

MITBESTIMMUNGSPRAXIS

Nummer 5

MERKMALE GUTER MITBESTIMMTER PERSONALARBEIT

Fachausschuss Mitbestimmte Personalarbeit der Arbeitsgemeinschaften Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl und ver.di



Fachausschuss Mitbestimmte Personalarbeit der Arbeitsgemeinschaften Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl und ver.di

In der Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl sind seit über 50 Jahren Personalmanager der Stahlindustrie unternehmensübergreifend im Erfahrungsaustausch verbunden. Die Arbeitsgemeinschaft pflegt einen engen Austausch mit der betrieblichen Interessenvertretung in der Stahlindustrie und dem Zweigbüro der IG Metall in Düsseldorf und versteht sich als Vertreterin einer ausgeprägt beteiligungsorientierten „mitbestimmten Personalarbeit“. Das Branchennetzwerk wird seit Beginn durch die Hans-Böckler-Stiftung unterstützt.

Aktuell sind knapp 120 Kolleginnen und Kollegen aus den arbeitsdirektorialen Bereichen der Stahlindustrie in diesem Netzwerk organisiert. Arbeitsschwerpunkte sind Themen, die sich mit der Weiterentwicklung mitbestimmter Personalpolitik auseinandersetzen: von der Beschäftigungssicherung im Strukturwandel über Fragen der Aus- und Weiterbildung bis hin zu konkreten Ansätzen im Arbeits- und Gesundheitsschutz. Aktuelle Themen, die vor allem in Fachausschüssen behandelt werden, sind zurzeit unter anderem „Wandel der Schichtarbeit“, „Alternsgerechtes Arbeiten“, „Umgang mit Leistungswandel“ und „Personal 4.0“. Mit dieser Veröffentlichung legt der Fachausschuss Mitbestimmte Personalarbeit der Arbeitsgemeinschaften Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl und ver.di sein Arbeitsergebnis vor.

Teilnehmende des Fachausschusses
(Laufzeit 04/2016 bis 05/2016)

Eva Ahlene

Hans-Böckler-Stiftung

Heinz Leo Becker

ThyssenKrupp Rasselstein GmbH

Gunnar Dachrodt

Deutsche Edelstahlwerke GmbH

Michael Eberhard

ver.di – Bundesverwaltung

Jan-Paul Giertz

Hans-Böckler-Stiftung

Andreas Hoppe

Amprion GmbH

Frank Kamp

Emschergenossenschaft-Lippeverband

Hartmut Klein-Schneider

ehemals Hans-Böckler-Stiftung

Lars Kubath

Berliner Verkehrsbetriebe AöR

Doris Marquardt

Steag GmbH

Peter Schnittfeld

SAAT Consulting System Organisation Beratung
Training

Dieter Schumacher

BLG Logistics Group AG & Co. KG

Werner Spreckelmeyer

Georgsmarienhütte GmbH

Ulrich Wied

ThyssenKrupp Steel Europe AG

Carsten Wilhelm

AG der Dillinger Hüttenwerke

IMPRESSUM

Ausgabe

**Merkmale guter
mitbestimmter
Personalarbeit**
ISSN 2366-0449

Autoren

**Fachausschuss
Mitbestimmte
Personalarbeit der Arbeits-
gemeinschaften Engere
Mitarbeiter der
Arbeitsdirektoren Stahl
und ver.di**

Kontakt+Redaktion

Jan-Paul Giertz
Hans-Böckler-Stiftung
Abt. Mitbestimmungsförderung
Referatsleiter Betriebliches
Personal- und Sozialwesen
Hans-Böckler-Str. 39
40476 Düsseldorf
Telefon: +49 211 7778-185
jan-paul-giertz@boeckler.de

Produktion

teamADwork werbe GbR

1.	Vorwort: Die Arbeit des Fachausschusses „Mitbestimmte Personalarbeit“	5
2.	Mitbestimmte Personalarbeit in Theorie und Praxis	6
	Zwei Definitionsversuche	6
	Voraussetzungen mitbestimmter Personalarbeit	6
3.	Mitbestimmung auf Vorstandsebene	6
	Kollege Vorstand: Die Rolle des gewerkschaftsnahen Arbeitsdirektors	6
	Der Blick eines Arbeitsdirektors	7
4.	Rolle und Bedeutung der betrieblichen Mitbestimmung	8
	Betriebliche Mitbestimmungsstrukturen und -kulturen sowie die Bedeutung des gewerkschaftlichen Organisationsgrades	8
5.	Erweitertes Aufgabenprofil: Betriebsräte nehmen Einfluss auf die Personalstrategie	9
	Ein Betriebsratsvorsitzender und sein Blick auf die mitbestimmte Personalarbeit	9
6.	Professionalisierung der Personalarbeit. Gibt es Unterschiede zum „nicht mitbestimmten“ Personaler?	10
	Stellenprofil des Personalmanagers in einem mitbestimmten Unternehmen	10
7.	Netzwerke mitbestimmter Personalarbeit	11
8.	Die doppelte Beweisführung: Worin besteht die Besonderheit der mitbestimmten Personalarbeit?	11
9.	Der Faktor Beteiligung: Die etwas andere Arbeitsweise mitbestimmter Personalarbeit	12
10.	Selbstbild der mitbestimmten Personalarbeit – Visualisierung eines World Cafés	13
11.	Resümee und Ausblick	14
12.	Weiterführende Literatur	15

MERKMALE GUTER MITBESTIMMTER PERSONALARBEIT

ABSTRACT

Gute Personalarbeit macht Unternehmen stark. Sie managet Personalrisiken, sie begleitet und gestaltet Veränderung und sie unterstützt und berät Führungskräfte beim Umgang mit ihrer wichtigsten Ressource. Insbesondere die wachsende Vielfalt der Interessenlagen in den Belegschaften, der Zuwachs an technischen Möglichkeiten zur Gestaltung von Arbeit und die wachsenden Anforderungen an die Qualifikation macht Personalarbeit anspruchsvoller, bedeutsamer und zwangsläufig auch strategischer. Gute Personalarbeit ist prägend für die Unternehmenskultur, sie integriert und vermittelt Interessen, und sie steht für die Identität und die Integrität eines Unternehmens.

Ein Modell für dieses zukunftsorientierte und hohem Maße voraussetzungsvolle Profil des Personalmanagements wird seit Jahrzehnten in einigen wenigen Industriebranchen und im öffentlichen Sektor erprobt und praktiziert: Die Mitbestimmte Personalarbeit mit ihren konstitutiven Elementen Arbeitsdirektor und die enge wie auch vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Interessenvertretung.

Das hier vorgelegte Papier erläutert die grundlegenden Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Funktionsprinzipien der mitbestimmten Personalarbeit, die mehr als jeder andere Ansatz in der Lage ist personale, soziale und wirtschaftliche Zielsetzungen zu verbinden.

1. VORWORT: DIE ARBEIT DES FACHAUSSCHUSSES „MITBESTIMMTE PERSONALARBEIT“

Ist mitbestimmte Personalarbeit erfolgreicher, krisenfester oder innovativer?

