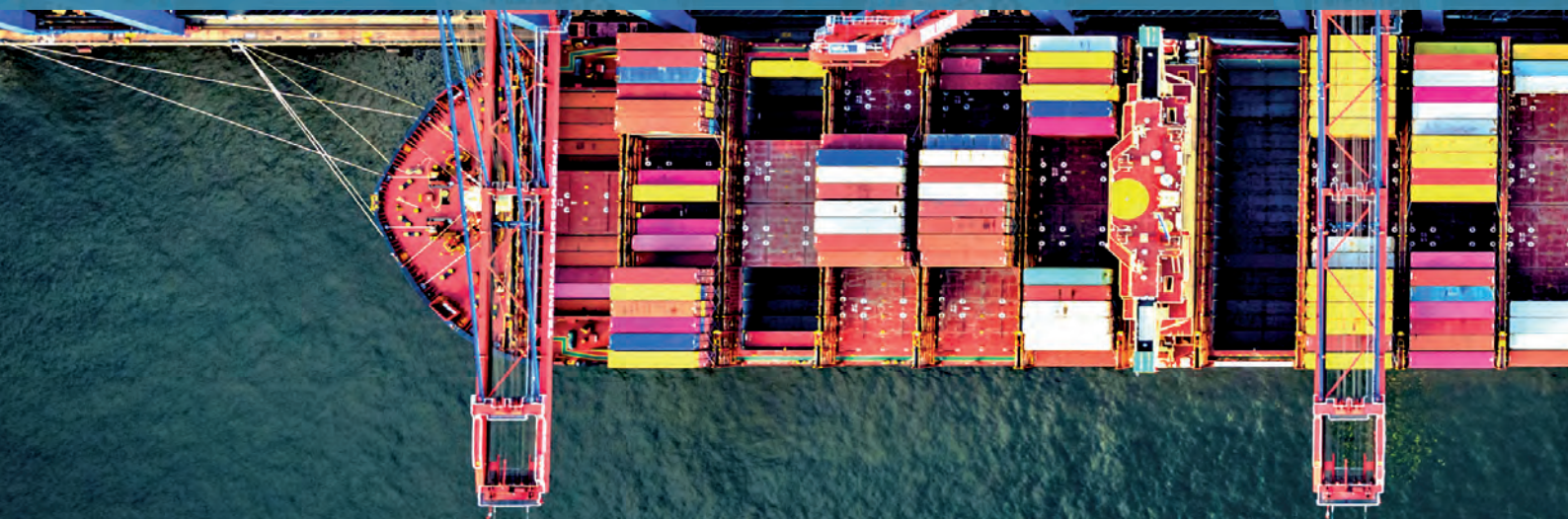
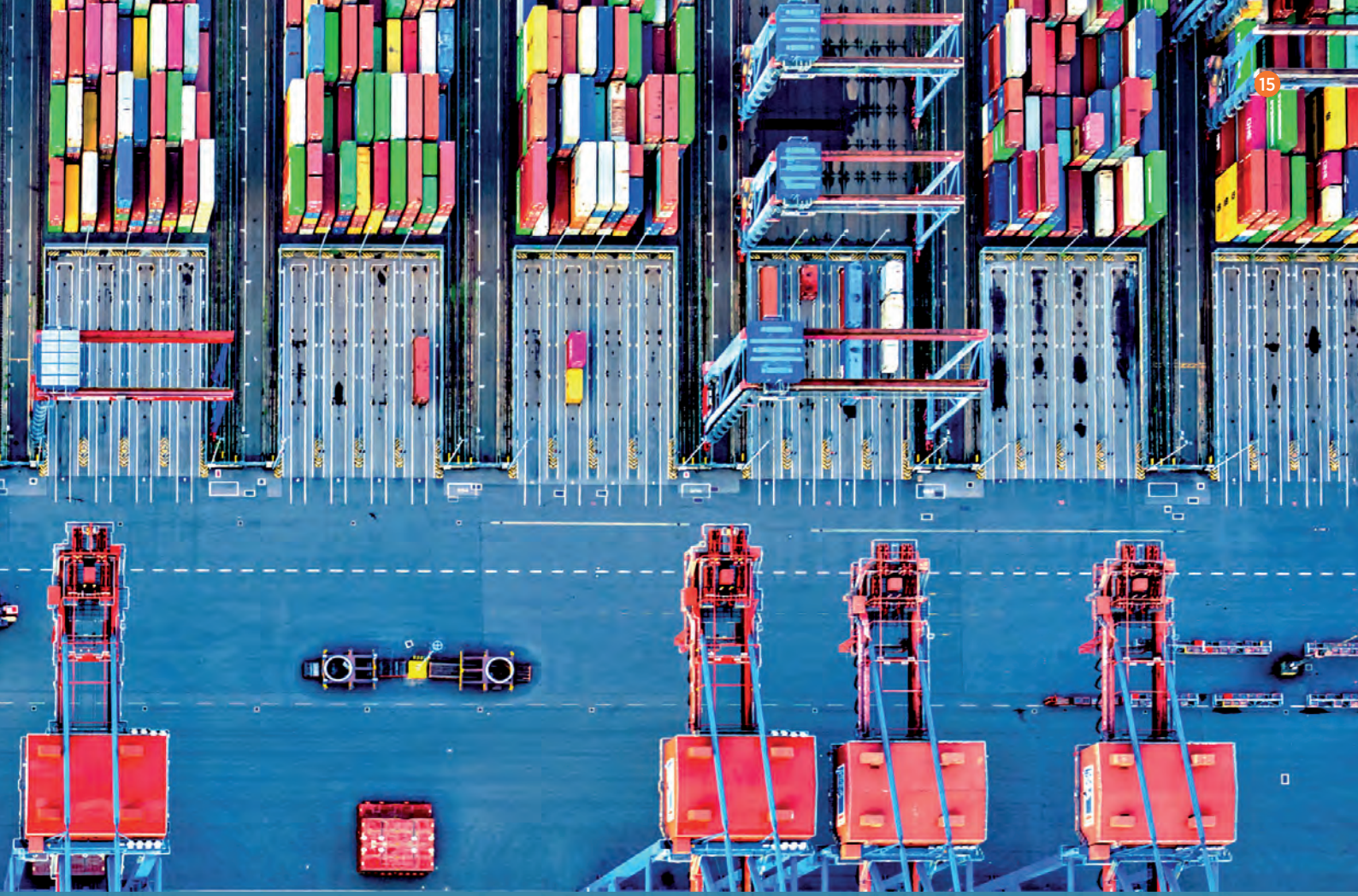


