

Knowledge-Management

Ressource Wissen besser nutzen

Bettina Gerber und Jörg Trojan, Köln

Wie Untersuchungen renommierter Forschungseinrichtungen (z.B. Fraunhofer-Institut oder Meta-Group) belegen, sind derzeit 75 Prozent des generierten Mehrwerts in Unternehmen auf spezifisches Wissen zurückzuführen. Deutlich wird das angesichts der Tatsache, dass zahlreiche „wissensintensive“ Unternehmen sowohl in der „New“- (z.B. Biotechnologieunternehmen) als auch in der „Old“-Economy (z.B. Medienunternehmen) in den vergangenen Jahren spektakuläre Erfolge erzielt haben. Management-Professoren in den USA und Europa vertreten die Ansicht, dass der Wert des intellektuellen Kapitals von Unternehmen den ihres materiellen Kapitals bereits in zahlreichen Fällen um ein Mehrfaches übertrifft. Diese Verschiebung setzt sich weiter fort und beruht auf einer makroökonomischen Dynamik, die insbesondere durch die „Revolution“ in der Informations- und Kommunikationstechnologie gefördert wird. Die Wichtigkeit der Ressource Wissen als Produktions- und Wettbewerbsfaktor steigt weiter.



Bettina Gerber,

Rechtsanwältin in der Kölner Kanzleigemeinschaft Gerber & Taubitz. Seit einigen Jahren in den Bereichen Arbeits-, Medien-, Urheber-, Marken- und Wettbewerbsrecht tätig. Durch die Beratung von Unternehmen in diesen Rechtsbereichen fand sie den Weg zum „Knowledge-Management“. gerber@gerber-taubitz.de



Jörg Trojan,

Dipl. Wirt.-Inf., Doktorand an der Ludwig-Maximilians-Universität München zum Thema „Wissensbewahrungsstrategien“ (www.wissensstrategie.de); Mitgründer und Vorstand

Finanzen des Instituts für e-Management e.V. (IfEM) in Köln und Initiator des Portals www.knowledgeMARKT.de.

1 Was ist gemeint?

Einmal erworbene Fähigkeiten eines Unternehmens stehen nicht automatisch für die Zukunft zur Verfügung. Damit wertvolle Kompetenz nicht leichtfertig „vergessen“ oder „verlernt“ wird, ist gezieltes (Wissens-)Management notwendig. Der Druck auf die Unternehmensführung zur Initiierung von systematischen Maßnahmen nimmt weiter zu. Unternehmen, die sich davor verschließen, werden erhebliche Nachteile gegenüber Konkurrenten in Kauf nehmen müssen.

Konzepte in Forschung und Praxis zum Management der Ressource Wissen existieren zahlreich. Durch die inflationäre Verwendung des Begriffs durch zahllose Softwarehersteller versteht man unter „Wissensmanagement“ derzeit vornehmlich einen rein technologiebezogenen, unter „Knowledge-Management“ hingegen einen mehr ganzheitlich orientierten Ansatz. Maßnahmen, die auf Knowledge-Management basieren, benötigen zwar oft die Unterstützung von Technologie, ihr Funktionieren hängt aber fast völlig von der Integration in den organisatorischen Gesamtzusammenhang eines Unternehmens ab.

Ein explizites „Management“ rückt eine Ressource in den Fokus und systematisiert den Umgang mit ihr. Es richtet Tätigkeiten auf Ziele aus, organisiert und kontrolliert ihre Durchführung. Management ist jedoch immer ein Instrument, das einer Zielerreichung dient und nicht Selbstzweck werden darf. Knowledge-Management sollte ein solches Instrument für die Ressource Wissen sein, um so neue Optimierungschancen zu erschließen.

Dieser unternehmerische Zusammenhang wird letztlich, wie bei jedem Einsatz von Ressourcen, von den Zielen und Aufgaben des Unternehmens bestimmt und den Prozessen, die der Zielerreichung dienen. Wissen bzw. Wissensmanagement ist ein Teil dieser Prozesse und existiert nicht isoliert in Datenbanken, Archiven oder Köpfen. Leider gewinnt man häufig den Eindruck, als würde dieses klassische Verständnis von Management im Zusammenhang mit Wissen zu sehr in den Hintergrund treten und Knowledge-Management zu sehr als eigenständige Einheit gesehen, welcher der konkrete Bezug zum Unternehmensalltag fehlt.



Knowledge-Management kann nur erfolgreich sein, wenn den Betroffenen eine klare Vorstellung davon vermittelt wird, was das eigene Unternehmen darunter versteht.

Verständlich bedeutet, konkret zu erklären, welchen Zweck man verfolgt, welche Auswirkungen es auf die Arbeit hat und wie es sich zum Vorteil für das Unternehmen und für die Mitarbeiter auswirkt.

2 Wissensorientierte Maßnahmen

Ausgehend von einer bestehenden Aufgabe stellt sich die Frage nach einer optimalen Organisation und Nutzung von Daten- und Wissensbeständen ebenso wie nach der benötigten Infrastruktur. Besonders aber ist zu verdeutlichen, worin der Nutzen für die Aufgabenerfüllung liegt und wie man die Mitarbeiter motiviert, mitzumachen. Während der Arbeitnehmer als Wissensträger bisher eng in seinen beschränkten Aufgaben- und Funktionsbeschreibungen gesehen wurde, kann sein Wissen jetzt, besonders durch die Möglichkeiten neuester Technologie, an beliebigen Stellen und zu beliebigen Zeiten zum Einsatz kommen. Umgekehrt hat er die Möglichkeit, beliebiges Wissen zu verwenden, auf das ihm das Unternehmen Zugriff gewährt. Eine erste Unterscheidung von wissensorientierten Maßnahmen lässt sich in die Gruppen Wissensbewahrung, -teilung und -suche vornehmen, vgl. [Übersicht](#).

Da Mitbestimmungsrechte zumeist die Maßnahmen betreffen, die durch Technik unterstützt werden (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG), wird an dieser Stelle auf drei der derzeit von Unternehmen am häufigsten eingesetzten wissensorientierten Maßnahmen mit Unterstützung von Technik detaillierter eingegangen:

► Wissensbewahrung durch Debriefing-Datenbank

Eine Debriefing-Datenbank ist eine Art Sammelstelle für Erfahrungen. Es kann sich beispielsweise um Projekterfahrungen, Erfahrungen mit Kunden oder um spezielle Ereignisse handeln, die während des Geschäftsablaufs aufgetreten sind. Das

Wissen wird durch eine Taxonomie (z.B. über einen Thesaurus) strukturiert abgelegt. Entweder speisen die Wissensträger ihre Erfahrungen direkt (etwa über Intranetformulare) in die Datenbank ein, oder ein Interviewer, auch „Debriefer“ genannt, erhebt die Daten und trägt sie ein. Dabei sollte er nach einem standardisierten Verfahren vorgehen, welches verschiedenste „Dimensionen“ der gemachten Erfahrung erfassen kann.