Diese Frage stellte sich ein Fachausschuss der Engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl und ver.di sowie Vertreter der Hans-Böckler-Stiftung und beleuchtete das Thema bei mehreren Treffen aus verschiedenen Perspektiven.

Die Mitglieder des Fachausschusses sprachen mit Arbeitsdirektoren unterschiedlicher Organisationsbereiche, mit einem aktiven Betriebsratsvorsitzenden aus dem Stahlbereich und einem Vertreter der Wissenschaft. Zusätzlich wurde das Thema bei der Vollkonferenz der Engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl mit Betriebsräten, Personal_innen sowie Arbeitsdirektor_innen diskutiert. Die in diesem Text verwendeten Grafiken stammen aus dieser Veranstaltung.

Ziel des Fachausschusses war es, die Besonderheiten mitbestimmter Personalarbeit herauszuarbeiten und zu zeigen, dass diese Art der Personalarbeit sich lohnt. Sie trägt zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens bei und berücksichtigt die Beteiligungsrechte der Belegschaft. Dies führt zu einer Win-win-Situation.

Aus der Diskussion mit den Fachleuten, den Beteiligten der Vollkonferenz und den Mitgliedern des Fachausschusses ist dieses Papier entstanden, das einen Überblick über mitbestimmte Personalarbeit gibt, deren Voraussetzungen beschreibt, die Akteure benennt und die Rollen aufzeigt.



2. MITBESTIMMTE PERSONALARBEIT IN THEORIE UND PRAXIS

MITBESTIMMTE PERSONALARBEIT ist, das MENSCHLICHE PRODUKTIONS- und WERTSCHÖPFUNGSPOTENZIAL so einzusetzen & zu entwickeln, dass die ZIELE ALLER INTERESSEGRUPPEN ERFÜLLT WERDEN.

Zwei Definitionsversuche

„Mitbestimmte Personalarbeit könnte als Einhaltung und Beachtung von Mitbestimmungs-, Mitwirkungs- sowie Anhörungsrechten des Betriebsrats durch das Personalwesen verstanden werden. Eine weitergehende Konzeption würde hieran einen gestaltenden und innovativen Anspruch knüpfen, der umfassenden Einfluss auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und deren gesellschaftliche Auswirkungen nimmt und dies als Bestandteil der Unternehmensstrategie positioniert.“

(Prof. Dr. Werner Widuckel, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg)

„Personalarbeit heute in einer Wirtschaft mit starker Dynamik, freiem, nationale Grenzen überschreitendem Marktzugang, ständigem Wettbewerbsdruck und hohen Erwartungen der Kunden an Qualität und Preisgestaltung muss strategisch und wertorientiert sein. Mitbestimmte Personalarbeit zeichnet sich zudem durch Beteiligung, durch Partizipation der Menschen auf allen Ebenen von Entscheidungen aus.“

(Hartmut Klein-Schneider, Hans-Böckler-Stiftung)

Voraussetzungen mitbestimmter Personalarbeit

Die unterschiedlichen Rechtsgrundlagen der Mitbestimmung (BetrVG, MontanMitbestG, MontanMitbestErgG, MitbestG, DrittelbG) bedingen die Ausprägung mitbestimmter Personalarbeit. Den wohl umfassendsten Einfluss auf die Ausgestaltung der Personalarbeit haben Arbeitnehmer_innen und Gewerkschaften in den Unternehmen der Montanmitbestimmung. Hierfür seien am Beispiel der Stahlindustrie folgende Gründe bzw. Voraussetzungen angeführt:

- Das gewerkschaftliche Bewusstsein ist besonders ausgeprägt und basiert auf einem hohen Organisationsgrad.
- Die Betriebsräte sind besonders engagiert, qualifiziert und professionalisiert.
- Es gibt den paritätischen Aufsichtsrat, den „neutralen Mann“ und den Arbeitsdirektor: Letzterer kann nicht gegen die Stimmen der Mehrheit der Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat bestellt werden.
- Eine ausgeprägte Dialogorientierung wird an vielen Beispielen sichtbar, etwa an der gemeinsamen Ausschussarbeit von arbeitsdirektorialem bzw. Personalbereich und Betriebsräten, an

den intensiven Vorbesprechungen zu den Aufsichtsratssitzungen zusammen mit dem oder der Arbeitsdirektor_in sowie an der Einbeziehung der gewerkschaftlichen Vertrauensleute.

- Es herrscht eine pragmatische und ergebnisorientierte Streitkultur – unterschiedliche Interessen sind akzeptiert, müssen aber in einen gemeinsamen tragfähigen und praktikablen Kompromiss einfließen.

Vor allem die Position des gewerkschaftsnahen Arbeitsdirektors oder der Arbeitsdirektorin beeinflusst häufig die konkrete Ausprägung der mitbestimmten Personalarbeit. Bei den knapp 750 Unternehmen, die einen Arbeitsdirektor in den Vorstand bestellen müssen, finden wir in 116 Unternehmen (Stand April 2015) von Arbeitnehmervertreter_innen vorgeschlagene Arbeitsdirektor_innen. Dies gilt vor allem in folgenden Organisationsbereichen:

- ver.di zählt 53 Arbeitsdirektor_innen in Verkehrsunternehmen, Stadtwerken, Energieversorgungsunternehmen, Unternehmen der öffentlichen Daseinsvorsorge, einigen Kliniken, in der Verkehrslogistik und sonstigen Dienstleistungsunternehmen.
- Die IG BCE zählt 41 Arbeitsdirektor_innen in einigen großen Energieunternehmen, bei Netzbetreibern, den verbliebenen Bergbauunternehmen und ihren Rechtsnachfolgern sowie in einigen Chemieunternehmen.
- Die IG Metall zählt heute 22 Arbeitsdirektor_innen, vornehmlich in der Stahlindustrie.

3. MITBESTIMMUNG AUF VORSTANDEBENE

Kollege Vorstand: Die Rolle des gewerkschaftsnahen Arbeitsdirektors¹

Der Arbeitsdirektor ist Träger der institutionalisierten Mitbestimmung auf der Leitungsebene, insbesondere dann, wenn er auch die Mehrheit der Arbeitnehmerstimmen im Aufsichtsrat bekommen hat. Durch das kollegiale Prinzip der Unternehmensführung (§ 76 AktG) ist er gleichberechtigtes Mitglied des Vorstandes.

Im dualen System der Unternehmensverfassung sind Arbeitnehmervertreter_innen im Aufsichtsrat an der Beaufsichtigung und Beratung der Unternehmensführung gleichberechtigt beteiligt. Innerhalb der Unternehmensführung ist der Arbeitsdirektor insbesondere für die Belange des Personals verantwortlich. Seine Gestaltungsmacht ist formal

¹ In diesem Abschnitt wird die geschlechtsneutrale arbeitsdirektorale Rolle beschrieben. Zur besseren Lesbarkeit wird i.d.R. die männliche Form verwendet. Personen weiblichen wie männlichen Geschlechts sind darin gleichermaßen eingeschlossen.

