

Besser im Schulterschluss

Wie Personalmanagement und Mitbestimmung

Dass sich das Personalmanagement als wichtige Unternehmensfunktion und gesellschaftliche Stimme etabliert hat, ist nicht zuletzt dem deutschen Modell der Mitbestimmung zu verdanken. Das gemeinsame Interesse am Betriebsfrieden fördert die Stabilität und Innovationsfähigkeit der Wirtschaft. Jan-Paul Giertz von der Hans-Böckler-Stiftung ordnet die Entwicklung des Personalmanagements im Kontext der Mitbestimmung historisch ein – anhand der Rolle des Arbeitsdirektors.



gemeinsam die Arbeit der Zukunft gestalten

Zudem beleuchtet er, wie sich Mitbestimmung und Personalmanagement gegenseitig bedingen und wie ein zukunftsfähiger Ansatz der Mitbestimmten Personalarbeit aussehen kann.



Das deutsche Modell der Mitbestimmung ist international einzigartig – ein „Kulturgut“ wie es der damalige Bundespräsident Joachim Gauck 2016 anlässlich des Festakts „40 Jahre Mitbestimmungsgesetz '76“ formulierte. Man kann Mitbestimmung auch ganz prosaisch als ein wirksames und zukunftsfähiges Funktionsprinzip der Unternehmensführung bezeichnen. Seine betrieblichen Protagonisten sind

auf, ergänze sie sinnvoll und mache sie wirkungsvoller – und vice versa.

WURZELN AUS STAHL

Die Mitbestimmung hat entscheidend dazu beigetragen, Personalmanagement als bedeutende Unternehmensfunktion zu etablieren. Mit vertrauensvollen Umgang, dem gemeinsamen Interesse am Betriebsfrieden und unterstützt durch maßvolle Tarifabschlüsse, wurde eine hohe interne Flexibilität sowie eine bemerkenswerte Krisenbewältigungs- und Innovationsfähigkeit erreicht. Traditionelle deutsche Unternehmen wurden so bis heute wettbewerbs-, wandlungs- und innovationsfähig gehalten.

Ein Beispiel dafür ist die Stahlindustrie, die weiterhin mit fast vier Millionen direkt und indirekt von ihr abhängigen Arbeitsplätzen ein bedeutsamer Teil der industriellen Basis ist (Küster-Simic et al. 2017). Zuletzt haben Mitbestimmung und Personalmanagement insbesondere im Stahl ihre Leistungsfähigkeit in der Bewältigung der Finanzkrise 2008/2009 bewiesen (Bogedan et al. 2009).

Die Rolle des Arbeitsdirektors in der Stahlindustrie ist idealtypisch für die enge Verbindung zwischen Mitbestimmung und Personalmanagement. Seine Position ist einerseits getragen vom Vertrauen der Arbeitnehmerschaft (§ 13 MontanMitbestG), andererseits geprägt von der kollegialen Mitverantwortung (§ 76 AktG) im Vorstand eines marktwirtschaftlich agierenden Unternehmens. Der Arbeitsdirektor steht in einem besonderen Spannungsverhältnis zwischen betriebswirtschaftlicher und sozialer Verantwortung (Blessing 1998), mit nachhaltiger Wirkung auf die Veränderungs- und Modernisierungsfähigkeit einer ganzen Industriebranche.

DER AUTOR



JAN-PAUL GIERTZ ▶ Leiter des Referats Personalmanagement und Mitbestimmung, I.M.U. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
▶ jan-paul-giertz@boeckler.de

die Betriebs- und Aufsichtsräte sowie die Personalmanager. Die Rolle des Arbeitsdirektors stellt zusätzlich eine strukturelle wie personelle Verknüpfung der betrieblichen und der unternehmensstrategischen Ebene dar. In dieser Konstellation kooperieren Mitbestimmung und Personalmanagement in konstruktiver und komplementärer, aber nie völlig konfliktfreier Weise und machen die deutsche Wirtschaft erfolgreich, flexibel und innovationsfähig (Müller-Jentsch 1991; Hans-Böckler Stiftung 2013).