Mitarbeiter haben die Möglichkeit, durch den Zugriff auf die Debriefing-Datenbank Wissen zu recherchieren und in eigene Aufgaben einfließen zu lassen. Die Datenbank sollte verschiedene Suchmöglichkeiten bereitstellen (z.B. über die Baustruktur des Thesaurus, eine Schlüsselwort- oder Volltextsuche). Zusätzlich ist es sinnvoll, jedem Mitarbeiter zu ermöglichen, sich mittels festgelegter Stichworte über neue Erkenntnisse zu seinen Wunschgebieten unterrichten zu lassen. Bettet man die Ablage (z.B. Freigabe von Reisekosten erst nach Speicherung der Projekterfahrungen) und Suche nach Wissen (z.B. Aufnahme von Suchaktivitäten in Checklisten für die Erstellung von Kundenangeboten) organisatorisch in bestehende Geschäftsprozesse ein, können Debriefing-Datenbanken eine hohe Nutzungsreichweite erzielen.

► Wissensteilung durch Community of Practice

Eine Community of Practice (CoP) ist eine virtuelle Organisationseinheit mit der Überschneidung verschiedener Einheiten oder Stellen der Linienorganisation. Die Mitglieder einer CoP stammen meist aus überregionalen bzw. internationalen Unternehmensteilen und bilden eine Art Arbeitskreis. Die meisten Mitglieder kennen sich von regelmäßigen gemeinschaftlichen Treffen. Im Gegensatz zu einem Projektteam verfolgt eine CoP kein klar definiertes Ziel, sondern arbeitet themenbezogen. Sie treibt ein Thema, welches sich nah an der Praxis bzw. an konkret zu lösenden Aufgaben der Mitglieder befindet, voran und verbreitet es im Unternehmen. Das Thema ist „sozusagen“ das Ziel. Es sollte sich dabei um eine für das Unternehmen wichtige Kernkompetenz handeln. Ein von allen Mitgliedern fachlich anerkannter Moderator bringt die Arbeit in der CoP voran und koordiniert sie. Er sorgt z.B. für die Zusammenfassung und Archivierung von Beiträgen oder die Ansprache von qualifizierten Neumitgliedern. Der Moderator ist kein „Chef“ der CoP und steht auch sonst zu keinem der CoP-Mitglieder in einem Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis.

Empfehlenswert ist zusätzlich ein Mentor, der aus dem oberen Management stammt. Dieser fungiert etwa als Sponsor, Multipli-

ÜBERSICHT	Wissensorientierte Maßnahmen – Grobeinteilung		
	Wissensbewahrung	Wissensteilung	Wissenssuche
Technikgestützte wissensorientierte Maßnahmen	z.B. Debriefing-Datenbank, Kundendatenbank, Dokumenten-Management	z.B. Community of Practice (CoP), E-Mail, Group-Ware	z.B. Suchmaschine, Expertendatenbank, Yellow-Pages, Metadatenbank
Nicht technikgestützte wissensorientierte Maßnahmen	z.B. Dokumentenarchiv, Fragebogen, Projektbericht, Übergabeprotokoll	z.B. Lernzirkel, Competence-Center, Arbeitskreis, Story-Telling	z.B. Mitarbeiterprofil, Research-Abteilung

kator und „Aushängeschild“ und ist von Zeit zu Zeit in der CoP aktiv. Als eine Art „Aufsichtsrat“ kann er einen wichtigen Faktor zur Motivierung darstellen. Eine CoP lässt sich durch eine Informationstechnologie (IT)-Plattform unterstützen, die beispielsweise die Möglichkeit bietet, Termine abzustimmen, Dokumente auszutauschen, Internetlinks zum Thema zu sammeln oder über ein Diskussionsforum zu kommunizieren. Entgegen der vorherrschenden Meinung ist die IT-Plattform keine Voraussetzung für die Einführung von CoPs. Sie kann diese lediglich unterstützen, als Instrument im Unternehmen wahrgenommen zu werden.

Achtung: CoPs sind kein Selbstzweck. Nur wo konkreter Bedarf zu einem Thema besteht, machen sie Sinn.

► Wissenssuche durch Expertendatenbank

Eine Expertendatenbank („Yellow-Pages“) gibt meist über das Intranet Mitarbeitern die Möglichkeit, Einsicht in das Profil anderer Mitarbeiter zu nehmen. Das Profil kann Informationen über die Fähigkeiten, Sprachkenntnisse, derzeitige Aufgaben und abgeschlossene Projekte enthalten. Einzelne Fähigkeiten können einer Wertung unterliegen (z.B. Anfänger, Fortgeschrittener, Profi). Die Angaben, die das Profil enthält, werden entweder vom Mitarbeiter selbst, in Abstimmung mit Vorgesetzten oder von der Personalabteilung festgelegt und gepflegt. Eine Kombination aus Mitarbeiter, Vorgesetztem und der Personalabteilung erscheint sinnvoll. So sollte der Mitarbeiter seine Fähigkeiten und abgeschlossenen Projekte in Eigenregie auf dem neusten Stand halten, die Bewertung einzelner Fähigkeiten in Abstimmung mit Vorgesetzten erfolgen und Stammdaten von der Personalabteilung eingespeist werden. Oftmals kommen Personalfragebögen zum Einsatz.



Hauptaufgabe einer Expertendatenbank ist, für bestimmte Fragen oder Aufgaben passende Mitarbeiter auffindig zu machen.

Dabei kann es sich um die optimale Besetzung von Projektteams handeln oder das

Auffinden eines adäquaten Ansprechpartners aus einer anderen Abteilung. Eine Expertendatenbank ist zudem ein hervorragendes Instrument, um die Netzwerkbildung unter den Mitarbeitern zu fördern.