"WIE ARBEITET
EIN ARBEITSDIREKTOR ...
.. UND WAS IST DAS
BESONDERE AN
DIESER ARBEIT?"



begründet in der gesetzlichen Verankerung der Mitbestimmung, ggf. auch in Zusatzvereinbarungen, wie sie etwa in öffentlichen Unternehmen existieren. Vor allem hängt sie von seiner persönlichen Fähigkeit ab, personale, soziale und wirtschaftliche Zielsetzungen miteinander zu verbinden. Der gewerkschaftsnahe Arbeitsdirektor hat die Unterstützung der Belegschaft und übernimmt zugleich eine ambivalente Rolle: Er ist „Brückenbauer“ zwischen Vorstand und Belegschaft (Vertrauensmanager der Belegschaft), er gibt der professionalisierten Personalarbeit Gewicht auf Vorstandsebene und er steht für die Innovationskraft von Mitbestimmung und Teilhabe.

Aus einem aktuellen und unveröffentlichten Papier eines mitbestimmten Unternehmens lässt sich bezüglich der Handlungsfelder von Arbeitsdirektor_innen folgende Funktionalität ableiten. Sie sind (mit)verantwortlich dafür,

- die Mitbestimmungskultur zu fördern und weiterzuentwickeln;
- eine umfassende und abgestimmte Personalplanung und -entwicklung durchzuführen;
- flexible Personalkonzepte zu gestalten mit dem Ziel, zwischen den wirtschaftlichen Interessen der Anteilseigner und den gesellschaftlichen Interessen im regionalen Umfeld und vor allem den Interessen der Beschäftigten zu vermitteln;
- personal- und arbeitszeitpolitische Instrumente für ein demografisch nachhaltiges Unternehmen zu entwickeln;
- die Beschäftigung zu sichern;
- regionalpolitische Belange des Arbeitsmarktes sowie allgemeine soziale Belange der Region zu erkennen und entsprechend zu reagieren;
- mit den betrieblichen Interessenvertretungen zusammen sozial- und gesundheitspolitische Instrumente und Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen;
- die Koalitionsfreiheit im Betrieb zu sichern, die Mitbestimmung zu stärken sowie die Qualifizierung der Interessenvertreter_innen zu fördern.

Um diesen Anforderungen gerecht werden zu können, muss eine wichtige Grundvoraussetzung erfüllt sein: die verbindliche und vertrauensvolle Kooperation mit dem Betriebsrat sowie mit den betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertreter_innen im Aufsichtsrat.

Der Blick eines Arbeitsdirektors

Was macht Personalarbeit auf Grundlage des Montan-Mitbestimmungsgesetzes so besonders? Laut Rolf Reppel (Prof. Dr. Rolf Reppel war viele Jahre Personaldirektor in der Stahlindustrie, später dann Arbeitsdirektor der Krupp Edelstahlprofile, der

Krupp Hoesch Stahl AG und von Thyssen Krupp Services und Materials.) ist es vor allem die Kultur der Verständigung und Einigung zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer_innen. Diese Kultur wurde begünstigt durch die paritätische Mit-

bestimmung im Aufsichtsrat, die besondere Position der neutralen Mitglieder im Aufsichtsrat und die starke Stellung der Arbeitsdirektoren. Nicht zuletzt haben alle diese Faktoren die Position des Betriebsrates in diesen Unternehmen gestärkt, was wiederum die Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitsdirektoren und der Arbeitnehmervertreter_innen in den Aufsichtsräten erweitert hat.

Die „neutralen“ Mitglieder im Aufsichtsrat, wie Rolf Reppel sie idealtypisch in Prof. Dr. Günter Brakelmann (evangelischer Theologe und Soziologe und neutraler Mann im Krupp-Konzern sowie in zwei Gesellschaften des Salzgitter-Konzerns), in Olaf Sund (ehemaliger Präsident des Landesarbeitsamtes und neutraler Mann bei der Hoesch Stahl AG) und in Prof. Dr. Reimut Jochimsen (langjähriger NRW-Wirtschaftsminister und neutraler Mann bei der Ruhrkohle AG und der Krupp Hoesch Stahl AG) gesehen hat, gibt es nur im Montan-Mitbestimmungsgesetz, nicht im 1976er Mitbestimmungsgesetz. Diese Mitglieder haben sich nicht als außenstehende Neutrale verstanden, die bei Kontroversen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite die entscheidende Stimme abzugeben hatten. Vielmehr haben sie im Vorfeld von Entscheidungen darauf gedrungen, alle relevanten Interessen zu berücksichtigen, und sich persönlich bei der Suche nach einer einvernehmlichen Lösung engagiert.

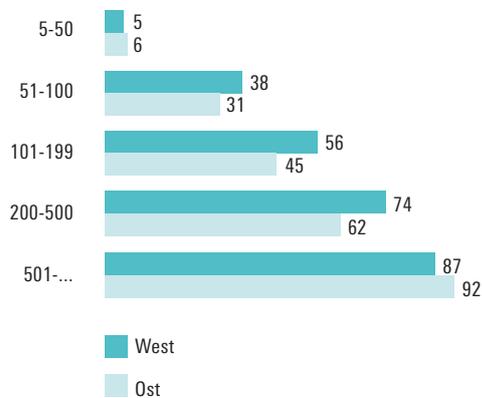
Ein weiteres Element sieht Rolf Reppel in der Kommunikations- und Streitkultur, die sich in den Unternehmen entwickelt hat. Qualifizierte Mitbestimmung setzt Umgangsformen voraus, die in der Sache und in der konkreten Fragestellung hart und deutlich sind, jedoch den Verhandlungspartner nicht in seiner Würde verletzen. Mitbestimmung lebt nicht (allein) von den institutionellen Regelungen, sondern von der Einigungsfähigkeit der jeweiligen Akteure.

Am Ende jeder Auseinandersetzung muss ein für alle Beteiligten tragbares Ergebnis stehen. Diese Konsensfähigkeit schafft die Voraussetzung, um auch die nächste Verhandlung mit der Perspektive zu führen, trotz gegensätzlicher Ausgangspositionen ein Ergebnis erzielen zu können, das alle mittragen und mitverantworten können.

Rolf Reppel versteht mitbestimmte Personalarbeit als Ansatz, Interessenvertreter_innen an Entscheidungsprozessen zu beteiligen. Mitbestimmung ist nicht etwa ein institutionalisierter Zwang, die Arbeitnehmer_innen „mitreden zu lassen“, sondern ein gewollter und von den Beteiligten aktiv angestrebter Ansatz der Prozess- und Ergebnisoptimierung. Mitbestimmung ist eine aktive Form der Zusammenarbeit zwischen Führung mit Interes-

Von 100 Betrieben in Ost- bzw. Westdeutschland ...