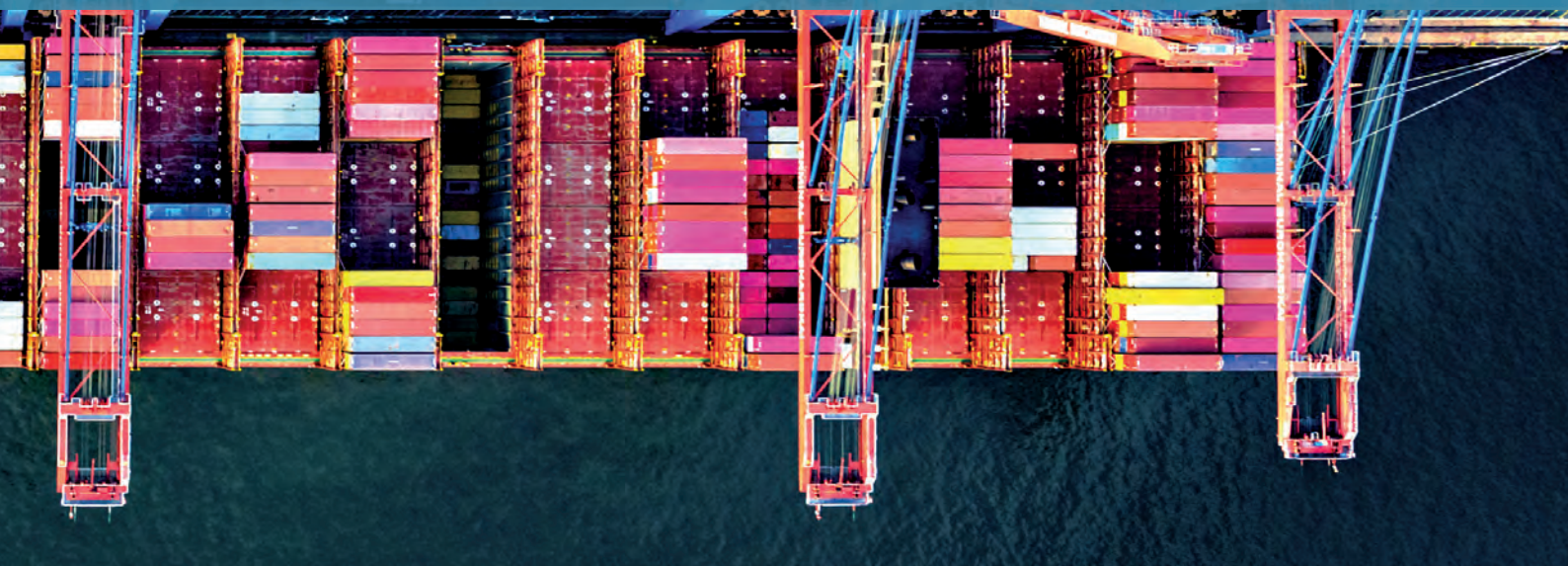
Wie HR von „starker“ Das Mehrebenensystem der Mitbestimmung