3 Problem: Mitarbeitermotivation

Nach einer Untersuchung des Instituts für e-Management e.V. (IfeM) sehen über 50 Prozent der befragten 350 Unternehmen die größte Hürde bei der Einführung von wissensorientierten Maßnahmen in Akzeptanzproblemen bei den Mitarbeitern. 47 Prozent haben Probleme bei der Aufbereitung des Wissens, 44 Prozent gelingt es nicht, die theoretischen Konzepte in die Praxis umzusetzen und 20 Prozent nennen Schwierigkeiten bei der Auswahl von Komponenten (z.B. Software) als zentrale Probleme. Auch die Meta-Group stellt in ihrer Studie „Der Markt für Knowledge-Management in Deutschland“ fest, dass in den meisten Unternehmen, die „Wissensmanagement-Projekte“ durchführen, überhaupt keine Motivierungsmaßnahmen angedacht werden.

Um Licht in dieses Dunkel zu bringen, startete das IfeM unter Mitwirkung von über 20 Unternehmen eine umfangreiche Studie (siehe auch www.wissensarbeiter.de).

Dabei zeigte sich: Die Lösung liegt nicht primär bei der Gestaltung einzelner Motivierungsmaßnahmen, sondern in der mangelnden Kommunikation der Ernsthaftigkeit des Themas Knowledge-Management. Oft versuchen Unternehmen zur Motivation neue, separate Belohnungssysteme an „Wissenstätigkeiten“ zu koppeln, z.B. Vergabe von „Knowledge-Coins“ und/oder Schaffen von Bedingungen im Unternehmen, die für den Wissensaustausch als förderlich eingestuft werden (Stichwort: „Wissenskultur“). Diese Ansätze sind bisher nicht zufriedenstellend. Gerade Diskussionen zum Thema Kultur münden oft in die Aussage, dass sie nicht von heute auf morgen zu verändern ist und sich in konjunkturell schlechten Zeiten die Bereitschaft in Unternehmen in Grenzen hält, in

langfristige Dinge ohne schnellen und klaren Return on Investment (ROI) zu investieren. Im Laufe der Studie zeigte sich, dass sich die geringe Akzeptanz unter den Mitarbeitern hauptsächlich auf drei Ursachen zurückführen lässt:

1. Mitarbeiter werden nicht ausreichend für den Nutzen von Knowledge-Management sensibilisiert.
2. Wissen hat als Ressource bisher nicht den Stellenwert bzw. die Ernsthaftigkeit erreicht, die anderen Ressourcen zugesprochen wird.
3. Tätigkeiten haben im Rahmen von Knowledge-Management bewusst oder unbewusst einen Sonderstatus.

Um die Aufgabe der Motivierung zufriedenstellend zu lösen, bedarf es unserer Ansicht nach einer umfassenden Sicht auf das Problem, die nicht bei einzelnen Anreizen ansetzt, sondern alle Maßnahmen hinterfragt, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen, um Resultate zu erbringen.

4 Zu abstrakt vermittelt

Der Mitarbeiter orientiert sich meist an einer ihm zugeordneten Tätigkeit und agiert in diesem Kreislauf: „*Meine Aufgabe, meine Tätigkeit, mein Ergebnis, mein Lohn/Nutzen*“. Der Einsatz von Knowledge-Management ermöglicht jedoch die Nutzung des Wissens eines Mitarbeiters auch an beliebigen anderen Stellen und Zeiten im Unternehmen. Der Kreislauf stellt sich dem Arbeitnehmer dann wie folgt dar: *Eine Aufgabe, meine Tätigkeit, ein Ergebnis, (k)ein Lohn*. Hier eine organisatorische Veränderung vorzunehmen, ist eine herausfordernde Aufgabe, die gelöst werden muss, damit

der zweite Kreislauf ebenfalls von den Mitarbeitern anerkannt wird. Ferner gehört hierzu u.a. ein neues Verständnis der Ressource Wissen.

Eine Ressource sollte immer zielorientiert zum Einsatz kommen. Deshalb stellt sich nicht die Frage „*Was können wir mit unserem Wissen alles machen?*“, sondern „*Wie können wir Wissen als Ressource einsetzen, um unsere gegebenen Aufgaben besser zu lösen?*“. Gegenstand eines Arbeitsverhältnisses ist dann das Wissen des Mitarbeiters und das legitime Recht des Unternehmens, dieses Wissen überall dort im Unternehmen zum Einsatz zu bringen, wo es Sinn macht.

! Das komplette Mitarbeiterwissen sollte expliziter Gegenstand von Vereinbarungen sein.

Neu ist dabei die technische Möglichkeit, den Mitarbeiter nicht nur als kompletten Wissensträger (z.B. Projektarbeit) außerhalb seines Arbeitsplatzes einzusetzen, sondern sein Wissen über Netze n-fach zur Verfügung zu stellen. Dies gilt es in Stellenbeschreibungen, Arbeitsverträgen, Unternehmensleitbildern etc. festzuschreiben und zu kommunizieren, **GRAFIK 1**.

5 Extra-Geld ist kontraproduktiv

Angesichts der bisher gängigen Anreizsysteme für (Wissens-)Tätigkeiten wird deutlich, dass diese nicht als normal im Rahmen einer Entlohnungsvereinbarung betrachtet werden, sondern einen Sonderstatus haben. Deren separate Erfassung, Bewertung und Belohnung birgt in der betrieblichen Praxis zahlreiche Probleme. Wie lassen sich zum Beispiel telefonische Auskünfte registrie-

ren, die ein Mitarbeiter erteilt, weil er in einer Expertendatenbank als Ansprechpartner für ein bestimmtes Thema ausgewiesen ist? Auch die Belohnung einzelner Aktivitäten scheint dauerhaft keine sinnvolle Sache zu sein.

Der Aufbau eines gesonderten Belohnungssystems für Wissenstätigkeiten verhindert unseres Erachtens eher, dass Wissenstätigkeiten von den Mitarbeitern als normaler Bestandteil ihrer Arbeit betrachtet und durchgeführt werden. Genau dieser Normalstatus soll jedoch durch einen sinnvollen Knowledge-Management-Ansatz erreicht werden. Er ist auf Dauer eine unabdingbare Basis für die Normalisierung von wissensorientierten Maßnahmen. Daraus folgt, dass Initiativen zur Motivation aus bestehenden (bereits anerkannten) Motivierungs- und Belohnungssystemen abgeleitet werden sollten.