... arbeiteten im Jahr 2014 mit Betriebsrat (nach Betriebsgröße in Beschäftigtenzahl):

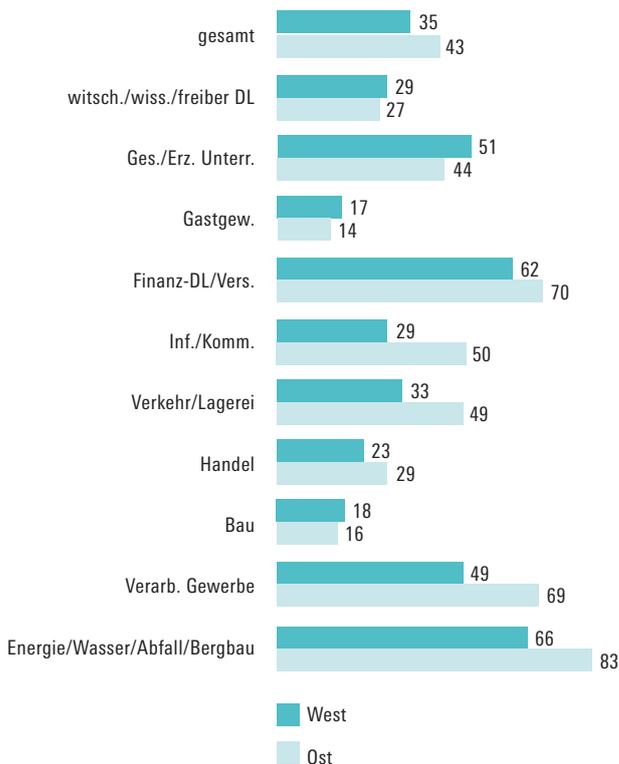


Quelle: IAB-Betriebspanel 2015

Hans Böckler
Stiftung

So viele Beschäftigte (in Prozent) wurden ...

... im Jahr 2013 in Ost- bzw. Westdeutschland durch einen Betriebsrat vertreten in der Branche:



Quelle: IAB-Betriebspanel 2014

Hans Böckler
Stiftung

senvertreter_innen, um die Arbeit, die Arbeitsbedingungen und die Leistungsprozesse des Unternehmens zu verbessern.

Rolf Reppel hatte es sich deshalb zur Maxime gemacht, Personalfragen nicht als „zuständiges“ Vorstandsmitglied allein zu lösen, sondern die anstehenden Fragen immer wieder in das gesamte Vorstandsgremium hineinzutragen und die gemeinsame Verantwortung für wirklich gute Entscheidungen deutlich zu machen.

Es ist nicht Aufgabe des Arbeitsdirektors, „den Betriebsrat zufriedenzustellen“, sondern zusammen mit Unternehmensleitung, Führungskräften auf allen Ebenen und Arbeitnehmervertreter_innen für die jeweils zu entscheidende Frage eine optimale Lösung zu suchen. Optimal ist eine Lösung, wenn sie nicht wie ein schlechter Kompromiss von allen nur hingenommen wird, sondern wenn sie von allen getragen und aktiv umgesetzt wird. Hier hat der Arbeitsdirektor eine wichtige Katalysatorfunktion.

Der Weg der Mitbestimmung ist nicht frei von Fehlentwicklungen. Rolf Reppel nennt als Beispiele gescheiterte Versuche der Mitbestimmung am Arbeitsplatz oder das Beharren auf dem Status quo bei einigen Mitbestimmungsakteuren. Dennoch ist er von den „Selbsteilungskräften“ der mitbestimmten Personalarbeit überzeugt. Diese speist sich aus der spezifischen Streitkultur, dem hohen Engagement der Akteure, ihrer umfangreichen Qualifizierung und Weiterbildung sowie der intensiven Zusammenarbeit und Beteiligung der Gewerkschaften.

4. ROLLE UND BEDEUTUNG DER BETRIEBLICHEN MITBESTIMMUNG

Betriebliche Mitbestimmungsstrukturen und -kulturen sowie die Bedeutung des gewerkschaftlichen Organisationsgrades

Neben der Existenz eines gewerkschaftsnahen Arbeitsdirektors oder einer Arbeitsdirektorin ist der Grad der gewerkschaftlichen Organisation als wichtiger Teil der Machtbasis des Betriebsrates entscheidend dafür, wie „mitbestimmt“ Personalarbeit ist bzw. wie aktiv und wirksam ein Betriebsrat die Strategie und Führung des Unternehmens mitgestalten kann (im Sinne eines Co-Managements). Belastbare Zahlen zum Organisationsgrad auf Branchenebene existieren nicht. Eine Vermutung sei aber erlaubt: Es liegt nahe, dass hohe Organisationsgrade überall dort existieren oder entstehen, wo betriebliche Interessenvertreter_innen aktiv und wirksam mitgestalten.

Notwendige Bedingung mitbestimmter Personalarbeit ist ein gewählter und aktiv praktizierender Betriebsrat. Erst die Wahrnehmung der Mitbestimmungsrechte durch gewählte Arbeitnehmer

vertreter_innen schafft die Voraussetzungen, die Belange und Interessen eben der Arbeitnehmer_innen in der Strategie und Führung des Unternehmens zu berücksichtigen.

Mitbestimmte Personalarbeit findet die notwendigen Voraussetzungen demnach weniger in kleineren Betrieben des ostdeutschen Gastgewerbes als vielmehr in westdeutschen Großbetrieben des verarbeitenden Gewerbes. Mitbestimmte Personalarbeit im Sinne einer besonderen Beteiligungsorientierung scheint also oberflächlich betrachtet in hohem Maße größen- und branchenabhängig zu sein. Doch neben der Betriebsgröße und der Branche sind noch andere betriebspezifische Faktoren relevant:

- der tatsächliche betriebliche Organisationsgrad
- die qualifizierte Unterstützung der Betriebsräte durch ihre Gewerkschaften
- der Grad der Einbettung in und die Beteiligung an Entscheidungsprozessen
- die Art und Tiefe der Verankerung in der Unternehmenskultur
- das Rollenverständnis der Akteure

Besonders in Unternehmen im Geltungsbereich des Montan-Mitbestimmungsgesetzes und in einigen unter das Mitbestimmungsgesetz fallenden Unternehmen finden sich positive Rahmenbedingungen. Entscheidend für die Wirksamkeit mitbestimmter Personalarbeit ist dann aber letztlich die persönliche und fachliche Kompetenz der Protagonist_innen: der Betriebsräte, der Personalmanager_innen, der Arbeitsdirektor_innen und der Arbeitnehmervertreter_innen in den Aufsichtsräten.

5. ERWEITERTES AUFGABENPROFIL: BETRIEBSRÄTE NEHMEN EINFLUSS AUF DIE PERSONALSTRATEGIE

Betriebsratsarbeit ist im Laufe der Zeit facettenreicher und komplexer geworden. Einerseits werden Betriebsräte stärker inhaltlich durch wirtschaftliche Themen gefordert. Andererseits sind sie in ihrer ureigenen Rolle als Multiplikatoren von Themen in und aus der Belegschaft zeitlich intensiv belastet. Der Begriff „mitbestimmte Personalarbeit“ intendiert bereits, dass auch hier eine aktive Rolle des Betriebsrates im Sinne eines erweiterten Aufgabenprofils erforderlich ist.

