

MERKMALE UND VORAUSSETZUNGEN

GUTE MITBESTIMMTE PERSONALARBEIT

von **Jan Giertz**

Mitbestimmungsportal – www.mitbestimmung.de
11 Themenkarten, aktualisiert am 12.08.2015

Selbstbild der mitbestimmten Personalarbeit – Visualisierung eines World Cafés	2
Zwei Definitionsversuche.....	3
Voraussetzungen mitbestimmter Personalarbeit.....	3
Kollege Vorstand: Die Rolle des gewerkschaftsnahen Arbeitsdirektors	4
Die Bedeutung betrieblicher Mitbestimmungsstrukturen, -kulturen und gewerkschaftlicher Organisationsgrade	5
Erweitertes Aufgabenprofil: Betriebsräte als (Co-) Personalmanager	7
Stellenprofil des Personalmanagers in einem mitbestimmten Unternehmen.....	8
Netzwerke mitbestimmter Personalarbeit	10
Die doppelte Beweisführung: Worin besteht die Besonderheit der mitbestimmten Personalarbeit?	10
Der Faktor Beteiligung: Die etwas andere Arbeitsweise mitbestimmter Personalarbeit	11
Weiterführende Informationen	12

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 einen umfassenden Einfluss auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und deren gesellschaftliche Auswirkungen nimmt und dies als Bestandteil der Unternehmensstrategie positioniert.“

Prof. 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 aus, 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, MontanMitbestGErgG, MitbestG, DrittelbG) bedingen die Ausprägung mitbestimmter Personalarbeit. Den wohl umfassendsten Einfluss auf die Ausgestaltung der Personalarbeit haben Arbeitnehmer 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 professionalisiert, engagiert und qualifiziert.
- Der paritätische Aufsichtsrat, der „neutrale Mann“ und der Arbeitsdirektor: Letzterer kann nicht gegen die Stimmen der Mehrheit der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bestellt werden.
- Eine ausgeprägte Dialogorientierung wird an vielen Beispielen ersichtlich, etwa an der gemeinsamen Ausschussarbeit von arbeitsdirektoralem Bereich und Betriebsräten, an den intensiven Vorbesprechungen zu den Aufsichtsratssitzungen zusammen mit dem Arbeitsdirektor sowie an der Einbeziehung der gewerkschaftlichen Vertrauensleute.
- Es herrscht eine praktikable und ergebnisorientierte Streitkultur.

Häufig beeinflusst vor allem die Position des gewerkschaftsnahen Arbeitsdirektors die konkrete Ausprägung der mitbestimmten Personalarbeit. Von den knapp 750 Unternehmen, die einen Arbeitsdirektor in den Vorstand bestellen müssen, finden wir in 116 Unternehmen (Stand April 2015) von Arbeitnehmervertretern bestellte Arbeitsdirektoren. Dies gilt vor allem in folgenden Organisationsbereichen:

- ver.di zählt 53 Arbeitsdirektoren in Großkliniken, Stadtwerken, Unternehmen der öffentlichen Daseinsvorsorge, einigen Verkehrsunternehmen, in Hafenumschlagunternehmen und Flughäfen.
- Die IG BCE zählt 41 Arbeitsdirektoren in einigen großen Energieunternehmen, Netzbetreibern, den verbliebenen Bergbauunternehmen und ihren Rechtsnachfolgern sowie in einigen wenigen Chemieunternehmen.
- Die IG Metall zählt heute noch 22 Arbeitsdirektoren, vornehmlich in der Stahlindustrie.

Kollege Vorstand: Die Rolle des gewerkschaftsnahen Arbeitsdirektors

Der durch die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bestellte Arbeitsdirektor ist Träger der institutionalisierten Mitbestimmung auf der Leitungsebene. Durch das kollegiale Prinzip der Unternehmensführung (§ 76 AktG) ist er gleichberechtigtes Mitglied des Vorstandes.

Im dualistischen System der Organisationsverfassung ist der Arbeitsdirektor neben dem Aufsichtsrat die zweite Einflussebene der Arbeitnehmerseite in der Unternehmensführung. Seine Machtfülle hängt von der gesetzlichen Verankerung der Mitbestimmung oder von Zusatzvereinbarungen ab, wie sie beispielsweise in öffentlichen Unternehmen existieren.