Ein „Mehrebenensystem“ in der Mitbestimmung sorgt für eine bewusste Abstimmung der verschiedenen Ebenen. Am Beispiel der HHLA wird deutlich, welche Faktoren eine „starke“ Mitbestimmung begünstigen und was das für HR bedeutet. Eine starke Mitbestimmung kann mit einem Bedeutungszuwachs der HR-Funktion einhergehen und deren Zieldurchsetzung im Unternehmen nachhaltig untermauern.



Mitbestimmung profitiert



TEXT



Jan-Paul Giertz
Referatsleiter Personalmanagement und Mitbestimmung, I.M.U. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
jan-paul-giertz@boeckler.de



Nils Werner
Wissenschaftlicher Mitarbeiter, I.M.U. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
nils-werner@boeckler.de

In der Öffentlichkeit kursieren zum Thema Mitbestimmung Begriffe wie Gewerkschaft, Streik, Tarifverträge, Betriebsräte. Weniger bekannt ist, dass Arbeitnehmende häufig auch als Aufsichtsratsmitglieder in die Führung von Unternehmen involviert sind.

Viele Unternehmen bewegen sich in einem Umfeld, das von Erosion betrieblicher und unternehmensbezogener Mitbestimmung sowie von Mitbestimmungsflucht und Betriebsratsverhinderung geprägt ist.

Das deutsche Mitbestimmungssystem ist in seiner Grundanlage in verschiedene Ebenen ausdifferenziert. Zentral ist die verfassungsrechtlich garantierte Vereinigungs- und Koalitionsfreiheit. Bei einer zufälligen Straßenumfrage zur Mitbestimmung würden vermutlich als Begriffe Gewerkschaft, Streik, Tarifverträge, Betriebs- und Personalräte genannt. Weniger bekannt wäre, dass Arbeitnehmende neben ihren betrieblichen und gewerkschaftlichen Mitbestimmungsrollen häufig auch als Aufsichtsratsmitglieder in die Führung von Unternehmen involviert sind. Auch ein vom besonderen Vertrauen der Arbeitnehmenden getragener Arbeitsdirektor im Vorstand kann als Mitbestimmungsrolle in der Unternehmensführung gelten. Ein vollständiges Bild der Mitbestimmung müsste zudem noch Akteure wie Unternehmensbetreuer und die Rolle des Referenten des Betriebsrats beinhalten. Mitbestimmung ist ein Zusammenwirken vieler Ebenen und vieler Akteure. Jedes Unternehmen weist gleichwohl ein eigenes, spezifisches Geflecht der Mitbestimmungsebenen auf.

Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung

Aber auch in diesem Sinne stark mitbestimmte Unternehmen bewegen sich in einem Umfeld, das von Erosion betrieblicher und unternehmensbezogener Mitbestimmung sowie von Mitbestimmungsflucht und Betriebsratsverhinderung geprägt ist (Sick 2024; Behrens / Dribbusch 2024). In der Fläche steigt der Druck auf Mitbestimmungsakteure, und ebenso wie auf betrieblicher Ebene nehmen die Komplexität der

Themen und die Vielfalt der zu regelnden Sachverhalte zu (Niewerth et al. 2022). Unsere Beobachtung ist aber auch, dass das systematische und überlegte Zusammenwirken der Mitbestimmungsebenen und -akteure gerade unter diesem externen wie internen Druck zunimmt.

Inzwischen ist recht viel über die positiven ökonomischen Wirkungen von Mitbestimmung in Bezug sowohl auf Innovationskraft und Produktivität als auch auf Profitabilität und Rentabilität bekannt (Scholz / Armeli 2026). Auch eine stärkere Krisenresilienz mitbestimmter Unternehmen ist nachgewiesen (Behrens 2022a). Aber was ist überhaupt ein „mitbestimmtes Unternehmen“? In dem einen Fall (Scholz / Armeli 2026) haben wir die strategische Mitbestimmung im Aufsichtsrat betrachtet, im anderen Fall (Behrens 2022a) die Tarifbindung und die Existenz von Betriebsräten. Wenige Studien betrachten systematisch das Zusammenwirken dieser Ebenen – zumal in all ihren Facetten.