Der damalige US-Arbeitsminister Thomas Perez hat die Beziehung zwischen Personalmanagement und Mitbestimmung anlässlich eines Besuchs bei der Hans-Böckler-Stiftung im Oktober 2014 charmant veranschaulicht. Nachdem er sich von Betriebsräten das deutsche Mitbestimmungsmodell hatte erläutern lassen, brachte er seine „lesson learned“ in einem bemerkenswerten Satz zum Ausdruck: „In meinem Land würde man Sie [die Betriebsräte] als Personalmanager bezeichnen.“ Es war vor allem die Professionalität im Umgang mit Fragen des Personalmanagements und der klare Gestaltungsanspruch der Betriebsräte, die den Politiker so beeindruckten. Mitbestimmung werte so die Rolle des Personalmanagements

In der Stahlindustrie wurden innovative Instrumente wie Sozialplan, Interessenaus-

gleich und Beschäftigungs- und Transfergesellschaften entwickelt und umgesetzt (Otto 2014, S.93 ff.). Aktuell werden Modelle der beschäftigungssichernden Arbeitszeitverkürzung erfolgreich praktiziert. Kurzarbeit (verbunden mit Bildung), ein risikobewusster Umgang mit Partnerfirmen sowie komplexe Zeitkontenmodelle sind Beispiele für interne Flexibilisierungskonzepte, die die arbeitsdirektorialen Bereiche zusammen mit Betriebsräten entwickelt haben. Götzen (2002, 10) spricht von einem „kooperativen Modernisierungspfad“, der aufzeigt, wie eine vertrauensvolle Zusammenarbeit wohldurchdachte Flexibilität fördert, und nicht, wie es aktuell häufiger behauptet wird (acatech 2016), behindert. Neben der verbindlichen und vertrauensvollen Zusammenarbeit mit Betriebs- und Aufsichtsrat gibt es dafür aus unserer Sicht allerdings eine weitere Grundvoraussetzung: die gleichberechtigte und eigenständige Vorstandsrolle des Arbeitsdirektors.

HR GEHÖRT IN DEN VORSTAND

Auch wenn das MontanMitbestG sich als Referenzmodell für das Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) nicht vollständig durchsetzen konnte, wurde in § 33 MitbestG eine spezifische Verankerung des Arbeitsdirektors im Vorstand erreicht. Er stellt sicher, dass die Führung des Unternehmens auch den sozialen Schutz und Teilhabeinteressen der Beschäftigten berücksichtigt. Der Begriff „Arbeitsdirektor“ ist der normative Ausdruck des dahinter stehenden Anspruchs, Mitbestimmung zu einem Faktor der Unternehmensführung zu machen. Er ist deshalb nicht einfach ein Synonym für den Begriff „Personalvorstand“.

Ein Vorstandsmitglied, das nur den Titel Arbeitsdirektor trägt, aber nicht über Kompetenzen im Personalmanagement verfügt, ist gemäß MitbestG unzulässig. Dennoch wird die Rolle des Arbeitsdirektors häufig nach dem Motto „Personal kann jeder“ einem anderen Ressort zugeordnet. Weniger als die Hälfte der Unternehmen weisen ein

eigenständiges Personalressort auf (Wehner et al. 2017), im Dax 30 sogar nur knapp ein Drittel (Leuchter / Weckmüller 2015). Zwischen 2005 und 2015 ist laut aktueller Daten des WZB bei 127 dauerhaft börsengelisteden Unternehmen in durchschnittlich 42,5 Prozent der Fälle ein unabhängiges Personalressort vorhanden (Giertz / Scholz 2018).

Hinzu kommt, dass 90 Prozent der börsengelisteden Unternehmen mit eigenständigem Personalvorstand paritätisch im Aufsichtsrat mitbestimmt sind (Giertz / Scholz 2018) und somit die Arbeitnehmerbank starken Einfluss auf die Sicherung der Eigenständigkeit des Personalvorstands besitzt. Hier gilt dann allerdings auch heute

um das Selbstverständnis von HR zu Recht auch wieder ins Spiel gebracht (Herrmann 2015). Dieses Modell braucht neben einer intakten Unternehmensmitbestimmung im Aufsichtsrat aber ein Fundament: die vertrauensvolle Zusammenarbeit des Personalmanagements mit der betrieblichen Mitbestimmung, die sich weniger am Wort-



In der Stahlindustrie wurden innovative Instrumente wie Sozialplan, Interessenausgleich und Beschäftigungs- und Transfergesellschaften entwickelt und umgesetzt.

