

Giertz, Jan-Paul

Research Report

Der Kollege im Vorstand: Der Arbeitsdirektor in der Stahlindustrie als Mitbestimmungsakteur

Mitbestimmungspraxis, No. 6

Provided in Cooperation with:

Institute for Codetermination and Corporate Governance (I.M.U.) of the Hans-Böckler-Stiftung

Suggested Citation: Giertz, Jan-Paul (2017) : Der Kollege im Vorstand: Der Arbeitsdirektor in der Stahlindustrie als Mitbestimmungsakteur, Mitbestimmungspraxis, No. 6, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.), Düsseldorf, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-201801187831>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/246885>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

MITBESTIMMUNGSPRAXIS

Nr. 6 · November 2017

DER KOLLEGE IM VORSTAND

Der Arbeitsdirektor in der Stahlindustrie als Mitbestimmungsakteur

Jan-Paul Giertz



AUTOR

Jan-Paul Giertz

Referatsleiter Betriebliches Personal- und Sozialwesen
Hans-Böckler-Stiftung
Tel.: +49 (2 11) 77 78-1 85
Mail: Jan-Paul-Giertz@boeckler.de



WEITERE TITEL UNTER

www.boeckler.de/62346.htm



MITBESTIMMUNGSPORTAL

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035.

Jetzt kostenlos anmelden auf:
www.mitbestimmung.de



PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

Analysen und Gestaltungshilfen, Beispiele aus der Praxis.
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

IMPRESSUM

Herausgeber

Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
Telefon +49 (2 11) 77 78-0, Telefax +49 (2 11) 77 78-12 0

www.boeckler.de/62346.htm
www.mitbestimmung.de

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-150
Rainer-Jung@boeckler.de

Satz: Yuko Stier

Redaktion

Claudia Beer, Referat Betriebliches Personal- und Sozialwesen
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (211) 77 78-184
Claudia-Beer@boeckler.de

Ausgabe

Mitbestimmungspraxis Nr. 6

ISSN 2366-0449

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch Auszugsweise – nur mit Quellenangabe zulässig.

DER KOLLEGE IM VORSTAND

ABSTRACT

Mitbestimmung ist das demokratische Gestaltungsprinzip der sozialen Marktwirtschaft. Die Mitbestimmungswerkzeuge für Arbeitnehmer, ihre Arbeit auf Betriebs- und Unternehmensebene mitzugestalten, sind vielfältig aber nur in wenige Unternehmen in vollem Umfang verfügbar. Hierzu zählen zweifellos Unternehmen im Regelungsbereich des Montan-Mitbestimmungsgesetzes (MontanMitbestG) vom 21.5.1951.

Neben der „echten“ Parität im Aufsichtsrat ist der montanmitbestimmte Arbeitsdirektor als gleichberechtigtes Vorstandsmitglied eine wichtige Einflussebene der Arbeitnehmerseite in der Unternehmensführung. Was zeichnet ein Vorstandmitglied, das mit dem besonderen Vertrauen der Belegschaft ausgestattet ist, aus? Welche Anforderungen bringt diese Rolle mit sich und wie haben sich diese im Laufe der Zeit verändert? Handelt es sich um einen wirtschaftshistorischen Sonderweg oder um eine zukunftssträchtige Option für gute und nachhaltige Unternehmensführung?

Wir sind der Meinung, dass der (montan-)mitbestimmte Arbeitsdirektor nicht nur von historischer Bedeutung für die Entwicklung des strategischen Personalmanagements war, sondern in Zeiten des beschleunigten technologischen und gesellschaftlichen Wandels modell- und vorbildhaft für einen den Menschen zugewandte, innovationsförderliche und strategiefähige Personalpolitik ist.

Einleitung	5
1 Geschichtliche Einordnung des Arbeitsdirektors und der Arbeitnehmermitbestimmung in Vorständen	5
1.1 Die Nachkriegsjahre und die Frage nach der Wirtschaftsdemokratie.....	5
1.2 Die restaurative Phase – (Montan-)Mitbestimmung in der Defensive	7
1.3 Nach den Krisen: Der Arbeitsdirektor auf dem Weg zum Human-Resources-Manager	9
2. Rekrutierung und Berufung von Arbeitsdirektoren	10
3 Besonderheiten der arbeitsdirektorialen Rolle	11
3.1 Ressortzuschnitt und Funktionalität.....	11
3.2 Ressortgrenzen überwinden	12
3.3 Eine besondere Form der Verbtrieblichung.....	13
3.4 Einfluss über Unternehmensgrenzen hinaus	13
4 Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat	13
5 Einfluss des Arbeitsdirektors auf Unternehmensmodernisierung und nachhaltige Entwicklung	14
6 Zusammenfassung und Ausblick	16

EINLEITUNG

Die Betrachtung der Mitbestimmung in deutschen Wirtschaftsunternehmen wäre unvollständig, würde sie sich beschränken auf die Unternehmensmitbestimmung im Aufsichtsrat, betriebliche Mitbestimmung über den Betriebsrat, die Verbindung zur überbetrieblichen Tarifpolitik sowie die Interessenvertretung durch freie Gewerkschaften. Unzweifelhaft zählt der Arbeitsdirektor in seiner ursprünglichen und idealtypischen Ausgestaltung des Montan-Mitbestimmungsgesetzes (MontanMitbestG) vom 21.5.1951 zu den anspruchsvollsten, weitreichendsten, aber auch umstrittensten Funktionen der Mitbestimmung. Er ist Träger der institutionalisierten Mitbestimmung auf der Ebene der Unternehmensleitung und durch das kollegiale Prinzip der Unternehmensführung (§ 76 AktG) gleichberechtigtes Vorstandsmitglied. Im dualistischen System der Organisationsverfassung ist der Arbeitsdirektor somit neben dem Aufsichtsrat speziell unter den Bedingungen der Montanmitbestimmung die zweite Einflussebene der Arbeitnehmerseite in der Unternehmensführung.

Die vorliegende Publikation ist der Rolle des Arbeitsdirektors als Bindeglied zwischen „Kapital und Arbeit“ gewidmet. Sie skizziert seine Entstehungsgeschichte, arbeitet seine Wirksamkeit im deutschen Wirtschaftssystem heraus und diskutiert seine heutige Bedeutung kritisch. Eine dreistufige historische Einordnung unter Einbeziehung persönlicher Erfahrungen aktueller und ehemaliger Arbeitsdirektoren soll dazu beitragen, diesen Text lebendig zu gestalten.

Dabei liegt der Fokus auf dem montanmitbestimmten Arbeitsdirektor, insbesondere der Stahlindustrie.¹ Wir beschäftigen uns also vor allem mit jenem Typ Arbeitsdirektor, dessen Position im Unternehmen einerseits getragen ist vom Vertrauen der Arbeitnehmerschaft, andererseits geprägt ist vom Anspruch der kollegialen Mitverantwortung im Vorstand eines marktwirtschaftlich agierenden Unternehmens. In diesem „Einerseits/Andererseits“ zeigt sich das besondere Spannungsverhältnis zwischen betriebswirtschaftlicher Verantwortung und Arbeitnehmerorientierung, das

1 Das Phänomen des gewerkschaftsnahen Arbeitsdirektors ist allerdings nicht allein auf die Stahlindustrie beschränkt. Im Organisationsbereich von ver.di finden sich aktuell 52 gewerkschaftsnahe Arbeitsdirektoren in Stadtwerken und Unternehmen der öffentlichen Daseinsvorsorge, einigen Verkehrsunternehmen sowie Großkliniken. Im Organisationsbereich der IG BCE finden sich gewerkschaftsnahe Arbeitsdirektoren in großen Energieunternehmen, bei Netzbetreibern, den verbliebenen Bergbauunternehmen und ihren Rechtsnachfolgern sowie in einigen wenigen Chemieunternehmen. Gut zwei Drittel der 125 dort aktiven Arbeitsdirektoren haben keinen unmittelbaren Gewerkschaftsbezug. Die IG Metall hat auch außerhalb der Montanindustrie Einfluss auf die Besetzung von Arbeitsdirektorenpositionen. Aktuelles Beispiel ist Karlheinz Blessing als neuer VW-Arbeitsdirektor.

sich positiv auf die Veränderungs- und Modernisierungsfähigkeit der Stahlindustrie auswirkt(e). Veränderung und Modernisierung sind aber auch an der Mitbestimmungsinstitution Arbeitsdirektor nicht spurlos vorüber gegangen. In der Darstellung der aktuellen Funktion, der Rolle aber auch der Rekrutierungswege des Arbeitsdirektors in der Stahlindustrie wird versucht, ihn gebührend zu würdigen: seine Entwicklung vom politischen Akteur zum Human-Resources-Manager, seinen heutigen Stellenwert für die deutsche Stahlindustrie sowie seine Bedeutung für die Entwicklung des strategischen Personalmanagements.

1 GESCHICHTLICHE EINORDNUNG DES ARBEITSDIREKTORS UND DER ARBEITNEHMERMITBESTIMMUNG IN VORSTÄNDEN

1.1 Die Nachkriegsjahre und die Frage nach der Wirtschaftsdemokratie

Das „Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie“ (MontanMitbestG) vom 21.5.1951 war die gesetzliche Fixierung der in der deutschen Stahlindustrie bereits gelebten Praxis.² Das in § 13 beschriebene, aktienrechtlich gleichberechtigte „Mitglied des zur gesetzlichen Vertretung berufenen Organs“ Arbeitsdirektor existierte bereits einige Jahre vor der Verabschiedung des Gesetzes. Bereits im März 1947 wurde bei der Hüttenwerke Oberhausen AG (HOAG) ein paritätisch besetzter Aufsichtsrat sowie mit Karl Strohmenger ein Arbeitsdirektor eingesetzt. Auch andere wirtschaftshistorisch prägende Persönlichkeiten wie August Best und Adolph Jungbluth sind Arbeitsdirektoren der Stunde Null. Best wurde zum 1.8.1947 als Arbeitsdirektor der Stahl- und Röhrenwerke in Düsseldorf-Reisholz eingesetzt (Ostertag et al. 1981, S. 19 ff.). Jungbluth trat seine Tätigkeit als Arbeitsdirektor der damals noch „Reichswerke AG für Erzbergbau und Eisenhütten“ in Salzgitter am 1.7.1948 an (ebd., S. 30 ff.). Diese frühen Benennungen von Arbeitsdirektoren erfolgten ohne gesetzliche Grundlage und meist freiwillig auf „sanften Druck“ der Betriebsräte und mit der Gründung der IG Metall am 1.9.1949 auch aus der institutionalisierten Gewerkschaftsbewegung heraus. Mit einiger Wahrscheinlichkeit haben dazu auch taktische

2 Die zum damaligen Zeitpunkt überfällige gesetzliche Fixierung wurde durch eine Urabstimmung für einen Streik durchgesetzt.

