

Wilkesmann, Uwe; Virgillito, Alfredo

## Article

# Wissenstransfer im Betriebsrat. Am Beispiel von organisierten Betriebsratsmitgliedern der IG Metall

Industrielle Beziehungen

## Provided in Cooperation with:

Verlag Barbara Budrich

*Suggested Citation:* Wilkesmann, Uwe; Virgillito, Alfredo (2014) : Wissenstransfer im Betriebsrat. Am Beispiel von organisierten Betriebsratsmitgliedern der IG Metall, Industrielle Beziehungen, ISSN 1862-0035, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 21, Iss. 2, pp. 133-159, <https://doi.org/10.1688/IndB-2014-02-Wilkesmann> , <https://www.budrich-journals.de/index.php/indbez/article/view/27096>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/195999>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/>

Uwe Wilkesmann, Alfredo Virgillito\*

## **Wissenstransfer im Betriebsrat. Am Beispiel von organisierten Betriebsratsmitgliedern der IG Metall\*\***

**Zusammenfassung** – Wissenstransfer ist nicht nur für Arbeitsorganisationen, sondern auch für Interessensorganisationen wie den Betriebsrat wichtig. Zu diesem Zweck wird der Diskurs zum Wissenstransfer kurz dargestellt und auf die besondere Situation des Betriebsrats übertragen. Ebenso wird der Betriebsrat als eigenständige und komplette Organisation diskutiert. Dabei zeigt sich, dass der Betriebsrat durch eine doppelte Wahlsituation gekennzeichnet ist, nämlich die externe, die eine Mitgliedschaft festlegt und eine interne, die Entscheidungsprozesse bestimmt. Die Wahlsituation befördert die Sichtweise auf Wissen als Machtressource. Wissenstransfer ist aus diesem Grunde nur möglich, wenn individuelle Macht ausgeblendet und kollektive Macht eingeblendet wird. Die theoretisch entwickelten Hypothesen werden mit Hilfe von Daten aus einer Befragung von IG Metall Betriebsratsmitgliedern empirisch überprüft. Es zeigt sich, dass die Ausblendung individueller Macht für den Wissenstransfer entscheidend ist. Die Einblendung kollektiver Macht ist jedoch nur für den Erhalt und nicht für die Weitergabe von Wissen relevant. Ebenso zeigt sich, dass Erfahrung, die durch hierarchische Positionen ermöglicht wurden, eine hohe Relevanz für den Wissenstransfer besitzen.

### **Knowledge transfer in work councils. Empirical evidence from unionised work council members of the 'IG Metall' union**

**Abstract** – Knowledge transfer is not only important for work organisations but also for special interest organisations like work councils. We briefly describe the existing approaches on knowledge transfer and apply them to the situation of work councils. Additionally, we discuss work councils as an independent and complete organisation. Work councils are involved in two election situations: An external election which appoints the members and an internal one which structures the decision making process. These election situations encourage the perception of knowledge as a power resource. Therefore, knowledge transfer is supported when individual power is faded out and collective power is faded in. The theoretically deduced hypotheses are tested with the help of a survey of work council members who are also members of the 'IG Metall' union. The results show that knowledge transfer is supported when individual power is faded out. Only 'knowledge obtaining' is supported when collective power is faded in. Experience acquired through hierarchical positions within the work council also supports knowledge transfer.

**Key words:** work councils, knowledge transfer (JEL: D83, J51)

---

\* Prof. Dr. Uwe Wilkesmann, Dipl.-Sozialwissenschaftler Alfredo Virgillito (bis 10/13), Lehrstuhl für Organisationsforschung, Weiterbildungs- und Sozialmanagement, TU Dortmund, Hohe Str. 141, D – 44139 Dortmund. E-Mail: uwe.wilkesmann@tu-dortmund.de.

\*\* In diesem Artikel werden Ergebnisse aus dem HBS-Projekt „Wissentransfer von ausscheidenden Interessenvertretungsmitgliedern“ (Projekt Nr. S-2011-432-2) vorgestellt, an dem auch die Kollegen Gerd Naegele und Britta Bertermann beteiligt waren. Wir möchten uns für deren gute Zusammenarbeit bedanken. Ebenso möchten wir Berndt Keller und Carsten Wirth für wertvolle Hinweise danken.

Artikel eingegangen: 16.4.2012

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 12.12.2013.

## 1. Einleitung

Wissenstransfer in Organisationen ist in den letzten Jahren ein wichtiges Thema geworden, da aufgrund des demografischen Wandels viele ältere Mitarbeiter Unternehmen verlassen und mit ihnen ihr Wissen. Ein zentrales Thema dabei ist, wie das Wissen dieser ausscheidenden Mitarbeiter im Unternehmen gehalten werden kann (Wilkesmann/Wilkesmann 2009). Die Lösung liegt vorrangig im Wissenstransfer: ausscheidende Mitarbeiter geben ihr Wissen an jüngere Nachfolger weiter (Huth/Albeck 2013; Piorr et al. 2006). Der demografischen Wandel dient uns als Ausgangspunkt, um den Wissenstransfer allgemein im Betriebsrat zu analysieren.

Der Prozess des Wissenstransfers sowie seine Barrieren und Unterstützungsfaktoren sind für Arbeitsorganisationen schon vielfältig untersucht worden (s.u.). Eine Forschungslücke existiert aber im Bereich der Wahlgremien bzw. Interessenorganisationen, deren Mitglieder per Wahl bestimmt werden: Wie gestaltet sich der Wissenstransfer bei Betriebsratsgremien, deren Mitglieder sich einer Wahl stellen müssen? Wodurch wird der Wissenstransfer bei Betriebsratsmitgliedern beeinflusst? Diese Fragen wollen wir mit Hilfe einer empirischen Studie unter Betriebsratsmitgliedern der IG Metall beantworten. Damit ist auch zugleich betont, dass wir den Betriebsrat als eigenständige Organisation in den Blick nehmen wollen und nicht als Institution oder nur als gesetzliches Gremium. Er hat eigene Mitglieder, klare Ziele und eine interne Hierarchie, erfüllt also alle Kriterien einer Organisation in einer Organisation. Genauer gesagt, handelt es sich um eine Interessenorganisation in einer Arbeitsorganisation. Die Interessenorganisation Betriebsrat hat die Arbeitsorganisation Unternehmen zur dominanten Umwelt.

Zuerst wird die Diskussion zum Wissenstransfer und zum Betriebsrat zusammengefasst, dann wird analysiert, ob der Betriebsrat als Organisation bezeichnet werden kann. Anschließend wird die Diskussion um den Wissenstransfer auf den Betriebsrat übertragen. Daraus leiten wir Hypothesen ab, die dann anhand einer quantitativen Umfrage unter Betriebsratsmitgliedern der IG Metall überprüft werden.

## 2. Wissenstransfer

Wissenstransfer soll hier in Übereinstimmung mit Argote und Ingram (2000) sowie mit Inkpen und Tsang (2005) als Prozess definiert werden, durch den Einheiten (Akteure oder Organisationseinheiten) aufgrund der Erfahrung anderer Einheiten beeinflusst werden.

Wissenstransfer kann dabei unterschieden werden auf der individuellen Ebene, der intra-organisationalen sowie der inter-organisationalen Ebene (Wilkesmann et al. 2009a).

Das Thema Wissenstransfer innerhalb von Organisationen (Schmid 2013) und zwischen Organisationen ist mittlerweile vielfältig erforscht worden (vgl. Easterby-Smith et al. 2008; van Wijk et al. 2008). Dabei wurden verschiedene kritische Faktoren analysiert, von denen ein erfolgreicher Wissenstransfer abhängt. Dazu zählen:

1. Eigenschaften des Wissens, wie z.B. knowledge ambiguity (Szulanski et al. 2004) und stickiness (von Hippel 1994);

2. Organisationale Eigenschaften, wie u.a. die Organisationskultur (Zárraga/Bonache 2005) oder absorptive capacity (Cohen/Levinthal 1990);
3. Netzwerkeigenschaften, wie Vertrauen (Sankowska 2013; Szulanski et al. 2004) und Reziprozität (Wilkesmann/Rascher 2005) und Zugang zu Informationen (Cook et al. 1993; Yamagishi et al. 1988) sowie
4. Motivation (Wilkesmann et al. 2009b).

Im Folgenden werden wir den Wissenstransfer auf der individuellen Ebene und deren Einflussfaktoren analysieren. Was genau wird aber im Wissenstransferprozess transferiert (genauer: transformiert)? Begrifflich soll hier zwischen Daten, Information und Wissen differenziert werden (Willke 1998; vgl. Wilkesmann 1999). Daten sind dabei eine Art ‚Rohmaterial‘, wie Zahlen, Variablen, Buchstaben, Paragraphen oder Bilder. Als Beispiel können hier die Paragraphen im Betriebsverfassungsgesetz genannt werden. Wenn ich das Betriebsverfassungsgesetz nicht kenne und auch nicht weiß, was § 38 BetrVG oder § 87 BetrVG bedeutet, dann sagen mir die Daten ‚Freistellung‘ oder ‚Mitbestimmungsrechte‘ auch nichts. Erst wenn ich das Betriebsverfassungsgesetz und die darin enthaltenen § 38 BetrVG und § 87 BetrVG kenne, werden die Daten für mich zur Information. Zu Wissen werden diese Informationen aber erst dann, wenn ich sie in einen zweiten Kontext von Relevanzen integrieren kann. Erst wenn ich die Auslegungen, die genaue Umsetzung und Einforderung der in den beiden Paragraphen geregelten Rechte kenne, auf die Situation meines Betriebsrates anwenden und dadurch beurteilen kann, ob die Geschäftsleitung bei ihrem Beschluss zur Festsetzung neuer Prämiensätze einen juristischen Fehler begangen hat, weil der Betriebsrat nicht zugestimmt hat, wird die Information zu Wissen. Der Wissensgenerierungsprozess bedeutet also, dass Information in mein Vorwissen integriert und somit zu neuem Wissen wird. Wissen wird somit immer individuell erzeugt. Da die Interaktion aber immer in soziale Kontexte eingebettet ist, wird Wissen zugleich auch sozial erzeugt. Daher ist der Terminus ‚Wissenstransfer‘ streng genommen falsch: Nicht Wissen, sondern Daten oder Informationen werden transferiert und dann von den Empfängern in ihr individuelles Vorwissen integriert. Dabei ist zu bedenken, dass dieses Vorwissen ebenso sozial konstruiert ist. Dennoch benutzen wir hier den Begriff, weil er sich in der Literatur eingebürgert hat.

Wissenstransfer ist somit nicht als Paketmodell zu verstehen, in dem ein Paket Wissen von einer Person an die nächste übergeben wird, sondern als Interaktionsmodell, d.h. das Wissen der Person A unterscheidet sich immer vom Wissen der Person B im Wissenstransferprozess, da nur Informationen übertragen werden, die dann die Person B mit dem eigenen Vorwissen zu neuem Wissen verarbeitet (Wilkesmann/Wilkesmann 2011). Dieses konstruktivistische Verständnis von Wissenstransfer im Interaktionsmodell liegt auch diesem Artikel zugrunde. Damit ist gleichzeitig unterstellt, dass eine Person A sich durchaus aus der eigenen Perspektive Mühe im Wissenstransferprozess machen kann, die Person B aber dennoch kein Wissen erhält, weil sie z.B. die Daten nicht verarbeiten kann oder will. Dies kann z.B. durch mangelndes Vorwissen (Wilkesmann et al. 2009b) oder fehlendes Vertrauen begründet sein. Es ist aus diesem Grunde alles andere als trivial zu unterstellen, dass sich ‚Wissen geben‘ und ‚Wissen nehmen‘ entsprechen. Vielmehr muss empirisch erforscht werden, wann sich

eine gewisse Entsprechung zwischen beiden Seiten im Transferprozess einstellen wird und nicht nur eine Einwegkommunikation stattfindet.