Das ist zweifellos ein zu niedriger Wert, wenn auch im internationalen Vergleich längst nicht so dramatisch wie in der sogenannten Cranet-Studie (Wehner et al. 2017) dargestellt. Wenn Wehner et al. Zum Beispiel in Großbritannien eine höhere Quote von Vorständen (Boards) mit eigenständigem Personalressorts registrieren (77 % zu 49 % in Deutschland), lassen sie außer Acht, dass es sich hierbei vielfach um „non-executive“ Mitglieder des Board handelt. Solche „halb-garen“ Lösungen erschweren in Deutschland das Aktiengesetz und die Mitbestimmungsgesetze.

noch der Satz des ehemaligen Politikers und Arbeitsdirektors Harald Koch: „Der Arbeitsdirektor in einem mitbestimmten Unternehmen ist selten stärker als die Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat“ (Ostertag et al. 1981, 53).

AM GEIST DER BETRIEBS-VERFASSUNG ORIENTIERT

Der Arbeitsdirektor kann heute nach wie vor als Modell für ein unabhängiges strategisches Personalmanagement auf Vorstandsebene gelten und wird in der Diskussion

laut als vielmehr am Geist der Betriebsverfassung orientiert.

Umgekehrt brauchen Betriebsräte eine unabhängige und machtvolle Personalfunktion im Vorstand sowie ein kompetentes Personalmanagement, um die Interessen der Belegschaft auf Augenhöhe verhandeln zu können. Gemeinsam ergeben sich interessante strategische Optionen für eine von uns so genannte Mitbestimmte Personalarbeit. Professor Dr. Werner Widuckel hat für die HR-Netzwerke der Hans-Böckler-Stiftung eine Definition entwickelt (Enge-

re Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl / ver.di 2016): „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 einen umfassenden Einfluss auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und deren gesellschaftliche Auswirkungen nimmt und dies als Bestandteil der Unternehmensstrategie positioniert.“

SOZIALPOLITISCHES LABORATORIUM

Insbesondere die Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl als „sozialpolitisches Laboratorium und Schrittmacher für innovative Konzepte“ (Lauschke 2007, 332 f.), gleichsam ein „Think Tank“ der arbeitsdirektorialen Bereiche, kann als prototypisch für diesen Ansatz gelten. Viele der genannten Innovationen sind aus der Arbeitsgemeinschaft heraus entwickelt oder weiterentwickelt worden. Das Netzwerk bietet seit über 50 Jahren (Otto 2014) einen Raum zur Erarbeitung von Handlungs- und Orientierungswissen sowie auch zunehmend zur Entwicklung gemeinsamer Standpunkte mit dem Sozialpartner.

Auf der diesjährigen Vollkonferenz der Arbeitsgemeinschaft wurde die Frage diskutiert, wie und unter welchen Bedingungen Mitbestimmung und Personalmanagement einen vertrauensvollen Umgang mit Künstlicher Intelligenz und Algorithmen gestalten können (www.boeckler.de/veranstaltung_113130.htm). Es dürfte bis dato nur wenige Gelegenheiten gegeben haben, bei denen Gewerkschafter, Betriebsräte, Personalmanager sowie Vertreter von Wissenschaft, Forschung und Softwareindustrie derart unmittelbar und offen über Möglichkeiten und Grenzen des Digitalisierungspotenzials der Personalarbeit diskutiert haben.

Aber Digitalisierung ist nicht alles! Vielmehr ist sie nur ein Element der „Arbeit der Zukunft“ (Jürgens et al. 2017). Angesichts der zunehmenden Vielfalt von Werthaltungen, Erwartungen und Ansprüchen, Organisationsformen, tariflichen und betrieblichen Wahlmodellen wächst der Bedarf an gut ausgehandelten betrieblichen Lösungen. Die Variationsbreite der konkreten Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Sozialbeziehungen (Führung und Zusammenarbeit), Ent-

Auf der diesjährigen Vollkonferenz der Arbeitsgemeinschaft wurde die Frage diskutiert, wie und unter welchen Bedingungen Mitbestimmung und Personalmanagement einen vertrauensvollen Umgang mit Künstlicher Intelligenz und Algorithmen gestalten können.