Weitere Ansatzpunkte zur Normalisierung von Wissenstätigkeiten sind die Anpassung von organisatorischen Regelungen, z.B. die Schaffung von Buchungsstellen zur Abrechnung von Tätigkeiten, die Erweiterung von Stellen- und Funktionsbeschreibungen oder die Formulierung von klaren Aufträgen an die Mitarbeiter. Die Erkenntnisse der Studie führten das IfeM zu einem eigenen Ansatz, der Knowledge-Management (KM) als einen Managementansatz definiert, der die Ressource Wissen zum zentralen Gegenstand hat und in Form von KM-Cases dem Unternehmen nutzbar macht. KM-Cases ergeben sich durch den Einsatz von Analyseinstrumenten und verbinden Informations- und Kommunikationstechnologien und Humankapital. Folgt man diesem Ansatz konsequent, kann Knowledge-Management selbst den Status einer Fähigkeit des Unternehmens erlangen.

6 Arbeitsrechtlich zu beachten

Die Integration von Informations- und Kommunikationstechnologien und Humankapital beim Knowledge-Management zieht arbeitsrechtliche Konsequenzen für Arbeitgeber, insbesondere bzgl. der Beteiligung des Betriebsrats, nach sich.

► Stellenbeschreibung/-ausschreibung
Die Stellenbeschreibung legt die vom Arbeitgeber vorgesehene Funktion einer bestimmten Stelle innerhalb des betrieblichen Ablaufs fest. Es werden neben dem Aufgabenbereich auch die geforderten Kompetenzen, die Einordnung in die betriebliche Hierarchie und die Tätigkeiten des Stelleninhabers festgelegt.



Muster- text Stellenbeschreibung

1. Bezeichnung der Stelle
2. Name des Stelleninhabers
3. Organisations-Nr./Personal-Nr.
4. Kostenstelle
5. Unterstellung
6. Überstellung
7. Ziele der Stelle
8. **Aufgaben und Kompetenzen**
Folgende fachliche Aufgaben hat der Stelleninhaber selbst wahrzunehmen: ...
Weiterhin umfasst die Position – wie jede im Unternehmen – die Durchführung von und Teilnahme an wissensorientierten Maßnahmen, die der zukünftigen Wissensentwicklung des Unternehmens genauso dienen wie der Wissensentwicklung aller Arbeitnehmer, darunter fallen u.a. folgende an den Datenschutz angepasste Aufgaben wie:
– Teilnahme an Debriefing-Interviews
– Pflege des eigenen Kompetenzprofils in der Expertendatenbank
...
9. **Anforderungen an den Stelleninhaber**
...
Fähigkeit und Motivation, Wissen als Ressource anzuerkennen.
10. Einzelaufträge
11. Besondere Befugnisse
12. Stellvertretung

! Die Formulierung der erforderlichen Kompetenzen und Tätigkeiten sollte explizit auf die im Unternehmen durchgeführten oder angedachten wissensorientierten Maßnahmen abgestimmt sein.

Dies ist notwendig, um zum einen die Wichtigkeit der Ressource Wissen zu verdeutlichen, zum anderen um sie zum direkten Tätigkeitsbestandteil der Mitarbeiter werden zu lassen. Formulierungen sollten sich bis in die Stellenausschreibung fortsetzen, **Mustertext**. Der Arbeitgeber ist frei in seiner Entscheidung, für welche Aufgabebereiche und mit welchen – ggf. auch teilweise wissensorientierten – Inhalten er die Stellenbeschreibung bzw. -ausschreibung erstellt. Ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats gem. § 93 BetrVG besteht laut *BAG* nicht.

► Arbeitsvertrag

Für den Arbeitgeber ist ebenso wie für den Arbeitnehmer neu, Wissen als eine Ressource zu betrachten. Daher ist es sinnvoll, dies schon im Arbeitsvertrag zu fixieren, vgl. **Mustertext** S. 344, damit auch dem Arbeitnehmer die Bedeutung seines Wissens sowie die Sichtweise des Unternehmens bewusst werden. Außerdem lässt sich so die Zustimmung des Arbeitnehmers zu möglichen wissensorientierten Maßnahmen, wie Debriefing, in den Arbeitsvertrag einschließen. Der Umgang mit der Ressource Wissen ist direkt in der Präambel des Vertrags zu verankern. Zwar hat diese im deutschen Recht keine bindende Wirkung, jedoch wird sie oft, gerade bei

neueren Vertragsmodellen, zur Auslegung herangezogen.

! Die weiteren Klauseln des individuellen arbeitsvertraglichen Arbeitsvertrags, die wissensorientierte Maßnahmen beinhalten, schneiden dem Betriebsrat nicht das Beteiligungsrecht hinsichtlich solcher mitbestimmungspflichtiger Maßnahmen ab.

Folglich haben arbeitsvertragliche Klauseln, die die Zustimmung zu speziellen Vorhaben regeln, allein die Auswirkung, dass sie Bestandteil des Arbeitsverhältnisses werden und sich der Arbeitnehmer verpflichtet, an ihnen mitzuwirken. Der Arbeitgeber sollte wissensorientierte Maßnahmen in solchen Klauseln eher allgemein halten und nicht spezielle Vorhaben beschreiben, da dies den Arbeitsvertrag nur unnötig aufbläht und den Arbeitnehmer ggf. verwirrt. Maßnahmen sollten jedoch als Arbeitnehmerpflicht umrissen werden, damit nicht nach dem sog. Günstigkeitsprinzip eine Betriebsvereinbarung, die über den Arbeitsvertrag hinausgehende Pflichten enthält, gegenüber diesem zurücktritt bzw. evtl. unwirksam wird. Betriebsvereinbarungen und Arbeitsverträge sind inhaltlich aufeinander abzustimmen.

7 Ordnungsverhalten und Kontrolltechnik

Das *BAG* unterscheidet zwischen 1. mitbestimmungspflichtigen Maßnahmen (§ 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG), die auf das allgemein verbindliche betriebliche Ordnungsverhalten einer abgrenzbaren Arbeitnehmer-Gruppe (z.B. Abteilung) abzielen, wie die Festlegung von Verhaltensvorschriften, und 2. Maßnahmen, die nicht der Mitbestimmungspflicht unterliegen, weil sie das konkrete Arbeitsverhalten der Arbeitnehmer betreffen.

Unter letztere fallen z.B. Einzelanweisungen des Arbeitgebers, die sich auf die arbeitsvertragliche Tätigkeit des Mitarbeiters beziehen. Durch die umfassende Einzelfall-Rechtsprechung wird u.a. ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats verneint, wenn der Arbeitgeber das Führen und Abliefern von Tätigkeitsberichten anordnet, da diese laut *BAG* arbeitsbezogen sind. Damit vergleichbar ist die Anordnung, Lessons-Learned-Formulare auszufüllen oder an Debriefing-Interviews teilzunehmen.