Der gewerkschaftsnahe Arbeitsdirektor hat eine breite Machtbasis, aber zugleich auch eine ambivalente Rolle inne. 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 Arbeitsdirektoren folgende Funktionalität ableiten. Sie sind (mit-)verantwortlich dafür,

- die Mitbestimmungskultur zu fördern und weiterzuentwickeln.
- eine umfassende und abgestimmte Personalplanung durchzuführen.
- flexible Personalkonzepte zu gestalten mit dem Ziel, den Status Quo der Belegschaft und der Beschäftigten zu wahren.
- personal- und arbeitszeitpolitische Instrumente für ein demografisch nachhaltiges Unternehmen zu entwickeln.

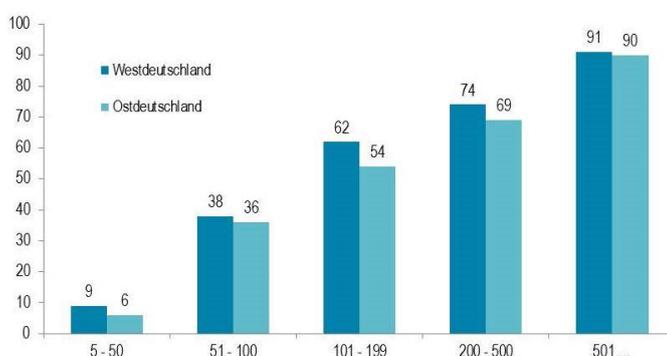
- die Beschäftigung zu sichern.
- regionalpolitische Belange des Arbeitsmarktes sowie allgemeine soziale Belange der Region zu erkennen und entsprechend zu reagieren.
- mit den betrieblichen Interessenvertretungen zu entwickelnde sozial- und gesundheitspolitische Instrumente und Maßnahmen zu erarbeiten.
- die Koalitionsfreiheit im Betrieb zu sichern sowie die Qualifizierung der Interessenvertreter und der gewerkschaftlichen Organisation 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 Interessenvertretern im Aufsichtsrat.

Die Bedeutung betrieblicher Mitbestimmungsstrukturen, -kulturen und gewerkschaftlicher Organisationsgrade

Neben der Existenz eines gewerkschaftsnahen Arbeitsdirektors 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 ins Co-Management einsteigen kann. Belastbare Zahlen existieren zum Thema Organisationsgrad auf Branchenebene nachvollziehbarerweise nicht. Ein Umkehrschluss sei aber dennoch erlaubt. Die Vermutung liegt nahe, dass hohe Organisationsgrade überall dort existieren oder entstehen, wo betriebliche Interessenvertreter aktiv mitgestalten.

Von 100 Betrieben in Ost- bzw. Westdeutschland arbeiteten mit Betriebsrat (nach Betriebsgröße in Beschäftigtenzahl):

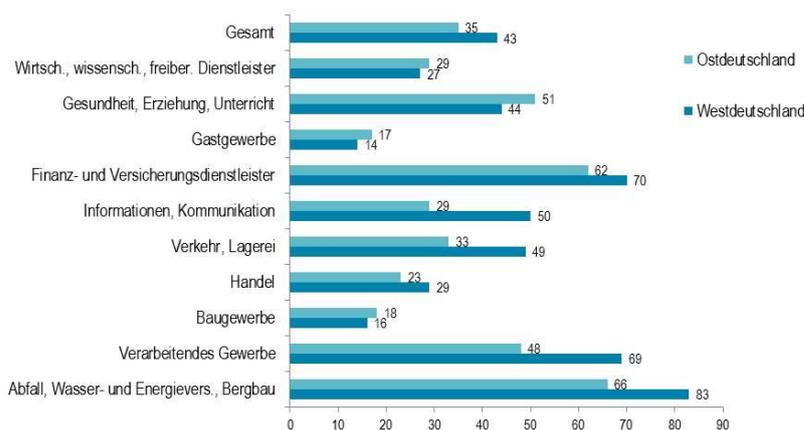


Quelle: IAB Betriebspanel 2013

Ein verfügbares statistisches Datum zur quantitativen Eingrenzung von potenziell mitbestimmter Personalarbeit ist das Vorhandensein von Betriebsräten. Es ist in der Grafik nach Unternehmensgrößen und Branchen aufgeteilt dargestellt.