Professor Dr. Werner Widuckel hat für die HR-Netzwerke der Hans-Böckler-Stiftung eine Definition entwickelt: „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 einen umfassenden Einfluss auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und deren gesellschaftliche Auswirkungen nimmt und dies als Bestandteil der Unternehmensstrategie positioniert.“

wicklungsmöglichkeiten und Beteiligungsformen nimmt zu und zugleich finden kulturelle, strukturelle und technologische Veränderungsprozesse in Unternehmen statt.

NATÜRLICHE DIGITAL-ANALOG-SCHNITTSTELLE

Mehr denn je braucht es Fachleute für die Gestaltung von Arbeit sowie für die Beteiligung von Menschen, die Vielfalt managen, Vertrauen in die Arbeit der Zukunft aufbauen und konsistente Digitalisierungsstrategien entwickeln. Personalmanagement

und Mitbestimmung stellen gemeinsam die natürliche Digital-analog-Schnittstelle auf dem Weg in die Arbeit der Zukunft dar und sollten diese auch in der Resortverantwortung von HR verhandeln. Hierzu müssen sich sowohl die Mitbestimmung als auch das Personalmanagement weiterentwickeln. Neben Ansätzen zur unmittelbareren Beteiligung der Belegschaften (im Kern wie auch am Rand) gehört dazu auch, IT-Kompetenz zu entwickeln, um die richti-





gen Digitalisierungsentscheidungen treffen, geeignete Regulierungen verhandeln sowie ein adäquates Risikomanagement aufbauen zu können.

Mitbestimmte Personalarbeit trägt ebenso wie die Institution des Arbeitsdirektors zu einer „Verbetrieblichung“ bei (Streck / Kluge 1999, 240), das heißt einer Stärkung der betrieblichen Ebene im Dreiecksverhältnis Staat / Tarifpolitik / Unternehmen. Diese subsidiäre Struktur (Tarifbindung und wirksame betriebliche Regulierungsstruktur) hat sich in Phasen nachlassender Prosperität und technologischer Umbrüche als wirksames Instrument erwiesen und kann auch helfen, die nun anstehenden Umbrüche zu managen. Mitbestimmte Per-

sonalarbeit ist ein spezifischer Wettbewerbsvorteil Deutschlands auf dem Weg in die Arbeit der Zukunft.

Unter www.arbeitenviernull.de kann man sich in den sogenannten „Experimentierräumen“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales vergewissern, dass Mitbestimmte Personalarbeit nicht nur in der Stahlindustrie praktiziert wird. Unternehmen wie die Deutsche Telekom, die Berliner Verkehrsbetriebe, Bosch und auch die Deutsche Bahn mit ihrem Projekt Mitbestimmung-Plus zeigen, wie experimentierfreudig und kompetent mitbestimmte deutsche Unternehmen agieren. Und die SAP SE, erst seit gut zehn Jahren mitbestimmt, unterstreicht die Bedeutung der Mitbestimmung bei Arbeit 4.0 und definiert zugleich Ansprüche an den notwendigen Umbau unserer Mitbestimmungsmodelle: „Wissensarbeiter wollen anders geführt werden. Selbstbestimmung und Mitbestimmung haben für sie einen viel höheren Stellenwert“.

