

# Wissens-Management: Herausforderung für Betriebsräte

**Wissens-Management – ein aktuelles und beliebtes Thema für Tagungen und Kongresse – als ein umfassendes Konzept ist in der betrieblichen Praxis so noch nicht zu finden. Zum Einsatz kommen vielmehr einzelne Komponenten, wie Skill-Datenbanken, Vorschlagswesen, Ideen-Management oder E-Learning. Hier ein erster Überblick ...**

**A**UFGRUND VERÄNDERTER wirtschaftlicher Rahmenbedingungen für die Unternehmen gewinnen technische und organisatorische Innovationen und damit auch das Thema Wissens-Management zunehmend an Bedeutung. Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens wird eng mit der Sicherung, Darstellung und Nutzung des in der Organisation vorhandenen Wissens verbunden. Wissensverluste, hervorgerufen zum Beispiel durch Personalfuktuation, Flexibilisierung der Arbeitszeit oder fehlenden Informationsaustausch zwischen den Beschäftigten, stellen viele Unternehmen vor neue Herausforderungen.

Die dadurch definierte, zentrale Aufgabe des modernen betrieblichen Personalmanagements müsste es sein, so sagt man, den arbeitenden Menschen als ›Human Resource‹ (menschliches Kapital) zu betrachten. So soll der Arbeitnehmer nicht mehr nur Kostenfaktor, sondern gleichzeitig auch als Leistungsträger gesehen werden. Geschieht das so, treten für die Personalwirtschaft Aufgaben wie Erhöhung der Identifikation mit dem Unternehmen, Sicherstellung der Motivation, Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns sowie systematische Nutzung von Kreativität, Erfahrung und Ideen in den Vordergrund.

Das gemeinsame Durchdenken und Lösen von Problemen, die Dokumentation und der Austausch von Erfahrungen, das Suchen nach neuen Informationen und ein Wiederverwenden bisher erfolgreicher Vorgehensweisen entspricht dem modernen Leitbild der ›lernenden Organisation‹.

Aber was ist nun eigentlich Wissens-Management und welche Voraussetzungen sollten in einem Unternehmen gegeben sein, um ein funktionsfähiges Wissens-Management einzurichten? Kann garantiert werden, dass ein Wissens-Management nicht zu Lasten der Beschäftigten geht, und wie kann ein Wissens-Management sozialverträglich gestaltet werden?

## Was ist Wissens-Management?

EIN GRUNDLEGENDES Problem im Bereich des Wissens-Managements ist die Tatsache, dass Wissen häufig mit Information gleichgesetzt wird. Während Informationen jedem, jederzeit und an jedem Ort zum Beispiel in Form von Daten zur Verfügung gestellt werden können, ist dies bei ›Wissen‹ so nicht möglich. Denn Wissen befindet sich in den Köpfen der ›Wissenden‹, ist also an den einzelnen Menschen gebunden.

So ist Wissen im Gegensatz zu Daten nicht sichtbar, damit schwer fassbar und eben auch nicht leicht zu messen. Wissen ist handlungsorientiert und lässt sich nicht ohne Weiteres abbilden. Dies ist auch der Grund dafür, dass der einzelne Mitarbeiter prinzipiell immer eine unersetzliche Ressource im Unternehmen ist.

Wissen, das nicht (oder nicht vollständig) aufgeschrieben und für die (elektronische) Speicherung abgebildet werden kann, wird ›implizites Wissen‹ genannt. Hinzu kommt, dass jeder Beschäftigte in einer anderen betrieblichen Umwelt arbeitet. Deshalb ist es nicht selbstverständlich, dass die Informationen des einen Beschäftigten von einem anderen mit einem anderen Arbeitsumfeld verstanden werden. Häufig werden zusätzliche Erklärungen benötigt. Wissen steht somit immer in Bezug zur eigenen Umgebung des Wissenden.