Das Einführen/Anwenden von technischen Einrichtungen (Hard- und Software), die objektiv dazu geeignet sind, das Verhalten

und die Leistung der Arbeitnehmer zu kontrollieren, d.h. Daten zu sammeln, die mit anderen kombiniert einen Ist-Soll-Vergleich zulassen, begründet ein Mitbestimmungsrecht (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG). Allerdings zieht es laut *BAG* kein Initiativrecht nach sich, d.h. der Betriebsrat kann weder die Einführung noch die Abschaffung einer einmal eingeführten „Kontroll-einrichtung“ verlangen, sondern hat bei der Planung einen Anspruch auf umfassende Unterrichtung. So besteht nach *BAG* etwa beim Einführen einer Software zur Ermittlung der Produktivität einer Abteilung oder von Informationstechnologie (IT)-gesteuerten Personalinformationssystemen ein Mitbestimmungsrecht.

Vergleichbar mit diesen schon entschiedenen Fällen ist die Einführung von Yellow-Pages im Intranet mit Experten-Profilen. Ermöglichen wissensorientierte Maßnahmen Rückschlüsse auf die Leistungen eines einzelnen Arbeitnehmers oder einer überschaubaren, gemeinsam verantwortlichen Arbeitsgruppe (z.B. Projektteam), begründet dies das Mitbestimmungsrecht. D.h. bei einer Anonymisierung der Daten, die nicht rückgängig gemacht werden kann, hat der Betriebsrat nicht mitzubestimmen. Gleiches gilt für eine rein manuelle Kontrolle (z.B. Ausfüllen von Projektberichten in Papierform) sowie die Anordnung des Arbeitgebers, Tätigkeitsberichte (z.B. Lessons-Learned) zu verfassen. Für die Mitbestimmungspflichtigkeit reicht es allerdings aus, wenn lediglich ein Teil des „Kontrollvorgangs“ unter Einsatz von IT durchgeführt wird, etwa bei Debriefing-Interviews die Datenerfassung (z.B. Eingabe in Wissensdatenbanken) oder ausschließlich die Datenauswertung (z.B. Data-Mining). Auch der Probetrieb eines IT-Systems mit realen Arbeitnehmerdaten unterfällt diesem Mitbestimmungsrecht (z.B. Prototyping).

Unerheblich ist der Überwachungszeitraum sowie der Umstand, dass der einzelne Arbeitnehmer die Einrichtung ausschalten kann. Denn die Ein- und Ausschaltzeitpunkte reichen bereits aus, um relevante Daten i.S.d. Mitbestimmungsrechts zu erzeugen. Diese *BAG*-Entscheidung (Urt. v. 14.5.1974, AP Nr. 1 zu § 87 BetrVG 1972) lässt sich auf die zeitlich nicht durchgängig und freiwillig erfolgenden Angaben in z.B. Skill-Profilen übertragen, da der Arbeitnehmer sozusagen die mögliche Kontrolle ein- und ausschalten kann. Da keine Kontrollabsicht des Arbeitgebers, sondern die objektive Eignung zur Kontrolle ausreicht, ist schon bei Installation einer zur Auswertung einsetzbaren Software (z.B. Besucherstatistik des Intranets) auf einem dem Arbeitgeber zugänglichen Computer das Mitbestimmungsrecht zu bejahen.



8 Planungsstadium

Grundsätzlich umfasst das Beteiligungsrecht nach § 90 BetrVG die Absicherung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit. Es greift bereits in einem sehr frühen Stadium – der Planung. Spätestens bis zu dem Zeitpunkt, zu dem der Arbeitgeber noch über Alternativen nachdenkt, d.h. regelmäßig bis zur Grobplanung eines Projekts, ist der Betriebsrat unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen mit einzubeziehen. Von praktischer Bedeutung ist diese Informations- und Unterrichtungspflicht des Arbeitgebers insoweit, als sie die Planung von „technischen Anlagen“ (§ 90 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG) umfasst. Laut Rechtsprechung fallen unter die „technischen Anlagen“ auch Softwaresysteme, wie EDV-gestützte Personalabrechnungssysteme

oder die Umstellung der Gehaltsabrechnung von Off- auf Online-Betrieb. Die bloße Ersatzbeschaffung (z.B. Wechsel des Herstellers der Personalsoftware) ohne nachhaltige Änderung der gegebenen Bedingungen reicht nicht aus, um das Beteiligungsrecht zu begründen.

Die „Planung von Arbeitsverfahren“ (§ 90 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG) bezieht sich auf die Einführung oder Änderung von Arbeitsabläufen. Damit ist die Art und Weise des Einsatzes technischer Betriebsmittel gemeint, mit denen die Aufgaben des Arbeitnehmers ausgeführt werden. Gegenstand des Beteiligungsrechts ist das Schaffen, Gestalten oder generelle Ändern von Arbeitsaufgaben, ausgenommen der Einzelanweisung innerhalb unveränderter Aufgabenstellungen. Unter die Mitbestimmung fällt allerdings die Integration von wissensorientierten Maßnahmen in bestehende Geschäftsprozesse, weil dies zusätzliche Aufgabengebiete für Mitarbeiter bedeutet.

Wenn z.B. alle Checklisten in der Planungsphase von Projekten um Punkte wie „Es wurde überprüft, ob Inhalte zum Thema x in der Wissensdatenbank vorhanden sind“ erweitert werden sollen, dann ist von einem zusätzlichen Aufgabengebiet zu sprechen.

Der „Arbeitsablauf“ gem. § 90 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG ist die räumliche und zeitliche Folge des Zusammenwirkens von Mensch und Betriebsmitteln, etwa von Einzel- auf Gruppenarbeit. Dies kann bei Zusammenarbeit über virtuelle Wege der Fall sein, wenn z.B. durch den Einsatz von CoP die räumliche Komponente so verändert wird, dass die Zusammenarbeit in einem virtuellen Raum stattfindet. Ebenso kann die zeitliche Komponente durch die dort mögliche asynchrone Kommunikation geändert werden. Die CoP-Einführung kann eine Entwicklung oder gar Umstellung von Einzel- auf Gruppenarbeit bedeuten.