Für eine detaillierte Analyse des Wissenstransferprozesses auf der individuellen Ebene haben wir das SECI-Modell des Wissenstransfers nach Nonaka und Takeuchi (1995; Nonaka et al. 2006) operationalisiert. Mit den Items sind die verschiedenen Aspekte des expliziten und impliziten Wissenstransfers erfasst worden. Diese Operationalisierung ist schon bei einer Studie 2006 in 11 Krankenhäusern in Deutschland (Wilkesmann et al. 2009b) sowie 2008 bei einer großen Wohlfahrtsorganisation (Wilkesmann et al. 2009c) eingesetzt worden. In beiden Fällen ergab eine Hauptkomponentenanalyse zwei identische Faktoren, die ‚Wissen geben‘ und ‚Wissen bekommen‘ beschreiben. Damit steht bei den Befragten die Differenzierung der zwei Seiten des Wissenstransferprozesses im Vordergrund und nicht – was theoretisch zu erwarten gewesen wäre – die Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen. Wie in den beiden Studien nachgewiesen worden ist, unterstützen jeweils unterschiedliche Faktoren ‚Wissen geben‘ und ‚Wissen bekommen‘. Es ist eben nicht ein Prozess, sondern es sind unterschiedliche Prozesse, die durchaus auch von unterschiedlichen Barrieren und Gelegenheiten beeinflusst werden. Die Weitergabe von Wissen mündet also automatisch in einem Lernprozess beim Gegenüber (vgl. Luhmann 1984: 193). Zwar gibt der Wissensgeber keine Information wie ein Gegenstand weg, aber Informationen erfüllen im Interaktionsprozess noch andere Funktionen, was in dem folgenden Sprichwort gut ausgedrückt ist: *“Es gibt 2 Regeln, die zum Erfolg führen: 1. Teile niemals dein ganzes Wissen”* (Anonym).

Denn was man ‚weggibt‘, wenn man Informationen weitergibt, ist nicht das Wissen bzw. Informationen an sich, sondern der privilegierte Zugang zur Information oder die Kontrolle über Zonen der Ungewissheit anderer Organisationsmitglieder (vgl. Crozier/Friedberg 1979). Mit der bekannten Studie von Crozier und Friedberg sind wir im Gebiet der Macht-Ressourcen angekommen und der Frage, wie die Betrachtung des Wissens als Machtressource den Wissenstransfer bei Betriebsratsmitgliedern beeinflusst.

### 3. Betriebsräte

Die Ansätze des Wissenstransfers gehen immer von klassischen Arbeitsorganisationen aus, d.h. es sind abhängig Beschäftigte, die im Rahmen ihrer Arbeitsaufgaben Wissen transferieren sollen. Bisher ist aber – nach unserem Informationsstand – noch nicht der Wissenstransfer in der besonderen Organisationsform Betriebsrat untersucht worden, wohl aber der Einsatz von Wissensmanagement als Partizipation von Beschäftigten im Innovationsprozess (Gerstlberger et al. 2010; Blume/Gerstlberger 2007).

Der Betriebsrat als Interessenvertretungsgremium im Spannungsfeld der industriellen Beziehungen ist in der Vergangenheit vielfältig untersucht worden (z.B. Kotthoff 1981, 1994, 1995; Bosch et al. 1999; Artus et al. 2001; Nienhüser/Hoßfeld 2010). Dabei sind u.a. Betriebsratstypologien gebildet worden (z.B. Kotthoff 1981, 1994; Müller-Jentsch et al. 1998; Bosch et al. 1999; Artus et al. 2001; Nienhüser 2005). Empirisch erhärtet wurden diese Typologien u.a. von Müller-Jentsch et al. (1998), Nienhüser (2005) sowie von Minssen und Riese (2005).

In den letzten Jahren waren und sind Betriebsräte vielfältigen Wandlungen aufgrund von verschiedenen neuen Anforderungen aus der wirtschaftlichen Umwelt ausgesetzt (Trinczek 2010: 860). Insgesamt liegt der Wandel der betrieblichen Interessenregulierung vor allem darin, dass Betriebsräte neben den klassischen Schutzaktivitäten verstärkt gestalterische Aufgaben (Minssen/Riese 2005) wahrnehmen können bzw. müssen. Wassermann (2002: 59) stellt fest, dass spätestens mit Beginn der 1980er-Jahre „immer mehr Regelungsbereiche von der überbetrieblich-tariflichen auf die einzelbetriebliche Ebene verlagert“ wurden und neue Aufgabenbereiche übernommen wurden, wie etwa die Einführung neuer Technologien, Arbeitsgestaltung, Umstrukturierung und Standortsicherung. Ebenso kommt Müller-Jentsch (2007) zu dem Schluss, dass Betriebsräte stetig ihre Kompetenzen und Aufgaben erweitert haben und dies insgesamt ein Zugewinn sei, „der das Selbstbewusstsein gestärkt hat, aber nicht von wenigen auch als Last empfunden wird“ (Müller-Jentsch 2007: 107). Nienhüser und Hoßfeld (2007) konnten in einer empirischen Untersuchung nachweisen, dass diese ‚Verbetrieblichung‘, d.h. die Auflösung des Flächentarifvertrages von den Betriebsräten eher abgelehnt, von den Managern aber befürwortet wird. Die Ablehnung der Betriebsräte sinkt jedoch, wenn schon Erfahrungen mit der Verbetrieblichung vorliegen. Diese neuen Aufgaben und Anforderungen wandeln die Betriebsratsarbeit zu einer komplexen Dienstleistungs- und Interessenvertretungsarbeit, die auf viele Informationen angewiesen ist und auch Kreativität und Innovation beinhaltet, d.h. zur ‚Wissensarbeit‘ (Wilkesmann 2005) geworden ist. Ein wichtiger Faktor für die effektive und effiziente Erledigung wissensintensiver Arbeit ist der Wissenstransfer. Aus diesem Grunde heben die genannten Wandlungen und Neuerungen das Thema Wissenstransfer auf die Tagesordnung.

In den letzten Jahren sind Betriebsräte und Interessenvertretungsformen in zahlreichen Projekten empirisch erforscht worden, so auch die „Anderen Vertretungsorgane“ (u.a. Hauser-Dietz et al. 2009). Forschungsgegenstand war auch die Meinung von Betriebsräten im Vergleich zur Meinung der Belegschaft (Behrens 2009), das Zusammenspiel von Betriebsrat und Geschäftsführung in Innovationsprozessen (Schwarz-Kocher et al. 2010), die aber auch das bewusste Eingehen auf Konflikte mit der Geschäftsleitung beinhaltet. Einzelne aktuelle Studien widmen sich der Frage nach der betrieblichen Interessenregulierung im Bereich der so bezeichneten ‚prekären Dienstleistungsarbeit‘ und den mittlerweile auch medial präsenten Repressionsmustern gegenüber Interessenvertretungen (Bormann 2007; Artus 2008). Auch die Erwartungen, die abhängig Beschäftigte an ihre Interessenvertretung haben, sind empirisch untersucht worden (Wilkesmann et al. 2011). Eine Forschungslücke stellt aber bisher der Wissenstransfer innerhalb der Organisationsform Betriebsrat dar. Dazu ist die spezielle Organisationsform Betriebsrat näher zu betrachten.

Was meint die Begrifflichkeit der Organisation und lässt sie sich auf den Betriebsrat übertragen? Um diese Frage beantworten zu können, soll zuerst die Definition der „complete organization“ (Ahrne/Brunsson 2011) auf den Betriebsrat angewendet werden. Nach Arne und Brunsson (2011) ist eine vollständige Organisation durch die folgenden fünf Kriterien definiert: (1) Mitglieder, (2) Hierarchie, (3) Regeln, (4) Überwachung und (5) Sanktion.

Die Mitgliedschaftsregel gilt auch für den Betriebsrat. Es lässt sich klar zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern unterscheiden. Allerdings hängt die Entscheidung für die Aufnahme oder Ablehnung der Mitglieder nicht von der Organisation selbst ab, sondern von der umgebenden Arbeitsorganisation, die die Mitglieder in diese eingebettete Organisationsform wählt. Eine Hierarchie lässt sich auch im Betriebsrat beobachten, da es eine/n Vorsitzende/n gibt sowie in größeren Gremien auch Ausschüsse, Arbeitsgruppen, Projektgruppen, die jeweils Vorsitzende haben. Diese stellen eine eigene Quasi-Hierarchiestufe dar. Der Unterschied zu einer ‚normalen‘ Arbeitsorganisation ist auch hier das demokratische Prinzip: Alle anderen Mitglieder wählen eine Person für diese Position. Dieses demokratische Prinzip ist eine Regel, so wie sie Ahrne und Brunsson (2011) als drittes Kriterium definieren, nämlich als explizite Regel und nicht als soziale Norm. Das vierte Kriterium ist die Überwachung. Darunter verstehen Ahrne und Brunsson (2011) ein formales Beobachtungssystem wie z.B. Finanzüberwachungssoftware innerhalb der Organisation, nicht aber Klatsch und ‚Flurfunk‘. Im Falle von Betriebsräten übernimmt wiederum die demokratische Regel diese Funktion. Andere Betriebsratsmitglieder oder konkurrierende Listen üben beispielsweise die Überwachung der Handlungen aus. Aufgrund der Gruppengröße sind die Handlungen aller Betriebsratsmitglieder wechselseitig beobachtbar und unterlassende Aktivitäten bemerkbar. In diesem Fall können andere Mitglieder die Trittbrettfahrer sanktionieren. Ahrne und Brunsson (2011) definieren Sanktionen als Zuweisung oder Ablehnung von Ressourcen. Im Falle der Betriebsräte kann die Sanktion neben der sozialen Isolierung im Extremfall auch ein Ausschlussverfahren nach § 23 (1) BetrVG bedeuten. Der Betriebsrat kann danach den Ausschluss eines Mitglieds bei Gericht beantragen. Natürlich besteht auch die Möglichkeit bei der nächsten Wahl die Mehrheitsfraktion zu stellen und somit die Verteilung von Ausschussvorsitzenden etc. zu kontrollieren. Damit sind alle Kriterien einer vollständigen Organisation für einen Betriebsrat – mit kleinen Abstrichen und der Besonderheit der demokratischen Regeln – erfüllt. Allerdings heißt dieses Kriterium nicht, dass sie eine Arbeitsorganisation sind, sondern sie bleiben eine Interessenorganisation. In Arbeitsorganisationen findet der Entscheidungsprozess idealtypisch immer top-down, in Interessenorganisationen idealtypisch immer bottom-up statt (Wilkesmann 2005, 2013). Die Interessenorganisation zeichnet sich also durch das demokratische Prinzip ‚one member – one vote‘ aus sowie durch die prinzipielle Übereinstimmung zwischen individuellen Zielen und Organisationszielen. Beides ist in der Arbeitsorganisationsform nicht gegeben (Wilkesmann 2013).

Zusammengefasst begründet sich die Besonderheit der Organisationsform Betriebsrat gegenüber einer Arbeitsorganisation in der demokratischen Wahlsituation. Und dies in zweifacher Hinsicht: Betriebsratsmitglieder wollen und müssen gewählt werden. Diese Situation verändert bzw. verschärft die Rahmenbedingungen gegenüber dem Wissenstransferprozess in einer Arbeitsorganisation erheblich. Wer wiedergewählt werden will, muss sich seinen Wählern als kompetent und informiert präsentieren und zwar als kompetenter und informierter als Wahlkonkurrenten. Nur wer sich als gut informiert, mit breitem Wissen für die Betriebsratsarbeit darstellen kann, hat gegenüber konkurrierenden Kandidaten eine Chance. In solch einer Situation wäre es nicht rational, wenn ein Kandidat seine gute Ausgangsposition verschenkt und sein

Wissen an Konkurrenten weitergibt, die dadurch als ebenso kompetent dastehen und somit ihre Wahlchancen erhöhen. Das eigene Wissen wird demnach zu einer strategischen Machtressource, die die Wiederwahl sichern soll. Diese Machtressource soll nicht durch Wissenstransfer geschwächt werden.

Eine zweite Besonderheit der Organisationsform Betriebsrat ist, dass auch die interne Hierarchie durch Wahlen etabliert wird. Entscheidungsdurchsetzung erfolgt also idealtypisch wie oben beschrieben bottom-up. Die Position des Vorsitzenden, Freistellungen, Ausschusspositionen, all diese Posten werden über interne Wahlen verteilt. Ziel kann es deshalb nicht sein, seine Konkurrenten nur als Konkurrenten zu behandeln, vielmehr muss immer eine Basis für spätere Zusammenarbeit möglich bleiben. Die Mitgliedschaft im Betriebsrat hat jedoch unter der Prämisse der Eigennutzoptimierung auch einen Vorteil: Den ausgeweitete Kündigungsschutz bekommt jedes Mitglied direkt mit der Zugehörigkeit zum Betriebsrat. Unter dem theoretischen Blickwinkel der Eigennutzoptimierung böte sich demnach die Strategie der Defektion im Gremium, der Verweigerung der Zusammenarbeit (oder sogar: Arbeit generell), als rational an, da mit minimalem Aufwand vier Jahre Kündigungsschutz erzielt werden könnten.