Erwägungen der Arbeitgeberseite beigetragen, die über den Schulterchluss mit der Arbeitnehmerschaft glaubte, die Demontage der westdeutschen Stahlindustrie durch die Alliierten verhindern zu können (vgl. Müller 1991). Genaueres zur Entflechtung der deutschen Stahlindustrie und den anfänglich guten politischen Einflussmöglichkeiten der deutschen Gewerkschaftsbewegung unter maßgeblichem Einfluss von Hans Böckler, Viktor Agartz, Erich Potthoff und anderen findet sich bei Abelshäuser 1973 und 2011.

Die ideengeschichtlichen Ursprünge des Arbeitsdirektors – der Gedanke direkter wirtschaftlicher Mitbestimmung – liegen noch weiter zurück. Die ersten Beispiele für von der Arbeitnehmerschaft getragene Personalverantwortliche mit gewerkschaftlichem Einverständnis finden sich in der Weimarer Republik und hier in den gemeinwirtschaftlichen Betrieben der Kohle- und Kaliwirtschaft. Naphtali (1929) beschreibt in seinem programmatischen Werk „Wirtschaftsdemokratie“ die Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmervertreter in monopolartigen Unternehmen: „[...] sie sollen an der Geschäftsleitung dieser Organisationen mit den gleichen Rechten beteiligt sein, die anderen Mitgliedern der Geschäftsführung zustehen“ (S. 50).

Einer der Wegbereiter der arbeitsdirektorialen Funktion in der Nachkriegszeit war der Gewerkschafter Erich Potthoff. Anfang 1947 brachte er über das Wirtschaftswissenschaftliche Institut (WWI) des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB)³ die Idee des Arbeitsdirektors als gleichberechtigtes Mitglied der Geschäftsführung in die Diskussion. „Es war Potthoff, der, anscheinend vor dem Hintergrund ausgedehnter Diskussion im Schmalenbach-Kreis⁴ während der Kriegsjahre, dem neuen Amt Konturen verlieh“ (Tenfelde 2006, S. 9 f.). Potthoff (1957, S. 124 ff.) sah es als die Hauptaufgabe des Arbeitsdirektors an, eine betriebliche Ordnung herzustellen, „die den sozialen Grundbedürfnissen des Menschen ebenso wie den technisch-ökonomischen Notwendigkeiten entspricht“. Er sprach dem Arbeitsdirektor also eine (gesellschafts-)politische Bedeutung zu bei einem zugleich klar umrissenen sowie von Techniker und Kaufmann abgegrenzten Verantwortungsbereich im Unternehmen. Dazu zählte aus seiner Sicht vor allem mithilfe der „zahlreichen wissenschaftlichen Forschungen“ und auch eigener Forschungsarbeiten

3 Heute als Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung firmierend.

4 Eugen Schmalenbach (20.8.1873 bis 20.2.1955) gilt als Mitbegründer des modernen, anthropozentrischen Personalmanagements. Die erste Kommission der während der Nazi-Zeit inoffiziell agierenden Schmalenbach-Vereinigung nahm 1942 unter der Leitung von Walter Krähe, Direktor des Rheinisch-Westfälischen Kohlen-Syndikats, ihre Arbeit auf. Sie machte es sich zur Aufgabe, einen Grundplan für die Organisation von Industrieunternehmen zu entwerfen (vgl. Rosenberger 2008).

„Fragen der menschlichen Arbeit ständig zu überprüfen und weiterzuentwickeln“.

Arbeitsdirektor Jungbluth (1951) beschreibt diesen Verantwortungsbereich folgendermaßen: „Das Unternehmen erwartet vom Arbeitnehmer die Vollbringung einer bestmöglichen Leistung bei gleichzeitiger Einordnung in die dem Betrieb gegebenen Ordnungsregeln. Der Arbeitnehmer erwartet vom Unternehmen die Zahlung eines bestmöglichen Lohnes, die Bereitstellung und Schaffung menschenwürdiger und bestmöglicher Arbeitsbedingungen und gute Entwicklungsmöglichkeiten sowie die Wahrnehmung einer gewissen Fürsorgepflicht“ (S. 495). Er beschreibt vier Hauptarbeitsgebiete (ebd., ff.):

- 1) Arbeitstechnik (Leistung, Lohnsystem, Arbeitseinsatz, Arbeitsschutz und -sicherheit, Arbeitsphysiologie und Betriebshygiene, Arbeitspsychologie)
- 2) Belegschaft/Verwaltung (Tarife und Verträge, Personalabteilungen)
- 3) Förderung (Ausbildung und Schulung)
- 4) Betreuung (Sozialwesen, Beratung, Alters- und Gesundheitsfürsorge, Wohnungswesen etc.).

Die Arbeitsleistung und ihre Steigerung nach „neuesten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen“ war ein wichtiger und neuer Aspekt auch der gewerkschaftlichen Stellenbeschreibung. Das WWI (1954, zitiert nach Süß 2002, S. 90) unterstreicht die „besondere Bedeutung des betrieblichen Vorschlagswesens und die Pflege der Betriebserfindungen“ im neu geschaffenen Aufgabengebiet des Arbeitsdirektors. Dies wurde von Arbeitgeberseite nicht widerspruchslos hingenommen. Man witterte eine „Herabsetzung der übrigen Vorstandsmitglieder“ (Siebrecht 1952, zitiert ebd.). Die Widerstände der Kapitaleigner sowie der technischen und betriebswirtschaftlichen Vorstände waren nicht unerwartet, bedeutete die gewerkschaftlich geprägte Arbeitsdirektorenposition doch eine Infragestellung klassischer Machtverteilung.

Unmittelbar nach Verabschiedung des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) 1952 wurde hinsichtlich der wirtschaftsdemokratischen Neuordnung der jungen Bundesrepublik Deutschland eine „Entscheidungsschlacht“⁵ ausgerufen (Der Spiegel 24/1952). Dabei ging es um die Sozialisierung der Grundstoffindustrie, die als Gesetzentwurf der SPD im Bundestag verhandelt werden sollte. Federführend waren unter anderem Dr. Harald Koch, Arbeitsdirektor bei Hoesch, und Dr. Joachim Schöne,

5 Die hier sichtbar werdende Kriegsrhetorik wurde auch von Erich Potthoff (1957) unter der Überschrift „Begründung des Frontvorsprungs“ (S. 92 ff.) angesprochen: „Es mag einer tiefenpsychologischen Studie überlassen bleiben, Untersuchungen darüber anzustellen, warum in der Publizistik plötzlich Ausdrücke aus der Kriegsberichterstattung anzutreffen waren“.

Arbeitsdirektor der Kloeckner Holding. Hier wird die hervorgehobene Position der ersten Arbeitsdirektoren deutlich, die mehr war als eine simple „Herabsetzung der übrigen Vorstandsmitglieder“ auf Unternehmensebene; sie war ein Aktivposten und Grundpfeiler der damaligen Überlegungen zur Wirtschaftsdemokratie und einer „neuen juristische Konstruktion der Sozial-Gemeinschaft“ (ebd.).

1.2 Die restaurative Phase – (Montan-)Mitbestimmung in der Defensive

Auch wenn die angesprochene Entscheidungsschlacht um eine neue sozioökonomische Grundordnung als verloren angesehen werden muss, ist festzuhalten: In seinerzeit bis zu 71 Bergbaubetrieben und 34 Hüttenwerken (Stand 1951) wurde die gesetzlich fundierte Praxis des von den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat getragenen sowie durch die im Unternehmen führende Gewerkschaft vorgeschlagenen Arbeitsdirektors eingeführt.

In Inhalt und Geist des neuen Betriebsverfassungsgesetzes wurde jedoch bereits deutlich, dass eine gesetzliche Fixierung des Arbeitsdirektors sowie des paritätisch besetzten Aufsichtsrats angesichts der veränderten politischen Grundstimmung auf die Montanindustrie beschränkt bleiben würde. Mit dem Mitbestimmungsergänzungsgesetz vom 7.8.1956 und den insgesamt fünf Mitbestimmungssicherungsgesetzen nach 1967 wurde sichergestellt, dass auch Veränderungen in der Gesellschaftsstruktur der betroffenen Unternehmen nicht unmittelbar zu einem Ausscheren aus der Montanmitbestimmung führen bzw. diese zumindest erschweren (Lauschke 2007, S. 189 ff.). 1962 legte der DGB noch einmal einen ausgearbeiteten Gesetzentwurf vor, der das Montanmitbestimmungsmodell auf die gesamte Wirtschaft ausdehnen sollte. Letztlich mündete dieser Vorschlag 14 Jahre später mit starken Abstrichen in dem für Unternehmen über 2000 Mitarbeitern geltenden Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) von 1976. Dieses sieht zwar ebenfalls einen Arbeitsdirektor als gleichberechtigtes Mitglied des Vorstandes vor; im Gegensatz zum MontanMitbestG werden die Arbeitsdirektoren hier allerdings gemäß § 33 MitbestG ohne einen rechtlich gesicherten Einfluss der Arbeitnehmer oder der Gewerkschaften auf die Kandidatenauswahl bestellt.⁶

Immer wieder wurde versucht, die Rolle des Arbeitsdirektors auf soziale und operativ

personalpolitische Belange zu beschränken. Eindrücklicher Beleg für den Kampf um Einfluss ist die Einsetzung von Franz Ludwig⁷ als Arbeitsdirektor der Stahlwerke Röchling im Jahre 1958 (Ostertag et al. 1981, S. 58 ff.). Ein vom Arbeitgeberverband an der Saar vorgelegter Mustergeschäftsverteilungsplan sah für den Arbeitsdirektor lediglich die Leitung der Wohlfahrtsabteilung vor. „Man hatte ihm großzügig die Kinderferienverschickung, die Werksbücherei, rein verwaltende Funktionen im Personalbereich und der Altersversorgung, den Sportplatz und die Aufsicht über ein paar Illustrierten-Abonnements zugedacht“ (ebd., S. 64). In Verhandlungen, die über ein Jahr andauerten, musste sich Ludwig die Zuständigkeit in den Bereichen Arbeitssicherheit, Ausbildung, Lohn- und Gehaltsabrechnung, werksärztliche Betreuung und Gesundheitsdienst sichern.