Muster Arbeitsvertrag

Zwischen
– im Folgenden Arbeitgeber genannt –

und
– im Folgenden Arbeitnehmer genannt –

§ 1 Präambel

... Das Unternehmen des Arbeitgebers versteht sich als wissensorientiertes Unternehmen, welches die Wichtigkeit der Ressource Wissen für die Erfüllung seiner aktuellen und zukünftigen Ziele anerkennt und verfolgt. Deshalb wird dem Arbeitnehmer von Beginn seiner Tätigkeit an umfassendes Wissen zur Erfüllung seiner aktuellen und zukünftigen Aufgaben bereitgestellt. Weiterhin ist mit dieser Auffassung verbunden, dass der Arbeitnehmer sein vollständiges Wissen im Rahmen seiner Tätigkeit dem Unternehmen sowie seinen Mitarbeitern zur Verfügung stellt. Ist das Ende des Arbeitsverhältnisses absehbar, hat der Arbeitnehmer an Maßnahmen teilzunehmen, um sein Wissen im bestmöglichen Maße dem Unternehmen auch nach dem Ausscheiden zugänglich zu machen. ...

§ 2 Beginn und Ende des Arbeitsverhältnisses

§ 3 Inhalt des Arbeitsverhältnisses/Tätigkeit

- (1.) Der/die Arbeitnehmer(in) wird als ... eingestellt.
- (2.) Die einzelnen zum Aufgabengebiet gehörenden Tätigkeiten ergeben sich aus der als Anlage beigefügten, zum Vertrag gehörenden, Stellenbeschreibung. ...

§ 4 Arbeitszeit und -ort

§ 5 Kündigung

- (1.) ...
- (2.) ...

Anmerkung zu Debriefing-Maßnahmen kurz vor oder bei Kündigung des Arbeitnehmers: Bei Verlassen des Unternehmens durch fristgerechte Kündigung hat der Arbeitgeber bei Einbezug von wissensorientierten Maßnahmen in den Arbeitsvertrag die Möglichkeit, dem Arbeitnehmer seine Arbeitsvergütung während der Kündigungsfrist zu kürzen, da der Arbeitgeber sich nicht vertragsgerecht verhält. Dies bezieht sich vor allem auf kurz vor Beendigung des Arbeitsverhältnisses durchgeführte Debriefing-Interviews. Weiterhin kann der Arbeitgeber bei der Erstellung eines qualifizierten Zeugnisses für den ausgeschiedenen Arbeitnehmer auch auf dessen Fähigkeiten und Motivationen im Bereich des Umgangs mit Wissen eingehen.

§ 6 Arbeitsvergütung und Sonderzahlungen

§ 7 Urlaub

§ 8 Nebenbeschäftigung

§ 9 Arbeitsverhinderung

§ 10 Verschwiegenheitspflicht

§ 11 Schlussbestimmungen

§ 12 Abweichende Individualvereinbarungen/Nebenabreden

Arbeitgeber

Arbeitnehmer

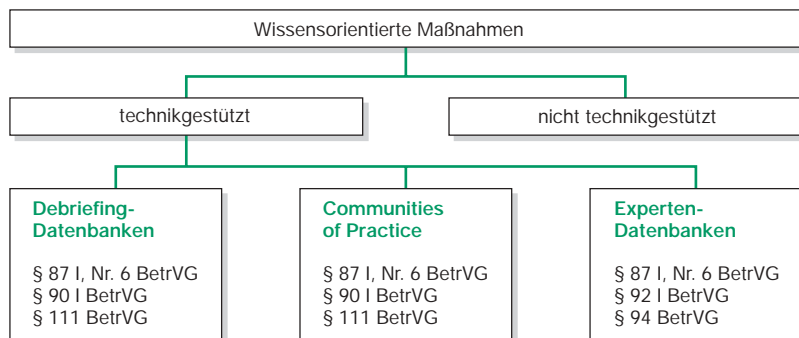
9 Personalplanung und Fragebögen

Bei der Personalplanung besteht grundsätzlich nur ein Unterrichts- bzw. Beratungsrecht des Betriebsrats in dem Umfang, in dem der Arbeitgeber die Personalplanung tatsächlich durchführt (§ 92 BetrVG). Will der Arbeitgeber abstrakt Möglichkeiten für Handlungsspielräume bei der Personalplanung erkunden (z.B. Sichtung, aber nicht Analyse von Mitarbeiterprofilen), ist die tatsächliche Planung noch nicht erreicht und es besteht laut BAG keine Unterrichtungspflicht. Gleiches gilt bei Planspielen oder beim Einsatz von CoP, da deren Resultate zwar für Personalmaßnahmen genutzt werden können, aber höchstens ein Planungsvorstadium darstellen. Das Vorstadium wird verlassen, wenn die Art und Weise der Maßnahmen einem Personalfragebogen entsprechen.

Grundsätzlich unterliegen alle Aktivitäten eines Unternehmens im Zusammenhang mit Personalfragebögen der Mitbestimmungspflicht (§ 94 BetrVG). Hierunter fallen alle standardisierten Informationserhebungen des Arbeitgebers über Arbeitnehmerdaten unabhängig vom Erhebungsmittel, die Aufschluss über Qualifikation, Fähigkeiten und Kenntnisse des Mitarbeiters geben sollen. D.h., dass mündliche Befragungen in Interviews oder Jahresabschlussgesprächen, deren Antworten dann schriftlich vom Interviewer, dem Vorgesetzten oder der Personalabteilung fixiert werden, ebenso darunter fallen wie vom Arbeitnehmer selbst ausgefüllte Fragebögen. Gleiches gilt für auf dem Bildschirm sichtbare,

GRAFIK 2

Beteiligungsrechte des Betriebsrats



auszufüllende Frageschemata, soweit auch persönliche Angaben verlangt werden. Unter persönlichen Angaben sind beispielsweise Fragen zu verstehen, die sich auf die erforderliche Berufserfahrung zur anforderungsgerechten Erfüllung einer Arbeitstätigkeit oder auf Vorstellungen zur Bürokommunikation am Arbeitsplatz beziehen (z.B. Intraneteinführung). Der Betriebsrat hat auch dann das Recht mitzubestimmen, wenn freiwillig an Befragungen teilgenommen wird. Dieses Mitbestimmungsrecht ohne Initiativrecht – d.h. ohne Einfluss darauf, ob eine bestimmte Befragung tatsächlich durchgeführt wird – umfasst auf jeden Fall die Abfassung der Fragebögen, die geplante Verwendung und die Art des Erfassens von personenbezogenen Daten auf Datenträgern.

