

# Wissensmanagement der Arbeitnehmersvertretung

## Theorie, Praxis, Hilfsmittel

Karl-Hermann Böker  
Böker-Beratung  
Meisenstraße 96  
33607 Bielefeld  
Fon 0521-2997-229  
Fax 0521-2997-228  
Mail [khb@boeker-beratung.de](mailto:khb@boeker-beratung.de)  
[www.boeker-beratung.de](http://www.boeker-beratung.de)

10.01.2003

### Abstract

Der Begriff ‚Wissensmanagement‘ bezeichnet mehr als das Speichern und Finden von Daten und Informationen in Aktenordnern, Dateien und Datenbanken. In der Literatur finden sich diverse Definitionen, die jedoch immer den Mensch und seine geistige Leistung in das Zentrum der Betrachtung stellen. Gespeicherte Daten sind ein Hilfsmittel, um das Wissen einer Person bzw. einer Organisation zu managen.

Die Arbeitnehmersvertretung als betriebliche Organisationseinheit, bestehend aus einer gewissen Anzahl von Personen und vielen wichtigen Beziehungen zu Personen und Organisationen außerhalb des Gremiums, besitzt ein sehr wertvolles, aber auch sehr flüchtiges Wissen, das daher eines besonderen Wissensmanagements bedarf. Die Wahlgremien Betriebsrat, Personalrat oder Mitarbeitervertretung bauen ein internes Wissen und diverse Schnittstellen zu externem Wissen auf. Nach jeder Neuwahl des Gremiums geht dieses Wissen zu einem großen Teil verloren, weil es heute überwiegend an die Personen gebunden ist. Im Kontext der aktuellen Diskussion um Wissensmanagement bleibt dieses spezielle organisatorische Umfeld weitgehend unberücksichtigt.

In diesem Beitrag werden technische und organisatorische Hilfsmittel präsentiert, welche die Arbeitnehmersvertretung einsetzen kann, um dem zyklisch wiederkehrenden Wissensverlust effektiv zu begegnen. Die Gremien-Sitzungen und deren Niederschriften werden als Kern vom Wissensmanagement der Arbeitnehmersvertretungen angesehen und näher beleuchtet. Vorgeschlagen wird eine Sitzungs-Datenbank, die die Niederschriften archiviert und allen Mitgliedern transparent zur Verfügung stellt.

## **Wissensmanagement**

Dieser praxis- und handlungsorientierte Beitrag versucht keine neue Definition des Begriffs ‚Wissensmanagement‘. An dieser Stelle werden lediglich einige wichtige Aspekte aus der aktuellen Diskussion zusammengestellt, auf die im Folgenden Bezug genommen wird.

In der Literatur wird davor gewarnt, Daten, Informationen oder Dokumente als Wissen zu bezeichnen und den alt bekannten Datenbanken lediglich den modernen Begriff der ‚Wissensbanken‘ überzustülpen. ‚Wissen‘ ist mehr als das: Wissen entsteht im menschlichen Gehirn, indem Daten und Informationen verarbeitet werden. Damit wird bereits deutlich, dass dieselben Daten und Informationen unterschiedliches Wissen bei jeder Person erzeugen. Dieses Wissen ist prinzipiell nicht zu dokumentieren oder zu speichern, denn jede Form der Darlegung des Wissens erzeugt lediglich Daten und Informationen.

Wissen wird erzeugt, indem Personen Daten und Informationen rezipieren und sich mit anderen Personen austauschen. Durch Gespräche, Diskussionen und andere Formen des Austauschs erzeugen die Personen, die eine Organisationseinheit bilden, das interne Wissen dieser Organisationseinheit. Durch die diversen Beziehungen zu anderen Organisationseinheiten kommt externes Wissen hinzu, durch welches das interne Wissen angereichert wird.

Ein umfassendes Management von Wissen einer Organisationseinheit muss somit das interne Wissen als auch die relevanten Schnittstellen zu externem Wissen berücksichtigen. Da das Wissen in den Köpfen von Personen und in dem Austausch zwischen Personen existiert, ist ein ‚Wissensmanagementsystem‘ keine Software, sondern ein Verfahren, das dazu beiträgt, das interne Wissen der Organisationseinheit zu erhalten und zu vermehren. Es betont einmal mehr den zentralen Stellenwert von Menschen in Organisationen und deren Unersetzbarkeit.