In diesem Kontext wird der Betriebsrat oft als Prozess- oder Konfliktmanager sowie als Manager des Wandels wahrgenommen. Er kann auf Grundlage einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit „seinen“ Personalmanager_innen aktiv die Unternehmensentwicklung beeinflussen, um Arbeitsplätze zu sichern oder zu schaffen. Insbesondere liegt es im Interesse des Betriebsrates, die Wettbewerbsfähigkeit durch eine wertorientierte Personalarbeit zu erhalten und zu fördern.

Aus diesem Grund ergeben sich Felder der Zu-

sammenarbeit, in denen sich die Interessen des Betriebsrates und des Personalmanagements überschneiden: beispielsweise im kontinuierlichen Verbesserungs- und Innovationsprozess, bei dem die Mitsprache über den gesetzlichen Mitbestimmungsrahmen des Betriebsverfassungsgesetzes hinausgeht. Andere Themen wie zukünftige Ausbildungskonzepte, die Weiterentwicklung von Beruf und Familie oder die Etablierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements werden auf gemeinsamen Klausurtagungen diskutiert und verabschiedet. Auch Personalkonzepte, die sich mit der Sicherstellung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs beschäftigen, erfordern eine enge Zusammenarbeit.

Die Integration der Betriebsräte in solche Prozesse ist eine der zentralen Anforderungen mitbestimmungsorientierter Personalarbeit. Der wichtigste Vorteil liegt dabei in der Verschiebung der Konfliktlinie: Der Interessenausgleich wird schon in der Konzeptionsphase angegangen. Eventuell dauern Aushandlungsprozesse länger, dafür ist die Akzeptanz aber höher. Der Umsetzungsprozess wird dadurch von Interessenkämpfen entlastet.

Nur ein hinsichtlich relevanter Fragestellungen informierter und qualifizierter Betriebsrat hat die Fähigkeit, Mitarbeiterinteressen einzubringen oder selbst initiativ zu werden. Deshalb sollte das Personalmanagement mit entsprechenden Qualifizierungsangeboten für Betriebs- und Aufsichtsratsmitglieder unterstützen.

Ein Betriebsratsvorsitzender und sein Blick auf die mitbestimmte Personalarbeit

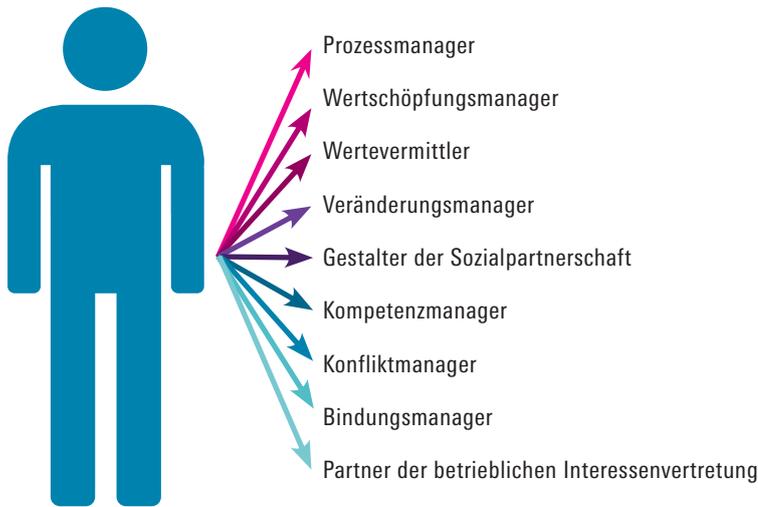
Im betrieblichen Alltag eines Unternehmens ist die Mitbestimmung aus Sicht eines Betriebsrates selbstverständlich nicht wegzudenken. Ralf Heppenstiel² diskutierte mit dem Fachausschuss die spezifische Bedeutung der einzelnen Mitbestimmungsakteure und die Mitbestimmungskultur in Unternehmen und Gesellschaft.

Erfolg setzt aber auch verlässliche Betriebsratsgremien voraus. Wichtige ist hierbei die Qualifikation und fortlaufende Qualifizierung der Betriebs- und Aufsichtsratsmitglieder. Diese muss das Unternehmen und insbesondere sein Personalmanagement gewährleisten.

Ein starker und gut aufgestellter Betriebsrat gibt bei Veränderungsprozessen der Belegschaft mehr Sicherheit und Vertrauen. Er spielt bei der Bewältigung von Krisen eine besondere Rolle, und die Maßnahmen zur Bewältigung wirtschaftlicher Veränderungsprozesse werden deutlich sozialverträglicher gestaltet.

² Ralf Heppenstiel ist Betriebsratsvorsitzender der Outokumpu Nirosta GmbH, Werk Dillenburg, und Vorsitzender des europäischen Betriebsrates von Outokumpu.

Rollenanforderungen moderner mitbestimmter Personalarbeit



Quelle: Becker et al. (2011)

Hans Bäckler
Stiftung

6. PROFESSIONALISIERUNG DER PERSONALARBEIT. GIBT ES UNTERSCHIEDE ZUM „NICHT MITBESTIMMTEN“ PERSONALER?

Stellenprofil des Personalmanagers in einem mitbestimmten Unternehmen

Die Anforderungen an Personalmanager_innen (auch in nicht mitbestimmten Unternehmen) haben sich ähnlich stark verändert wie die an Betriebsräte. Die Aufgaben des Personalmanagers oder der Personalmanagerin haben sich von den klassischen Verwaltungstätigkeiten über ein dynamisches Management der Personalressourcen hin zu einer vielschichtigen Rolle als strategischer Partner der Unternehmensführung gewandelt. In der folgenden Abbildung finden sich unterschiedliche Rollenanforderungen der Personalarbeit. Die Gewichtung ist dabei individuell unterschiedlich.

Der wesentliche Unterschied zwischen mitbestimmter und nicht mitbestimmter Personalarbeit liegt in der speziellen Vermittlungsrolle zwischen den unterschiedlichen Anspruchsgruppen. Es geht um den sozialen Dialog auf betrieblicher Ebene, der nicht nur instrumentell zur Einhaltung der Mitbestimmungsrechte geführt wird, sondern um die im Sinne aller Anspruchsgruppen bestmögliche Lösung zu finden. In mitbestimmten Unternehmen werden Mitarbeiter_innen bzw. die Mitarbeitervertretung innerhalb einer Sozialpartnerschaft somit als konstruktive und produktive Ansprechpartner_innen gesehen. Konflikte entstehen nicht nur zwischen den Zielen des Unternehmens (niedrige Kosten) und denen der Beschäftigten (gutes Einkommen) – auch die Interessenlagen innerhalb der Anspruchs- oder Interessengruppen sind oft nicht frei von Widersprüchen: Ein gutes Einkommen kann der Beschäftigungssicherheit zuwiderlaufen; geringe Personalkosten lassen sich nicht immer mit dem Ziel vereinbaren, hoch qualifizierte Mitarbeiter_innen zu gewinnen. Hieraus ergeben sich besondere Anforderungen an die Handlungskompetenz und Vermittlungsfähigkeit der Personalmanager_innen.