10 Betriebsänderungen

Nach § 111 BetrVG ist der Betriebsrat durch ein Unterrichts- und Beratungsrecht in der Planungsphase bei wirtschaftlichen Angelegenheiten beim „Ob“ und „Wie“ einer Betriebsänderung zu beteiligen. Als Besonderheit kann er in Unternehmen mit mehr als 300 Arbeitnehmern einen externen Berater (z.B. Unternehmensberater) ohne vorherige Vereinbarung mit dem Arbeitgeber hinzuziehen, damit dieser ihm fachmännisch zur Ausarbeitung von Gegenvorschlägen zur Seite steht. Eine Betriebsänderung i.S.v. § 111 BetrVG liegt bei der Einführung von wissensorientierten Maßnahmen vor, wenn dadurch der Betriebsablauf in so großem Ausmaß grundlegend geändert wird, dass dies Einfluss auf die Arbeitsweise und die Anzahl der Arbeitsplätze haben kann. Solches kann bei einer grundlegenden Änderung der Betriebsanlagen, -organisation oder durch die Einführung neuer Arbeitsmethoden gemäß § 111 Nr. 4 und 5 BetrVG erfüllt sein. Für die Änderung von Betriebsanlagen i.S.v. Nr. 4 muss der Grad der technischen Veränderung so hoch sein, dass ein Testbetrieb der neuen Technologie und Schulungsmaßnahmen für Mitarbeiter not-

wendig werden. Die Einführung von Bildschirmgeräten wurde von der Rechtsprechung ebenso wie die von Internetanschlüssen und die Umstellung der Buchhaltung auf Computer als eine grundlegende Betriebsanlagenänderung bejaht. Somit lässt sich bei dem Ersatz von Papierarchiven durch Dokumentenmanagementsysteme auch von einer solchen Änderung sprechen. Hierunter fällt ferner nicht nur das Einführen, sondern auch die Perfektionierung von Technologien, z.B. der Übergang von Windows 95 auf Windows 2000.



Für die Beurteilung, ob eine Betriebsanlagenänderung mitbestimmungspflichtig ist, kann als Richtschnur der Anteil der von der Maßnahme betroffenen Belegschaft herangezogen werden.

Liegt dieser über 10 Prozent der Gesamtbelegschaft bei Unternehmen mit mehr als 20 Arbeitnehmern, ist laut BAG in Anlehnung an § 17 KSchG von einer grundsätzlichen Änderung der Betriebsanlagen zu sprechen.

§ 111 Nr. 4 BetrVG findet auch Anwendung, wenn eine grundlegende Änderung der Betriebsorganisation vorliegt, d.h. wenn die Art und Weise, wie Menschen und Betriebsanlagen koordiniert werden, in außerordentlichem Umfang geändert wird. Dies ist laut Rechtsprechung z.B. beim Einführen von Profitcentern, dem Anschluss an Rechenzentren (Outsourcing), Maßnahmen aus dem Bereich Lean-Production oder partieller Umstellung des Verkaufs auf E-Commerce der Fall. Das heißt, dass durch die Einführung eines Intranets zur Verwendung von technikgestützten wissensorientierten Maßnahmen ebenso eine Änderung von Betriebsanlagen wie -organisation anzunehmen ist. Der Betriebsrat hat folglich das Recht, rechtzeitig und umfassend vom Arbeitgeber über die Anlagenänderung informiert und schon in der Planungsphase in den Prozess einbezogen zu werden.

Zu beachten ist, dass die Änderung von grundlegender Natur sein muss, d.h. der Innovationswert so hoch ist, dass ein „technischer Sprung“ des Unternehmens vor-

liegt. Wenn das Intranet schon eingeführt ist und „nur noch“ durch wissensorientierte Maßnahmen angereichert wird, liegt kein solcher Sprung und damit kein Mitbestimmungsrecht vor.

Als dritte Alternative kann die Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden gem. Nr. 5 des § 111 BetrVG die Beteiligung auslösen. Dabei muss sich die Planung des Arbeitgebers auf die grundlegend veränderte Gestaltung der Arbeit richten, d.h. sie muss für den Betrieb vollständig neu sein. Dazu ist erforderlich, dass ganz neue, nicht andere ersetzende Arbeitsschritte eingeführt werden und sich die Arbeitnehmer völlig umstellen müssen. Dies ist etwa anzunehmen, wenn die Unternehmensstruktur so an die Anforderungen der Ressource Wissen angepasst wird, dass beispielsweise ein „Knowledge-Büro“ in der Organisation verankert wird, welches zu bestimmten Zeitpunkten in Geschäftsprozessen fest eingebunden wird. Die Gestaltung der Arbeit für Arbeitnehmer, die im „Knowledge-Büro“ tätig sind, wie aber auch für die an den Geschäftsprozessen beteiligten Mitarbeitern ändert sich grundlegend.

11 Betriebsvereinbarung

Durch Betriebsvereinbarungen (BV) kann der Betriebsrat seine zuvor genannten Beteiligungsrechte, vgl. GRAFIK 2, ausüben. Es empfiehlt sich der Abschluss einer umfassenden Vereinbarung im Gegensatz zu vielen hintereinander abzuschließenden Einzelvereinbarungen. So sollten neben den Regelungen zu angestrebten wissensorientierten Maßnahmen auch – falls noch nicht vorhanden – solche über das Einführen von Bildschirmarbeitsplätzen, die Einführung und Nutzung von Informationstechnologie, die Benutzung von E-Mail, den Zugang zu Intra- und Internet sowie den Einsatz von Lohn- und Gehaltsabrechnungs-, Zeiterfassungs-, Telefonatenerfassungssystemen getroffen werden.

Die große Chance beim Aushandeln einer Betriebsvereinbarung besteht darin, dass sich die Parteien hinsichtlich der zu regelnden Situation in dem speziellen Unternehmen auseinandersetzen und passende Lösungen finden. Eine Betriebsvereinbarung muss immer individuellen Charakter haben. Aus diesem Grund wird hier bewusst kein detailliertes Muster bereitgestellt, sondern eher auf den Zweck, den groben Inhalt, die Verhandlungsschritte und den Gestaltungsrahmen eingegangen, um den Prozess des Auslotens zwischen den Parteien nicht zu verhindern.

12 Vorgehensweise

Bei der Einführung von wissensorientierten Maßnahmen ist folgendes schrittweises Vorgehen anzuraten:

1. Verständnis der Ressource Wissen

Anerkennung der strategischen Bedeutung der Ressource Wissen für die weitere Zukunft des Unternehmens durch die Geschäftsführung *und* den Betriebsrat. Beide Parteien sollten eigene Überlegungen hinsichtlich der aus diesem Verständnis resultierenden Möglichkeiten für das Unternehmen anstellen.