Mitbestimmte Personalarbeit scheint demnach eher in westdeutschen Großbetrieben des verarbeitenden Gewerbes möglich zu sein als in kleineren Betrieben des Gastgewerbes.

So viele Beschäftigte werden in Ost- bzw. Westdeutschland durch einen Betriebsrat vertreten in der Branche (in %):



Quelle: IAB Betriebspanel 2013

Tatsächlich steigt in diesen Betrieben die Wahrscheinlichkeit, dass mitbestimmte Personalarbeit im Sinne einer besonderen Beteiligungsorientierung zunimmt. Dennoch sind neben der Betriebsgröße und der Branche noch andere betriebsspezifische 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.

Insbesondere in Unternehmen im Geltungsbereich des MontanMitbestG oder auch in einigen unter das MitbestG fallenden Unternehmen finden sich vor diesem Hintergrund positive Rahmenbedingungen. Entscheidend für die Wirksamkeit mitbestimmter Personalarbeit ist dann aber letztlich die fachliche Kompetenz der Protagonisten: der Betriebsräte sowie der Personalmanager.

Erweitertes Aufgabenprofil: Betriebsräte als (Co-) Personalmanager

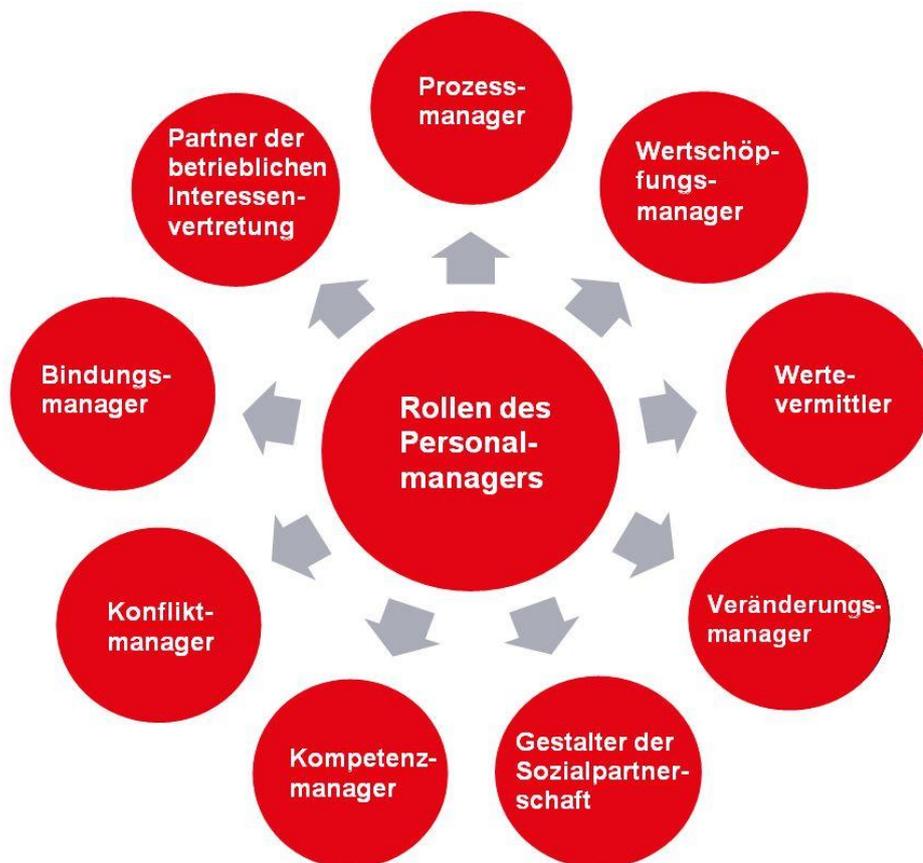
Betriebsratsarbeit ist im Laufe der Zeit facettenreicher und komplexer geworden. Einerseits werden Betriebsräte stärker inhaltlich durch wirtschaftliche Themen gefordert. Andererseits sind sie in ihrer ureigenen Rolle als Multiplikatoren von Themen in die und aus der Belegschaft zeitlich intensiv belastet. 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 häufig als Prozess- oder Konfliktmanager sowie Manager des Wandels wahrgenommen. Er kann auf Grundlage einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit „seinen“ Personalmanagern 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 Zusammenarbeit, in denen sich die Interessen des Betriebsrates und des Personalmanagements überschneiden: so z. B. im kontinuierlichen Verbesserungs- und Innovationsprozess, bei dem die Mitsprache über den gesetzlichen Mitbestimmungsrahmen des Betriebsverfassungsgesetzes hinausgeht. Die Integration der Betriebsräte in solche Prozesse ist eine der zentralen Anforderungen mitbestimmungsorientierter Personalarbeit. Der zentrale Vorteil liegt dabei in der Verschiebung der Konfliktlinie. Der Interessenausgleich wird schon in der Konzeptionsphase angegangen. Der Umsetzungsprozess wird dadurch von Interessenkämpfen entlastet.