Schon dies macht deutlich, dass ein funktionierendes Wissens-Management von mehreren Faktoren abhängt:

### *Die Unternehmenskultur*

Von entscheidender Bedeutung ist dabei die Unternehmenskultur. Sie umfasst die zwischenmenschlichen Beziehungen, wird also bestimmt von dem Verhalten und den Einstellungen

aller Beschäftigten sowie von traditionell verankerten Werten und Zielen des Unternehmens. Dabei fördert eine Unternehmenskultur, die durch Vertrauen, Offenheit und Dialogbereitschaft gekennzeichnet ist, den Aufbau eines Wissens-Managements im Unternehmen: Fehler dürfen passieren und neue, kreative Ideen dürfen geäußert werden, auch ohne dass sofort der direkte Zusammenhang zum Arbeitsprozess hergestellt werden kann. Fragen jeglicher Art sind zugelassen und werden nicht als Störung oder Belästigung empfunden. Die Bereitschaft, eigene Erfahrungen und Informationen preiszugeben, darf nicht mit der Angst vor Wissens-Enteignung und Arbeitsplatzverlust verbunden sein.

**Der Mensch (Beschäftigte)**

Der Mensch ist natürlich der wichtigste Faktor in der lernenden Organisation. Er soll im Rahmen der Personalentwicklung ein den Merkmalen der oben kurz beschriebenen Unternehmenskultur möglichst weitgehend entsprechendes Bewusstsein entwickeln. Dazu gehört auch die Fähigkeit, eigenverantwortlich zu arbeiten, sich selbst zu motivieren, vernetzt zu denken und eine kritische Bewertung von Informationen und Arbeitsprozessen durchführen zu können.

**Die Organisation**

Die Organisation des Wissens-Managements im Unternehmen sollte nach strategischen und betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten erfolgen. Es werden Prozesse analysiert und Regeln für die Erstellung, Bereitstellung und Bewertung von Informationen entwickelt. Hierbei spielt auch die Qualität der bereitgestellten Informationen eine große Rolle.

**Die eingesetzte Technik**

Schließlich muss im Unternehmen noch eine Informations- und Kommunikationstechnik zur Verfügung stehen,

die die Instrumente für ein erfolgreiches Wissens-Management bereitstellt (z.B. Datenbanken, Intranet, Internet) und keine Barriere für die Einführung neuer Instrumente bildet.

punkt Skill-Management« in CF 7-8/03 ab Seite 24).

**Produkt-Wissen**

Informationen über bereits bestehende eigene Produkte und Dienstleistungen können bei der Verbesserung und Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen sehr hilfreich sein. Vor allem im Verkaufsbereich, aber auch in den Sparten Einkauf und Beschaffung ist das Produktwissen eine wichtige Hilfe für vorausschauende, strategische Entscheidungen.

**Wissen über Märkte und Wettbewerber**

Die Beurteilung und Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition kann mit Hilfe des Wissens über Märkte und Wettbewerber erfolgen. Vor allem im Marketing-Bereich sind Fragen nach der Konkurrenz, den Marktlücken und der Marktwachstumsrate für bestimmte Absatzprodukte von enormer Bedeutung für weitere Analysen.

**Wissen über die Kunden**

Die strategische Ausrichtung eines Unternehmens auf die spezifischen Wünsche der Kunden kann durch Kunden-Informationssysteme unterstützt werden. Diese Systeme informieren unter anderem über Ansprechpartner, Verträge, bestimmte Eigenarten und Anforderungen spezifischer Kunden, Beschwerden und laufende Aufträge. Die Bildung von Kundengruppen mit vergleichbaren Eigenschaften, die Abbildung der Entwicklung von Nachfragewünschen sowie eine darauf ausgerichtete optimale Produkt- und Sortimentsgestaltung können mögliche Ziele von Kunden-Informationssystemen sein.