2. Beteiligungsrechte durch BV ausüben

Diskussion und Beratung zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat hinsichtlich konkret umsetzbarer wissensorientierter Maßnahmen im Unternehmen. Die Überlegungen sollten vor dem

Hintergrund stattfinden, dass angedachte Maßnahmen normaler Bestandteil der Mitarbeiteraufgaben werden. Damit die geplanten wissensorientierten Vorhaben den Beteiligungsrechten des Betriebsrats gerecht und als normaler Aufgabenbestandteil eingeführt werden, sollten die Parteien eine Betriebsvereinbarung, die den Gegenstand der wissensorientierten Maßnahmen (mit)umfasst, aushandeln und abschließen.

Tipps für Verhandlungen und BV-Gestaltung: Vom Betriebsrat und der Geschäftsführung sollten die folgenden Schritte eingehalten werden:

1. Identifizierung der Arbeitnehmergruppe, die von den Regelungen tangiert wird und Kontaktaufnahme mit dieser durch den Betriebsrat.

2. Festlegen der zu regelnden Gegenstände (z.B. Einführen und Nutzung von IT, wissensorientierte Maßnahmen, Internetzugang), welche nachher den Titel der BV bilden.

Weiterhin muss festgestellt werden, für welche Gegenstände es schon eine BV gibt und welche in Zukunft im Unternehmen angewendet werden sollen (z.B. Internetzugang), so dass diese entweder vom Verhandlungsgegenstand ausgeschlossen oder mit aufgenommen werden können.

3. Aushandeln und Festhalten, welche Maßnahmen (Änderungen) die schon festgelegten Gegenstände zur Umsetzung im Unternehmen beinhalten sollen. Diese bilden nachher die Paragraphen in der BV (z.B. hinsichtlich des Gegenstands wissensorientierter Maßnahmen: Schulungen, Expertenprofile).

4. Bei der darauffolgenden BV-Gestaltung sollte zunächst der vorgeschlagene Gestaltungsrahmen Berücksichtigung finden, vgl. **Muster**. Zu beachten ist, dass hier eine Unterscheidung in der Anwendung der Paragraphen zu machen ist: Die „für alle BV zu berücksichtigenden §§“ sollten inhaltlich in jeder BV auftauchen, während bei den „nur bei speziellen BV Gegenständen zu berücksichtigenden



Kurz zusammengefasst:

- Knowledge-Management ist ein ganzheitlicher Ansatz. Es kann nur funktionieren, wenn es zur Fähigkeit des gesamten Unternehmens wird.
- „Wissenstätigkeiten“ müssen normaler Bestandteil der täglichen Arbeit werden – ohne Sonderstatus.
- Verständnis für die Ressource Wissen muss gemeinsam von Geschäftsführung und Betriebsrat erarbeitet werden.
- Die Ressource Wissen muss expliziter Bestandteil von Stellenbeschreibungen und Arbeitsverträgen werden.
- Voraussetzung für erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen ist einvernehmliche Mitbestimmung.

den §§“ je nach Gegenstand ausgewählt werden sollten bzw. je nach speziellem Regelungsbedarf auch noch ergänzt werden müssen.

Erst dann sollten BV-Muster aus Literatur und Praxis hinzugenommen werden, um Anregungen für den Aufbau und Formulierungshilfen für die von beiden Parteien angestrebten und ausgehandelten Maßnahmen zu finden, vgl. Hinweise im **FAX-ABRUF**, S. 344.

3. Sonderfall personenbezogene Daten

Der Arbeitgeber sollte den Betriebsrat über einzelne konkret gefasste wissensorientierte Maßnahmen kurz vor ihrer Umsetzung in Kenntnis setzen, wenn diese personenbezogene Daten beinhalten (vgl. § 94 BetrVG). Das könnte z.B. für den Einsatz von Debriefing-Fragebögen und -Maßnahmen gelten.

Muster

Betriebsvereinbarung über (Gegenstand/Gegenstände)

Zwischen und dem (Gesamt-)Betriebsrat
 – im Folgenden Arbeitgeber genannt – – im Folgenden Betriebsrat genannt –

für alle BV zu berücksichtigende §§

- § Grundsätze der Vereinbarung
- § Zweck und Verwendung der ...
(Gegenstände der BV, z. B. Intranet und E-Mail-Nutzung)
- § Geltungsbereich

nur bei speziellen BV-Gegenständen zu berücksichtigende §§

- § Systembeschreibungen – Hard- und Software
- § Systemanwendung – Nutzung des Systems
- § Datenkatalog
- § Zugriffsschutz
- § Datenschutz: Datensicherungsmaßnahmen, -verschlüsselung
- § Datenspeicherung und -löschung
- § Auswertung der Daten, unaufgefordert erhaltene Daten
- § Wartungsmaßnahmen, technische Kontrolle
- § Leistungs- und Verhaltensüberwachung
- § Individualrechte/Teilnahme an der Kompetenzvernetzung
- § Schulungen/Unterweisung der Zugriffsberechtigten

für alle BV zu berücksichtigende §§

- § Informations- und Kontrollrechte des Betriebsrats und des Datenschutzbeauftragten
- § Rechte des Arbeitgebers
- § Datenkommission/Arbeitskreis
- § Einigungsstelle
- § In-Kraft-Treten
- § Schlussbestimmungen

Arbeitgeber

Betriebsrat



FAZIT

Durch frühzeitiges Einschalten des Betriebsrats in die Erarbeitung eines unternehmensweiten Verständnisses für die Ressource Wissen wird bei den Arbeitnehmern ein positives Klima für daraus folgende Änderungen geschaffen und auf die Notwendigkeit deren Umsetzung aufmerksam gemacht. Denn setzen Betriebsrat und Geschäftsführung die Betriebsratsbeteiligung um, handeln sie nach dem Gebot der vertrauensvollen Zusammenarbeit des § 2 Abs. 1 BetrVG. Hierdurch wird sichergestellt, dass Arbeitnehmer selbstbestimmt, freiwillig und umfassend informiert an Maßnahmen teilnehmen und wissensorientierte Tätigkeiten gewissenhaft und „normal(isiert)“ ausführen. Dem wichtigsten Erfolgsfaktor beim Knowledge-Management, der Aktivierung der Mitarbeiter, ist man somit einen entscheidenden Schritt näher gekommen.