Nur ein in Bezug auf die relevanten Fragestellungen qualifizierter und informierter Betriebsrat hat den Kenntnisstand, um Mitarbeiterinteressen in Projekte einzubringen oder selbst entsprechende Projekte anzustoßen. Deshalb muss das Personalmanagement rechtzeitig für entsprechende Qualifizierungsangebote für Betriebs- und Aufsichtsräte sorgen.

Stellenprofil des Personalmanagers in einem mitbestimmten Unternehmen



Rollenanforderungen moderner mitbestimmter Personalarbeit. (Quelle: Engere Mitarbeiter Stahl)

Die Anforderungen an Personalmanager (auch in nicht-bestimmten Unternehmen) haben sich ähnlich stark verändert wie die Anforderungen an Betriebsräte. Personalmanagement hat sich von den klassischen Verwaltungstätigkeiten über ein dynamisches Management der Personalressourcen hin zu einem strategischen Partner der Unternehmensführung gewandelt. Das aktuelle Rollenprofil des Personalmanagers ist vielgestaltig. In folgender Abbildung finden sich unterschiedliche Aspekte der Personalarbeit, die bei kritischer Betrachtung nicht ausschließlich hinsichtlich mitbestimmter Personalarbeit relevant sein müssen. Es ist davon auszugehen, dass sich die Gewichtung individuell unterscheidet, insbesondere der Aspekte der Beteiligungsorientierung.

Kompetenzmodell „exzellenter Personalmanager“



Quelle: Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl

Das wesentliche Unterscheidungskriterium zwischen mitbestimmter und nicht mitbestimmter Personalarbeit liegt in der speziellen Kundenbeziehung. In mitbestimmten Unternehmen findet sich eine durchaus ambivalente Beziehung der Personalmanager zu den unterschiedlichen Anspruchsgruppen. Sowohl Mitarbeiter als auch die Unternehmensführung werden vom Personalmanager in mitbestimmten Unternehmen als Kunden mit teils stark gegensätzlichen und konfliktären Zielen und Bedürfnissen betrachtet. Konflikte entstehen nicht nur zwischen Zielen des Unternehmens (niedrige Kosten) und den Beschäftigten (gutes Einkommen). Auch die Interessen innerhalb der Kundengruppe sind oft in sich nicht frei von Widersprüchen: Ein gutes Einkommen kann der Beschäftigungssicherheit zuwiderlaufen; geringe Personalkosten lassen sich nicht immer mit dem Ziel vereinbaren, hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen. Hieraus ergeben sich besondere Anforderungen an die Handlungskompetenz der Personalmanager. Sie sind in folgendem Kompetenzmodell „exzellenter“ Personalarbeit zusammengefasst.

Netzwerke mitbestimmter Personalarbeit

Der gewerkschaftsnahe Arbeitsdirektor wurde als wichtiges Merkmal mitbestimmter Personalarbeit herausgearbeitet. Im strategischen Dreieck mit Betriebsrat und Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat bestimmt er den Grad der Bedeutung von (mitbestimmter) Personalarbeit im Unternehmen mit.