**Prozess- und Verfahrenswissen**

In vielen Unternehmen wird leider versäumt, den betrieblichen Ablauf vom Auftrags-/Wareneingang über die Bearbeitung bis zum Ausgang syste-



**Bausteine des Wissens-Managements**

DIE EINFÜHRUNG EINES Wissens-Managements kann in der Praxis daran scheitern, dass zu viele Schritte auf einmal unternommen werden. Die vielen, für sich betrachtet eher kleinen Herausforderungen können dabei in der Summe zu einer großen, nicht mehr handhabbaren Aufgabe werden. Besser ist es daher, sich zunächst auf einzelne Komponenten/Anwendungsgebiete zu konzentrieren und diese nacheinander umzusetzen.

**Skill-Management**

Das Skill-Management dient dazu, die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen zu erfassen, darzustellen und dann gezielt weiter zu entwickeln. Dafür wird eine Datenbank eingerichtet, die Informationen über die Qualifikationen aller Mitarbeiter im Unternehmen bereithält und als wichtige Hilfestellung für eine strategische Personalplanung dient (Hess: »Im Blick-



## Mögliche Chancen und Risiken für die Beschäftigten

Chancen	Risiken
<p><i>Wissen wird transparent</i></p> <p><i>Wissensdefizite werden ermittelt</i></p> <p><i>Wissenslücken können geschlossen werden</i></p> <p><i>Verbesserung der Weiterbildung</i></p> <p><i>Verbesserung der Qualifikation</i></p> <p><i>Wegfall von Routinearbeitern</i></p> <p><i>Vermeidung von Doppelarbeit</i></p> <p><i>Vermeidung von Fehlern</i></p> <p><i>Dokumentation von Arbeitsergebnissen</i></p> <p><i>Verbesserter Wissenstransfer</i></p> <p><i>Erweiterung von fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenz</i></p> <p><i>zusätzliche finanzielle Anreize</i></p> <p><i>Förderung der Kommunikation</i></p>	<p><i>Gläserne Beschäftigte</i></p> <p><i>Entscheidungen werden auf der Basis des gesammelten Wissens getroffen</i></p> <p><i>Aufbau des ›Systems‹ ist sehr zeit-aufwändig</i></p> <p><i>Zunahme der Arbeitsbelastung</i></p> <p><i>Entwertung der Qualifikation</i></p> <p><i>Erhöhter Lern- und Zeitdruck</i></p> <p><i>Outsourcing von Tätigkeiten</i></p> <p><i>hohe Anforderungen an fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenz</i></p> <p><i>Informations-Chaos: ›neue Unübersichtlichkeit‹</i></p> <p><i>ungerechte Prämiensysteme</i></p> <p><i>eigentliche Kommunikation wird reduziert</i></p>

matisch darzustellen. Dies liegt häufig am fehlenden Wissen über Prozesse und Verfahren. Erst durch eine (oft auch grafische) Veranschaulichung können interne Leistungsprozesse durchschaubar gemacht werden. Dadurch steigt die Fähigkeit der Unternehmen, Anpassungen vornehmen zu können.

### Wissen zu Werkzeugen und Anlagen

Eng verknüpft mit dem Wissen über Prozesse und Verfahren ist das Wissen zu Werkzeugen und Anlagen. Möglichkeiten zur Informationsvermittlung in diesem Anwendungsbereich sind Diskussionsforen, Projektgruppen und Qualitätszirkel.

## Information und Kommunikation

WISSEN STÜTZT SICH – wie schon gesagt – auf Daten und Informationen, ist aber immer an Personen gebunden. Ein optimales Management des Wissens im Unternehmen kann demnach nur dann erzielt werden, wenn sowohl die Daten- und Informationsbasis des Unternehmens weiterentwickelt als auch das

Wissenspotenzial der im Unternehmen beschäftigten Personen ausgeschöpft und gemehrt wird.