#### **4. Wissenstransfer in Betriebsräten**

Unter diesen Umständen ist Wissenstransfer innerhalb des Betriebsrates noch einmal deutlich schwieriger, als es an sich in ‚normalen‘ Settings innerhalb von Arbeitsorganisationen schon ist. Allerdings ist der Wissenstransfer bei einer Wahlmitgliedschaft besonders wichtig, da ein Großteil des Wissens dort in einigen, wenigen ‚Köpfen‘ versammelt ist, die schon mehrere Wahlperioden im Gremium sind. Wie kann sichergestellt werden, dass das Wissen der ausscheidenden Mitglieder nicht verloren geht? Der Wechsel der Mitglieder kann zum einem aus Altersgründen erfolgen und zum anderen durch Abwahl. In jedem Fall müssen die neuen Mitglieder Wissen bekommen, um ihre Arbeit erfolgreich gestalten zu können. Da bei einer Neuwahl weder alle Betriebsratsmitglieder aus Altersgründen noch aus Gründen der Nicht-Wahl ausscheiden, bleibt ein größerer Mitgliederanteil über die Wahlperioden erhalten. Aus diesem Grunde wollen wir nicht auf den Wissenstransfer von ausscheidenden Mitgliedern fokussieren, sondern allgemein Bedingungen des Wissenstransfers im Betriebsrat aufdecken. Unsere Forschungsfrage lautet deshalb: Von welchen Faktoren ist der Wissenstransferprozess im Betriebsratsgremium abhängig?

Wir fokussieren in diesem Artikel den Wissenstransfer innerhalb des Betriebsrates. Natürlich findet Wissenstransfer auch über externe Schulungen, Beratungen etc. statt. In diesem Sinne lässt sich Information auch extern einkaufen. Viel wichtiges organisationsinternes Wissen kann aber nur über internen Wissenstransfer weitergegeben werden. Schon alleine die Frage, zu welchem Anbieter das neue Betriebsratsmitglied zur Schulung entsendet wird, ist nicht trivial, sondern häufig von den Empfehlungen der älteren Kollegen abhängig, wird also Gegenstand eines Wissenstransfers innerhalb des Gremiums. Durch den demographischen Wandel wird vermehrt auch Wissenstransfer innerhalb des Gremiums wichtig, da das Wissen der älteren Betriebsratsmitglieder nach Möglichkeit im Gremium verbleiben sollte. Während die Vermittlung von reinem Faktenwissen durch die mittlerweile sehr gut ausgebaute Weiterbil-

dungslandschaft im Bereich Betriebsräte abdeckt wird, verbleibt das eigentliche Expertenwissen, welches spezifisch auf die Situation vor Ort ausgerichtet ist, in den Köpfen der Mitglieder, wenn es nicht zu einem erfolgreichen Wissenstransfer im Gremium kommt.

Der Ausgangspunkt unserer Studie war der demographische Wandel und damit die Erhaltung des Expertenwissens für den Betriebsrat. Wie in Arbeitsorganisationen stellt auch im Betriebsrat der demografische Wandel ein Problem dar. Allerdings sehen wir den Wissenstransfer von Jung zu Alt nur als eine spezifische Ausprägung dieser Beziehung an.

In der Literatur zum Wissenstransfer in Arbeitsorganisationen ist der Machtbegriff bisher vernachlässigt worden (vgl. zum Machtbegriff in Organisationen Haunschild et al. 2009). Wir vermuten, dass für den Wissenstransfer in Betriebsratsgremien Macht eine zentrale Kategorie darstellt und das in zweifacher Hinsicht:

Erstens benötigt ein funktionierender Wissenstransfer ein zumindest ansatzweise ‚Ausschalten‘ des Gebrauchs von Wissen als Machtbasis. Dieses kann erreicht werden bzw. tritt ein, wenn die einzelnen Betriebsratsmitglieder anstatt des eigenen Vorteils andere Wertvorstellungen stärker gewichten, also in gewisser Weise den Erfolg des Gremiums über ihren eigenen stellen. Dies ist dann der Fall, wenn die Arbeit im Gremium von Vertrauen geprägt ist und eine internalisierte Motivation (z.B. als internalisierte soziale Norm) an der Betriebsratsarbeit besteht. Dazu gehört auch, ein Führungsverhalten des/r Vorsitzenden, welches die anderen Mitglieder im Betriebsrat zum Handeln ermächtigt, anstatt alle Entscheidungen an sich zu reißen und Informationen für sich zu behalten. Der individuell-strategische Machtgebrauch wird zugunsten einer internal motivierten Höhergewichtung der Inhalte oder des ‚Gestalten-Wollens‘ zurück gestellt.

Zweitens vermuten wir, dass es einen Unterschied macht, ob das Gremium sich als ‚mächtig‘ wahrnimmt oder nicht. Wenn die Arbeit von Erfolg geprägt ist und man Veränderungen im Sinne der Belegschaft im Betrieb anstoßen kann, fördert dies den Teamgeist, da ‚Alleingänge‘ den Erfolg des Ganzen gefährden könnten. Diese zweite Form der Macht stellt im Sinne der Resource Dependency Theory (vgl. Nienhäuser 2008) eine externe Machtquelle dar, die zentral für die Handlungsfähigkeit der Organisation Betriebsrat ist.

Im Folgenden werden wir die einzelnen Faktoren, die den Wissenstransfer beeinflussen, theoretisch herleiten und zudem einige weitere strukturelle Faktoren vorstellen.

## **5. Faktoren, die Wissenstransfer beeinflussen**

### ***5.1 Individuelle Macht ausblenden: Autonomie und soziale Einbindung***

Wie oben dargelegt, kann der strategische Gebrauch der Ressource Wissen zugunsten einer intrinsischen Präferenz der Inhalte zurück gestellt werden oder eben überhaupt nicht auftreten. Wenn Wissenstransfer nicht unter dem Blickwinkel der Machtressource, sondern als intrinsisch motivierte Freude an der inhaltlichen Arbeit oder als Ausdruck der Übereinstimmung mit einem sozialisierten Selbstbild gesehen wird, dann kann Wissenstransfer gelingen (vgl. Minbaeva/Peterson 2010; Wilkesmann/Wilkes-

mann 2009). Vielfältige Studien und Untersuchungen zeigen, dass nicht extrinsische Anreize, wie der Machtzugewinn, sondern Formen der intrinsischen Motivation die wichtigsten Motivatoren bei wissensintensiver Arbeit sind (Osterloh/Frey 2000; Frost et al. 2010; Wilkesmann 2012). Gerade beim Wissensmanagement ist die intrinsische Motivation sowie andere Formen internalisierter Motivation eine der wichtigsten Unterstützungsfaktoren (Cress/Kimmerle 2013; Lam 2011; Wilkesmann/Rascher 2005; Wilkesmann et al. 2009b).

Die intrinsische und interne Motivation ist aber ihrerseits von organisationalen und sozialen Voraussetzungen abhängig (Lam 2013; Cruz et al. 2009). Eine der wichtigsten Voraussetzungen der intrinsischen und internalen Motivation nach der Self-Determination Theory (SDT) von Ryan und Deci (2000a, 2000b) ist die Selbstbestimmung, d.h. die Möglichkeit auch wählen zu können (Ryan/Deci 2006: 1562).

Sie differenzieren Modi der Motivation, die alle verschiedene Stufen der Internalisierung extrinsischer Anreize und sozialer Normen darstellen. Ryan und Deci (2000b; 2006) begründen die SDT neben der Kompetenz der Akteure durch die Autonomie und soziale Einbindung (vgl. Wilkesmann 2012). Beide Faktoren sind wichtig, um den Internalisierungsprozess von sozialen Normen zu ermöglichen. Autonomie bedeutet die Möglichkeit selbst Entscheidungen zu treffen, ohne nur Vorgaben der Vorgesetzten auszuführen. Internalisierung kann nur dann gelingen, wenn Regeln innerlich begriffen werden. Dies gelingt nur unter Autonomie und würde bei Zwang immer äußerlich bleiben. Soziale Einbindung bezieht sich u.a. auf die Interaktion mit signifikanten Anderen, wie z.B. dem Betriebsratsvorsitzenden. „Die Qualität sozialer Interaktion mit signifikanten anderen Personen bestimmt das Gefühl der sozialen Eingebundenheit ...“ (Müller et al. 2009: 143). Es werden nur Regeln und Normen von Gruppen oder signifikanten Anderen internalisiert, wenn eine soziale Eingebundenheit mit der Gruppe oder Person wahrgenommen wird (Ryan/Deci 2000a). In der Studie von Müller et al. (2009) konnte die Auswirkung des Verhaltens des Vorgesetzten auf die Wahrnehmung der sozialen Einbindung und damit auf die eigene Motivation nachgewiesen werden. Zu sehr ähnlichen Ergebnisse kommt die Studie von Pelletier et al. (2002). Positive Unterstützung des Vorgesetzten bzw. des Vorsitzenden erhöht die eigene Handlungsfähigkeit und damit den intrinsisch und internal motivierten Wissenstransfer.

Im Rahmen von Betriebsratsarbeit wird sich vermutlich keine im engeren Wortsinne intrinsische Motivation alleine finden. Vielmehr geht es um aktives Gestalten der Arbeitsumwelt. Diese kann und wird sicherlich auch Freude bereiten, aber es geht vermutlich auch dabei um ein gesellschaftspolitisches Engagement, ein positives Verändern. Dies entspricht nach dem Modell von Ryan und Deci (2000a, 2000b) einer internalisierten Motivation, die verschiedene Stufen annehmen kann. Immer ist es aber eine Internalisierung von externen Anreizen oder sozialen Normen, die in höheren Phasen der Internalisierung in ein Selbstbild übergehen, in dessen Übereinstimmung gehandelt wird. In diesem Sinne ist intrinsische (oder korrekter: interne) Motivation im Betriebsrat als Handeln in Übereinstimmung mit diesem Selbstbild zu verstehen.

Soziale Einbindung und Autonomie ermöglichen die Internalisierung sozialer Normen und sind somit nicht nur für die interne Motivation relevant, sondern auch

für die individuelle Kalkulation im Wissenstransfer, wenn Wissen als Machtressource wahrgenommen wird. Diese Sachverhalte sind als Führungsstil-Komponenten in ihren Einfluss auf den Wissenstransfer analysiert worden (Birasnav et al. 2011). Je stärker eine Integration in die wichtigen Entscheidungen wahrgenommen wird, desto weniger ist es sinnvoll, relevante Informationen für die Entscheidungen zurück zu halten.

Zusammengefasst hängt die individuelle Bereitschaft, sich im Wissenstransfer einzubringen von den organisationalen und sozialen Voraussetzungen ab. Wird die inhaltliche Arbeit der Gesamtgruppe individuell hoch internal unterstützt, d.h. der Teamerfolg steht einem individuell-strategisch begründeter Machtmaximierung entgegen, dann findet Wissenstransfer statt. Dies ist immer dann der Fall, wenn Autonomie und soziale Einbindung von den Akteuren wahrgenommen wird. Dieser Zusammenhang lässt sich in der ersten Hypothese verdichten:

H1: Je weniger individuell strategisch agiert wird, desto mehr Wissenstransfer findet statt.

### **5.2 Kollektive Macht einblenden: Erfolg des Betriebsratsgremiums**

Eine wichtige externe Machtressource der Interessenvertretung ist die Unterstützung durch die Belegschaft (Nienhüser 2008). Nur wenn glaubhaft die Unterstützung der Belegschaft vom Betriebsrat in Auseinandersetzungen mit der Geschäftsleitung ins Spiel gebracht werden kann, hat die Interessenvertretung ein Druckmittel in der Hand. Nach außen drückt sich diese Machtressource am einfachsten durch den gewerkschaftlichen Organisationsgrad innerhalb der Belegschaft aus. Zwar existiert hier rechtlich kein direkter Zusammenhang im dualen System industrieller Beziehungen, da der Betriebsrat nicht zum Streik aufrufen darf, aber ein über die Gewerkschaften vermittelter Zusammenhang. Je höher der Organisationsgrad der Belegschaft ist, desto größer ist das Mobilisierungspotential. Die Durchsetzungsfähigkeit des Gremiums nach außen hat auch Auswirkungen auf den Interaktionsprozess nach innen. Je machtvoller nach außen das Gremium ist, desto vielfältiger und offener wird die interne Interaktion sein. Die äußeren Bedingungen schlagen dann auf die internen Bedingungen durch. Betriebsräte als „intermediäre Institutionen“ (Müller-Jentsch 1997: 280) können die doppelte Handlungslogik, die sie in sich austarieren müssen, nämlich zugleich Interessenvertretung des Faktors Arbeit im Betrieb zu sein und den wirtschaftlichen Zielen des Unternehmens verpflichtet zu sein, nur dann erfolgreich vermitteln, wenn sie einen festen Rückhalt innerhalb der Belegschaft haben und intern frei kommunizieren können. Letzteres bedeutet, dass ein ausgeprägter Wissenstransfer unter den Mitgliedern ermöglicht wird. Die Vermittlung als intermediäre Organisation – wie wir lieber konkreter sagen würden – ist also vom Durchschlag der äußeren Machtressource auf den internen Wissenstransfer abhängig. Ein schwacher Betriebsrat ist nur reaktiv und hat keine Freiräume für ausführliches Abwägen verschiedener Information.