MITBESTIMMTE PERSONALARBEIT UNTER DRUCK

Mitbestimmung und Personalmanagement melden gemeinsam einen berechtigten Gestaltungsanspruch für die Arbeit der Zukunft an, und zugleich stehen sie beide unter zunehmendem Legitimationsdruck. Die Erosion der Tarifbindung, der betrieblichen Mitbestimmung, aber auch der Organisationsgrade in Belegschaften und Gremien schwächt die Personalseite. Was wäre denn noch zu verhandeln und zusammen mit dem betrieblichen Sozialpartner zu gestalten? Wer würde die Folgen des anstehenden Wandels in der Belegschaft noch vermitteln können, wenn die Belegschaften keine wirksamen Vertretungsstrukturen mehr haben? HR wäre sicher schnell auf die verbleibenden (nicht automatisierbaren oder externalisierbaren) operativen Funktionalitäten zurückgeworfen und der strategischen Perspektive des Managements von Vertrauen, Vielfalt und guter Arbeit beraubt.

Dafür gibt es bereits Anzeichen. Relevante HR-Themen werden in anderen Ressorts gemanagt (z. B. Werkverträge im Einkauf), das HR-Controlling wird im Finanzressort „miterledigt“ und auch die Strategiedebatte findet immer noch zu



Unter www.arbeitenviernull.de kann man sich in den sogenannten „Experimentierräumen“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales vergewissern, dass Mitbestimmte Personalarbeit nicht nur in der Stahlindustrie praktiziert wird. Hier das Beispiel Microsoft Deutschland mit der Zentrale in Schwabing als „Experimentierraum“.

häufig ohne das Personalmanagement statt. Zudem gibt es klare Tendenzen, dass das Personalmanagement sich in einem Shared Service Center sowohl der Mitbestimmung als auch der Belegschaft „entfremdet“. Wenn der Personalbereich abgekoppelt ist, trifft das auch die Mitbestimmung.

Das heißt nicht, dass es keine Möglichkeiten der Einflussnahme für Betriebsräte und Aufsichtsräte mehr gibt. Es wird nur erheblich schwerer, frühzeitig notwendige Informationen zur Wahrnehmung wichtiger Vorschlags- oder Mitbestimmungsrechte zu erhalten und den geeigneten Verhandlungspartner zu identifizieren. In Zeiten, in denen Mitbestimmungsakteure ohnehin gerne unterstellt wird, „Bremser“ in disruptiven Prozessen zu sein, ist das keine gute Ausgangslage, um sich aktiv und wirksam in Modernisierungs- oder gar Change-Prozesse einzubringen und bei der eigenen Klientel „zu punkten“. Eine Abwärtsspirale kommt in Gang.

Dabei ist es für die betriebliche Mitbestimmung heute wichtiger denn je, an der Unternehmensführung beteiligt zu sein. Ein Betriebsrat, der Arbeitsplatz- und Beschäftigungssicherung ernst nimmt, „muss auch auf der strategischen Ebene arbeiten“ (Hoffmann 2017). Er muss Entscheidungen auf der Ebene der strategischen Unternehmens- und Personalplanung und damit der strategischen Vorsteuerung beeinflussen. Das geht nur mit einem strategiefähigen Personalmanagement. Diesem hat der Betriebsrat seinerseits einiges zu bieten. In den Bereichen Arbeits- und Gesundheitsschutz, der Entgelt- und Arbeitszeitgestaltung, der Arbeitsplatzgestaltung oder der Personalplanung verfügt er über zum Teil weitreichende Mitbestimmungsrechte. Gleichzeitig verfügt er über ein spezifisches Wissen hinsichtlich der sozialen Verhältnisse, Wahrnehmungen und Interessenlagen der Beschäftigten. Ohne diese Rechte und auch Zugänge, auf die sich eine Mitbestimmte Personalarbeit berufen kann, würde Technik- oder Finanzressort noch eher dazu neigen, Belegschaft

als frei verfügbare „Betriebsmittel“ zu managen.

ARBEIT DER ZUKUNFT GESTALTEN

Wenn es wahr ist, dass Personal die wichtigste Ressource, der größte Engpass und auch der größte Risikofaktor (The Economist Intelligence Unit 2007) in Unternehmen ist, sollten das Management von Personal und auch seine Einbeziehung in Entscheidungsprozesse eine strategische Managementaufgabe sein. Der überwiegende Teil zukünftiger Herausforderungen in der Arbeitswelt liegt in diesem Bereich. Der Kultur- und Wertewandel und seine Implikationen in Bezug auf Recruiting und Retention, die wachsende Bedeutung (psychisch) gesunder Arbeitsbedingungen, der Wandel von Organisationsstrukturen in Richtung „Wertschöpfungsnetzwerke“ (Schietinger 2017, 22), ein verändertes Verständnis von Führung (Weibler 2017), das Management von Vielfalt und Vertrauen sind zukunfts-trächtige Managementfelder für die Mitbestimmte Personalarbeit.