Grundbausteine des Wissens-Managements sind zunächst die technischen Informationsträger. Sie bilden die Informationsbasis und speichern alle Informationen und Daten. Beispiele für Informationsträger können Datenbanken sein, dazu Internet, Intranet und Extranet [⇔], Data-Warehouse- [⇔] sowie Document-Management-Systeme (DMS) [⇔]. Data-Warehouses sind, wie der Name schon sagt, spezielle Datenspeicher, die Daten aus verschiedenen IKT-Systemen zusammenfassen und bereitstellen sollen – es handelt sich also um ein reines Ausgabemedium für Informationen (Gümbel: ›Alles wahr im Data-Warehouse?‹ in CF 6/04 ab Seite 13). Zum Dokumenten-Management hingegen gehört neben der Ablagefunktion auch noch die Möglichkeit, elektronische Dokumente zu verteilen und zu verwalten (Wilke: ›Document Imaging‹ in CF 1/01 ab Seite 17).

Die Aufbereitung, Auswertung und Verteilung von Informationen kann auf technischer Seite durch eine entsprechende Kommunikations-Infrastruktur unterstützt werden. Hierbei sind Content-Management-Systeme (CMS) [⇔],

Workflow-Management-Systeme [⇔], Groupware [⇔] oder die Nutzung von Suchmaschinen hilfreich. Während ein Content-Management-System gesammelte Informationen für ihre Strukturierung oder Veröffentlichung aufbereitet, unterstützen und steuern Workflow-Management-Systeme die Entwicklung und Ausführung von Geschäftsprozessen und Arbeitsabläufen. Ein typisches Beispiel für eine ›Groupware‹ ist das Microsoft-Produkt ›Outlook‹, das die Kommunikation, Kooperation und Koordination in Arbeitsgruppen unterstützt und dabei natürlich auch Daten/Informationen bearbeitet und verteilt.

## Wissen finden, übertragen, erwerben

ENTSCHEIDEND IST neben der Bereitstellung der technischen Mittel das optimale Zusammenspiel von Mensch und Technik. Die zentralen Fragen sind: Von wem wird welches Wissen bereitgestellt? Und: Für wen soll das Wissen wie bereitgestellt werden?

### Wissensermittlung

Informationen zu präsentieren und weiterzuvermitteln setzt voraus, dass man auf bestehendes Wissen zurückgreift. Zunächst sollte daher geklärt werden, welches Wissen intern wie extern überhaupt vorhanden ist. Häufig besteht in Unternehmen Unklarheit darüber, welche Experten für welche Themen es unter den Beschäftigten eigentlich gibt, welche Fähigkeiten vorhanden sind und welche Erfahrungen bereits gemacht wurden. Maßnahmen der Wissensermittlung sollten daher darauf ausgerichtet sein, einen Überblick über interne und externe Wissensbestände zu verschaffen. Technische Unterstützung können dabei die schon kurz vorgestellten Skill-Datenbanken geben.

### Wissens-Transfer

Die zentrale Herausforderung des ›Wissens-Transfers‹, also der Vermittlung des gesammelten Wissens an andere, ist die Vermeidung von Informationsüberflutung. Hier gilt es, ganzheitliche Konzepte zu entwickeln, nach denen

gezielt Informationen gefiltert und weitergegeben werden. Die Beschäftigten müssen – jedenfalls aus Sicht des Unternehmens – dazu ermuntert werden, ihr Wissen in Form von Informationen bereitzustellen. Dazu werden materielle oder auch immaterielle Leistungsanreize erforderlich sein. Zudem sollte die Freiwilligkeit der Informationsbereitstellung gewährleistet sein, denn bei einer zwanghaften Bereitstellung besteht die Möglichkeit, dass Informationen zurückgehalten werden.

### Wissensentwicklung

Auf Seiten der ›Wissens-Empfänger‹ werden sich die Informationen erst durch Kommunikation und Anwendung zu eigenem Wissen entwickeln. In diesem Fall können Motivationsanreize zur Förderung der Lernbereitschaft sinnvoll sein. Der Einsatz von Leistungs- und Motivationsanreizen hängt in letzter Konsequenz stark von der bereits entwickelten Wissenskultur im Unternehmen ab. Mit Hilfe der Bereitstellung und Aufnahme neuer Informationen werden Arbeitsprozesse optimiert – entweder individuell oder im Kollektiv.