Zudem zeigt Heckhausens (1989) erweitertes kognitives Modell, dass die Wahrscheinlichkeit einer Handlung stark von der Folgenabschätzung abhängig ist. Wissenstransfer ist immer mit Aufwand (mindestens: Zeit, Opportunitätskosten) verbunden und wird in der Regel als eine aktive Handlung beschrieben. Ob diese Handlung nun ausgeführt wird, hängt stark von der Folgenabschätzung ab: Lohnt sich der Aufwand

bei dem zu erwartenden Ertrag? Wird also in diesem Fall die Betriebsratsarbeit erfolgreicher durch den Wissenstransfer? Oder umgekehrt: Je erfolgreicher die Arbeit ist, desto geringer ist der persönliche Nutzen aus einer ‚free rider‘ Position.

Aus diesen Überlegungen folgt die zweite Hypothese:

H2: Je erfolgreicher der Betriebsrat ist, desto mehr Wissenstransfer findet intern statt.

Um diese beiden Haupthypothesen angemessen testen zu können, ist es wichtig, diese von weiteren Einflussgrößen zu unterscheiden. Dabei sind insbesondere die Größe des Gremiums (und damit des Betriebes) sowie die Erfahrung der befragten Person zu erheben.

### **5.3 Größe des Gremiums**

Ein weiterer Faktor für den Wissenstransfer ist die Größe der Gruppe, innerhalb derer der Wissenstransfer stattfindet (Kollock/Smith 1996). Einerseits zeigt die bisherige Forschung zur Kooperation in Kleingruppen, dass je kleiner die Gruppe ist, desto einfacher Kooperationen zwischen den Gruppenmitgliedern möglich ist. Dieser Sachverhalt ist sowohl theoretisch (von Ledebur 2007) als auch empirisch hinreichend belegt (Currell et al. 2001; Guzzo et al. 1995). Die empirische Evidenz zeigt, dass eine negative Korrelation zwischen Gruppengröße und die Beteiligung der Mitglieder am Gruppenprozess existiert, wie sie schon Olson (1965) theoretisch prognostiziert hat (vgl. Hechter 1987). Ebenso nimmt mit Zunahme der Gruppengröße die Wirkung einer nicht erbrachten Leistung für die Einzelperson ab, da der Anteil an der Gesamtgruppenleistung sinkt. Überwachungs- und Sanktionskapazität sinkt also mit der Gruppengröße und damit steigt das Trittbrettfahrerverhalten (Coleman 1990).

Andererseits sind diese Forschungsergebnisse über kooperatives Verhalten in Gruppen nicht einfach auf den Wissenstransferprozess übertragbar. Wissenstransfer setzt auch immer die Möglichkeit voraus, andere Personen zu treffen (egal ob face-to-face oder virtuell), um Informationen miteinander auszutauschen. Je weniger Personen potentiell getroffen werden können, d.h. je weniger personale Informationsquellen jemand erreichen kann, desto weniger Wissenstransfer ist möglich.

Die Forschungsergebnisse sind also nicht eindeutig: Kooperation innerhalb von Gruppen ist eher in kleineren Gruppen wahrscheinlich. Auf den Wissenstransfer übertragen bedeutet dies, dass sensible Informationen in Vertrauensbeziehungen übertragen werden, die eher in kleinen Gruppen wahrscheinlich sind. Generell gilt aber, dass das Angebot an Information und damit die potentieller Wissenstransfer mit der Größe der Gruppe steigt.

In großen Betriebsratsgremien entsteht durch Ausschüsse und Arbeitsgruppen eine Diversifikation. Die eigentliche Arbeit findet nicht im Plenum, sondern in den Ausschüssen statt. Hier kann die Gesamtgruppengröße die Größe der Arbeitseinheit möglicherweise verdecken. Allerdings ist dies relevant für eine Gruppengröße mit mehr als 15 Personen, also für Betriebsratsgremien, die nur 4% der Grundgesamtheit ausmachen.

In Betriebsräten als Wahlgremien kommt noch hinzu, dass es unterschiedliche Fraktionen, Listen etc. geben kann, die politisch miteinander konkurrieren und sich

deshalb auf keinen Fall wechselseitig durch Wissenstransfer stärken. Der eigentliche Wissenstransfer findet – wenn überhaupt – nur innerhalb der eigenen Fraktion statt. Aus diesem Grunde muss kontrolliert werden, wie viele Betriebsratsmitglieder auch der IG Metall angehören und somit nur als potentielle Partner des Wissenstransfers zur Verfügung stehen.

Daraus lässt sich die dritte Hypothese ableiten:

H3: Je mehr Mitglieder (aus derselben Gewerkschaftsliste) der Betriebsrat hat, desto mehr Wissenstransfer findet statt.

#### **5.4 Individuelle Erfahrung in unterschiedlichen Organisationsrollen**

Wie schon eingangs erwähnt, ist ein wichtiger Anlass für den Wissenstransfer, wenn Mitglieder aus Altersgründen ausscheiden. Damit wird impliziert, dass ältere, erfahrene Mitglieder auch Wissen besitzen, das sich für den Transfer eignet. Dies ist eine Grundannahme, die sich beim Wissenstransfer immer wieder bestätigt findet. Wer lange eine Arbeit gemacht hat oder wer schon älter ist, kann eben viel von seiner Erfahrung an jüngere Kollegen weitergeben (vgl. z.B. Wilkesmann et al. 2009b). Umgekehrt bedeutet dies auch, dass Jüngere entsprechend Wissen bekommen. Sollte dies nicht der Fall sein, dann würden Ältere nur aus ihrer Sicht Wissen weitergeben, was aber auf keine Nachfrage stößt.

Ein wichtiger Faktor des Wissenstransfer ist natürlich der Umstand, ob eine Person Information aufgrund ihrer Position bekommen kann. Die Erfahrung, die ein Mitglied machen kann, hängt auch von seiner Organisationsrolle ab. Durch die zugewiesene Rolle bekommen einige Personen prinzipiell mehr Informationen als andere. Dies gilt z.B. für Vorsitzende (§ 26 BetrVG). Aufgrund ihrer herausgehobenen Position laufen die Informationen bei ihnen zusammen. Sie können also prinzipiell mehr Wissen weitergeben als einfache Mitglieder, weil sie gegenüber den einfachen Mitgliedern auch mehr Informationen sammeln. Vorsitzende kontrollieren die Außenkontakte des Gremiums. Sie sind der Hauptansprechpartner der Geschäftsleitung aber auch der Gewerkschaften. Als Vorsitzende ist es ihre Aufgabe, für diese Außenkontakte zuständig zu sein. Aus diesem Grunde ist es selbstverständlich, dass Informationen über sie als Kontaktstelle von ‚außen‘ nach ‚innen‘ ins Gremium fließen. Vorsitzende sind – organisationstheoretisch ausgedrückt – Grenzstellen zur Umwelt (Luhmann 1999: 224). Die neue Information, die sie von außen erhalten haben, können sie nach innen an andere Mitglieder des Gremiums weitergeben. Ihre Machtposition besteht aber gerade darin, dass sie eine Entscheidung treffen können, ob sie die Information weitergeben – oder auch nicht. Die Aufgabe der Vorgesetzten besteht in der Filterfunktion von Information, wie Luhmann es beschreibt: „Ein Vorgesetzter gehört also jeweils (mindestens) zwei engeren Kommunikationsnetzen an, die ganz verschiedene Anforderungen an ihn stellen. Er muß Informationen aus dem einen Netz in das andere übersetzen können; andere Informationen muß er in einem Netz zurückhalten können, so dass die Trennung der Netze erhalten bleibt. Nicht jede Information von oben eignet sich zur Weitergabe nach unten und umgekehrt. Diese Flaschenhalsfunktion des Vorgesetzten dient dem Prozeß der Unsicherheitsabsorption“ (Luhmann 1999: 210).

Gleiches gilt – wenn auch in abgeschwächter Form – schon für Vorsitzende von Ausschüssen sowie für freigestellte Betriebsratsmitglieder (§ 28, §28a BetrVG). Die Aufgabe dieser Mitglieder besteht darin, für ein gewisses Thema Informationen zu sammeln und den anderen Betriebsratsmitgliedern zur Verfügung zu stellen. Wer seine volle Arbeitszeit für die Betriebsratsarbeit investieren kann, wird auch mehr Informationen sammeln können als nicht-freigestellte Mitglieder. Die Erfahrung wird also durch die Organisationsrolle selektiert.

Außerdem wird in diesen Funktionen nur eine Person gewählt, wenn sie schon auf unteren Stufen Erfahrungen gesammelt hat und damit über einen Mindestvorrat an Vorwissen verfügt.

Natürlich hat auch jedes einfache Betriebsratsmitglied Kontakte zu den Kollegen im Betrieb. Über diesen Kanal findet auch ein Informationsaustausch statt, aber die Mehrheit der relevanten Informationen (z.B. Information aus dem Vorstand) bekommt die organisatorisch ausgezeichnete Grenzstelle, nämlich der/die Vorsitzende.

Diese Überlegungen lassen sich in der vierten Hypothese zusammenfassen:

H4: Je erfahrener ein Betriebsratsmitglied ist, desto mehr Wissen kann es weitergeben und desto weniger neues Wissen kann es lernen.

## 6. Empirie

Im Folgenden stellen wir die Ergebnisse unserer Befragung unter Betriebsratsmitgliedern der IG Metall dar. Zu Beginn stellen wir die Datenerhebung vor und beschreiben kurz den Datensatz. Darauf folgt die Beschreibung der Operationalisierung unserer Hypothesen, gefolgt von den Ergebnissen der Regressionsanalyse.

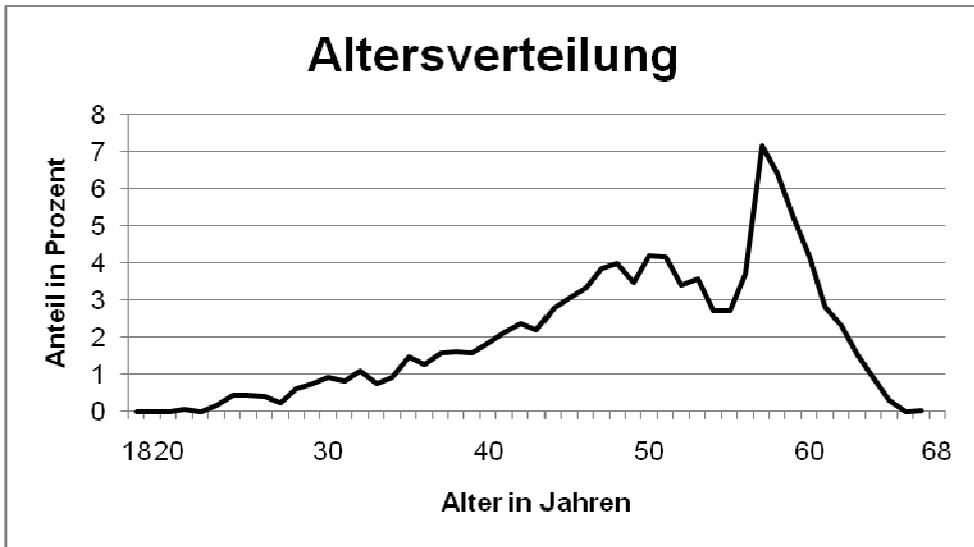
### 6.1 Datenerhebung

In Kooperation mit der IG Metall wurde eine E-Mail gestützte Onlinebefragung von Betriebsräten durchgeführt.<sup>1</sup> Da die IG Metall nicht alle 80.000 bei ihr organisierten (und schon genug mit Umfragen gebeutelten) Betriebsratsmitglieder mittels E-Mail zu der Umfrage auffordern wollte, entschied die IG Metall, den Versand auf circa 20.000 E-Mail-Adressen zu beschränken. Vor dem Hintergrund des Wissenstransfers von Alt zu Jung, wurden die E-Mails nur an Personen verschickt, die sich entweder in der ersten Legislaturperiode befinden oder an Betriebsratsmitglieder, die 55 Jahre und älter sind. Dies entsprach in etwa 21.000 Adressen. Wie in Abbildung 1 zu sehen ist, führte dieser Modus der Stichprobenziehung nicht dazu, dass nur junge und alte Betriebsräte im Datensatz sind. Es gibt zwar eine Unterrepräsentation der Betriebsratsmitglieder um 55 Jahre und eine Überrepräsentation um die darauf folgende 58 Jahre-Marke, dennoch sind alle Altersgruppen immer noch in ausreichender Anzahl im Datensatz vorhanden.