Die zum Teil massiven internen Umwälzungen und veränderten Qualifikationsanforderungen können nur mit einem professionellen Personalmanagement in enger Zusammenarbeit mit der Interessenvertretung bewältigt werden – strategische Personalplanung, Skill- und Kompetenzmanagement, adäquate Personalbemessung sowie die Gestaltung interner Arbeitsmärkte sind ebenfalls wichtige gemeinsame Themen. Mitbestimmte Personalarbeit, die wirtschaftlichen Erfolg mit sozialer Verantwortung zu verbinden vermag, wird dann zu einem spezifischen Wettbewerbsvorteil auch und gerade am zunehmend umkämpften Arbeitsmarkt – denn Gute Arbeit ist für kommende Generationen ein wichtiges Entscheidungskriterium bei der Jobsuche.

Zugleich werden sich die Veränderungen der Arbeitswelt auch in der Arbeitsweise von Personalmanagement, aber auch Mitbestimmung abbilden müssen. Stichworte

wie Mitbestimmung 4.0 bezeichnen den wachsenden Anspruch an direkte Beteiligung, agile Formen der Regulierung und neue Kompetenzen bis hin zu agilen Arbeitsweisen, wie sie bereits bei Unternehmen wie Bosch auf Initiative der dortigen Betriebsräte erprobt werden (Scheytt 2017). Auch auf der gesetzlichen Ebene sollten die Möglichkeiten der Mitbestimmung an die veränderte Arbeitswelt angepasst werden (DGB 2017). Bedauerlicherweise sind die Vorschläge des DGB im Koalitionsvertrag allenfalls im Feld der Weiterbildung wahrnehmbar. Die „Modellpflege“ ist es allemal wert, denn: Gute Mitbestimmte Personalarbeit integriert gesamtgesellschaftliche Veränderungen wie neue Technologien, den demografischen Wandel oder Wertewandel in den Betrieb.

Personalmanagement muss dazu im Konzert der Ressorts unabhängig sein und die Beschäftigten müssen zeitgemäße Möglichkeiten der Mitsprache, der kollektiven und individuellen Mitbestimmung wahrnehmen können. Insbesondere die Rolle des Arbeitsdirektors vermag erfahrungsgemäß in Zeiten der Veränderung und des Wandels zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen zu vermitteln und damit Modernisierung nachhaltig zu ermöglichen. Die anstehenden Veränderungen der Arbeitswelt gilt es zu gestalten und immer wieder aufs Neue auszuhandeln mittels eines den Menschen zugewandten, professionellen und strategiefähigen Personalmanagements, das den Nachweis bringt, zusammen mit der Mitbestimmung „nicht nur die humanere, sondern auch die wirtschaftlich effizientere Personalpolitik zu erreichen“ (Blessing / Otto 2004, 207). ●

Literatur

- acatec (2016): Die digitale Transformation gestalten. Was Personalvorstände zur Zukunft der Arbeit sagen, in: acatech IMPULS, April
- Blessing, K. (1998): Doppelte Beweisführung, in: Die Mitbestimmung, 6, 36-38
- Blessing, K. / Otto, K.-P. (2004): Arbeitsdirektor, in: Gaugler, E. / Oechsler, W. A. / Weber, W.