Im folgenden Kompetenzmodell sind die Anforderungen „exzellenter“ Personalarbeit allgemeingültig zusammengefasst. Mitbestimmte Personalarbeit muss darüber hinausgehend in besonderer Weise wirtschaftliche und soziale Zielsetzungen verbinden. Wirtschaftlicher und sozialer Erfolg mitbestimmter Personalarbeit bedingen sich gegenseitig.

Trotz unbestreitbarer Erfolge für die Unternehmen und klaren gestalterischen Anspruchs werden Betriebsräte in Deutschland von ausländischen Investoren immer noch argwöhnisch betrachtet, da sie als gesetzlich aufgezwungen empfunden werden.

Aber auch in Deutschland selbst nehmen Arbeitgebervertreter_innen, die gegenüber der Mitbestimmung kritisch eingestellt sind, oft erheblichen Einfluss auf Betriebsratswahlen und die Arbeit des Betriebsrates, was natürlich dessen politische Positionen und Gestaltungsmöglichkeiten schwächt. Ein hoher Anteil an Leiharbeit und Werkverträgen kann ein Hinweis auf eine möglicherweise schwache Position und geringe Durchsetzungskraft eines Betriebsrates sein. Mitbestimmung im industriellen Kontext, besonders im Umfeld der Stahlindustrie, findet sicher noch vergleichsweise gute Rahmenbedingungen für wirtschaftliche Mitgestaltung vor.

Zentraler Faktor der Mitbestimmungskultur ist der oder die Arbeitsdirektor_in. Hier können wichtige Themen aus der Belegschaft platziert werden, deren Verfolgung sich letztlich auf die Gesamtleistung des Unternehmens positiv auswirkt.

Das Thema Mitbestimmung sollte aus Sicht von Ralf Heppenstiel bereits den Schüler_innen nähergebracht werden. Dies kann zu einer aufgeschlosseneren und wacheren politischen Einstellung führen. Es ist schließlich auch bei Betriebsräten festzustellen, dass immer weniger von ihnen gleichzeitig gesellschaftspolitisch aktiv sind. Überhaupt ist bei jungen Menschen eine zunehmende generelle Politikmüdigkeit zu beobachten. Dabei zeigen übergeordnete Themen wie das Erneuerbare Energien Gesetz (EEG) bzw. die CO₂-Thematik, dass politische Fragen sich erheblich auf die Arbeitsplatzsicherheit auswirken können.

Kompetenzmodell „excellente“ Personalarbeit

Funktionale Kompetenz	Extrafunktionale Kompetenz		
Fachkompetenz - Personalmanagement - Recht - Arbeits- und Organisationspsychologie - BWL/VWL/Controlling - Gesundheitsmanagement/Arbeitssicherheit/ Ergonomie - Anwendungs- und Informationssysteme	Methodenkompetenz - Gesprächsführung - Moderation - Projektmanagement - Change-Management - Kreativitäts- und Problemlösungen - Präsentationstechniken - Verhandlungstechniken - Konferenztechniken - Gesprächsführungs- techniken - Coaching	Sozialkompetenz - Kommunikationsfähigkeit - Konfliktfähigkeit - Teamfähigkeit - Empathie - Verantwortungsbewusstsein - Führungsfähigkeit - Motivationsfähigkeit - Integrationsfähigkeit	Strategische Kompetenz - Visionäres Denken - Denken in Szenarien - Analysevermögen - Unternehmerisches Denken - Vernetztes Denken - KVP-Denken - Nachhaltiges Denken
Sprachkompetenz und interkulturelle Kompetenz			

Quelle: Becker et al. (2011)

Hans Böckler
Stiftung

7. NETZWERKE MITBESTIMMTER PERSONALARBEIT

Der gewerkschaftsnahe Arbeitsdirektor wurde als wichtige Position mitbestimmter Personalarbeit identifiziert. Im strategischen Dreieck mit Betriebsrat und Arbeitnehmervertreter_innen im Aufsichtsrat bestimmt er den Grad der Bedeutung von Personalarbeit im Unternehmen mit.

Die Funktion des Arbeitsdirektors wird jeweils gestützt von einem breiten Netzwerk personalpolitischer Kompetenz in den traditionsreichen Strukturen der sogenannten Engeren Mitarbeiter (ver.di, IG Metall) und der Personalfachleute (IG BCE). Die Intensität der Zusammenarbeit und Vernetzung ist hier allerdings unterschiedlich. Die bereits beschriebenen günstigen Rahmenbedingungen für mitbestimmte Personalarbeit im Geltungsbereich des Montan-Mitbestimmungsgesetzes fördern eine besonders vitale und intensive Zusammenarbeit.

Die Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl ist ein Netzwerk von knapp 120 Personalfachleuten aus mitbestimmten Unternehmen, organisiert durch die Hans-Böckler-Stiftung. Die Arbeitsgemeinschaft richtet jährlich eine Vollkonferenz aus, wobei sie die Arbeitsdirektoren und die Betriebsratsvorsitzenden der Stahlindustrie einbezieht. Als Teilnehmende oder auch als Referent_innen werden verschiedene Akteure eingebunden: die nationale wie die europäische Politik, die Einzelgewerkschaften und der DGB sowie Vertreter_innen der Arbeitgeberseite und der Wissenschaft. Übers Jahr ist die Arbeitsgemeinschaft in inhaltlich vielfältigen Arbeitsgruppen (sog. Fachausschüssen) aktiv. Aktuell stehen folgende The-

men auf der Tagesordnung: Partnerfirmenmanagement, Personal 4.0 und Umgang mit Leistungsgewandelten sowie – zusammen mit den Engeren Mitarbeitern von ver.di – auch der Fachausschuss „Mitbestimmte Personalarbeit“. Die Ergebnisse dieser Fachausschüsse dienen unter anderem den Arbeitsdirektoren und den Gewerkschaften zur Analyse von Gestaltungsmöglichkeiten und zur politischen Einflussnahme.

Die korrespondierenden Netzwerke aus den Organisationsbereichen IG BCE und ver.di verfügen nicht über eine derart ausdifferenzierte Arbeitsebene und verzichten auch auf den direkten Austausch mit Vertreter_innen der betrieblichen Mitbestimmung im Netzwerk. Der meist zweimal jährlich stattfindende Erfahrungsaustausch weist aber eine Reihe von inhaltlichen Parallelen auf.

8. DIE DOPPELTE BEWEISFÜHRUNG: WORIN BESTEHT DIE BESONDERHEIT DER MITBESTIMMTEN PERSONALARBEIT?

Höchster Anspruch der mitbestimmten Personalarbeit ist die „doppelte Beweisführung“ (Blessing 1998), das heißt, sowohl betriebswirtschaftlich als auch sozial wirksam zu sein. Aus Sicht der Arbeitnehmervertreter_innen können nur wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen sozial leistungsfähig sein – und Manager_innen lernen zunehmend, dass soziale Leistungen Bedingung sind für wirtschaftliches Leistungsvermögen.