---

<sup>1</sup> An dieser Stelle nochmals unser aufrichtiger Dank für die Zusammenarbeit.

Abb. 1: Altersverteilung der Stichprobe



Den Fragebogen aufgerufen haben 4976 Personen, also 23,7% der angeschriebenen Betriebsräte. Den Fragebogen begonnen (d.h. mehr als die erste Seite gesehen) haben 3962 Betriebsratsmitglieder (79,6% derjenigen die den Fragebogen aufgerufen haben; 18,9% derjenigen, die angeschrieben wurden). Von diesen haben 2914 die Fragebögen bis zum Ende ausgefüllt. Im Unterschied zu einer Telefonbefragung ist die Hürde, einen Fragebogen einfach abzubrechen, relativ niedrig. Ohne Interviewer und damit einem Moment der sozialen Kontrolle ist die Ausfallrate in Internetbefragungen höher als in Telefonumfragen. Dies hat allerdings ebenso positive Seiten, da durch das Fehlen der sozialen Kontrolle durch einen Interviewer auch ungeliebte Aussagen eher getätigt werden. Ebenso sind die ‚Eintrittsbarrieren‘ niedriger: Man kann den Fragebogen ausfüllen wann und wo man will und sogar nach Unterbrechungen wieder aufnehmen. In die Untersuchung gehen nach Abzug durch fehlende Angaben insgesamt 2717 Personen ein. Das entspricht 12,9% aller angeschriebenen Betriebsratsmitglieder und ist in – insbesondere bei einer Onlinebefragung ohne erneuten Aufruf zur Teilnahme, welcher nach unseren Erfahrungen die Ausschöpfungsquote noch einmal um bis zu 50% erhöht – ein hervorragender Wert. Das Thema scheint also bei vielen Betriebsratsmitgliedern (und insbesondere bei den Vorsitzenden) auf Interesse zu stoßen. Der Median der Bearbeitungsdauer des Fragebogens belief sich auf 23 Minuten und 15 Sekunden.

## 6.2 Beschreibung der Stichprobe

Um kurz die Stichprobe zu beschreiben, werden nun zunächst die Verteilung des Geschlechts, der Gremiengrößen und der Position im Betriebsrat dargestellt (s. Tab. 1). Die Häufigkeiten und Prozentangaben in den drei ausgewählten Variablen werden mit der Verteilung in der Grundgesamtheit der Betriebsratsmitglieder, die mit einer E-Mailadresse bei der IG Metall registriert sind, abgeglichen.

**Tab. 1: Stichprobenbeschreibung**

		Häufigkeit	Prozent	Prozent i.d. GG
Geschlecht	Männer	2140	78.8	79.0
	Frauen	577	21.2	21.0
Posten im Gremium	keine Vorsitzenden	1812	66.7	82.0
	Vorsitzende	905	33.3	18.0
Größe des Gremiums	bis unter 9	910	33.5	71.0
	9 bis unter 15	1219	44.9	25.0
	15 und mehr	588	21.6	4.0
Gesamt		2717	100.0	

Während die Verteilung der Geschlechter in der Stichprobe sehr nahe an der Verteilung in der Grundgesamtheit liegt, ist dies bei der Gremiengröße und der Posten im Gremium nicht der Fall. Den Aufruf zur Beantwortung des Online-Fragebogens sind überproportional viele Vorsitzende und Betriebsratsmitglieder aus großen Betrieben gefolgt. Dieses Ungleichgewicht wird allerdings in den Regressionsmodellen durch die Hereinnahmen dieser Variablen mittels des Prinzips der statistischen Unabhängigkeit ausgeglichen.

### 6.3 Operationalisierung

#### *Die abhängigen Variablen*

Für die abhängigen Variablen ist eine Operationalisierung des SECI-Modells nach Nonaka und Takeuchi (1995; Nonaka et al. 2006) verwendet worden, die sich schon in anderen Studien bewährt hat (Wilkesmann et al. 2009b; Wilkesmann et al. 2009c). Für die hier vorgestellte Studie wurde das ‚Wording‘ auf den Betriebsratsfall zugeschnitten. Die Items wurden auf einer Fünfer-Likert-Skala abgefragt (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll zu).

Eine Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation und einem KMO-Wert von ,784 und einer erklärten Varianz von 66,47% ergab zwei Faktoren, die als ‚Wissen geben‘ und ‚Wissen bekommen‘ bezeichnet wurden (vgl. Tab. 2). Der Faktor ‚Wissen geben‘ erzielte eine höhere Reliabilität, wenn das Item „Ich teile neue Ideen meinen BR-Kolleg/innen mit“ weggelassen wurde (Cronbachs Alpha ,868). Der Faktor ‚Wissen bekommen‘ hat ebenso eine sehr hohe Reliabilität mit Cronbachs Alpha von ,815.

Hervorzuheben ist, dass die Differenzierung in ‚Wissen geben‘ und ‚Wissen bekommen‘ empirisch feststellbar ist. Nach dem Modell von Nonaka und Takeuchi (1995) wäre eine Aufteilung in implizites und explizites Wissen zu erwarten gewesen.

Die gleichen Items sind in einer Befragung von 11 Krankenhäusern in Deutschland im Jahre 2006 (Wilkesmann et al. 2009b) allerdings ohne den Zusatz „BR“ verwendet worden. Im Ergebnis dieser Befragung ordneten sich bei der Hauptkomponentenanalyse die gleichen Items zu ‚Wissen geben‘ (Cronbachs Alpha ,860) und ‚Wissen bekommen‘ (Cronbachs Alpha ,775). Das Gleiche gilt für die Studie bei einem deutschen Wohlfahrtsverband (Wilkesmann et al. 2009c), in der auch die gleichen

Fragen verwendet wurden. Die Hauptkomponentenanalyse sortierte auch dort die gleichen Items zu ‚Wissen geben‘ (Cronbachs Alpha ,764) und ‚Wissen bekommen‘ (Cronbachs Alpha ,818). Die Operationalisierung des Wissenstransfers kann somit einerseits als sehr valide eingestuft werden und andererseits kann festgehalten werden, dass die Befragten nicht zwischen ‚explizitem‘ und ‚implizitem‘ Wissen unterschieden oder nach direkten oder indirektem Wissenstransfer oder auch gar nicht, da Wissenstransfer nicht als zwei verschiedene Handlungen gesehen wird, sondern recht deutlich nach ‚Wissen geben‘ und ‚Wissen bekommen‘.

**Tab. 2: Faktorladungen der Hauptkomponentenanalyse der Wissenstransfer-Items**

Items	Wissen geben	Wissen bekommen
Ich zeige BR-Kolleg/innen bestimmte Vorgänge, damit sie sie erlernen	,906	,023
BR-Kolleg/innen lernen eine Menge dadurch, indem sie sich Sachen von mir anschauen	,858	,009
Ich unterstütze BR-Kolleg/innen dabei, eigene Arbeitserfahrungen zu sammeln	,850	,106
Ich lerne viel dadurch, dass ich BR-Kolleg/innen frage	,017	,839
Ich lasse mir bestimmte Vorgänge von BR-Kolleg/innen zeigen, damit ich sie erlerne	,116	,820
BR-Kolleg/innen unterstützen mich dabei, meine eigenen Arbeitserfahrungen zu sammeln	,176	,787
Ich lerne eine Menge dadurch, dass ich meine BR-Kolleg/innen bei der Erledigung ihrer Arbeit beobachte	,056	,734

### *Die unabhängigen Variablen*

Die erste Hypothese (individuelle Macht ausblenden) wird über die folgenden drei Variablen operationalisiert.

Die Variable ‚soziale Einbindung und Autonomie‘ ist ein additiver Index (Cronbachs Alpha ,883), der aus Items gebildet wurde, die sich auf den Führungsstil des/der Vorgesetzten beziehen, aber inhaltlich genau die Autonomie der anderen Betriebsratsmitglieder sowie deren soziale Eingebundenheit thematisiert (vgl. Müller et al. 2009): „Beschreiben Sie bitte den Führungsstil des/der Betriebsratsvorsitzenden anhand folgender Aussagen:

- ...ermutigt die Betriebsratsmitglieder dazu ‚team player‘ zu sein;
- ...bringt die Gruppe dazu, gemeinsam für ein Ziel zu arbeiten;
- ...steht für die Betriebsratsmitglieder und ihre Handlungen ein;
- ...behandelt die Betriebsratsmitglieder als gleichberechtigte Partner;
- ...holt bei wichtigen Entscheidungen erst die Zustimmung des Gremiums ein.“

Die Einschätzungen dieser Aussagen erfolgten auf einer Fünfer-Likert-Skala. Vorsitzende mussten sich selbst einschätzen.

Zusätzlich zu den Rahmenbedingungen wurde die Motivation der Mitglieder abgefragt. Der folgende additive Index (Cronbachs Alpha ,755) wurde als ‚gestaltende

Motivation' bezeichnet, weil er das aktive Handlungselement betont. Ihm liegen zwei Items zugrunde, die auf die Frage „Was motiviert Sie zu Ihrer Betriebsratsstätigkeit?“ als Antwortmöglichkeiten gegeben wurden: „Ich übernehme gerne Verantwortung“ und „Ich gestalte gerne“. Auch hier wurden die Einschätzungen auf einer Fünfer-Likert-Skala abgefragt. Nach Ryan und Deci (2000a) sind dies Internalisierungen von sozialen Normen, die als Motiv dienen. Motivation wird generiert aus der Übereinstimmung mit einem Selbstbild, das aktives Engagement verlangt.

Zuletzt wird die Reziprozität des Handelns – bezogen auf den Wissenstransfer – darüber abgebildet, dass die jeweilige andere abhängige Variable ins Regressionsmodell aufgenommen wurde; also im Modell, das ‚Wissen geben‘ schätzt, wird ‚Wissen bekommen‘ als erklärende Variable aufgenommen und im Modell, das ‚Wissen bekommen‘ schätzt, wird ‚Wissen geben‘ als unabhängige Variable ins Modell aufgenommen. Dadurch wird abgebildet, inwiefern die Neigung Wissenstransfer zu betreiben von der Teilhabe am selbigen abhängt. Oder aber frei nach Axelrod (1984): Ist ‚tit-for-tat‘ immer noch eine Gewinn-Strategie?

Die zweite Hypothese (kollektive Macht einblenden) wird über den Organisationsgrad der Belegschaft, die Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrates gegenüber der Geschäftsleitung und dem Betriebsklima operationalisiert.

Der Organisationsgrad der Belegschaft wurde prozentual abgefragt. Betriebsräte, insbesondere die hier befragten in einer Gewerkschaft organisierten Betriebsratsmitglieder, sind häufig von Gewerkschaften dazu angehalten, die Belegschaft zu organisieren, d.h. Mitglieder für die Gewerkschaften zu werben. Wenn es dem Betriebsrat gelingt, einen hohen Organisationsgrad zu erreichen (und heute durchaus auch: zu halten), zeigt das einerseits, den Rückhalt, den das entsprechende Gremium in der Belegschaft genießt. Dies stärkt den Betriebsrat wiederum bei Verhandlungen mit der Geschäftsleitung. Andererseits ist der Betrieb in diesem Fall auch für die Gewerkschaft wichtiger: Er bekommt mehr Aufmerksamkeit, Unterstützung und nicht zuletzt Wissen vom zuständigen Gewerkschaftssekretär. In diesem Fall existiert also ein Wechselspiel im dualen System der Industriellen Beziehungen, das den Wissenstransfer positiv beeinflussen kann.

Die Durchsetzungsfähigkeit ist mit folgendem, auf einer Fünfer-Likert-Skala gemessenem Item operationalisiert worden „Wie hoch schätzen Sie die Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrates gegenüber der Geschäftsleitung ein?“.