### Wissensanwendung

Eine Form der individuellen Informationskommunikation ist das bekannte betriebliche Vorschlagswesen. Es dient dazu, Ideen der Mitarbeiter im Unternehmen systematisch zu sammeln, auf Anwendbarkeit zu prüfen und bei Eignung umzusetzen. Negativ im Sinne eines Wissens-Managements ist allerdings, dass die Systeme oft zu eng an bestimmte Anforderungen (z.B. erkennbarer Anwendungszweck und positive Wirkung) gebunden sind und nach zu starren, bürokratischen Regularien ablaufen.

Erfolgreicher sind da Formen der kollektiven Informationskommunikation. Die direkte Kommunikation bei Mitarbeitertreffen, ›Workshops‹, Projektgruppen oder Qualitätszirkeln sind Ansätze für einen kollektiven Wissensaustausch im Arbeitsprozess. Auch in Reformansätzen für das Vorschlagswesen ist ein Trend zur Öffnung für Gruppenvorschläge und dezentrale Abwicklung zu erkennen.

Die Bildung von Kompetenzzentren oder Wissensgemeinschaften, in denen Wissensträger Informationen losgelöst vom eigenen Arbeitsbereich austauschen, kann die Wissensprozesse im Unternehmen fördern. Wichtig bleibt dabei immer zu beachten, dass die alleinige Bereitstellung von Informationen nicht ausreicht, sondern dass eine ständige Kommunikation erforderlich ist, um Wissen zu entwickeln. Erst die Interpretation von Informationen durch den Menschen, die Umsetzung in Handlungen oder die anwendungsorientierte Wahrnehmung machen aus Informationen Wissen.

### Wissenserwerb durch E-Learning

Eine an Bedeutung gewinnende Form des Wissenserwerbs ist das E-Learning [⇨]. Während in einigen Unternehmen schon seit geraumer Zeit ›Computer Based Training‹ praktiziert wird, bei dem computergestütztes Lernen am PC ohne Vernetzung mit anderen Lernenden und/oder einem Lehrenden/Unterstützenden (Tutor) stattfindet, setzt sich zunehmend eine neue Ausprägung der Mischung aus klassischem und elektronischem Lernen durch: das ›Web Based Training‹ (Schwerpunktheft ›E-Learning‹, cf 12/02).

Unter ›Web Based Training‹ versteht man ein netzgestütztes Lernen mit Anschluss an das Internet/Intranet und somit der Möglichkeit eines direkten Kontakts in einer Lerngruppe. Gegenüber konventionellen Unterrichtsformen (wie z.B. Seminaren) können durch multimediale Darstellungen auch komplexe Sachverhalte verständlich gemacht werden, eine effektive Lernkontrolle ist möglich.

Bei gut gemachtem E-Learning steigt die Lernmotivation durch die Gewährung von Freiräumen und Wahlmöglichkeiten jedes Einzelnen. Autonomes und selbstbestimmtes Lernen hat nach neuesten Untersuchungen im Gegensatz zum fremdbestimmten Lernen einen positiven Einfluss auf die geistige Flexibilität, das konzeptionelle Verständnis, die Kreativität, das Selbstwertgefühl und die Zufriedenheit mit der erbrachten Leistung.

### Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Um Wissens-Management im Unternehmen nicht zu einer ›Eintagsfliege‹ werden zu lassen, sollte es in einen konti-

nuierlichen Verbesserungsprozess eingebettet sein. Die nachhaltige Kontrolle der Wissensprozesse hinsichtlich definierter Qualitätskriterien ermöglicht eine kontinuierliche Verbesserung des wichtigen Unternehmenswissens. Hierbei sind organisatorische Konzepte und ein gut funktionierendes Qualitätsmanagement gefragt.