Die Vermittlung zwischen unterschiedlichen Interessen und die Beteiligung der Arbeitnehmer_innen an relevanten Unternehmensentscheidungen

sind, wie gezeigt, grundlegende Merkmale der mitbestimmten Personalarbeit. In dem frühzeitig und unmittelbar alle Interessenlagen berücksichtigt werden, entstehen auch ökonomisch wirksame Rahmenbedingungen. Gerade im Aufsichtsrat werden heute in weit höherem Maße als noch vor wenigen Jahren Personalthemen präsentiert, diskutiert und in ihren ökonomischen Zusammenhang gestellt. Die Begriffe „Nachhaltigkeit“ und „Corporate Social Responsibility“ (CSR), die eng mit strategischer Personalarbeit verknüpft sind, werden zunehmend als wichtige Kriterien herangezogen, um den Unternehmenswert zu messen.

In dieser „nicht widerspruchsfreien Verschränkung von wirtschaftlicher und sozialer Rationalität“ liegt die „innovative Bedeutung von Mitbestimmung“ (Gerhard Leminsky, ehemaliger Geschäftsführer der Hans-Böckler-Stiftung). Das Beispiel der Stahlindustrie zeigt: Der Einfluss mitbestimmter Personalarbeit hat Veränderungen der Führungs-, Beteiligungs- und damit der Innovationskultur zur Folge. Über das Reformprojekt „Humanisierung der Arbeit“ und andere beteiligungsorientierte Veränderungsprojekte (Gruppenarbeit, Qualitätszirkel etc.) wurde seit den 1970er Jahren bis heute vor allem in der Stahlindustrie ein Wandel vollzogen: vom autoritären zum ökonomisch effizienteren, partnerschaftlichen Führungsstil.

Auch in ökonomisch schwierigen Situationen wie der Finanzkrise 2008 bis 2010 zeigt sich die ökonomische und soziale Leistungsfähigkeit mitbestimmter Personalarbeit. Hier gab es eine Reihe guter betrieblicher Beispiele für die Vereinbarung von (ökonomischer) Flexibilität und (sozialer) Sicherheit: z. B. gesetzliche, tarifvertragliche und betriebliche Formen der Kurzarbeit oder der (anforderungsbedingten) Verlängerung bzw. Verkürzung der Arbeitszeit.

9. DER FAKTOR BETEILIGUNG: DIE ETWAS ANDERE ARBEITSWEISE MITBESTIMMTER PERSONALARBEIT

Personalarbeit heute muss strategisch, wert- und werteorientiert sein. Mitbestimmte Personalarbeit zeichnet sich zudem durch Beteiligung aus – durch Partizipation der Menschen in Unternehmen – und damit auch durch die sukzessive Dezentralisierung von Entscheidungen.

Strategisch muss Personalarbeit in zweifacher Hinsicht sein: Sie muss einen Beitrag leisten zur



Umsetzung der Unternehmensstrategie; zugleich muss sie eigene kurz-, mittel- und langfristige personalspezifische strategische Ziele definieren und in die Unternehmensstrategie integrieren. Vor allem muss sie die strategische Frage beantworten: Welches Personalpotenzial soll entwickelt und für welche Wertschöpfungsprozesse eingesetzt werden?

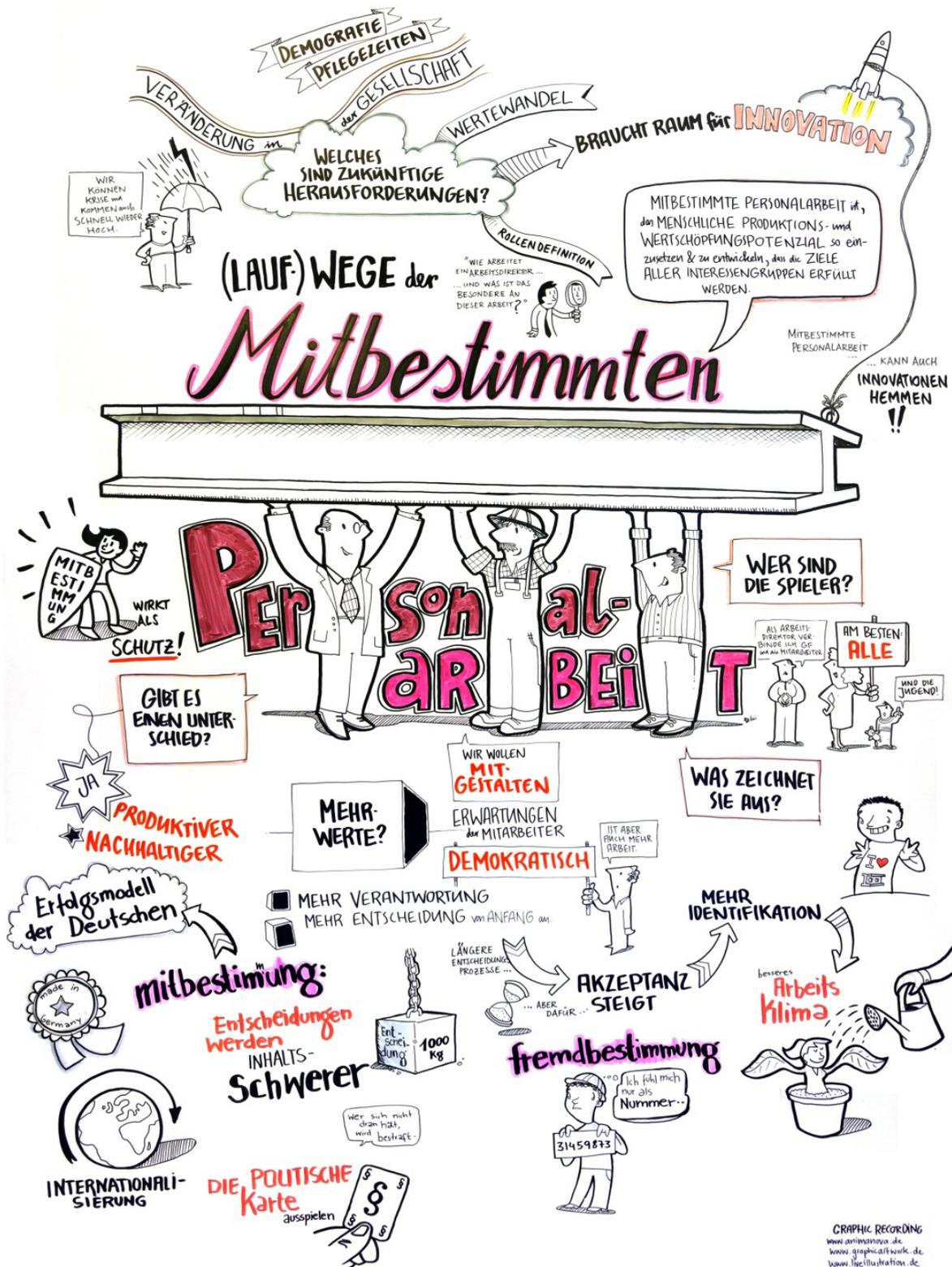
Wertorientiert muss Personalarbeit vor allem deshalb sein, weil Produkte und Dienstleistungen zunehmend gekennzeichnet sind durch Kreativität, Innovation, Qualität und Zuverlässigkeit. Die Qualität und Entwicklungsfähigkeit der Personalresource hat somit höchste Priorität für die Wettbewerbsfähigkeit und den Wert eines Unternehmens. Um hoch qualifizierte, innovative Menschen für das Unternehmen zu gewinnen, muss die Personalfunktion zwischen Unternehmenszielen und den Zielen der Beschäftigten vermitteln und so einen Wertschöpfungsbeitrag leisten.