Das Betriebsklima ist mit dem Item „Wie schätzen Sie (im Großen und Ganzen) das Betriebsklima in Ihrem Betrieb ein?“. Auch dieses Item wurde auf einer Fünfer-Likert-Skala abgefragt. Es mag zunächst verwunderlich erscheinen, was Betriebsräte mit dem Betriebsklima zu tun haben, allerdings zeigen neuere empirische Studien (vgl. den Überblick von Jirjahn 2011: 19ff.), dass dies der Fall ist und ein gutes Betriebsklima durchaus als ein Hinweis auf einen wirkkraftigen Betriebsrat gewertet werden kann<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Streng genommen ist natürlich das Ziel, den Wissenstransfer in Betriebsräten zu untersuchen und mittels der gefundenen Ergebnisse zu fördern, darauf ausgelegt, dass ein gelingender Wissenstransfer die Gremien erfolgreicher macht. Es ist also erst einmal verwun-

Die dritte Hypothese, dass große Gremien den Wissenstransfer eher verhindern, wird über die Gremiengröße abgebildet. Ebenso wird die Größe der eigenen Liste dadurch erhoben, dass nach dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad innerhalb des Betriebsratsgremiums gefragt wird (in Prozent).

Die vierte Hypothese, der nach mit steigender Erfahrung weniger Wissen aufgenommen und mehr Wissen weitergegeben wird, wird über vier Variablen abgebildet. In einem ersten allgemeinen Zugang wird das Lebensalter (in Jahren) zu Grunde gelegt. Danach wird die Zugehörigkeit zum Betriebsrat (auch in Jahren) als Einflussvariable genutzt. Zu diesen beiden metrischen Prädiktoren kommen noch eine dichotome und eine Dummy-Variable hinzu. Einmal die Frage, ob man von der regulären Arbeitstätigkeit freigestellt wurde (egal in welchem zeitlichen Umfang) und als zweites, ob man Funktionsträger im Gremium ist. Die Befragten mussten folgende Frage zu ihrer Funktion beantworten: „Was ist Ihre Rolle im Betriebsrat? (Mehrfachnennungen möglich) Vorsitzende/r, stellvertretend/e Vorsitzend/e, Schriftführer/in, Vorsitzende/r eines Betriebsratsausschusses, Mitglied eines Betriebsratsausschusses, einfaches Mitglied, Mitglied im Gesamt- oder Konzernbetriebsrat, Mitglied im Aufsichtsrat“. Da Mehrfachantworten möglich waren, wurden die Antworten zuerst ‚pseudo-hierarchisch‘ sortiert und nur die höchste Funktion weiter verwendet. Anschließend wurden Dummy-Variablen konstruiert, die die verschiedenen Funktionen mit der Referenzkategorie des ‚einfachen‘ Mitglieds vergleichen.

Zum Schluss wurde als Kontrollvariable noch das Geschlecht mit in die Regressionsmodelle einbezogen. Hierzu haben wir keine aus der Forschung zum Wissenstransfer begründeten Annahmen, konnten aber in vorhergehenden Studien zum Wissenstransfer Effekte feststellen. Wir werden im Ausblick zu den Ergebnissen mittels Überlegungen aus der Genderforschung erste Vermutungen anstellen, welchen Einfluss das Geschlecht beim Wissenstransfer ausübt.

#### **6.4 Ergebnisse**

Für die multivariate Hypothesentestung der oben theoretisch begründeten Einflussfaktoren sind mit den beiden abhängigen Variablen ‚Wissen geben‘ und ‚Wissen bekommen‘ zwei OLS-Regressionen geschätzt worden. Beide weisen akzeptable bis gute  $R^2$ -Werte auf, die Varianzaufklärung ist für einen so großen Datensatz in der soziologischen Forschung als recht gut einzustufen. Die Ergebnisse sind in Tab. 3 dokumentiert.

---

derlich, den Erfolg der Gremien als Voraussetzung für den Wissenstransfer zu postulieren. Wir vermuten, dass sich zwischen dem Erfolg der Betriebsratsarbeit und dem Wissenstransfer eine gegenseitige Verstärkungsbeziehung herrscht. Wir beleuchten in dieser Studie jedoch nur einen Teil dieser Spirale.

**Tab. 3: OLS-Regression von Faktoren, die Macht ein- oder ausblenden sowie strukturelle Faktoren auf den Wissenstransfer**

	Wissen geben (Beta-Koeff.)	Wissen bekommen (Beta-Koeff.)
<b>Hypothese 1: individuelle Macht ausblenden</b>		
Soziale Einbindung + Autonomie	,035	,256**
Gestaltende Motivation	,209**	-,008
Reziprozität: Wissen bekommen/Wissen geben	,222**	,242**
<b>Hypothese 2: kollektive Macht einblenden</b>		
Organisationsgrad in der Belegschaft	-,013	,025
Durchsetzungsfähigkeit gegenüber GL	,010	,080**
Betriebsklima	-,004	,049**
<b>Hypothese 3: Größe</b>		
Größe des Gremiums	-,048*	,072**
Gewerkschaftlicher Organisationsgrad im BR	-,031	,045*
<b>Hypothese 4: Erfahrung in Organisationsrollen</b>		
Alter	,168**	-,113**
Dauer der Gremienarbeit	,144**	-,111**
Freistellung (1=ja; 0=nein)	,106**	-,030
Vorsitzende/r (1=ja; 0=nein)	,171**	-,235**
Schriftführer/in (1=ja; 0=nein)	,046*	-,015
Ausschussvorsitzende/r (1=ja; 0=nein)	,035*	-,041*
Stellvertretende/r Vorsitzende/r (1=ja; 0=nein)	,114**	-,083**
Mitglied höherer Ebenen (z.B. Aufsichtsrat) (Referenz: Einfaches Mitglied)	,153**	-,132**
<b>KV</b>		
Geschlecht (1=Frauen; 0=Männer)	-,031	,021
n	2717	2717
korr. R <sup>2</sup>	0,266	0,197

Hypothese 1 (*Je weniger individuell strategisch agiert wird, desto mehr Wissenstransfer findet statt*) kann mit den hier gefundenen Ergebnissen bestätigt werden. Je eher Wissen als individuelle Machtressource ausgeblendet wird, desto eher findet Wissenstransfer statt. Der Effekt trifft sowohl für ‚Wissen geben‘ als auch für ‚Wissen nehmen‘ zu, wenn dies allerdings auch für die soziale Einbindung und Autonomie sowie für die gestaltende Motivation nur mit Einschränkungen gilt.

Es zeigt sich, dass die Unterscheidung zwischen ‚Wissen geben‘ und ‚Wissen bekommen‘ durchaus berechtigt ist. Die soziale Einbindung und Autonomie, die sich zu großen Teilen aus der Einschätzung des Führungsverhaltens der Betriebsratsvorsitzenden speist (und somit beim ‚Wissen geben‘ häufig eine Selbsteinschätzung ist), zeigt signifikante Effekte nur beim ‚Wissen bekommen‘. Dies ist insofern interessant, da die Wissensempfänger wahrscheinlich häufiger einfache Mitglieder als Vorsitzende

(die wahrscheinlich häufiger Wissen weitergeben) sind. Es ist somit vor allem die Fremdeinschätzung – was die Führung im Betriebsrat betrifft – die einen Effekt zeigt und weniger die Selbsteinschätzung derselben, welche naturgemäß mit mehr Vorbehalten belastet wäre. Somit ist der Einwand, ob die Selbsteinschätzung der Vorsitzenden zutreffend ist, in diesem Falle wenig relevant. Für diesen Fall und allgemein für die Weitergabe von Wissen ist viel eher interessant, ob die Motivation der Betriebsratsarbeit eine gestaltende ist. Hier existieren starke signifikante Effekte, jedoch nicht für ‚Wissen bekommen‘.

Interessant ist auch das Ergebnis der Reziprozität. In diesem Fall existiert eine sehr starke positive Beeinflussung im Wissenstransfer. ‚Wissen bekommen‘ erhöht das ‚Wissen geben‘ und umgekehrt. Dies zeigt sich ähnlich in anderen Studien (Wilkesmann et al. 2009b; Wilkesmann et al. 2009c). Wir vermuten, dass es gerade im Betriebsrat – oder allgemeiner in Interessenorganisationen – von besonderer Bedeutung ist.

Hypothese 2 (*Je durchsetzungsfähiger der Betriebsrat ist, desto mehr Wissenstransfer findet intern statt*) wird nur teilweise bestätigt. Hier gilt der Zusammenhang ausschließlich für ‚Wissen bekommen‘. Damit wird nochmals deutlich, dass die Unterscheidung zwischen ‚Wissen geben‘ und ‚Wissen bekommen‘ wichtig ist. Interessant ist aber, dass der Organisationsgrad der Belegschaft keine Rolle für den Wissenstransfer spielt. Ebenso wird die These bestätigt, dass Wissen nicht einfach übernommen wird, weil gerade bei dieser Hypothese nur das ‚Wissen bekommen‘ von durchsetzungsfähigen Betriebsräten gefördert wird. Nur wenn man sich einen Nutzen davon verspricht, wird gelernt. Dies entspricht im Übrigen genau dem Beispiel von Heckhausen (1989), welches ursprünglich auf Lernmotivation angewandt wurde.

Die Größe des Gremiums hat auch Einfluss auf den Wissenstransfer, aber nur bei ‚Wissen bekommen‘ in der in Hypothese 3 vermuteten Richtung (*Je mehr Mitglieder der Betriebsrat hat, desto mehr Wissenstransfer findet statt*). Für ‚Wissen geben‘ gilt genau die entgegengesetzte Richtung. Dieser Sachverhalt ist schon in der theoretischen Begründung der Hypothese diskutiert worden: ‚Wissen geben‘ findet eher in Vertrauensbeziehungen statt, die in kleinen Gruppen wahrscheinlicher sind. ‚Wissen bekommen‘ ist in großen Gruppen wahrscheinlicher, da mehr Informationsquellen zur Verfügung stehen. Ebenso spielt der gewerkschaftliche Organisationsgrad innerhalb des Betriebsrates eine Rolle. ‚Wissen bekommen‘ funktioniert eher – wie oben angenommen – innerhalb einer Fraktion, nicht über Fraktionsgrenzen hinweg. Hypothese 3 ist also nur teilweise bestätigt und müsste für zukünftige Untersuchungen noch genauer spezifiziert werden. Eine Erklärung für diesen Sachverhalt wurde oben schon angedeutet: Größere Gremien sind in der Regel professioneller und routinierter, haben mehr freigestellte Mitglieder und mehr Ressourcen. Das bedeutet, dass es einfacher ist, Wissen zu bekommen, da der Zugang zum Wissensgeber einfacher ist. Andererseits hat man in größeren Gremien wahrscheinlich seltener das Gefühl, Wissen weiterzugeben als in kleinen Betriebsräten, da mehr Wissensgeber vorhanden sind. Ebenso nimmt die Unterstützungsfunktion durch wissenschaftliche Referenten oder durch Gewerkschaften mit der Größe zu, d.h. auch die externen Wissensquellen können mit der Größe des Betriebsrates einfacher genutzt werden. Dieser Sachverhalt ist nicht Gegenstand der hier vorgestellten Untersuchung.

Hypothese 4 (*Je erfahrener die Betriebsratsmitglieder sind, desto mehr Wissen geben sie weiter*) wird voll bestätigt. Je älter und erfahrener die Betriebsratsmitglieder sind, desto mehr Wissen geben sie weiter und desto weniger Wissen bekommen sie. Auch Vorsitzende sowie andere Funktionsträger geben deutlich mehr Wissen weiter als einfache Mitglieder. Ebenso haben sie das Gefühl deutlich weniger Wissen zu bekommen. Hier ist ein interessanter hierarchischer Effekt zu beobachten: Bei Vorsitzenden ist der Effekt am stärksten, danach kommen Mitglieder höherer Ebenen, stellvertretende Vorsitzende. Schriftführer/innen, geben signifikant mehr Wissen weiter, haben aber nicht das Gefühl mehr Wissen zu bekommen als einfache Betriebsratsmitglieder. Gleiches gilt für die freigestellten Betriebsratsmitglieder.

Es existiert auch keine Multikollinearität zwischen den einzelnen unabhängigen Variablen. So ist die Multikollinearität bei ‚Wissen geben‘ für Funktionsträger (VIF zwischen 1,478 und 1,109), Freistellung (VIF 1,344), Dauer der Gremienarbeit (VIF 1,367) und Alter (VIF 1,465) deutlich unterhalb der konventionell festgelegten Schwellenwerte (für den VIF wäre das 2) (Urban/Mayerl 2006: 232). Für ‚Wissen bekommen‘ sind die Werte in sehr ähnlichen Bereichen, d.h. ebenso deutlich unterhalb der Schwellenwerte.