Die Montan-Arbeitsdirektoren der ersten Jahre haben diesen Kampf um Einfluss und Ressortzuschnitte durch politisches Geschick und sicher auch politischen Einfluss in vielen Fällen erfolgreich geführt. Die bereits in den 1950er Jahren (und bis heute) existierende Arbeitsgemeinschaft der Arbeitsdirektoren, das Stahlbüro (heute Zweigbüro) der IG Metall in Düsseldorf sowie das WWI des DGB hatten hierbei eine zentrale, unterstützende und auch koordinierende Funktion.

Auch die 1964 gegründete und noch heute aktive „Arbeitsgemeinschaft der Engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl“ (vgl. Otto 2014, S. 19 ff.) bot dazu ein hervorragendes Fundament. Bis heute werden die Engeren Mitarbeiter als wesentlicher Faktor der personalpolitischen Expertise von Arbeitsdirektoren sowie als Rekrutierungspool für arbeitsdirektorale Posten angesehen. Schon in der zweiten Hälfte der 1960er Jahre beschäftigte sich die Arbeitsgemeinschaft mit folgenden Themen⁸:

- Aus- und Weiterbildung
- Technisierung und Mechanisierung
- Informationsstruktur in Mitbestimmungsunternehmen
- Beschäftigung von Gastarbeitern
- Entlohnung von Instandsetzungs- und Handwerksbetrieben
- Arbeitsschutz

Mit den Ergebnissen der regelmäßig tagenden Arbeitskreise konnte die Arbeitsgemeinschaft und mit ihr die Arbeitsdirektoren wichtige personalpolitische Felder definieren und in den Folgejahren die

6 Eine weitere Ausnahme vom Mitbestimmungsgesetz stellt neben dem bereits angesprochenen MontanmitbestG die funktionale Selbstverwaltung der nordrhein-westfälischen Wasserwirtschaftsverbände da. So darf der Personalvorstand nicht „... gegen die Stimmen der Mehrheit der Arbeitnehmer-Vertreterinnen oder -Vertreter gewählt werden.“ (Emschergenossenschaftsgesetz vom 7.2.1990, § 16, Abs. 2, Satz 2) – entsprechende Formulierung in allen anderen Verbandsgesetzen. (vgl. Unruh 2002).

7 Ludwig wurde zunächst als Arbeitsdirektor der Dillinger Hütte gehandelt, deren Betriebsratsvorsitzender er zuvor war. Diese „interne Lösung“ wurde von der IG Metall allerdings verhindert (AG der Dillinger Hüttenwerke (Hg.) 2010, S. 100).

8 Auf der Gründungsveranstaltung am 24.9.1964 beschlossene Arbeitskreise.

industrielle Arbeitswelt mit mitbestimmter Personalarbeit⁹ maßgeblich prägen.

Dieser nicht nur auf die Stahlindustrie begrenzte „Professionalisierungstrend“ der Personalarbeit (Otto 2014, S. 18 f.) ging in der Gesamtwirtschaft mit einem (politischen) Bedeutungsverlust einher. Im 1976er MitbestG wurde die Sonderrolle des Arbeitsdirektors dann sogar gesetzlich auf die Ressortzuständigkeit für das operative Personalgeschäft fixiert und gegenüber dem Montan-MitbestG deutlich reduziert. Hieraus resultierte in den betroffenen Unternehmen eine im Vergleich zu den vielgestaltigen Rekrutierungsebenen der Montanarbeitsdirektoren (siehe im Folgenden) eine weitgehend auf Kapitalverwertung beschränkte Personalarbeit.

Die Stahlindustrie selbst war spätestens seit Ende der 1960er Jahre in hohem Maße von

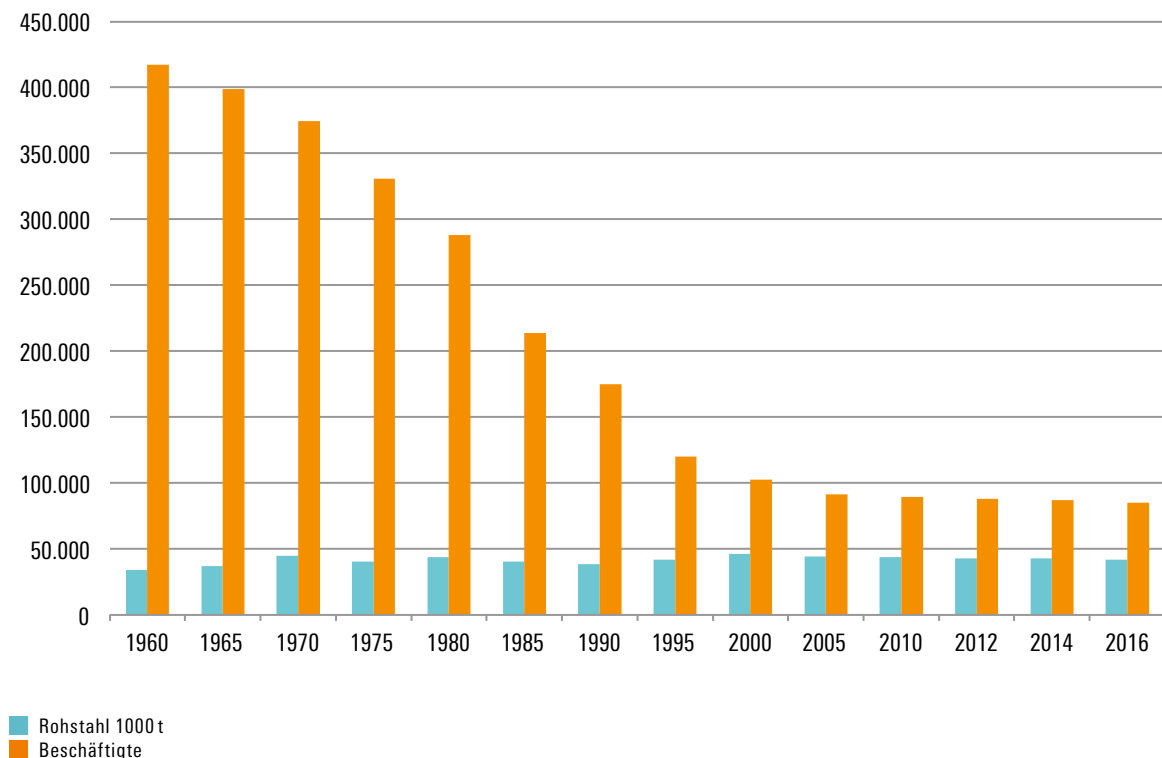
Restrukturierungs- und damit Personalanpassungsmaßnahmen geprägt (vgl. **Abb. 1**), so dass sich auch hier die strategisch-gestaltende Rolle des Arbeitsdirektors zunehmend in die eines personalpolitischen Krisenmanagers wandelte. Doch gerade in der Krise entwickelten die arbeitsdirektorial organisierten Personalressorts der Stahlunternehmen in der Phase des Beschäftigungsabbaus hochinnovative und bis heute wirkungsmächtige Instrumente wie Sozialplan und Interessenausgleich sowie Beschäftigungs- und Transfergesellschaften. So gelang es, ganz im Gegensatz z. B. zur britischen Stahlindustrie, „den Anpassungsprozess bis in die 1980er Jahre durch sozialverträgliche, aber regionalpolitisch abgefederte Bedingungen zu gestalten“ (Blessing/Otto 2002, S. 211).

Abgesehen von einem kurzfristigen Beschäftigungsanstieg durch die Wiedervereinigung und die hinzugewonnenen Stahlproduktionskapazitäten der DDR, wurde mit den Konzentrationsprozessen in der deutschen Stahlindustrie auch die quantitative Bedeutung der selben und damit auch der Mitbestimmungsinstitution Montan-Arbeitsdirektor zurückgedrängt. Obwohl die erzeugten

9 Der Begriff „mitbestimmte Personalarbeit“ ist Teil des erklärten Selbstverständnisses der Engeren Mitarbeiter, sowohl aus dem Organisationskontext ver.di als auch der IG Metall. Vgl. hierzu <https://www.mitbestimmung.de/html/selbstbild-der-mitbestimmten-887.html> [12.10.2017].

Abbildung 1

Beschäftigung und Produktion in der deutschen Stahlindustrie



Quelle: Wirtschaftsvereinigung Stahl

Hans Böckler
Stiftung

Rohstahlmengen seit 1960 bis heute etwa konstant geblieben sind, ging im gleichen Zeitraum die Zahl der Beschäftigten von mehr als 400.000 bis zur Jahrtausendwende stark zurück und verharrt seither auf einem Niveau von etwa 80.000 Beschäftigten (vgl. **Abb. 1**).

