchen, auch unter Berücksichtigung der bereits erwähnten individuellen betrieblichen Voraussetzungen für Wissenstransfer. Eine quantitative Weiterführung des eher explorativen Forschungsansatzes der vorliegenden Arbeit wäre wünschenswert. Beispielsweise könnten die im Material identifizierten Wissensinhalte, Wissenstransferkanäle sowie Einflussfaktoren mithilfe einer quantitativen Untersuchung in weiteren Gremien abgefragt werden, um dortige Bedarfe zu ermitteln und infolgedessen die bisherigen Erkenntnisse zu konkretisieren. Auf Basis dessen könnte eine Präzisierung der auf institutioneller Anbindung basierenden Unterstützungsangebote, zum Beispiel der Gewerkschaften, erfolgen. Zudem könnte beispielsweise mithilfe engmaschiger Begleitung von Übergabeprozessen in der Praxis untersucht werden, ob angesichts der Rahmenbedingungen des Wahlamtes und der gleichzeitig hohen Gestaltungsautonomie der Betriebsratsvorsitzenden, ein gremiumsumgreifendes Wissensmanagement hilfreich wäre. So könnte die für Wissenstransfer hemmende Wirkung des unsicheren Wahlausganges gehemmt werden, da Wissen von vornherein breiter verteilt wird.

Im Hinblick auf den bereits stattfindenden Generationenwechsel in deutschen Betriebsräten und dem steigenden Anforderungsprofil an Betriebsratsgremien hinsichtlich Komplexität und Umfang der zu bearbeitenden Themen, lässt sich auf Basis der vorliegenden Arbeit ein insgesamt positives Bild skizzieren, welches prinzipiell Handlungspotenziale für angehende und amtierende Betriebsratsvorsitzende offenbart. Diese gilt es nun zu strukturieren und auszubauen, damit wertvolles Wissen von Betriebsratsvorsitzenden auch zukünftigen Generationen zugänglich ist und Gremien angesichts der an sie gestellten steigenden Anforderungen handlungs- und verhandlungsfähig bleiben. Insgesamt sollten daher Nachfolgeprozesse nicht unterschätzt sowie Wissenstransferprozesse ernst genommen werden, um erstere frühzeitig zu planen und letztere zu alltäglichem Handeln werden zu lassen. Hierbei sollte insbesondere der Weitergabe des sozialen und betrieblichen Wissens große Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Literaturverzeichnis

- Ahrne, G. & Brunsson, N. (2011): Organization outside organizations: The significance of partial organizations. In *Organization*, 18, S. 83-104.
- Below, C. von (1999): Wissen preisgeben: Die Angst der Experten vor dem Machtverlust. In *Spezialreport Wissensmanagement, wie deutsche Firmen ihr Wissen profitabel machen*. Düsseldorf, S. 67-71.
- Bertermann, B. (2016): Mentoring als Instrument der Wissens- und Erfahrungswertgabe im Kontext betrieblicher Mitbestimmung. In: Naegele, G., Obermann, E. & Kuhlmann, A. (Hrsg.) (2016): *Teilhabe im Alter gestalten. Aktuelle Themen der Sozialen Gerontologie*. Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS.
- Bertermann, B.; Lechtenfeld, S.; Naegele, G.; Virgillito, A. & Wilkesmann, U. (2016): *Werkzeugkasten für einen erfolgreichen Wissensaustausch in Betriebs- und Personalräten. Eine Handreichung für die Praxis*. Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V./Institut für Gerontologie an der TU Dortmund; Zentrum für Hochschulbildung TU Dortmund.
- Bullinger, H.; Haus, I.; Ohlhausen, P. & Wagner, K. (1998): Produktionsfaktor Wissen. In *Personalwirtschaft*, Heft 5, S. 22-26.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998a): *Working Knowledge - How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998b): *Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß...*, das Praxisbuch zum Wissensmanagement. Landsberg/Lech.
- Demir, N.; Funder, M.; Greifenstein, R.; Kißler, L. & Maschke, M. (2018): *Trendreport Betriebsratswahlen 2018. Erste Befunde, Stand Herbst 2018*. Report Mitbestimmungsreport Nr. 45. Hans-Böckler-Stiftung. Online verfügbar unter: https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2018_45.pdf [zuletzt abgerufen am 03.10.2019].
- Deutscher Gewerkschaftsbund (2018): *Betriebsratswahl 2018. Zahlen, Daten und Fakten zu Betriebsratswahlen*. Online verfügbar unter: <https://www.dgb.de/betriebsratswahl-2018/daten-und-fakten-zahlen-statistiken-wahlbeteiligung-betriebsratswahl-wie-viele-mitglieder-betriebsraete> [zuletzt abgerufen am 03.10.2019].
- Ellguth, P. & Kohaut, S. (2017): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2016. In *WSI-Mitteilungen* 70, Heft 4, S. 278-286.
- Feldes, W. (2019): Wissensmanagement in Arbeitnehmervertretungen. Ein betriebspolitischer Erfolgsfaktor mit Entwicklungspotenzial. In *WSI-Mitteilungen* 72, Heft 4, S. 309-312.