Wie andere Managementmethoden benötigt auch das Wissensmanagement technische Hilfsmittel, die die erfolgreiche Umsetzung unterstützen. Dabei wird insbesondere auf bewährte Softwaretechnik zurückgegriffen, an die in dem neuen Kontext teilweise neue Anforderungen gestellt werden und die durch neuartige Funktionen erfüllt werden.

### **Wissensmanagement der Arbeitnehmervertretung**

Die vorausgehenden theoretischen Ausführungen werden in diesem Abschnitt auf die Organisationseinheit ‚Arbeitnehmervertretung‘ abgebildet.

Unter dem Blickwinkel des Wissensmanagement ist die Arbeitnehmervertretung eine sehr spezielle Organisationseinheit eines Unternehmens. Sie besteht im Gegensatz zu anderen Abteilungen aus einer gesetzlich festgelegten Anzahl von Personen, leitet ihre Aufgaben vorrangig aus den jeweils geltenden Mitbestimmungsgesetzen ab

und wird in normalerweise regelmäßigen Zyklen durch Wahlhandlungen teilweise oder vollständig personell neu besetzt. Trotzdem hat die Arbeitnehmervertretung eine kontinuierliche Arbeit zu leisten, die dem Wohl der von ihr zu vertretenden Beschäftigten und dem Unternehmen dienen muss.

Das Ziel des Vorsitzenden, dem in der Regel die Rolle des Wissensmanagers zukommen dürfte, muss es sein, im Gremium eine Wissenskultur zu etablieren, um das interne Wissen des Gremiums trotz der genannten und weiterer systembedingter Widrigkeiten zu erhalten und zu vermehren. Erschwerend ist für ihn, dass er selbst abgewählt werden kann und somit das gesamte Managementwissen von einem Tag auf den anderen für die Arbeitnehmervertretung verloren gehen kann.

Seine Aufgaben als Wissensmanager sind vor allem, die dem internen Wissen des Gremiums zu Grunde liegenden Daten und Informationen sowie die relevanten Beziehungen zu externen Organisationen und damit zu externem Wissen allen Mitgliedern des Gremiums transparent zu machen, den Austausch darüber zu forcieren und effektive Wege für die Vermehrung des Wissens zu finden und zu etablieren. Dieses muss das Wissen über das Wissensmanagement einschließen, um auch für diese Rolle die notwendige Kontinuität zu sichern.

## **Hilfsmittel für das Wissensmanagement der Arbeitnehmervertretung**

Im Gegensatz zu anderen Organisationseinheiten kann die Arbeitnehmervertretung in der Regel keine speziellen Systeme für das Wissensmanagement implementieren, sondern muss vorrangig auf das gesetzlich vorgegebene Repertoire zurückgreifen. In diesem Sinne sind die Sitzungen (§ 29 ff BetrVG) und die Niederschriften zu den Sitzungen (§ 34 BetrVG) als Basis für ein Wissensmanagement der Arbeitnehmervertretung zu nutzen. Die Sitzungen sollten eine wesentliche Aufwertung erfahren und aus Sicht des Wissensmanagement reorganisiert werden. Weitere Maßnahmen schließen sich an, beispielsweise ergänzende themenbezogene Klausurtagungen, die dem vertiefenden Wissensaustausch dienen.

Die Sitzungs-Niederschriften spielen als Hilfsmittel für das Wissensmanagement die zentrale Rolle. Vorgeschlagen wird eine Dreiteilung in einen gesetzlich vorgeschriebenen Teil, einen Teil mit dem Ziel, ein Daten- und Informationsarchiv aufzubauen und einen verlaufsorientierten Teil, bestehend aus ToDo- und Wiedervorlagelisten. Die Niederschriften werden in einer Datenbank langfristig und sicher archiviert. Über eine einfach zu nutzende, aber funktionale Suchmaschine bietet sie allen Mitgliedern die notwendigen Daten und Informationen in geeignet aufbereiteter, transparenter Form.