Die Kontrollvariable Geschlecht zeigt keine signifikanten Effekte.

## 7. Diskussion und Ausblick

Betriebsratsgremien funktionieren als Organisationen in Organisationen und zwar als Interessenorganisation in einer Arbeitsorganisation. Ihre Besonderheit ist die doppelte Wahlsituation, nämlich die externe, die die Mitgliedschaft festlegt und die interne, die den Entscheidungsprozess bestimmt. Dies begründet den potentiellen Gebrauch des Wissens als Machtressource, was wiederum den Wissenstransfer behindern kann. Unsere Ergebnisse stützen diesen Befund: Die Faktoren, die die Funktion des Wissens als Machtressource abmildern, haben einen Einfluss auf den Wissenstransfer. Innerhalb des Betriebsrates helfen Bestrebungen, die individuellen Machtkalküle auszublenden oder abzuschwächen und durch Teamarbeit zu ersetzen, den Wissenstransfer im Gremium zu verbessern. Auch ist es von Vorteil für den Wissenstransfer, wenn die kollektive Macht der Gruppe erhöht werden kann.

Die kollektive Macht einblenden, d.h. die äußere Handlungsmacht erhöhen, hat positive Auswirkungen auf die interne Kommunikationssituation, konkreter auf das ‚Wissen bekommen‘. Aufgrund der besonderen Funktion und der doppelten Handlungslogik prägt die ‚Umweltsituation‘ innerhalb des eigenen Unternehmens stark den internen Wissenstransfer. In diesem Falle sind die Organisationsgrenzen sehr durchlässig. Interessant ist, dass der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Belegschaft keine Rolle spielt. Die Wahrnehmung der Durchsetzungsfähigkeit und das Betriebsklima sind entscheidend. Es reicht also nicht, nur die strukturellen Voraussetzungen für einen durchsetzungsfähigen Betriebsrat vorzufinden, erst wenn diese Strukturen auch dazu genutzt werden, (subjektiv) erfolgreiche Betriebsratsarbeit zu leisten, wirkt dies positiv auf die Annahme von Wissen: Es wird eher gelernt, wenn das Gefühl vorherrscht, dass diese Anstrengungen auch Wirkung zeigen.

Ebenso müssen die individuell-strategische Machtkalküle innerhalb des Betriebsrates ausgeblendet werden, damit der Wissenstransfer funktioniert. Dies gilt sowohl

für ‚Wissen geben‘ als auch für ‚Wissen bekommen‘. Dieses Ausblenden der individuellen Macht findet sich auch in Arbeitsorganisationen. Besonders die soziale Einbindung und Autonomie sowie die Motivation und Reziprozität beeinflussen auch in anderen Studien den Wissenstransfer positiv (Wilkesmann/Rascher 2005; vgl. auch Wilkesmann 2012).

Letztendlich reflektiert sich der Machtfaktor auch in der Bedeutung der eigenen Fraktion. Innerhalb der eigenen Gewerkschaftsliste bekomme ich Informationen von den Anderen. Hier gilt: Je größer die Fraktion ist, desto mehr Wissen bekomme ich. Die größere Anzahl der potentiellen ‚Wissensgeber‘ erhöht die Wahrscheinlichkeit der Wissensweitergabe – wenn die individuelle Macht und Konkurrenzsituation ausgeschaltet ist. Zu beachten bleibt natürlich, dass sich große Betriebsräte diversifizieren, indem sie Ausschüsse etc. bilden und somit ihre Gruppengröße, die für den Wissenstransfer relevant ist, wieder reduzieren.

Bei der Rede von ‚Wissen geben‘ und ‚Wissen bekommen‘ muss immer beachtet werden, dass es sich um die individuelle Wahrnehmung handelt, also ob die weitergegebene Information als relevant und damit wissensfähig aufgefasst wird. Es handelt sich gerade nicht um eine ‚objektiv‘ messbare Wissensweitergabe.

Die Grenzstelle für die relevante Kommunikation mit der Umwelt ist die Spitze der Organisation. Hier wird die Kommunikation gebündelt, indem der Vorstand der Interessenorganisation mit dem Vorstand der Arbeitsorganisation spricht. Ersterer sammelt die Information aus der Umwelt ein und gibt sie innerhalb des Betriebsrates an die anderen Mitglieder weiter. Es zeigt sich eindeutig, dass die Erfahrung und das Wissen mit zunehmendem Alter und in den besonderen Funktionen der Betriebsratsgremien gesammelt werden und wichtige Ressourcen für die jeweiligen Gremien darstellen. Die grundlegende Annahme, dass ein Wissenstransfer von älteren oder erfahreneren Mitgliedern zu jüngeren oder unerfahreneren Betriebsratsmitgliedern stattfinden sollte, wird bestätigt. Erfahrenen Vorsitzenden kommt also eine besondere Verantwortung beim Wissenstransfer zu. Sie müssen selbst sicherstellen, dass ihr Wissen, auch nach ihrem Ausscheiden aus dem Betriebsrat, in dem Gremium bleibt.

Interessant ist der Effekt der Schriftführer/innen. Sie sind die einzigen Funktionsträger die keinen signifikanten negativen Effekt beim ‚Wissen bekommen‘ haben und neben den Ausschussvorsitzenden sind sie auch diejenigen, die den geringsten Effekt beim ‚Wissen geben‘ aufweisen. Hier könnte sich ein Geschlechtereffekt verbergen. Wird nämlich die Differenzierung der verschiedenen Funktionshierarchien aus der Regression weggelassen und durch eine einfache dichotome Variable ‚alle Vorsitzfunktionen‘ versus ‚einfaches Mitglied‘ ersetzt, dann wird der Geschlechtereffekt signifikant. Häufig sind diese Positionen auch mit Frauen besetzt (dort ca. 50% Frauen, während es bei Vorsitzenden z.B. eher 20% sind). So zeigt sich damit letztendlich auch in dieser Studie der Effekt, dass Männer angeben, mehr Wissen weiterzugeben als Frauen und umgekehrt, dass Frauen eher angeben, dass sie Wissen bekommen. Aus der Literatur (z.B. Degenhardt 1979; Eagly 1987; Stapf 1993; Ridgeway 2001; Blaschke 2008; Nickel 2009) ist hinlänglich bekannt, dass Männer dazu neigen, sich zu überschätzen und Frauen sich unterschätzen (und unterschätzt werden). Inwiefern dazu noch der Effekt von ‚Männerbünden‘ (z.B. Wilz 2002) hinzukommt, diese über-

lagert oder aber sich eher im Verteilen verschiedener Posten in den Gremien ausdrückt, müssen weitere Studien klären.

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass auch für Betriebsräte Wissenstransfer aufgrund des demografischen Wandels ein wichtiges Thema ist. Hier kommt dem Vorsitzenden bzw. den Funktionsträgern eine besondere Rolle zu, indem sie zum einen für Tools sorgen müssen, die den persönlichen Wissenstransfer unterstützen. Gerade durch den demografischen Wandel wird das Thema in Zukunft immer wichtiger werden. Zum anderen müssen sie für ein Arbeitsklima im Gremium sorgen, dass den Wissenstransfer erleichtert, indem persönliche Machtüberlegungen durch ein Primat des Teamerfolges abgelöst werden. Welche Tools dabei hilfreich sind, dazu bedarf es noch weiterer Forschung. Ebenso muss für zukünftige Forschung der Betriebsrat als eigenständige Organisationsform stärker in den Blick genommen werden.

Eine Beschränkung der vorliegenden Befragung ist die Eingrenzung auf Mitglieder der IG Metall. Zukünftige Befragungen müssen diese Grenze in zwei Richtungen überwinden: Zum einen müssen die Mitglieder anderer Gewerkschaften einbezogen werden und zum anderen müssen nicht gewerkschaftlich organisierte Betriebsräte befragt werden. Hier wäre interessant, ob und wie sich die Situation in Bezug auf den Wissenstransfer bei den Nicht-Organisierten anders darstellt.

Schließlich sollte noch erwähnt werden, dass wir keine ‚Wertigkeit‘ des Wissens vornehmen können. Inwiefern sich hinter einem ‚erfolgreichen‘ Wissenstransfer der Erhalt von ‚schlechter Praxis‘ verbirgt, können wir nicht sagen. Die Erforschung solcher Qualitäten ist auch extrem schwierig und lässt sich – abseits von eher trivialem Faktenwissen – nur schwerlich überprüfen. An dieser Stelle ist weitere Forschung notwendig.

## Literatur

- Ahrne, G./Brunsson, N. (2011): Organization outside organizations: The significance of partial organizations. In: *Organization*, 18: 83-104.
- Argote, L./Ingram, P. (2000): Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82: 150-169.
- Artus, I. (2008): *Interessenhandeln jenseits der Norm. Mittelständische Betriebe und prekäre Dienstleistungsarbeit in Deutschland und Frankreich*. Frankfurt/Main, New York.
- Artus, I./Liebold, R./Lohr, K./Schmidt, E./Schmidt, R./Strohwalde, U. (2001): *Betriebliches Interessenhandeln* (Bd. 2). Opladen.
- Axelrod, R. (1984): *The evolution of cooperation*. Cambridge.
- Behrens, M. (2009): Unterscheiden sich Mitglieder von Betriebs- und Personalräten vom Rest der Belegschaften? In: *Industrielle Beziehungen*, 4: 303-326.
- Birasnav, M./Rangneker, S./Dalpati, A. (2011): Transformational leadership and human capital benefits: The role of knowledge management. In: *Leadership & Organization Development Journal*, 32: 106-126.
- Blaschke, S. (2008): Geschlechter-Wissen in Organisationen: Gewerkschaften in Österreich und Deutschland. In: Wetterer, A. (Hg.): *Geschlechterwissen und soziale Praxis*. Königstein, Ts.: 264-282.
- Blume, L./Gerstlberger, W. (2007): Determinanten betrieblicher Innovation: Partizipation von Beschäftigten als vernachlässigter Einflussfaktor. In: *Industrielle Beziehungen*, 14: 223-244.
- Bormann, S. (2007): *Angriff auf die Mitbestimmung. Unternehmensstrategien gegen Betriebsräte. Der Fall Schlecker*. Berlin.
- Bosch, A./Ellguth, P./Schmidt, R./Trinzczek, R. (1999): *Betriebliches Interessenhandeln*. Bd. 1. Opladen.

- Cohen, W. M./Levinthal, D. A. (1990): Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. In: *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- Coleman, J. S. (1990): *Foundations of social theory*. Cambridge, MA.
- Cook, K. S./Molm, L. D./Yamagishi, T. (1993): Exchange relations and exchange networks: Recent developments in Social Exchange Theory. In: Berger J./Zelditch, M. (ed.): *Theoretical Research Programs*. Stanford: 296-322.
- Cress, U./Kimmerle, J. (2013): Computervermittelter Wissensaustausch als Soziales Dilemma: Ein Überblick. In: *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 27: 9-26.
- Crozier, M./Friedberg, E. (1979): *Macht und Organisation*. Königstein, Ts.
- Cruz, N. M./Pérez, V./Cantero, C. T. (2009): The influence of employee motivation on knowledge transfer. In: *Journal of Knowledge Management*, 13: 478-490.
- Curral, L. A./Forrester, R. H./Dawson, J. F./West, M. A. (2001): It's what you do and the way that you do it: Team task, team size, and innovation-related group processes. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10: 187-204.
- Degenhardt, A. (1979): Geschlechtstypisches Verhalten und Geschlechterrollen: Befunde und Theorien. In: Degenhardt, A./Trautner, H. M. (Hg.): *Geschlechtstypisches Verhalten. Mann und Frau in psychologischer Sicht*. München: 26-49.
- Eagly, A. H. (1987): Sex differences in social behavior: A social-role interpretation. Hillsdale, N. J.
- Easterby-Smith, M./Lyles, M. A./Tsang, E. W. K. (2008): Inter-organizational knowledge transfer: current themes and future prospects. In: *Journal of Management Studies*, 45: 677-690.
- Frost, J./Osterloh, M./Weibel, A. (2010): Governing knowledge work: Transactional and transformational solutions. In: *Organizational Dynamics*, 39 (2): 126-136.
- Gerstlberger, W./Kreuzkamp, M./Mota Pedrosa, A. da (2010): Innovationsmanagement in gemeinwohlorientierten öffentlichen Unternehmen. In: *ZöGU Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 33: 234-251.
- Guzzo, R. A./Salas E. (ed.) (1995): *Team effectiveness and decision making in organizations*. San Francisco.
- Haunschild, A./Nienhüser, W./Weiskopf, R. (2009): Power in organizations – Power of organizations. In: *Management Revue*, 20: 320-325.
- Hauser-Ditz, A./Hertwig, M./Pries, L. (2009): Kollektive Interessenregulierung in der ‚betriebsfreien Zone‘. Typische Formen ‚Anderer Vertretungsorgane‘. In: *Industrielle Beziehungen*, 16: 136-153.
- Hechter, M. (1987): *Principles of group solidarity*. Berkeley, CA.
- Heckhausen, H. (1989): *Motivation und Handeln*. Berlin.
- Huth, S./Albeck, W. (2013): Wissenssicherung in Zeiten des demografischen Wandels. In: *Industrie Management*, 29: 47-50.
- Inkpen, A. C./Tsang, E. W. K. (2005): Social capital, networks, and knowledge transfer. In: *Academy of Management Review*, 30: 146-165.
- Jirjahn, U. (2011): Mitbestimmung in Deutschland: Ein Update. In: *Schmollers Jahrbuch*, 131: 3-57.
- Kollock, S. C./Smith M. (1996): Managing the virtual commons: Cooperation and conflict in computer communities. In: Herring, S. (ed.): *Computer-Mediated Communication*. Amsterdam: 109-128.
- Kotthoff, H. (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt a. M.
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. Mering.
- Kotthoff, H. (1995): Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. Zur Modernisierung eines ‚alten Hasen‘. In: *Arbeit*, 4 (4): 425-447.
- Lam, A. (2011): What motivates academic scientists to engage in research commercialization: ‘Gold’, ‘ribbon’ or ‘puzzle’? In: *Research Policy*, 40: 1354-1368.
- Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme*. Frankfurt a. M.
- Luhmann, N. (1999): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. 5. Auflage. Berlin.
- Minbaeva, D./Petersen, T. (2010): Governing individual knowledge-sharing behavior. In: *International Journal of Strategic Change Management*, 2: 200-222.