- Fürstenberg, F. (1958): Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzinstitution. In Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 10, Heft 3, S. 418-429.
- Garavelli, A. C.; Gorgoglione, M. & Scozzi, B. (2002): Managing knowledge transfer by knowledge technologies. In Technovation 22, S. 269–279.
- Gellert, F. J.; Kesselmann, M. & Wilke, C. B. (2018): Arbeitswelt im Wandel. Betriebliches Gesundheitsmanagement in alternden Belegschaften. In Prävention Gesundheitsförderung 13, S. 12-17.
- Georg, A.; Katenkamp, O. & Guhlemann, K. (2017): Digitalisierungsprozesse und das Handeln von Betriebsräten. Strategien und Handlungsoptionen von Betriebsräten in der Arbeitswelt 4.0. In Arbeit 26, Heft 2, S. 251-274.
- Greifenstein, R. (15.09.2014): Nachwuchsförderung im Spiegel der Ergebnisse von Betriebsratswahlen und Betriebsratsforschung. Vortrag im Forum Nachwuchsförderung – Betriebsratswahl 2018 am 15.09.2014. Hans Böckler Stiftung. Online verfügbar unter: https://www.boeckler.de/pdf/v_2014_09_15_greifenstein.pdf [zuletzt abgerufen am: 01.09.2019].
- Güldenbergh, S. (1998): Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen, ein systemtheoretischer Ansatz. Dissertation, Wiesbaden.
- Heidemann, R. & Maschke, M. (2012): Eine Betriebsvereinbarung entwickeln – Tipps und Empfehlungen. Hintergrundwissen: Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Hans-Böckler-Stiftung: Düsseldorf.
- Heisig, P. & Orth, R. (2005): Wissensmanagement - Frameworks aus Forschung und Praxis. Eine inhaltliche Analyse. Eureka & Fraunhofer IPK: Berlin.
- Hocke, S. (2012): Konflikte im Betriebsrat als Lernanlass. Springer VS: Wiesbaden.
- Hocke, S. & Neuhof, J. (2018): Übergänge in der Interessenvertretung gestalten: Handlungsempfehlungen für Betriebs- und Personalräte, Bildungsanbieter und gewerkschaftliche Akteure. Hans-Böckler-Stiftung: Düsseldorf.
- Hoffmann, A. (2010): Entwicklung eines Ordnungsrahmens zur Analyse von intra-organisationalem Wissenstransfer. ProQuest Dissertations Publishing.
- Houben, M. (2011): Generationenwechsel im Betriebsrat. In Arbeitsrecht im Betrieb 32, Heft 3, S. 158-162.
- Industriegewerkschaft Metall (2017): Nachfolgemangement und Personalentwicklung im Betriebsrat. Praxistipps für den Generationenwechsel. (Hrsg.) Industriegewerkschaft Metall Vorstand. FB Betriebspolitik. Text: Feldes, W. im Projekt „Personalentwicklung und Personalplanung im Betriebsrat“.

- Johnson-Laird, P.N. (1983): *Mental Models*. Cambridge: Massachusetts.
- Katenkamp, O. (2011): *Implizites Wissen in Organisationen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Kißler, L.; Greifenstein, R. & Schneider, K. (2011): *Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland*. VS Verlag: Wiesbaden.
- Knoblauch, H. (2008): *Wissen*. In Baur N., Korte H., Löw M. et al. (Hrsg.): *Handbuch Soziologie*. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden, S. 465-481.
- Kotthoff, H. (2012): *Einmal Betriebsrat – immer Betriebsrat. Karriereentwicklung von freigestellten Betriebsratsmitgliedern*. Online-Magazin „Denk doch mal“. Online verfügbar unter: <http://denk-doch-mal.de/wp/hermann-kotthoff-einmal-betriebsrat-immer-betriebsrat/> [zuletzt abgerufen am 01.10.2019].
- Kotthoff, H. (2013): *Betriebliche Mitbestimmung im Spiegel der jüngeren Forschung*. In *Industrielle Beziehungen / The German Journal of Industrial Relations* 20, Heft 4, S. 323-341: Barbara Budrich; Rainer Hampp Verlag.
- Kuckartz, U. (2018): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Beltz Juventa: Weinheim, Basel.
- Lamnek, S. & Krell, C. (2016): *Qualitative Sozialforschung*. Beltz Verlag: Weinheim, Basel.
- Massolle, J. & Niewerth, C. (2017): *Generationenwechsel im Betriebsrat. Wissensmanagement und Nachfolgeplanung im Betriebsrat*. In *Mitbestimmungspraxis* Nr. 8, herausgegeben von Hans-Böckler-Stiftung: Düsseldorf.
- Mauss, M. & Durkheim, E. (1969): *De quelques formes primitives de classification*. In Mauss, M.: *Essais de sociologie*. Paris: PUF 1969: 162-230.
- Müller, F. H.; Hanfstingl, B. & Andreitz, I. (2009): *Bedingungen und Auswirkungen selbstbestimmter Lehrermotivation*. In *Erziehung und Unterricht* 159: S. 142-152.
- Müller-Jentsch, W. (2017): *Strukturwandel der industriellen Beziehungen. ‚Industrial Citizenship‘ zwischen Markt und Regulierung*. Springer VS: Wiesbaden.
- Naegele, G. (2017): *Der demografische Wandel hat längst die Arbeitswelt erreicht – und was ist passiert? Ältere Arbeitnehmer als „Produzenten“ wirtschaftlicher Potenziale des Alterns*. In Hoose, F., Beckmann, F., Schönauer, A.-L. (Hrsg.) (2017): *Fortsetzung folgt. Kontinuität und Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft*. Springer VS: Wiesbaden.
- Nonaka, I. (1990): *Chishiki-souzou no Keiei* („Eine Theorie der Wissensschaffung im Unternehmen“). Tokio (in japanischer Sprache).