## Chancen und Risiken für die Beschäftigten

DIE EINFÜHRUNG von Wissens-Management, das aus sehr verschiedenen Komponenten bestehen kann, birgt unterschiedliche Chancen und Risiken für die Beschäftigten. Ob nun die Vorteile und Chancen überwiegen oder eher Nachteile und Risiken zum Tragen kommen, hängt vor allem von Art, Umfang und Ausgestaltung des Systems oder seiner einzelnen Komponenten und von den betrieblichen Rahmenbedingungen ab.

Hier sind vor allem die Betriebsräte gefragt, über eine direkte Beteiligung am Projekt ›Wissens-Management‹ und durch Abschluss von Betriebsvereinbarungen die Einführung und Anwendung mitzugestalten und im Interesse der Beschäftigten Regelungen zu treffen (siehe dazu auch den folgenden Beitrag ab Seite 44). Um den Handlungs- und Gestaltungsbedarf des Betriebsrats herauszuarbeiten, sollte sich die Interessenvertretung an den möglichen Chancen und Risiken, die für die Beschäftigten auftreten können, orientieren. Im infokasten auf der linken Seite sind mögliche Chancen und Risiken dargestellt, die natürlich keinen Anspruch auf Vollständigkeit haben können.

## Handlungs- und Gestaltungsbedarf

FÜR ›WISSENS-MANAGEMENT‹ gibt es im Betriebsverfassungsgesetz kein eigenständiges Mitbestimmungsrecht. Auch in den Stichwortverzeichnissen der aktuellen BetrVG-Kommentare wird man nicht fündig. Dennoch gibt es für eine Beteiligung des Betriebsrats nach dem BetrVG





jedoch genügend Anknüpfungspunkte, so dass der Arbeitgeber ohne Beteiligung und Mitbestimmung des Betriebsrats entsprechende Systeme nicht zur Anwendung bringen kann.

Der Betriebsrat hat nach § 80 Abs. 2 BetrVG und nach § 90 Abs. 1 BetrVG ein umfassendes Informationsrecht auch bei der Einführung eines Wissens-Management-Systems. Ziel ist zum einen, dass der Betriebsrat eigenständig prüfen kann, ob weitere Beratungs- und Mitbestimmungsrechte im Rahmen der Einführung und Anwendung zum Tragen kommt. Zum andern ist die Einführung von Wissens-Management immer mit der Planung von technischen Anlagen (Datenbanken) oder auch von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen verbunden, über die der Arbeitgeber den Betriebsrat gemäß § 90 Abs. 1 BetrVG zu unterrichten hat.

Der Betriebsrat hat dabei neben der Möglichkeit, an Schulungen teilzunehmen, auch das Recht, einen Sachverständigen hinzuzuziehen (§ 80 Abs. 3 BetrVG). Die Hinzuziehung bedarf der vorherigen Zustimmung des Arbeitgebers, da er die Kosten zu tragen hat. Wenn die Einführung von Wissens-Management eine Betriebsänderung (§ 111 BetrVG) darstellt – das sollte in jedem Fall geprüft werden! – kann der Betriebsrat auch ohne Zustimmung des Arbeitgebers einen Sachverständigen hinzuziehen.

Darüber hinaus hat der Betriebsrat gemäß § 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG die Einhaltung der zugunsten der Beschäftigten geltenden Gesetze zu überwachen. Zu diesen Gesetzen gehören – gerade auch bei der Einführung von Wissens-Management – unter anderem das Gesetz über Arbeitnehmererfindungen (ArbNErfG), Gebrauchsmustergesetz (GbrMG) und das Patentgesetz.

Da Daten über Beschäftigte oder Produkte im Rahmen von Wissens-Management-Systemen immer in Datenbanken abgelegt werden, kommt auch das Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG zur Anwendung. Denn selbstverständlich handelt es sich um ein techni-

ches System, das objektiv geeignet ist, Leistung oder Verhalten von Beschäftigten zu überwachen.