- Minssen, H./Riese, C. (2005): Der Co-Manager und seine Arbeitsweise. Die interne Arbeitsorganisation von Betriebsräten im Öffentlichen Personennahverkehr. In: *Industrielle Beziehungen*, 12 (4): 367-392.
- Müller-Jentsch, W. (1997): *Soziologie der Industriellen Beziehungen*. 2. Auflage. Frankfurt a. M.
- Müller-Jentsch, W. (2007): *Strukturwandel der industriellen Beziehungen*. Wiesbaden.
- Müller, F. H./Hanfstingl, B./Andreitz, I. (2009): Bedingungen und Auswirkungen selbstbestimmter Lehrermotivation. In: *Erziehung und Unterricht*, 159: 142-152.
- Nickel, H. M. (2009): Führung und Macht in Unternehmen. In: Löw, M. (Hg.): *Geschlecht und Macht*. Wiesbaden: 121-141.
- Nienhüser, W. (2005): Der Einfluss des Betriebsrats-Typus auf die Nutzung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: *Industrielle Beziehungen*, 12 (1): 5-27.
- Nienhüser, W. (2008): Resource Dependency Theory – How well does it explain behavior of organizations? In: *management revue*, 19: 9-32.
- Nienhüser, W./Hoßfeld, H. (2007): Regulierungsform und Verbetriebligungsneigung von Managern und Betriebsräten. Ergebnisse einer empirischen Erhebung. In: *Industrielle Beziehungen*, 14 (4): 289-315.
- Nienhüser, W./Hoßfeld, H. (2010): Alles auf Betriebsebene regeln? Dezentralisierung der Tarifbeziehungen aus Sicht betrieblicher Akteure. In: *WSI-Mitteilungen*, 63: 126-134.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): *The knowledge-creating company*. London.
- Nonaka, I./von Krogh, G./Voelpel, S. (2006): Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. In: *Organization Studies*, 27: 1179-1208.
- Olson, M. (1965): *The logic of collective action*. Cambridge, MA.
- Osterloh, M./Frey, B. S. (2000): Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. In: *Organization Science*, 11: 538-550.
- 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: 186-196.
- Piorr, R./Reckermann, A./Riese, C. (2006): „Damit Know-how und Erfahrungen nicht in Rente gehen!“ Konzepte für den systematischen Wissenstransfer zwischen Generationen. In: *Personalführung*, 39 (7): 82-89.
- Ridgeway, C. L. (2001): Interaktion und Hartnäckigkeit der Geschlechter-Ungleichheit in der Arbeitswelt. In: Heintz, B. (Hg.): *Geschlechtssoziologie*. Opladen/Wiesbaden: 250-275.
- Ryan, R. M./Deci, E. L. (2000a): Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. In: *Contemporary Educational Psychology*, 25: 54-67.
- Ryan, R. M./Deci, E. L. (2000b): Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. In: *American Psychologist*, 55: 68-78.
- Ryan, R. M./Deci, E. L. (2006): Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will? In: *Journal of Personality*, 74: 1557-1558.
- Sankowska, A. (2013): Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness. In: *Learning Organization*, 20: 85-100.
- Schmid, H. (2013): *Barrieren im Wissenstransfer. Ursachen und deren Überwindung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schwarz-Kocher, M./Dispan, J./Richter, U./Seibold, B. (2010): Betriebsratshandeln im Modus arbeitsorientierter Innovationsprozesse. In: *WSI-Mitteilungen*, 63 (2): 95-102.
- Stapf, A. (1993): Gleich – ähnlich – verschieden? In: *Landeszentrale für politische Bildung* (Hg.): *Frau und Mann zwischen Tradition und Emanzipation*. Stuttgart: 10-27.
- Szulanski, G./Cappetta, R./Jensen, R. J. (2004): When and how trustworthiness matters: knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. In: *Organization Science*, 15: 600-613.
- Trinczek, R. (2010): Betriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen, In: Böhle, F./Voß, G./Wachtler G. (Hg.): *Handbuch Arbeitssoziologie*. Wiesbaden.
- Urban, D./Mayerl, J. (2006): *Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Anwendung*. Wiesbaden.

- Van Wijk, R./Jansen, J. J. P./Lyles, M. A. (2008): Inter- and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. In: *Journal of Management Studies*, 45: 830-853.
- von Hippel, E. (1994): Sticky information and the locus of problem solving. In: *Management Science*, 40: 429-439.
- von Ledebur, S. C. (2007): Optimizing knowledge transfer by new employees in companies. In: *Knowledge Management Research & Practice*, 5: 229-236.
- Wassermann, W. (2002): Betriebsräte – Akteure für Demokratie in der Arbeitswelt. Münster.
- Wilkesmann U./Virgillito, A./Wilkesmann M. (2009c): Unterstützungsfaktoren für den Wissenstransfer im Kontext sozialer Arbeit. In: *Arbeit*, 18: 5-18.
- Wilkesmann, M./Wilkesmann, U. (2011): Knowledge transfer as interaction between experts and novices supported by technology. In: *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 41: 96-112.
- Wilkesmann, U. (1999): Von der lernenden Organisation zum Wissensmanagement. In: *Industrielle Beziehungen*, 6: 485-496.
- Wilkesmann, U. (2005): Die Organisation von Wissensarbeit. In: *Berliner Journal für Soziologie*, 15: 55-72.
- Wilkesmann, U. (2012): Auf dem Weg vom Gelehrten zum abhängig Beschäftigten? Zwei deutschlandweite Surveys zur Lehrmotivation von Professoren. In: Wilkesmann, U./Schmid, C. J. (Hg.): *Hochschule als Organisation*. Wiesbaden: 363-381.
- 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: 281-300.
- Wilkesmann, U./Fischer, H./Wilkesmann, M. (2009a): Cultural characteristics of knowledge transfer. In: *Journal of Knowledge Management*, 13: 464-477.
- Wilkesmann, U./Rascher, I. (2005): *Wissensmanagement – Theorie und Praxis der motivationalen und organisationalen Voraussetzungen*. 2. Auflage. München.
- Wilkesmann, U./Virgillito, A./Wilkesmann, M. (2011): Erwartungen an Interessenvertretungen. In: *Industrielle Beziehungen*, 18: 205-233.
- Wilkesmann, U./Wilkesmann, M. (2009): Wissensmanagement. In: Gessler, M. (Hg.): *Handlungsfelder des Bildungsmanagements*. Ein Handbuch. Münster: 157-182.
- Wilkesmann, U./Wilkesmann, M./ Virgillito, A. (2009b): The Absence of Cooperation Is Not Necessarily Defection: Structural and Motivational Constraints of Knowledge Transfer in a Social Dilemma Situation. In: *Organization Studies*; 30: 1141-1164.
- Willke, H. (1998): *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart.
- Wilz, S. M. (2002): *Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen*. Opladen.
- Yamagishi, T./Gillmore, M. R./Cook, K. S. (1988): Network connections and the distribution of power in exchange networks. In: *American Journal of Sociology*, 93: 833-851.
- Zárraga, C./Bonache J. (2005): The impact of team atmosphere on knowledge outcomes in selfmanaged teams. In: *Organization Studies*, 26 (5): 661-682.

**Anhang:**

**Tab. 4: Korrelationen der unabhängigen Faktoren**

	MW	$\sigma_x$	Soziale Einbindung + Autonomie	Gestaltende Motivation reziprozität: wissen bekommen/ Wissen geben	Organisationsgrad in der Belegschaft	Durchsetzungsfähigkeit gegenüber GL	Betriebsklima	Größe des Gremiums gewerkschaftlicher Organisationsgrad im BR	Alter	Dauer der Gremienarbeit	Freistellung	Vorsitzende/r	Schriftführer/in	Ausschussvorsitzende/r	Stellvertrende/r Vorsitzende/r	Mitglied höherer Ebenen	Geschlecht		
Soziale Einbindung + Autonomie	3,92	0,96	1																
Gestaltende Motivation	4,01	0,78	,075**	1															
Reziprozität: Wissen bekommen/ Wissen geben	3,59	0,99	,193**	,294**	1														
Organisationsgrad in der Belegschaft	46,07	24,73	,076**	,063**	0,003	1													
Durchsetzungsfähigkeit gegenüber GL	3,41	0,93	,376**	,165**	,148**	,273**	1												
Betriebsklima	3,00	0,91	,175**	0,026	,059**	0,023	,237**	1											
Größe des Gremiums	11,39	7,73	-,109**	,119**	-,013	,069**	,157**	,036*	1										
Gewerkschaftlicher Organisationsgrad im BR	86,34	22,03	,080**	,067**	0,003	,548**	,211**	-,003	,076**	1									
Alter	49,62	9,22	,100**	,085**	,275**	-,019	,075**	0,002	0,011	-,019	1								
Dauer der Gremienarbeit	8,73	8,53	,100**	,128**	,282**	,066**	,141**	,077**	0,033	,065**	,451**	1							
Freistellung (1=ja; 0=nein)	0,45	0,50	,112**	,209**	,249**	,036*	,173**	0,035	,290**	,045*	,151**	,247**	1						
Vorsitzende/r (1=ja; 0=nein)	0,17	0,37	,263**	0,018	,148**	-,075**	0,004	0,027	-,238**	-,085**	,117**	,109**	,131**	1					
Schriftführer/in (1=ja; 0=nein)	0,07	0,25	-,089**	-,092**	-,083**	0,018	-,046*	-,071**	-,056**	0,013	-,124**	-,124**	-,125**	-,119**	1				
Ausschussvorsitzende/r (1=ja; 0=nein)	0,04	0,20	-,066**	0,034	0,002	-,025	-,001	-,007	,118**	0,01	0,024	0,005	,045*	-,092**	-,055**	1			
Stellvertrende/r Vorsitzende/r (1=ja; 0=nein)	0,10	0,30	-,048**	0	,066**	-,017	-,03	0,011	-,082**	-,003	-,005	0,009	0,013	-,150**	-,090**	-,069**	1		
Mitglied höherer Ebenen (z.B. Aufsichtsrat)	0,13	0,34	,086**	,074**	,144**	-,039*	,078**	0,022	-,063**	-,004	,068**	,115**	,142**	-,176**	-,105**	-,081**	-,132**	1	
Geschlecht (1=Frauen; 0=Männer)	0,22	0,42	-,082**	0,003	-,103**	-,098**	-,068**	-,048**	-,005	-,024	-,144**	-,092**	-,085**	-,072**	,131**	-,014	-,007	-,02	1

\* p< 0,05; \*\* p<0,01; 2-seitiger Test