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2012): Die Organisation des Wissens. Campus-Verlag: Frankfurt am Main.
- North, K. & Kumta, G. (2018): Knowledge Management. Value Creation Through Organizational Learning. Springer: Cham.
- North, K.; Reinhardt, K. & Sieber-Suter, B. (2018): Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Pawlowsky, P. (1998): Integratives Wissensmanagement. In Wissensmanagement, Erfahrungen und Perspektiven. Wiesbaden, S. 9-45.
- Pelletier, L. G.; Seguin-Lévesqui, C. & Legault, L. (2002): Pressure from above and pressure from below as determinants of teachers' motivation and teaching behaviors. In Journal of Educational Psychology 94, S. 186-196.
- Pfister, H.-R.; Fischer, K & Jungermann, H. (2017): Die Psychologie der Entscheidung. Eine Einführung. Springer: Berlin, Heidelberg.
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2012): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Polanyi, M. (1958): Personal Knowledge. Chicago: University of Chicago Press.
- Roehl, H. & Romhardt, K. (1997): Wissen über die Ressource „Wissen“. In Gablers Magazin, Heft 6-7, S. 42-45.
- Schmid, H. (2013): Barrieren im Wissenstransfer. Ursachen und deren Überwindung. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Seidel, M. (2003): Die Bereitschaft zur Wissensteilung. Rahmenbedingungen für ein wissensorientiertes Management. Dissertation, Wiesbaden.
- Tietel, E. (2012): Betriebsratsvorsitzende. Paradoxe Führungskräfte? In Arbeitsrecht im Betrieb 12, Heft 4, S. 239-243.
- Tietel, E. & Hocke, S. (2015): Nach der Freistellung. Beruflich-biografische Perspektiven von Betriebsratsmitgliedern. Nomos: Baden-Baden.
- ver.di Bildung + Beratung Gemeinnützige GmbH (2019): Seminarfinder. Online verfügbar unter: <https://www.verdi-bub.de/seminare/seminarfinder/> [zuletzt abgerufen am: 01.10.2019].
- Virgillito, A.; Bertermann, B.; Wilkesmann, U. & Naegele, G. (2015): Einflussgrößen auf den Wissenstransfer in der betrieblichen Interessenvertretung – Eine empirische Untersuchung. Hans-Böckler-Stiftung: Düsseldorf.
- Weber, M. (1988): Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. In ders.: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I. Tübingen: Niemeyer.

- Wiater, W. (2007): Wissensmanagement. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Wilkesmann, M. & Wilkesmann, U. (2009): Wissensmanagement. In Gessler, M.: Handlungsfelder des Bildungsmanagements. Waxmann: Münster / New York / München / Berlin, S. 157-183.
- Wilkesmann, M.; Wilkesmann, U. & Virgillito, A. (2011): Erwartungen an Interessenvertretungen. In Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 18, Heft 3, S. 205-233. Rainer Hampp Verlag.
- Wilkesmann, U. (2013): Effects of transactional and transformational governance on academic teaching -empirical evidence from two types of higher education institutions. In Tertiary Education and Management, 19, S. 281-300.
- Wilkesmann, U. & Virgillito, A. (2014): Wissenstransfer im Betriebsrat. Am Beispiel von organisierten Betriebsratsmitgliedern der IG Metall. In Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 14, Heft 2, S. 133-159. Rainer Hampp Verlag.
- Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement. Lucius und Lucius: Stuttgart.
- Witzel, A. (2000): Das problemzentrierte Interview. In Forum: Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research 1, Heft 1, Art. 22 (ohne Seitenzahlen).

Rechtsquellenverzeichnis

Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 25. September 2001 (BGBl. I S. 2518), das zuletzt durch Artikel 4e des Gesetzes vom 18. Dezember 2018 (BGBl. I S. 2651) geändert worden ist. Online verfügbar unter: <https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/BetrVG.pdf> [zuletzt abgerufen am: 03.10.2019].

Richardi, R., Thüsing, G. & Dietz, R. (2012): Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung: Kommentar. Beck: München.

Oberthür & Seitz (2016): Betriebsvereinbarungen. Beck: München.

Band 206
Beiträge aus der Forschung

sfs