Soll als Gegenleistung für das von den Beschäftigten zur Verfügung gestellte Wissen vom Arbeitgeber ein zusätzliches Entgelt gezahlt werden, hat der Betriebsrat gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht. Es bezieht sich auf die Aufstellung, Einführung und die Anwendung von Entlohnungsgrundsätzen im Rahmen der betrieblichen Lohngestaltung.

Zudem besteht ein Mitbestimmungsrecht beim betrieblichen Vorschlagswesen nach § 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG. Dieses Mitbestimmungsrecht bezieht sich auf das Sammeln, Bewerten und Anwenden von Verbesserungsvorschlägen. Dabei müssen die Verbesserungsvorschläge eine zusätzliche Leistung darstellen, zu welcher der Beschäftigte nicht schon auf Grund seines Arbeitsvertrags verpflichtet ist. Das Mitbestimmungsrecht bezieht sich auf die gesamte Ausgestaltung des Vorschlagswesens, insbesondere auf die Organisation, auf das Verfahren von der Einreichung bis zur Vergütung eines Vorschlags und auf die Bewertungsmethoden.

Im Rahmen der Sammlung von Informationen (Wissen) müssen Fragebögen eingesetzt werden, die auch auf dem Intranet des Unternehmens hinterlegt sein können. Bei diesen Fragebögen handelt es sich um mitbestimmungspflichtige Personalfragebögen im Sinne des § 94 Abs. 1 BetrVG. Das Mitbestimmungsrecht gemäß § 98 BetrVG kommt dann zum Tragen, wenn zum Beispiel Wissen im Rahmen so genannter Qualitätszirkel gesammelt wird. Bei E-Learning greift dieses Mitbestimmungsrecht ebenfalls.

Seine Beteiligungsrechte sollte der Betriebsrat durch den Abschluss von Betriebsvereinbarungen umsetzen. So sollte in einer übergreifenden Vereinbarung insbesondere die Beteiligung des Betriebsrats und auch der Beschäftigten am ›Projekt Wissens-Management‹ geregelt werden. Zudem sollte in der Betriebsvereinbarung die technische und organisatorische Infrastruktur vereinbart werden. Von besonderer Bedeutung ist jedoch der Ausschluss jeglicher Nachteile für die Beschäftigten.

Neben dieser übergreifenden Vereinbarung sind die Einzelkomponenten wie Skill-Datenbanken, E-Learning, betriebliches Vorschlagswesen, Ideen-Management oder betriebliches Vorschlagswesen in Einzelvereinbarungen zu regeln.

Sven Hinrichs und Bruno Schierbaum sind Berater bei der Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung (BTQ) Niedersachsen, Donnerschweer Straße 84, 26123 Oldenburg; hinrichs@btq.de, schierbaum@btq.de



☞ **Content-Management** = eine Technik die dafür sorgt, dass in Datenbanken gespeicherte Informationen für eine Veröffentlichung automatisch in verschiedene Formen gebracht werden (z.B. für eine Website, eine Broschüre, ein Buch)

☞ **Data-Warehouse** = Datenspeicher, der Daten aus verschiedenen IKT-Systemen zusammenführt und einen einheitlichen Zugriff ermöglicht

☞ **Document-Management** = Erfassen und Zusammenbringen von vorgangsbezogenen Dokumenten, verbunden mit Elementen des Workflow-Management

☞ **E-Learning** = Sammelbegriff für alle Formen des elektronisch unterstützten Lernens

☞ **Extranet** = ein Unternehmensnetzwerk (Intranet ☞ Seite 29), das für einen geschützten und kontrollierten Zugriff durch bestimmte Außenstehende (Kunden, Lieferanten usw.) ergänzt wird; ein Extranet funktioniert technisch nach den Prinzipien des Internet (☞ Seite 29)

☞ **Groupware** = Kunstwort aus ›Groupwork‹ und ›Software‹ = Sammelbegriff für Software-Produkte zur Unterstützung von Gruppenarbeit

☞ **Workflow-Management** ☞ Seite 34