Die Wertschöpfungskraft ist an die Menschen gebunden. Sie wollen nicht Objekt der Entscheidungen anderer sein, sondern selbst entscheiden: Welche Aufgabe ist wie wahrzunehmen? Wie sollen die Arbeitsbedingungen gestaltet sein? Wie wird das Unternehmen weiterentwickelt? Wie ist mit Krisen umzugehen?

Mitbestimmte Personalarbeit fügt dem Leitbild der strategischen und wertorientierten Personalarbeit den Faktor Beteiligung hinzu, indem sie den Beschäftigten Möglichkeiten der Einflussnahme einräumt. Dabei werden Themen frühzeitig angesprochen, stärker beleuchtet und ausdiskutiert, angefangen bei Fragen der Arbeitsausführung bis hin zu denen der Unternehmensstrategie und -entwicklung. Beteiligung und Kooperation müssen sich nicht auf die Wahrnehmung der betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmung beschränken. Eine Vertrauenskultur ist zugleich Voraussetzung und Ergebnis der erfolgreichen mitbestimmten Personalarbeit. Beteiligung ist der Schlüssel dazu.



10. SELBSTBILD DER MITBESTIMMTEN PERSONALARBEIT - VISUALISIERUNG EINES WORLD CAFÉS



11. RESÜMEE UND AUSBLICK

Soziale Leistungen, attraktive Entgelte, Nachhaltigkeit und Übernahme von Verantwortung für soziale, personale und Umweltfragen – all das ist nicht einseitig eine Folge ökonomischen Unternehmenserfolgs. Vielmehr bedingen sich ökonomischer und sozialer Erfolg eines Unternehmens gegenseitig. Dies kann auch als Leitbild der mitbestimmten Personalarbeit und ihrer Protagonist_innen (Betriebsräte, Arbeitsdirektor_innen und Personalmanager_innen) gelten: Unternehmen werden nur dann langfristig ökonomisch erfolgreich sein, wenn sie Verantwortung für eben diese sozialen, personalen und Umweltanliegen übernehmen. Der Ansatz der mitbestimmten Personalarbeit ist in diesem Sinne ein erprobtes und wirksames Modell moderner und nachhaltiger Unternehmensführung. Derzeit überaus populäre Ansätze der Corporate Social Responsibility (CSR) weisen hier klare Parallelen auf und sind somit durchaus anschlussfähig.

Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Arbeitsplatzsicherheit gehören zu den traditionellen Themen der mitbestimmten Personalarbeit. Diese werden auch zukünftig relevant bleiben. Hinzu kommen neue, teils eng verwandte Themen. Und wir sind zuversichtlich, dass die mitbestimmte Personalarbeit wertvolle Beiträge zu den anstehenden Richtungsentscheidungen für die Arbeitswelt der Zukunft leisten kann und wird. Denn die Gestaltung von Arbeit profitiert stark von der hier gepflegten Beteiligungsorientierung und Verhandlungskultur.

Gleichzeitig wird es eine große Herausforderung für die mitbestimmte Personalarbeit sein, dieses nachweislich wirksame, erprobte und schwerpunktmäßig im industriellen Kontext verankerte Modell der Unternehmensführung in eine Arbeitswelt zu überführen, die von Wertewandel, massivem technologischen Fortschritt und einem weitergehenden Trend zur Dienstleistungsgesellschaft geprägt ist.

Doch auch in dieser gar nicht mehr so fernen Arbeitswelt der Zukunft wird es eine der wichtigsten Aufgaben sein, das menschliche Wertschöpfungs- und Innovationspotenzial so zu entwickeln und einzusetzen, dass die Ziele ALLER Interessengruppen erreichbar bleiben. Gerade weil diese Zielsetzungen heterogener und möglicherweise auch widersprüchlicher werden, ist mehr denn je die Innovationskraft der mitbestimmten Personalarbeit gefragt. Denn diese hat sich in der Vergangenheit mit innovativen Krisenbewältigungsmechanismen und wirksamen Innovationen zur Humanisierung der Arbeit hervorragend dafür qualifiziert, auch zukünftige Konflikte angemessen zu regulieren und Konsens herzustellen. Sie dürfte sich damit als klarer Wettbewerbsvorteil auf dem Weg in die Arbeitswelt der Zukunft erweisen.



12. WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- Becker, H. L./Bieg, P./Dachrodt, G./Eggers, W./Mogk, M./Schäfer, K.-H. (2011):** Das Studium der Personalwirtschaft – Anforderungen der Praxis und Hochschulangebote. Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl, Bericht des Fachschusses. Arbeitspapier 234. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Düsseldorf. Download unter www.boeckler.de/6299.htm?produkt=HBS-005101&chunk=1
- Blessing, K. (1998):** Doppelte Beweisführung. In: Die Mitbestimmung, 6/1998, S. 36–38.
- Blessing, K./Otto, K.-P. (2004):** Handwörterbuch des Personalwesens. 3. Aufl. Stuttgart. S. 207–216.
- Breisig, T. (1990):** Betriebliche Sozialtechniken – Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen. Neuwied.
- Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl (2001):** Personalarbeit in mitbestimmten Unternehmen. Fachausschuss 2/01. Arbeitspapier 87. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Düsseldorf. Download unter www.boeckler.de/pdf/p_arbp_087.pdf.
- Götzen, U. (2002):** Moderne Unternehmensführung, ökonomischer Erfolg und die Rolle der Mitbestimmung. Düsseldorf und Gütersloh.
- IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung) (2015):** Anteile der Betriebe mit Betriebsrat. Sonderauswertung, unveröffentlichtes Manuskript.
- IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung) (2014):** Anteile der Beschäftigten mit Betriebsrat nach Branche. Sonderauswertung, unveröffentlichtes Manuskript.
- Klein-Schneider, H./Krone, M. (2006):** Mitbestimmte Personalarbeit. Projekt Netzwerk Mitbestimmte Personalarbeit. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Düsseldorf. Download unter www.boeckler.de/pdf/mbf_nmp_2006_was_ist_mitbestimmte_personalarbeit.pdf.
- Öchsler, W. A. (2011):** Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber – Arbeitnehmer-Beziehungen. 9. Aufl. München.
- Otto, K.-P. (2014):** Montanmitbestimmte Personalarbeit. 50 Jahre Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl. Arbeitspapier Nr. 299. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Düsseldorf. Download unter www.boeckler.de/pdf/p_arbp_299.pdf.
- Streeck, W./Kluge, N. (Hg.) (1999):** Mitbestimmung in Deutschland. Tradition und Effizienz. Frankfurt am Main.
- Wagner, D. (1994):** Personalfunktion in der Unternehmensleitung. Wiesbaden.

WWW.BOECKLER.DE