1.3 Nach den Krisen: Der Arbeitsdirektor auf dem Weg zum Human-Resources-Manager

Anfang der 2000er Jahre konnte die Beschäftigung in der Stahlindustrie auf niedrigem Niveau stabilisiert werden. Mit diesem vorläufigen Ende des massiven Strukturwandels bekam die Diskussion um die Rolle des Arbeitsdirektors und seines Ressorts als strategisches Vorstandsressort neue Aktualität. Ende 2001 waren noch 30 Arbeitsdirektoren ernannt, heute sind es nur noch 22 (Stand 1.1.2017). Diese Entwicklung ist der Konsolidierung geschuldet, das heißt der Fusion und Zusammenlegung von Unternehmen der Stahlindustrie (Götzen 2002, S. 43 f.). Dieser Trend setzte sich fort. Einige Arbeitsdirektoren bekleiden ihren Posten heute in Konzerntochtergesellschaften, teils auch internationaler Stahlunternehmen. Sie haben so ihren unmittelbaren Einfluss auf die Unternehmensstrategie verloren. Auch das Ausweichen auf 1976er Mitbestimmungsstrukturen in Tochtergesellschaften¹⁰ und damit auch veränderte Aufsichtsratsstrukturen verstärken diese Entwicklung. In einigen Unternehmen sind Arbeitsdirektoren nicht mehr Mitglied des gesetzlichen Vertretungsorgans und gründen ihre so faktisch geschwächte Position auf eine mit dem Zweigbüro der IG Metall geschlossene „Mitbestimmungsvereinbarung“ zum befristeten Fortgelten einzelner Regelungen des MontanMitbestG trotz Unterschreitens der Grenze von 1.000 Mitarbeitern.

Die deutsche Stahlindustrie produziert heute noch international nachgefragte, hochwertige Stahlprodukte bei knapp fünffach höherer Produktivität gegenüber 1960. Deutsche Stahlunternehmen konnten deshalb stark von dem 2002 einsetzenden Stahlboom profitieren. Einhergehend mit spezifischen demografischen Problemen, einem negativen Branchenimage und reduzierten fachlichen wie akademischen Ausbildungskapazitäten wurde Personal zunehmend zu einem Engpassfaktor. Die Themensetzung der jährlichen Vollkonferenzen der Engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl sind ein Beleg für die daraus resultierende operative Neuorientierung (Otto 2014, S. 155 ff.). Hier ging es nicht mehr um Themen wie „Vereinbarungen zum Ausschluss betriebsbedingter

Kündigungen“ (1987) oder die „Krisensituation im Stahlbereich“ (1978, 1979, 1980) sondern zunehmend um Themen der Innovation, des Modernisierungsbeitrages der Mitbestimmung und des strategischen Personalmanagements:

- Innovationen der Stahlproduktion (1996)
- Rolle der Führungskräfte bei der Entwicklung neuer Geschäftsfelder (2000)
- Personalpolitik und Mitbestimmung/Mitbestimmte Personalarbeit (2001 bis 2004, 2008)
- Wertbeitrag des Personalwesens und Mitarbeiterbeteiligung (2006)

Und selbst nach der weltweiten Finanzkrise blieben die Themen zukunftsgerichtet und zeugten von einem proaktiven Verständnis der eigenen Managementrolle:

- Beschäftigungsstabilität in einer dynamischen Industrie (2009)
- Personalarbeit und neue Medien (2011)
- Attraktive Stahlarbeit (2012)
- Zukunft beginnt heute – Wertewandel. Digitalisierung. Mitbestimmung? (2016)

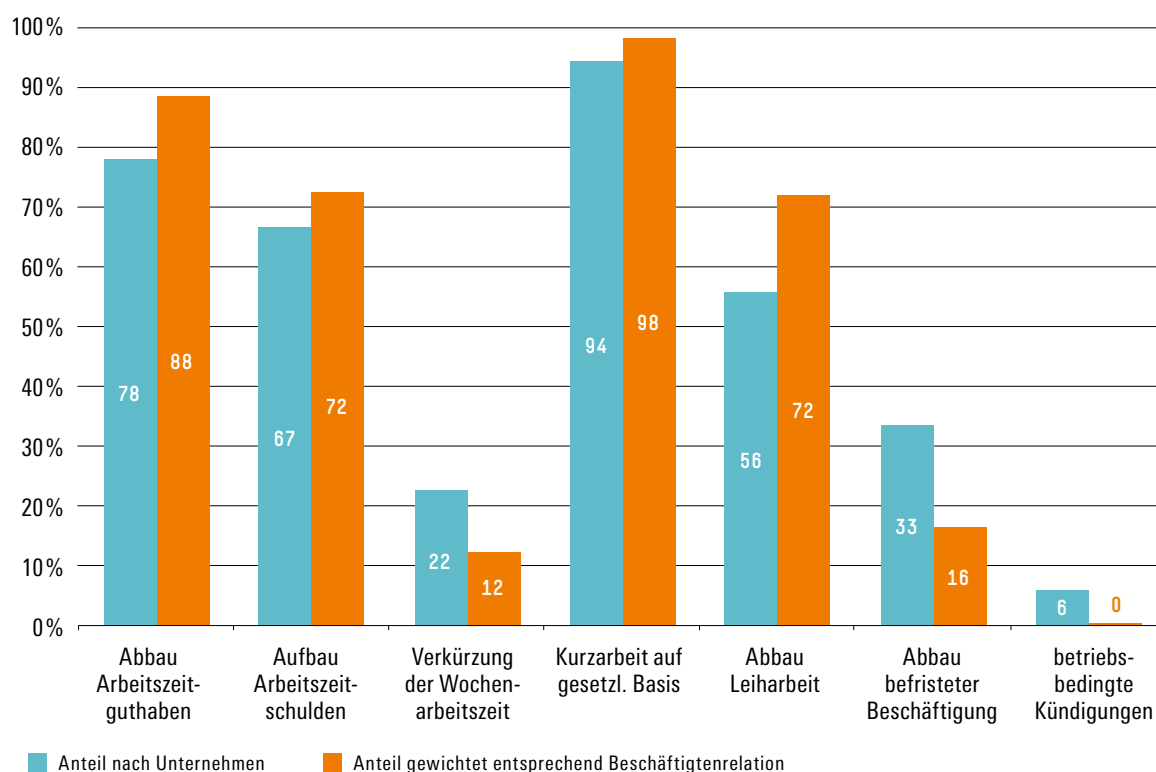
Die Arbeitsgemeinschaft strebt ein Management auf Augenhöhe an, insbesondere zu den Themen eines fortschreitenden Strukturwandels im Zeichen von Globalisierung, fortschreitender Technisierung und zunehmender Orientierung am Shareholder-Value-Gedanken – den arbeitspolitischen Treibern der 2000er Jahre. Im weiteren Verlauf wurde die demografische Entwicklung ein Handlungsfeld der Arbeitsdirektoren. Mit der Erhaltung und Qualifizierung von Belegschaften in der Finanzkrise 2008 bis 2010 sowie mit frühzeitig aufgebautem Knowhow zum Thema Wissenstransfer und Wissensbewahrung (vgl. Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl 2016) leisteten sie einen erheblichen Beitrag zur heutigen Leistungsfähigkeit der deutschen Stahlindustrie. Der Umgang mit der Finanzkrise ist ein weiterer Beleg für die (epochenübergreifende) strategische Stärke der „montanmitbestimmten Personalarbeit“. Sie besteht insbesondere darin, auch und speziell in der Krisenbewältigung beschäftigungsfördernde und -sichernde (interne) Flexibilisierungskonzepte entwickeln zu können. Kurzarbeit (teils verbunden mit umfangreichen Bildungsmaßnahmen), Abbau von Leiharbeit, befristete Absenkung von Arbeitszeit sowie komplexe Zeitkontenmodelle sind hier als Beispiele zu nennen (vgl. **Abb. 2**).

In Folge der geschrumpften Stahlbranche einerseits und der Regelungen des 1976er-Mitbestimmungsgesetz (die auch die beschriebenen Spezialisierungstrends mit sich brachten) andererseits ging die gewerkschaftliche Bindung von Personalvorständen insgesamt zurück. Von knapp 700 Arbeitsdirektoren in der Gesamtwirtschaft ist heute

10 1976er Mitbestimmungsstrukturen wurden auch in Muttergesellschaften eingeführt, so z. B. bei der Thyssenkrupp AG. Das einzig verbliebene Unternehmen, das auch heute noch die Montanmitbestimmung auf Konzernebene anwendet, ist die Salzgitter AG.

Maßnahmen zur Krisenbewältigung im Jahr 2008

Internes Papier der Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl (September 2010) mit Fragebogenergebnissen zur aktuellen Personalarbeit der Jahre 2009 / 2010. Zu vergleichbaren Ergebnissen kommt auch die Betriebsrätebefragung des WSI (vgl. Bogedan et al. 2009).



Quelle: HBS-Befragung – Umgang der Stahlindustrie mit der Krise, 10 / 2010

Hans Böckler
Stiftung

allenfalls noch ein knappes Sechstel von gewerkschaftlicher Prägung.

Dominiert wird die Szene inzwischen von Arbeitsdirektoren als arbeitgeberorientierten Personalfachleuten, die nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 für Unternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitern verbindlich benannt werden müssen, aber von der Anteilseignerseite vorgeschlagen und mit deren Mehrheit bestellt werden (Wagner 1994, S. 140 ff.). Schillerndes Beispiel hierfür ist Thomas Sattelberger: Er war zwischen 2007 und 2012 Arbeitsdirektor und Personalvorstand der Deutschen Telekom und gilt noch nach seiner Pensionierung als einer der renommiertesten Personalvorstände – allerdings ohne je gewerkschaftliche Bezüge gehabt oder aktiv aufgebaut zu haben.

Ein nur auf den ersten Blick der Professionalisierung gegenläufiger Trend ist in diesem Zusammenhang sicher auch der Bedeutungsverlust der genuinen Personalexpertise auf Vorstandsebene. Häufig wird die Rolle des Arbeitsdirektors einem anderen Ressort oder gar den Vorstandsvorsitzenden zugeordnet. Nur etwa die Hälfte der Unternehmen weisen noch ein eigenständiges Personalressort auf (vgl. Wehner et al. 2017). Auf der Ebene DAX 30 ist

es sogar nur knapp ein Drittel (vgl. Leuchter/Weckmüller 2015). Geht also die strukturbedingte Erosion (vor allem montan-)mitbestimmter Personalarbeit mit einer häufig für die Gesamtwirtschaft konstatierten Erosion der Strategiefähigkeit und damit der Bedeutung des Personalressorts einher? Zumindest kann der Arbeitsdirektor nach wie vor als Modell für strategische Personalarbeit auf Vorstandsebene gelten und wird in der Diskussion um das Selbstverständnis von Human Resources gelegentlich auch wieder ins Spiel gebracht (vgl. Herrmann 2015).