Die Funktion des Arbeitsdirektors wird gestützt von einem nach wie vor breiten Netzwerk personalpolitischer Expertise 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 durchaus unterschiedlich. Die bereits beschriebenen günstigen Rahmenbedingungen für mitbestimmte Personalarbeit im Geltungsbereich des MontanMitbestG befördern hier 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 Teilnehmer oder auch als Referenten werden verschiedene Akteure eingebunden: die nationale wie die europäische Politik, die Einzelgewerkschaften und der DGB sowie Vertreter der Arbeitgeberseite. Unterjährig arbeitet die Arbeitsgemeinschaft in inhaltlich vielfältigen Fachausschüssen zusammen. Aktuell stehen folgende Themen auf der Tagesordnung: Fremdfirmenmanagement, Soziale Medien, Schichtarbeit, Wissensbewahrung sowie zusammen mit den Engeren Mitarbeitern der ver.di auch der Fachausschuss Mitbestimmte Personalarbeit. Die Ergebnisse dieser Fachausschüsse dienen unter anderem den Arbeitsdirektoren und der IG Metall zur politischen Einflussnahme.

Die doppelte Beweisführung: Worin besteht die Besonderheit der mitbestimmten Personalarbeit?

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

Die Vermittlung unterschiedlicher Interessen und die Beteiligung der Arbeitnehmer an relevanten Unternehmensentscheidungen sind, wie gezeigt, grundlegende Merkmale der mitbestimmten Personalarbeit. Indem 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 Verwertungszusammenhang 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“ sowie andere beteiligungsorientierte Veränderungsprojekte (Gruppenarbeit, Qualitätszirkel etc.) wurde seit den 1970er Jahren bis heute insbesondere in der Stahlindustrie ein Wandel vom autoritären zum ökonomisch effizienteren, partnerschaftlichen Führungsstil vollzogen.

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

Der Faktor Beteiligung: Die etwas andere Arbeitsweise mitbestimmter Personalarbeit

Personalarbeit heute muss strategisch und wertorientiert sein. Mitbestimmte Personalarbeit zeichnet sich zudem aus durch Beteiligung, 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; zudem muss sie zugleich eigene kurz-, mittel- und langfristige personalspezifische strategische Ziele definieren und in die Unternehmensstrategie integrieren. Sie muss hier vor allem 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 durch Kreativität, Innovation, Qualität und Zuverlässigkeit gekennzeichnet sind. Die Qualität und Entwicklungsfähigkeit der Personalressource hat somit höchste Priorität für die Wettbewerbsfähigkeit und den Wert

eines Unternehmens. Um hochqualifizierte, innovative Menschen für das Unternehmen zu gewinnen, muss die Personalfunktion Unternehmensziele und Ziele der Beschäftigten miteinander vermitteln und so einen Wertschöpfungsbeitrag leisten.

Die Wertschöpfungskraft ist gebunden an die Menschen. Die Menschen wollen nicht Objekt von 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 Menschen Möglichkeiten der Einflussnahme einräumt: angefangen bei Fragen der Arbeitsausführung bis hin zu Fragen der Unternehmensstrategie und -entwicklung. Dabei muss sich Beteiligung und Kooperation nicht auf die Wahrnehmung der betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmung beschränken. Eine Vertrauenskultur ist zugleich Voraussetzung und Ergebnis der mitbestimmten Personalarbeit. Beteiligung ist der Schlüssel dazu.

Weiterführende Informationen

Breisig, T. (1990): Betriebliche Sozialtechniken – Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen. Neuwied.

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.

Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl (2001): Personalarbeit in mitbestimmten Unternehmen. Fachausschuss 2/2001. Arbeitspapier 87. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.)

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 3/2010. Arbeitspapier 234. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.)

Götzen, U. (2002): Moderne Unternehmensführung, ökonomischer Erfolg und die Rolle der Mitbestimmung. Düsseldorf und Gütersloh

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.

Streeck, W./Kluge, N. (Hg.) (1999): Mitbestimmung in Deutschland. Tradition und Effizienz, Frankfurt am Main.

Wagner, D. (1994): Personalfunktion in der Unternehmensleitung. Wiesbaden.

Klein-Schneider, H./Krone, M. (2006): Mitbestimmte Personalarbeit. Projekt Netzwerk Mitbestimmte Personalarbeit. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.)

JAN GIERTZ

leitet in der HBS das Referat Betriebliches Personal- und Sozialwesen. Er ist gelernter Industriemechaniker und studierter Sozialwissenschaftler. Berufserfahrungen kann er als arbeitsorientierter Berater, Personalentwickler und als Leiter Weiterbildung in einem deutschen Stahlunternehmen vorweisen.