- (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Aufl., Stuttgart, 207-216
- Bogedan, C. / Brehmer, W. / Herzog-Stein, A. (2009): Betriebliche Beschäftigungssicherung in der Krise, Reihe: WSI Report, 12, Düsseldorf
- Deutscher Gewerkschaftsbund (Hg.) (2017): Anforderungen an die Parteien zur Bundestagswahl 2017, akt. Fassung Februar 2017, Berlin
- Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl / ver.di (2016): Merkmale guter mitbestimmter Personalarbeit, Reihe: MBF Mitbestimmungspraxis, 5, Düsseldorf, www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2016_005.pdf (Stand: 5.5.2018)
- Giertz, J.-P. / Scholz, R. (2018): Strategische Personalarbeit ohne eigenständigen Personalvorstand?, in: WSI-Mitteilungen, 71 (2), 140-149
- Götzen, U. (2002): Moderne Unternehmensführung, ökonomischer Erfolg und die Rolle der Mitbestimmung, Eine Befragung der Arbeitsdirektoren der Stahlindustrie, Düsseldorf / Gütersloh
- Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (2013): Innovation und Mitbestimmung, Empirische Untersuchungen und Literaturstudien, 2. korr. Aufl., Düsseldorf
- Herrmann, K. (2015): Die Arbeitsdirektorin – „Personalchefs gehören ins Topmanagement“, in: Harvard Business Manager, Oktober, 44
- Hoffmann, T. (2017): Strategische Personalplanung mit Betriebsratsbeteiligung, Reihe: MBF Mitbestimmungspraxis, 7, Düsseldorf
- Küster Simic, A. / Gül, O. / Lauenstein, P. (2017): Branchenanalyse Stahlindustrie. Entwicklungstrends und Zukunftschancen, Reihe: Study der Hans-Böckler-Stiftung, 352, Düsseldorf
- Lauschke, K. (2007): Die halbe Macht. Mitbestimmung in der Eisen- und Stahlindustrie 1945 bis 1989, Essen
- Leuchter, A. / Weckmüller, H. (2015): Die Renaissance von HR, in: Personalmagazin 6, 22-23
- Müller-Jentsch, W. (1991): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen industrieller Beziehungen, 1. Aufl., München und Mering, 2. Aufl., 1993, 3. Aufl. 1999
- Ostertag, A. / Buchholz, K. / Klesse, K. / Schmidt, R. (1981): Mitbestimmung und Interessenvertretung, Köln
- Otto, K.-P. (2014): Montanmitbestimmte Personalarbeit, Böckler Arbeitspapier, 299 (Unternehmensmitbestimmung und Unternehmenssteuerung), Düsseldorf
- Scheytt, S. (2017): Die Wucht des digitalen Wandels, in: Magazin Mitbestimmung, 4, 20-22
- Schietinger, M. (2017): Hemmschuh oder Treiber des Wandels? Sozialpartnerschaft und Mitbestimmung im Zeitalter der Digitalisierung, in: Personalführung, 3, 20-27
- Streck, W. / Kluge, N. (Hg.) (1999): Mitbestimmung in Deutschland. Tradition und Effizienz, Frankfurt/M.
- The Economist Intelligence Unit (2007): Best practice in risk management. A function comes of age, London
- Wehner, M. / Kabst, R. / Meifert, M. (2017): HR im internationalen Vergleich, in: Personalmagazin, 2, 14-19
- Weibler, J. (2017): Leadership – Wertschöpfer Personalarbeit (HR), in: Leadership Insiders, www.leadership-insiders.de/leadership-wertschoepfer-personalarbeit-hr/ (Stand: 5.5.2018)



DGFP // Qualifizierung Betriebliches Gesundheitsmanagement

Einführung Betriebliches Gesundheitsmanagement

18.09.2018, Düsseldorf

Online-Code I29

Durchführung Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

28.08.2018, Hamburg

18.09.2018, Köln

30.10.2018, Frankfurt am Main

Online-Code I33

Systematische Gesundheitskommunikation – Webinar

27.09.2018

Online-Code I32

Betriebliches Eingliederungsmanagement – Recht und Praxis

18.09.2018, Stuttgart

Online-Code I28

Moderne Kennzahlen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

11.09.2018, Hamburg

Online-Code I25

Gesund Führen: Sich selbst und seine Mitarbeiter motivierend und gesund führen

04. – 05.09.2018, Frankfurt am Main

28. – 29.11.2018, Köln

Online-Code I35

Wir beraten Sie gerne!

Deutsche Gesellschaft für
Personalführung e. V.

Fon 069 713785-200

E-Mail akademie@dgfp.de

www.dgfp.de/qualifizierung