2. REKRUTIERUNG UND BERUFUNG VON ARBEITSDIREKTOREN

Das in der Literatur immer wieder hervorgehobene „faktische Vorschlagsrecht“ gemäß § 13 MontanMitbestG und die übliche Wahrnehmung dieses Rechts durch Gewerkschaftsvertreter (vgl. Blessing/Otto 2004) ist in der Stahlindustrie nach wie vor die Regel. Dabei schlägt die IG Metall

(Zweigbüro des Vorstands) dem Kern des Betriebsrats und den außerbetrieblichen Aufsichtsratsmitgliedern meist mehrere Kandidaten vor. Zum Teil werden auch Kandidaten durch den Betriebsrat selbst vorgeschlagen. Nach einer Vorstellungsrunde wird der Favorit schließlich dem gesamten Betriebsrat bekannt gemacht und in aller Regel akzeptiert. Der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende informiert den Aufsichtsratsvorsitzenden, woraufhin dieser das Bestellungsverfahren durch den Aufsichtsrat einleitet.

Neben den üblichen Eigenschaften eines Vorstandmitgliedes beschreibt eine Projektgruppe des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI-Projektgruppe 1981, S. 437) folgende persönlichen Eigenschaften eines Arbeitsdirektors, die für das Bestellungsverfahren handlungsleitend sein sollten:

- mittleres Alter
- Erfahrungen, möglichst durch praktische Tätigkeiten im Personalmanagement
- mehrjährige Gewerkschaftsmitgliedschaft und aktives gewerkschaftliches Engagement sowie gewerkschaftliche Funktions- und Kooperationserfahrungen
- persönliche Unabhängigkeit von der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite des Unternehmens, keine unmittelbar vorausgehende Unternehmenszugehörigkeit, möglichst keine Konzernzugehörigkeit.

Mit dem letzten Punkt soll die Benennung von Betriebsräten und Personalfachleuten aus dem eigenen Unternehmen verhindert werden. Faktisch wurde diese Regel aber gelegentlich im Kontext der IG Metall und noch häufiger im Kontext von ver.di umgangen. Dafür mag es im Einzelfall gute Gründe geben. Es zeigt aber, dass eine übergeordnete, das heißt durch die Einzelgewerkschaften koordinierte Personalentwicklungs- und Rekrutierungspraxis nicht immer in dem ursprünglich möglicherweise gewünschten bzw. seinerzeit vom WSI intendierten Sinne stattfindet. Dafür spricht auch, dass es keine aktuellen Veröffentlichungen zu diesem Thema gibt.

In den ersten Nachkriegsjahren wurden Arbeitsdirektoren vornehmlich aus dem Kreis der Gewerkschaftsvertreter mit politischem Einfluss und politischen Funktionen rekrutiert. Später wurden auch erfahrene Betriebsräte zu einer Rekrutierungsquelle. Mit zunehmender Professionalisierung gewannen auch Personalmanager aus dem Kreis der sogenannten Engeren Mitarbeiter von Arbeitsdirektoren an Bedeutung. Eine weitere Veränderung dokumentierte Kemmer (1979) in der Wochenzeitschrift *Die Zeit* (Nr. 43/1979) und titelte: „Akademiker wie Alfred Heese bei Hoesch lösen

die Betriebsräte im Amt ab“.¹¹ In der nachfolgenden Welle nahm die Akademisierung sogar noch zu. Doch es muss nicht immer der promovierte oder gar habilitierte Personalfachmann sein, der sich für die Arbeitsdirektorenfunktion qualifiziert. Nach Otto (2014, S. 144) verfügen gerade Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren als „gelernte Arbeitsdirektoren“ (Kruse 2010, S. 9) über das „richtige Profil“, da sie „einerseits über personalpolitische Erfahrungen verfügen, andererseits als Mitglieder der IG Metall über gewerkschaftliche Nähe“. Vor allem die aktive Mitarbeit der Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl in der Hans-Böckler-Stiftung, die inzwischen knapp 100 Mitglieder zählt, ist ein vielversprechender Weg in eine Vorstandsposition. Anfang 2017 waren 11 von 22 bei der Hans-Böckler-Stiftung erfassten und damit per Definition gewerkschaftsnahen Arbeitsdirektoren Stahl ehemalige Engere Mitarbeiter. Sechs Arbeitsdirektoren kommen aktuell aus dem hauptamtlichen Gewerkschaftsumfeld, zwei Arbeitsdirektoren sind ehemalige Betriebsratsvorsitzende, zwei Arbeitsdirektoren kommen aus technischen Positionen in der Stahlindustrie; eine Person wurde extern, das heißt ohne Gewerkschaftsbezug und ohne unmittelbare Berufserfahrung in der Stahlindustrie rekrutiert.

Auch eine (gewerkschafts-)organisationsübergreifende Rekrutierung von Topmanagementpositionen im Personalbereich findet statt. Hierbei handelt es sich in der Regel aber um Wechsel aus einer Vorstandsposition in eine andere. Aktuelle Beispiele sind hier Dirk Schulte (vormals Salzgitter Flachstahl, heute Berliner Verkehrsbetriebe), Dr. Elke Eller (vormals VW, heute TUI AG) sowie Dr. Peter Hartz, Dr. Horst Neumann und der bereits erwähnte Karlheinz Blessing als ehemalige und aktuelle Personalvorstände bei VW.

3 BESONDERHEITEN DER ARBEITSDIREKTORIALEN ROLLE

3.1 Ressortzuschnitt und Funktionalität

Die kleinste Definitionsebene der arbeitsdirektorialen Rolle bleibt die Ressortverantwortung im Personalwesen in Arbeitgeberfunktion – im besten Falle getragen vom Vertrauen beider Seiten. Formalrechtlich sind Arbeitsdirektoren in der überwiegenden Anzahl der Unternehmen nach dem 1976er Mitbestimmungsgesetz also oberste Personalfachleute, koordinieren die operative Personalarbeit und besetzen damit sicher schon wesentliche

11 Der Artikel nimmt Bezug auf eine Studie von Spie/Bahlmann 1978.

Entscheidungsfelder wie Entgelt, Aus- und Weiterbildung, Arbeitszeitmodelle, Arbeitsorganisation usw. Gewerkschaftlich geprägte und von der Arbeitnehmerseite getragene Arbeitsdirektoren haben darüber hinaus allerdings noch ein deutlich umfangreicheres Portfolio. Aus einem aktuellen und internen Anforderungsprofil eines großen mitbestimmten Unternehmens lässt sich bezüglich der „wichtigen Handlungsfelder“ von Arbeitsdirektoren folgende Funktionalität beispielhaft ableiten. Sie sind (mit-)verantwortlich für

- die Förderung und Weiterentwicklung der Mitbestimmungskultur: „Gewerkschaftliche Ansätze zur Demokratisierung der Wirtschaft werden aus [der] Funktion [des Arbeitsdirektors] heraus im Unternehmen gefördert.“
- eine umfassende Personalplanung in Abstimmung mit den Arbeitnehmervertretern.
- die Gestaltung flexibler Personalkonzepte (Arbeitnehmerüberlassung, Dienst- und Werkverträge) mit dem Ziel, den finanziellen und sozialen Status Quo der Belegschaft und der einzelnen Beschäftigten zu wahren.
- personal- und arbeitszeitpolitische Instrumente (z. B. familienfreundliche Arbeitszeitmodelle, Altersteilzeit, Übernahme von Auszubildenden etc.): „[Der Arbeitsdirektor] verfolgt das Ziel eines demografisch nachhaltigen Unternehmens.“
- die Sicherung von Beschäftigung unter anderem durch die Entwicklung von Konzepten der Aus- und Weiterbildung.
- regionalpolitische Belange des Arbeitsmarktes. Hier sichern sie eine stabile Beschäftigung unter anderem durch eine hohe Ausbildungsquote.
- allgemeine soziale Belange der Region: „[Der Arbeitsdirektor] wirkt bei der Demokratisierung und Mitbestimmungskultur (z. B. an Schulen) mit.“
- die mit den betrieblichen Interessenvertretungen zu entwickelnden und zu erhaltenden sozial- und gesundheitspolitischen Instrumente und Maßnahmen (z. B. Sozialbetrieb, Reha-Betrieb, Gesundheitsförderprogramme).
- die Sicherung der Koalitionsfreiheit im Betrieb, die Förderung der Qualifizierung von Interessenvertretern und der gewerkschaftlichen Organisation im Betrieb.

Diese aktuelle „Stellenbeschreibung“ formuliert an einigen Stellen deutlich expliziter als die beschriebene Darstellung aus den frühen 1950er Jahren (z. B. Sicherung der Mitbestimmung, regionale Verantwortung, vgl. **Kap. 1**). Hingegen finden bestimmte Funktionalitäten keine direkte Erwähnung mehr (z. B. Arbeitsleistung). Der Beitrag zur Leistungssteigerung der Belegschaften liegt heute wohl auch mehr im indirekten und mittelbaren Einfluss des Arbeitsdirektors und seiner Personalfachleute.

In montanmitbestimmten und vielen öffentlichen oder halböffentlichen Unternehmen (Public-Private-Partnership)¹² vermittelt der gewerkschaftsnahe Arbeitsdirektor über seine formale Funktion hinaus zwischen den innerbetrieblichen Interessen und gestaltet so Veränderungs- und Modernisierungsprozesse in seinem Unternehmen in kooperativer Art und Weise. Als wichtige, nicht explizit beschriebene Funktion ist also noch die Früherkennung von Interessen und Konflikten und prophylaktische Suche nach Kompromissformeln zu ergänzen. Dazu stellt die verbindliche Kooperation mit dem Betriebsrat, mit den betrieblichen und überbetrieblichen gewerkschaftlichen Interessenvertretern sowie mit den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat eine wichtige Grundvoraussetzung dar (vgl. **Kap. 4**).

3.2 Ressortgrenzen überwinden

Dieser universelle Anspruch der Mitgestaltung von Veränderungs- und Modernisierungsprozessen deutet auf eine praktisch deutlich weiter zu fassende Funktionalität des Arbeitsdirektors hin. Schon in den 1970er-Jahren wurde festgestellt, dass ein gutes Fünftel der Arbeitsdirektoren in der Montanindustrie weniger als die Hälfte ihrer Arbeitszeit für Personal und Soziales aufwenden (vgl. Spie 1978). Diese Funktionsausweitung kann ad-hoc, situationsabhängig und auch informell vonstattengehen, da Personal ein klassisches Querschnittsthema ist. Sie kann aber auch formal durch Zusammenlegung von Ressorts erfolgen. Allzu häufig fällt sie aber – vor allem in Unternehmen, die unter das 1976er Mitbestimmungsgesetz fallen – so aus, dass ein anderer Vorstand die Funktion des Arbeitsdirektors mit übernimmt. Es gibt aber auch Beispiele für Arbeitsdirektoren, die das Finanz- oder Vertriebsressort mitbetreuen. Grundsätzlich ist das kritisch zu sehen (vgl. **Kap. 2**), da gute Personalarbeit (auch im Sinne des Mitbestimmungsgesetzes von 1976) ein Fulltime-Job ist. Der Reiz eines personaldominierten Mischressorts liegt nach Aussage einiger Protagonisten aber in der größeren Machtfülle und Durchsetzungsfähigkeit. Allein schon die Erweiterung des im Vergleich etwa zur Technik meist geringen Ressortbudgets bringt Arbeitsdirektoren größere Freiräume zum Gestalten und Priorisieren von Projekten.

In seltenen Fällen gelingt es einem Arbeitsdirektor, sich für die Rolle des Vorstandsvorsitzenden zu empfehlen. Ein aktuelles Beispiel dafür ist Dr. Karlheinz Blessing, bis 2016 amtierender Vorstandsvorsitzender der Saarstahl AG und der AG der Dillinger Hütte, vormals Arbeitsdirektor und davor

¹² Hier existieren häufig Mitbestimmungsvereinbarungen, die „die Anteilseignervertreter verpflichten, etwa beim Arbeitsdirektor die Vorschläge der Arbeitnehmerseite zu berücksichtigen“ (Nagel 2002, S. 27).

Mitarbeiter der IG Metall. Heute ist Blessing als Arbeitsdirektor der VW AG wieder in sein ursprüngliches Betätigungsfeld zurückgekehrt.

3.3 Eine besondere Form der Verbetrieblung

Arbeitnehmer- und gewerkschaftsnahe Arbeitsdirektoren tragen mitbestimmungspolitisch zu einer stärkeren Verbetrieblung der Mitbestimmung bei. Sie sorgten damit in der Vergangenheit mittelbar für das Zurückdrängen der überbetrieblichen Steuerungs- und Kontrollfunktion durch die Gewerkschaften, deren Rolle sich auf die überbetriebliche Tarifpolitik konzentrierte (Streeck/Kluge 1999, S. 240). Dieser Umstand mutet zunächst paradox an, widerspricht er doch der gängigen Lesart von Verbetrieblung als Phänomen, das vor allem schwach gewerkschaftlich organisierte Betriebe trifft und häufig mit einer Lockerung der Tarifbindung einhergeht (vgl. Nienhäuser/Hoßfeld 2010). Auch wenn gewerkschaftsnahe Arbeitsdirektoren eine tarifpolitische Funktion (auf der Arbeitgeberseite) einnehmen und zudem stärker für die Anwendung von Flächentarifen votieren als nicht gewerkschaftlich geprägte Manager, stehen sie für eine besondere Qualität der betrieblichen Regulierung. Gerade ihre tiefe inhaltliche Kenntnis von und ihre Wertschätzung gegenüber Vorteilen von Tarifverträgen, gibt ihnen die Möglichkeit, gezielt und zusätzlich auch die betriebliche Regulierungsebene zu nutzen.

Diese subsidiäre Struktur (Tarifbindung und wirksame betriebliche Regulierungsstruktur) hat sich auch in Phasen nachlassender Prosperität als wirksames Instrument erwiesen, insbesondere um den massiven Wandel in den 1970er und 1980er Jahren zu gestalten. Die hier entwickelten Ansätze aktiver Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik erlangten später regions- und branchenübergreifende Bedeutung. Die „Gemeinnützige Gesellschaft für Beschäftigung und Qualifizierung mbH (GBQ)“ im Saarland ist ein frühes Beispiel für den beschäftigungs- und strukturpolitischen Einfluss von Arbeitsdirektoren in der Stahlindustrie (Otto 2014, S. 98 ff.). Der subsidiär strukturierte Demografie-Tarifvertrag der Stahlindustrie (2006) zeigt als ein weiteres Beispiel: Die Stahlindustrie war früh in der Lage, branchenweite Konditionen zu verhandeln, die dann einzelbetrieblich interpretiert und umgesetzt werden.

3.4 Einfluss über Unternehmensgrenzen hinaus

Spricht man von (politischem) Einfluss der Arbeitsdirektoren außerhalb der Sphäre des eigenen Unternehmens, so beschränkt sich dieser in der Regel auf kommunale, regionale oder bundeslandbezogene Politikfelder. Im Vergleich zu den

Arbeitsdirektoren der ersten Stunde lässt sich konstatieren, dass die aktiven Arbeitsdirektoren wirtschaftsdemokratische Ansprüche weniger politisch fordern, sondern eher pragmatisch umsetzen. Andererseits lässt sich feststellen, dass die Funktion des (mitbestimmten) Arbeitsdirektors tatsächlich im Tagesgeschäft der Unternehmensleitung von Stahlunternehmen etabliert ist – gestützt von einem nach wie vor breiten Netzwerk personalpolitischer Expertise in den traditionsreichen Strukturen der Arbeitsdirektoren Stahl und ihrer Engeren Mitarbeiter. Insbesondere die Ergebnisse der sogenannten Fachausschüsse der Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl dienen auch heute noch „unter anderem den Arbeitsdirektoren und der IG Metall zur politischen Einflussnahme“ (Otto 2014, S. 138).

4 ZUSAMMENARBEIT MIT DEM AUFSICHTSRAT

Der konkrete Ressortzuschnitt des Arbeitsdirektors hängt letztlich vor allem von der sensiblen Machtbalance im Aufsichtsrat und dem Zusammenspiel zwischen Aufsichtsrat und Arbeitsdirektor ab. „Der Arbeitsdirektor in einem mitbestimmten Unternehmen ist selten stärker als die Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat“ beschreibt Arbeitsdirektor Harald Koch das fast schon symbiotische Verhältnis zum Aufsichtsrat (Ostertag et al. 1981, S. 53).

Bei Arbeitsdirektoren ohne gewerkschaftliche Bezüge, also der überwiegenden Mehrheit der aktiven Arbeitsdirektoren, dominiert eine eher formalisierte Form der Zusammenarbeit mit Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat und auch Betriebsräten. Der Arbeitsdirektor spricht im Rahmen von Sitzungen des Gesamtbetriebsrates und auch des Wirtschaftsausschusses mit betrieblichen Interessenvertretern. Auch Vorbesprechungen mit den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat finden statt, sind aber keineswegs die Regel. Schließlich sieht das dualistische System eine „Gewaltenteilung“ zwischen dem zu kontrollierenden Vorstand und dem Kontrollorgan Aufsichtsrat vor. Dies ist möglicherweise auch ein Grund dafür, dass Arbeitnehmervorbesprechungen aus dem Empfehlungskatalog des deutschen Corporate Governance Index herausgenommen wurde.

Bei den gewerkschaftlich geprägten und getragenen Arbeitsdirektoren der Stahlindustrie ist diese Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat deutlich intensiver. Kontakte zu Betriebsräten und Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat dienen hier weniger der Absprache als der Früherkennung von Interessen und Konflikten sowie der proaktiven Suche nach Kompromissformeln. Nicht zuletzt ist diese Vorabstimmung Teil

des arbeitsdirektorialen Aufgabenprofils und gründet zudem in der Regel auf gegenseitigem Vertrauen und Respekt vor den unterschiedlichen betrieblichen Funktionen. Die Besonderheit, dass kein Arbeitsdirektor an den Arbeitnehmern vorbei eingesetzt werden kann, verstärkt die Bindung zwischen diesen Mitbestimmungsfunktionen in der dualistischen Unternehmensverfassung zusätzlich. Weiterhin hat man es in den Unternehmen der Stahlindustrie mit einer echten Parität zu tun. Das Doppelstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden wird hier durch die Institution des neutralen Mannes ersetzt.

Insbesondere die Strategiefähigkeit des Personalressorts auf Vorstandsebene hängt in hohem Maße von dem Zusammenspiel zwischen Arbeitsdirektor und (montanmitbestimmtem) Aufsichtsrat zusammen. Eine gute Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmerbank bietet dem Arbeitsdirektor Handlungsoptionen, die seine Fachkollegen ohne Arbeitnehmernähe nicht immer haben. Eine formulierte und regelmäßig in Präsidium sowie den grundständigen Aufsichtsratssitzungen kommunizierte und kontrollierte Personalstrategie ist hier häufig die Grundlage eines sowohl wertschöpfenden als auch nachhaltigen Beitrags mitbestimmter Personalarbeit zum Unternehmenserfolg. Montanmitbestimmte Unternehmen sind eben das entscheidende Deut weniger technik- bzw. controllinggetrieben als andere Unternehmen.

Weitreichende und strategische Entscheidungen, die z. B. Investitionen, Rationalisierungsmaßnahmen oder gar Standortschließungen betreffen, wurden ab den späten 1960er Jahren zum Spielfeld des konstruktiven Zusammenspiels zwischen Arbeitsdirektor und paritätisch besetztem Aufsichtsrat in der Stahlindustrie. Für Alfred Heese, zwischen 1978 und 1992 Arbeitsdirektor bei der Hoesch Stahl AG, gehörte der „kluge Einsatz“ des Instruments Vorbesprechung sowie die Argumentation mit den „Arbeitnehmerpositionen“ gegenüber den Vorstandskollegen zu den „reizvollsten Dingen überhaupt an der Arbeit des Arbeitsdirektors“ (Heese, zitiert nach Kruse/Lichte 2010, S. 75). Heese fühlte sich sowohl der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat als auch seinen Vorstandskollegen verpflichtet und versuchte durch Vorabsprachen den Ablauf der jeweils anstehende „Aufsichtsratssitzungen so zu steuern, dass eine allgemeine Frustration – z. B. wegen unüberbrückbarer Meinungsunterschiede und Entscheidungsunfähigkeit des Gremiums – tunlichst vermieden wurde“ (ebd.).

Die Rolle des Arbeitsdirektors und seiner engeren Mitarbeiter als Vertreter einer mitbestimmungsorientierten Personalarbeit sind – das wird besonders am Beispiel Aufsichtsrat deutlich – nur im Kontext der unterschiedlichen Ebenen und Verflechtungen von internen und externen Arbeitnehmervertretern und Gremien zu verstehen. Hierdurch entsteht ein Beziehungsgeflecht, das je nach

Problemlage eine Abstimmung unterschiedlicher Interessen ermöglicht (vgl. **Abb. 3**).

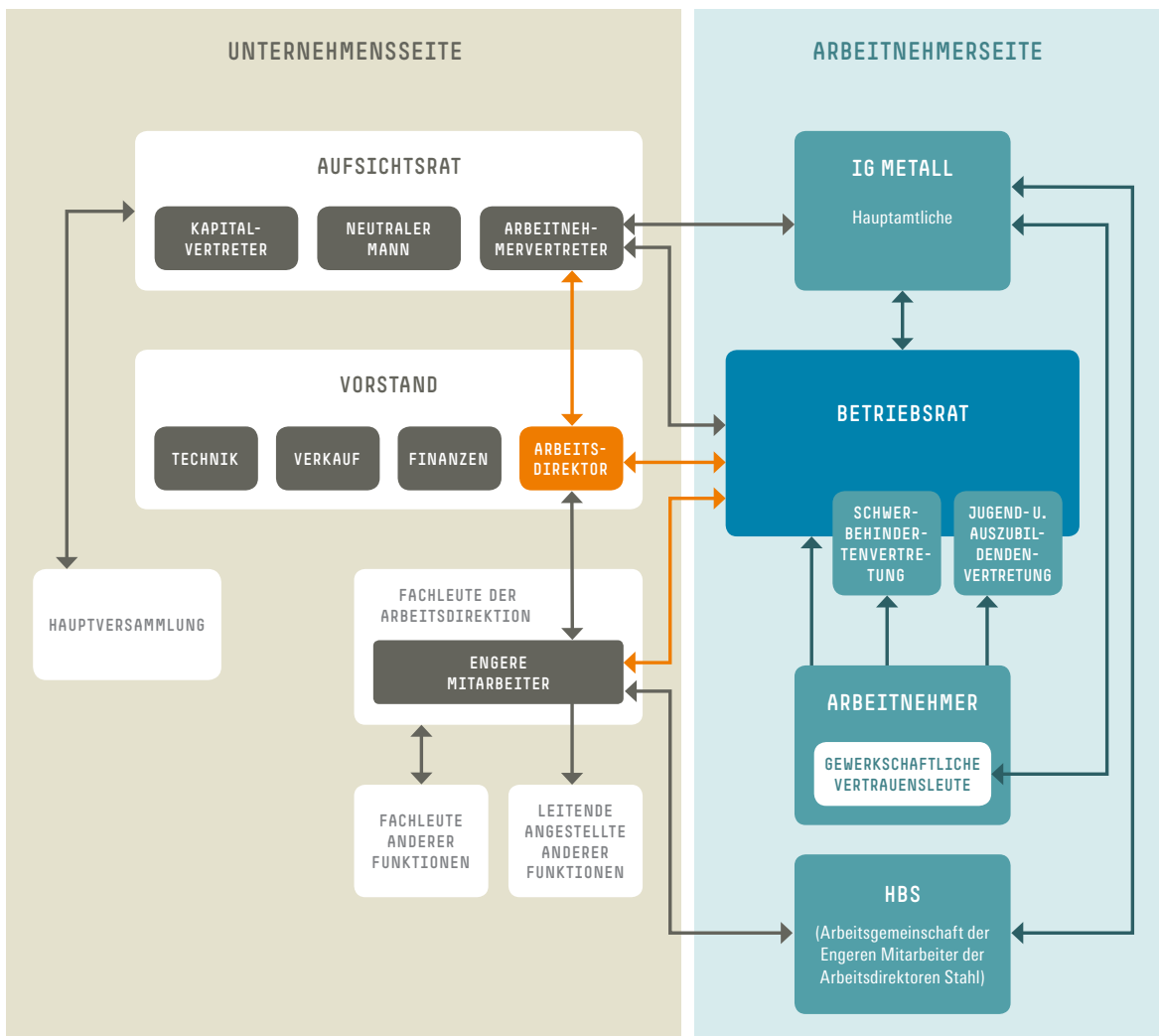
5 EINFLUSS DES ARBEITS-DIREKTORS AUF UNTERNEHMENS-MODERNISIERUNG UND NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

Im historischen Verlauf wurde das klassische Arbeitsfeld des Arbeitsdirektors – die „soziale Betriebspolitik“ – erweitert um das Arbeitsfeld „Zukunft und Innovation“ (Lompe et al. 2003, S. 282 ff.), ohne dass diese Konzepte in einen Widerspruch gerieten. Lauschke (2007) bezeichnet die Arbeitsgemeinschaft der Engeren Mitarbeiter konsequenterweise als beides: „sozialpolitisches Laboratorium und Schrittmacher für innovative Konzepte“ (S. 332 f.). Die Rolle des „Managements des sozialverträglichen Personalabbaus“ in den 1970er und 1980er Jahren sollte aus arbeits- und strukturpolitischer Perspektive eine innovative, wenn auch arbeitspolitisch reaktive Rolle darstellen. Die Beschäftigungs- und Transfergesellschaften (vgl. **Kap. 1.2**) mit ihrem Ursprung in der saarländischen Stahlindustrie sind dafür ein markantes Beispiel (vgl. Bosch 1995). Eine ebenso aktive Gestaltungsrolle nahmen die Arbeitsdirektoren der Stahlindustrie in etwa demselben Zeitraum bei der Diskussion zur Humanisierung des Arbeitslebens (HdA)¹³ ein. Alfred Heese, bei Hoesch verantwortlich für zwei große HdA-Projekte in den Bereichen der Halbzeugadjustage und des Kaltwalzwerks auf der Westfalenhütte, beschreibt die hier erreichten Produktivitätsverbesserungen als gute Möglichkeit, „sowohl eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen mit mehr Beteiligung als auch eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit zu erreichen“ (Kruse 2010, S. 45). Letztlich ist es auch dem Wirken der Arbeitsdirektoren der Stahlindustrie zu verdanken, unter anderem über die angesprochenen HdA-Projekte sowie andere beteiligungsorientierte Veränderungsprojekte, einen Wandel vom autoritären zum partnerschaftlichen Führungsstil vollzogen zu haben (Blessing/Otto 2004, S. 212).

Götzen (2002) charakterisiert die Rolle der arbeitsdirektorialen Bereiche der Stahlindustrie um die Jahrtausendwende als „in den verschiedenen Phasen des Modernisierungsprozesses sehr aktiv“ (S. 10). Damit sind insbesondere die Bereiche Arbeits- und Betriebsorganisation, Beteiligungsformen, Entgelt, Arbeitszeit, Qualifikation,

13 Zwischen 1974 und 1989 vom Bundesforschungsministerium gefördertes Programm „Humanisierung des Arbeitslebens (HdA)“ zur Verbesserung der Arbeitsinhalte und -beziehungen sowie zum Abbau belastender gesundheitsgefährdender Arbeitssituationen.

Beziehungsgefüge der Montanindustrie



Quelle: Eigene Darstellung nach Otto 2014, S. 148.

Hans Böckler
Stiftung

Kommunikation/Information, Führungsstil, Arbeitssicherheit und Personalauswahl gemeint. Wichtig erscheint dabei die Querschnittsfunktion der Arbeitsdirektoren in Bezug auf Modernisierungsprozesse. Dies betrifft die Einführung der Gruppenarbeit ebenso wie das beteiligungsorientierte Veränderungsmanagement (Otto 2010, S. 104). Vieles deutet darauf hin, dass die Arbeitsdirektoren ganz allgemein in die Führungsaufgabe Modernisierung integriert und nicht mit ihrem Zuständigkeitsbereich Personal und Soziales in der Unternehmensführung isoliert sind. In diesem Zusammenhang spricht man sogar von einem

„kooperativen Modernisierungspfad“ (vgl. Götzten 2002), den die Mitbestimmungsebenen der Stahlindustrie gemeinsam beschreiten. Arbeitsdirektoren spielen demnach gerade in wirtschaftlich schwierigen Situationen ihre Gestaltungsfähigkeit in der Unternehmensmodernisierung aus.

Damit wird letztlich auch die Frage behandelt: Wie positioniert sich die Mitbestimmungsinstitution Arbeitsdirektor in Bezug auf neue Managementkonzepte und Zielvorstellungen der Personalarbeit? Dabei geht es vor allem um die Verknüpfung des Personalmanagements mit der strategischen Unternehmensführung. Schon in den 1990er Jahren

forderten der damals in der Stahlindustrie tätige Arbeitsdirektor Peter Hartz sowie sein Nachfolger Karlheinz Blessing: Der doppelte Anspruch der Mitbestimmung müsse es sein, sowohl sozial als auch unternehmerisch zu handeln und zu wirken (Blessing 1998, S. 36). Dies entspricht der beschriebenen Entwicklung des Selbstverständnisses der Arbeitsdirektoren und ihrem Versuch, sich aus der Rolle des Krisenmanagers zu emanzipieren. Für beide – die Rolle des erfolgreichen Krisenmanagers sowie für die Rolle des modernen und zukunftsgerichteten Personalmanagers – sind ein starker und politisch versierter Betriebsrat sowie ein aktiver Aufsichtsrat wichtige Voraussetzungen.

6 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

„Bei dem menschlichen Problemkomplex im Betrieb handelt es sich darum, den Forderungen des Betriebes an den arbeitenden Menschen und den Forderungen des Arbeitenden an den Betrieb in optimaler Weise gerecht zu werden“ beschreibt Jungbluth (1951, S. 495) sein Aufgabengebiet als Arbeitsdirektor mit eigenen Worten. Er fokussiert damit nicht mehr allein die unversöhnlichen Gegensätze zwischen betriebswirtschaftlichen Interessen und Arbeitnehmerinteressen im Sinne eines „Einerseits/Andererseits“, sondern hebt die vermittelnde Funktion des Arbeitsdirektors hervor. Jungbluth konnte die Entwicklungen in der Stahlindustrie und auch die Modernisierungsbeiträge der arbeitsdirektorialen Bereiche nicht voraussehen. Entsprechend wäre das damals von ihm skizzierte Aufgabengebiet heute keine hinreichende Beschreibung der arbeitsdirektorialen Rolle mehr. Dennoch beschrieb Jungbluth schon 1951 ein Grundprinzip, das auch heute noch seine Gültigkeit hat: Der Arbeitsdirektor vermag auch und

gerade in Zeiten der Veränderung und des Wandels zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen zu vermitteln und damit Modernisierung erst nachhaltig zu ermöglichen. Man stelle sich die Entwicklung der deutschen Stahlindustrie vor ohne die gestaltende Kraft des Arbeitsdirektors und seinen Einfluss auf die Unternehmensstrategie! Ein Blick in andere Teile der europäischen Stahlindustrie zeigt die Kontraste auf: In Frankreich und Großbritannien existiert keine national eigenständige Stahlindustrie mehr; zudem erfolgte der Personalabbau radikaler und deutlich weniger sozialverträglich.

Heute ist das Gleichgewicht zwischen den Forderungen des Betriebes und des arbeitenden Menschen von der zunehmenden Digitalisierung und den damit einhergehenden vielgestaltigen Veränderungen der Arbeitswelt bestimmt. Neben den fortbestehenden Herausforderungen durch den globalen Wettbewerb in der Stahlindustrie steht gerade hier eine tiefgehende Transformation bevor. Diese gilt es zu gestalten mittels einer den Menschen zugewandten, professionellen und strategiefähigen Personalpolitik. Die Stahlindustrie besitzt mit dem Arbeitsdirektor ein wirksames und in dieser Form einzigartiges Transformationsinstrument. Mit seiner fast 70-jährigen Mitbestimmungspraxis steht der montanmitbestimmte Arbeitsdirektor für eine beeindruckende Kontinuität im Wandel der Stahlindustrie.

In den kommenden Jahren wird er aufs Neue beweisen können, dass er seinem Anspruch gerecht wird, mittels des Kooperationsmodells „nicht nur die humanere, sondern auch die wirtschaftlich effizientere Personalpolitik zu erreichen“ (Blessing/Otto 2004, S. 207). Ein Personalabbau von über 80 Prozent hätte in der Stahlindustrie nicht vollzogen werden können, hätte es keine Frauen und Männer gegeben, die in der Rolle des Arbeitsdirektors oder der Arbeitsdirektorin bereit gewesen wären, diese höchst anspruchsvolle „doppelte Beweisführung“ zu erbringen.

LITERATUR

- Abelshauer, W. (1973):** Wirtschaft in Westdeutschland 1945–1948. Rekonstruktion und Wachstumsbedingungen in der amerikanischen und britischen Zone, Dissertation, Universität Bochum (Hg.), Bochum.
- Abelshauer, W. (2011):** Deutsche Wirtschaftsgeschichte. Von 1945 bis in die Gegenwart, 2. Aufl., München.
- AG der Dillinger Hüttenwerke (Hg.) (2010):** 325 Jahre Dillinger Hütte, Band „Menschen“, Dillingen.
- Blessing, K. (1998):** Doppelte Beweisführung, in: Die Mitbestimmung 6/1998, S. 36–38.
- Blessing, K. / Otto, K.-P. (2004):** Arbeitsdirektor, in: Gaugler, E. / Oechsler, W. A. / Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Aufl., Stuttgart, S. 207–216.
- Bogedan, C. / Brehmer, W. / Herzog-Stein, A. (2009):** Betriebliche Beschäftigungssicherung in der Krise, WSI Report 12/2009, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf.
- Bosch, G. (1995):** Beschäftigungsgesellschaften in den alten und neuen Bundesländern, in: Seifert, H. (Hg.): Reform der Arbeitsmarktpolitik, Köln, S. 88–112.
- Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl (2001):** Personalarbeit in mitbestimmten Unternehmen, Fachausschuss 2/2001, Arbeitspapier 87, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf.
- Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl (2016):** Wissen ist Macht – Wissen Teilen ist Kultur. Wissensbewahrung und Wissenstransfer in der Praxis, Fachausschuss Wissensbewahrung der Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl, Mitbestimmungspraxis Nr. 2, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf.
- Götzen, U. (2002):** Moderne Unternehmensführung, ökonomischer Erfolg und die Rolle der Mitbestimmung – Eine Befragung der Arbeitsdirektoren der Stahlindustrie, Düsseldorf und Gütersloh.
- Herrmann, K. (2015):** Die Arbeitsdirektorin – „Personalchefs gehören ins Topmanagement“, in: Harvard Business Manager, Oktober 2015, S. 44.
- Jungbluth, A. (1951):** Die Aufgaben des Arbeitsdirektors, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 9/1951, S. 495–499.
- Kemmer, H.-G. (1979):** Der „durchschnittliche“ Arbeitsdirektor, in: Die Zeit Nr. 43/1979, <http://www.zeit.de/1979/43/der-durchschnittliche-arbeitsdirektor/komplettansicht> [16.10.2017].
- Kruse, W. / Lichte, R. (2010):** Alfred Heese: Akteur und Zeitzeuge der Mitbestimmung in der deutschen Stahlindustrie, 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 6/2015, S. 22–23.
- Lompe, K. / Blöcker, A. / Marquardt, B. / Rölke, P. / Weis, H. (2003):** Bilanz und Perspektiven der Montanmitbestimmung – Entwicklungen, Erfahrungen, Herausforderungen, Berlin.
- Müller, G. (1991):** Strukturwandel und Arbeitnehmerrechte, Essen.
- Müller-Jentsch, W. (2011):** Gewerkschaften und Soziale Marktwirtschaft seit 1945, Stuttgart.
- Nagel, B. / Haslinger, S. / Meurer, P. (2002):** Mitbestimmungsvereinbarungen in öffentlichen Unternehmen mit privater Rechtsform, Baden-Baden.
- Naphtali, F. (1929):** Wirtschaftsdemokratie: Ihr Wesen, Weg und Ziel, Berlin.
- Nienhüser, W. / Hoßfeld, H. (2010):** Alles auf Betriebsebene regeln? Dezentralisierung der Tarifbeziehungen aus Sicht betrieblicher Akteure, in: WSI Mitteilungen 3/2010, S. 126–134.
- Ostertag, A. / Buchholz, K. / Klesse, K. / Schmidt, R. (1981):** Mitbestimmung und Interessenvertretung. Unterrichtsmaterial. Qualifizierte Mitbestimmung in Theorie und Praxis, Köln.
- Otto, K.-P. (2010):** Entscheider und Mitentscheider, Personalpolitik und Mitbestimmung, in: AG der Dillinger Hüttenwerke (Hg.): 325 Jahre Dillinger Hütte, Band „Menschen“, Dillingen, S. 86–107.
- Otto, K.-P. (2014):** Montanmitbestimmte Personalarbeit, Böckler Arbeitspapier 299 (Unternehmensmitbestimmung und Unternehmenssteuerung), Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf.
- Potthoff, E. (1957):** Der Kampf um die Montanmitbestimmung, Köln.
- Rosenberger, R. (2008):** Experten für Humankapital. Die Entdeckung des Personalmanagements in der Bundesrepublik Deutschland, München.
- Siebrecht, F. (1952):** Der Arbeitsdirektor im Bergbau, in: Glückauf, Heft 1–2/1952, S. 21 ff..
- Spie, U. / Bahlmann, W. (1978):** Arbeitsdirektoren in der Eisen- und Stahlindustrie, in: MitbestGespr. 1978, S. 245–249; 277–278; 301–308.
- Der Spiegel (Hg.) (1952):** Sozialisierung – Gespenst mit Schlipps, Ausgabe 24/1952, <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-21976971.html> [16.10.2017]
- Streeck, W. / Kluge, N. (Hg.) (1999):** Mitbestimmung in Deutschland. Tradition und Effizienz, Frankfurt am Main.
- Süß, D. (2002):** Kumpel und Genossen. Arbeiterschaft, Betrieb und Sozialdemokratie in der bayerischen Montanindustrie 1945 bis 1976, Bayern im Bund / Band 4, München.
- Tenfelde, K. (2006):** Gewerkschaften, Wissenschaft, Mitbestimmung – 60 Jahre WSI. Von der Forschungsstelle für Wirtschaftspolitik des ADGB bis zum WSI in der Hans-Böckler-Stiftung – Stationen und Funktionen eines gewerkschaftlichen Think tanks, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), https://www.boeckler.de/pdf/v_2006_12_07_herbstforum_tenfelde.pdf [19.10.2017].
- Unruh, P. (2002):** Demokratie und Mitbestimmung in der funktionalen Selbstverwaltung – am Beispiel der Emschergenossenschaft, in: VerwArch. Bd. 92, 2002, S. 531–559.
- Volkman, G. (Hg.) (1981):** Mitbestimmung in Unternehmen und Betrieb, 1. Aufl., WSI-Projektgruppe, Köln.
- Wagner, D. (1994):** Personalfunktion in der Unternehmensleitung, Wiesbaden.
- Wehner, M. / Kabst, R. / Meifert, M. (2017):** HR im internationalen Vergleich, in: Personalmagazin 2/2017, S. 14–19.
- WWI Wirtschaftswissenschaftliches Institut (Hg.) (1954):** Memorandum des Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts der Gewerkschaften – Die Aufgaben des Arbeitsdirektors, in: Stahltruhändlervereinigung (Hg.): Die Neuordnung der Eisen- und Stahlindustrie im Gebiet der Bundesrepublik Deutschland. Ein Bericht der Stahltruhändlervereinigung, München.

WWW.BOECKLER.DE