Behrens (2022b) hat herausgearbeitet, dass die Unternehmensmitbestimmung den Erhalt der Tarifbindung und eine Versachlichung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen fördert, die Mitbestimmungsebenen sich also gegenseitig stärken, ebenso wie die Verbindung zur Gewerkschaft. Da es sich dabei aber um durchaus nicht immer gleichlaufende Interessenlagen handelt, ist die Frage, wie sich dezentrale (Standortbetriebsräte) und zentrale Mitbestimmungsebenen (KBR / GBR / Gemeinschaftsbetriebsrat nach § 3 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), Mitbestimmung im AR) sowie auch die

gewerkschaftliche / tarifpolitische Ebene „konzertieren“. Die wenigen Studien, die dies in den Blick nehmen (z.B. Haipeter et al. 2026), konstatieren vor allem für größere Unternehmen einen Zentralisierungstrend, aber – und das ist hier bedeutsam – nicht zulasten des Einflusses der örtlichen Gremien.

Hohe Professionalität

Die Autoren (Haipeter et al. 2026) sehen jedenfalls gerade im Mehrebenensystem der Mitbestimmung eine hohe Professionalität, strategische Orientierung und Durchsetzungsfähigkeit – dies infolge sehr unterschiedlicher Impulse: Einerseits wirken Zentralisierungstendenzen in der Unternehmensführung (z.B. die Einführung standardisierter IT-Lösungen, die mit existierenden lokalen Vereinbarungen nicht mehr kompatibel sind), aber auch Veränderungen in der Unternehmensumwelt (Beschäftigungsabbau, Digitalisierung, Dekarbonisierung) auf die Mitbestimmung. Andererseits gibt es einen wachsenden Anspruch der Mitbestimmungsakteure, strategisch abgestimmter untereinander vorzugehen.

Haipeter et al. (2026) konzentrieren sich zwar auf die betriebliche Mitbestimmung. Das heißt, Rollen in der Unternehmensmitbestimmung wie Arbeitnehmervertreter im AR und Arbeitsdirektoren, werden nur am Rande behandelt. Und doch wird nachgewiesen, dass ein guter Draht der Interessenvertretungen in die Unternehmensführung positive Effekte auf die Wirksamkeit der dezentralen betrieblichen Mitbestimmung hat. Als weiteren Akteur bringen die



Digitalisierung, Automatisierung und weltweiter Wettbewerbsdruck machten bei der HHLA eine Reorganisation nötig. Die Ziele lauteten: Sicherung nachhaltiger Beschäftigung, Steigerung der Leistungsfähigkeit und Verlässlichkeit für die Kunden, Kostensenkung.

Autoren gewerkschaftliche Unternehmensbetreuer ins Spiel. Häufig mit einem externen Mandat im Aufsichtsrat versehen, bilden diese zusätzliche Ressourcen ab und bringen externes Know-how ein. Auch die Gremien selbst verschaffen sich zusätzliche fachliche und personelle Ressourcen, etwa durch erweiterte Freistellungen oder Referentenstellen. Letztere werden auf den überbetrieblichen Ebenen eingestellt und sind unter anderem für die Koordinierung der unterschiedlichen Mitbestimmungsebenen zuständig (Giertz 2020).

Die wesentlichen Akteure des Mehrebenensystems der Mitbestimmung sind damit bekannt und benannt. Ihr Zusammenwirken und vor allem die spezifischen Erfolgsfaktoren für eine wirksame Mitbestimmung laden zu weiterer Forschung ein. Aufschlussreiche Praxisbeispiele gibt es bereits, etwa die Hamburger Hafen und Logistik Aktiengesellschaft (HHLA), die unlängst mit

einer Beschäftigungssicherung bis mindestens Ende 2036 überrascht hat (Seibold / Schumich 2026).

Praxisbeispiel HHLA

Die HHLA ist ein international tätiges Logistikunternehmen, das spezialisiert ist auf Hafenumschlag, Container- und Transportlogistik. Mit den Containerterminals Altenwerder, Burchardkai und Tollerort betreibt die HHLA drei der vier Containerterminals im Hamburger Hafen. Im Konzern arbeiten rund 6900 Menschen. Digitalisierung, Automatisierung und weltweiter Wettbewerbsdruck machten bei der HHLA eine zukunftsorientierte Reorganisation nötig.

Die zentralen Ziele des Transformationsprogramms waren im Wesentlichen: Sicherung nachhaltiger Beschäftigung, Steigerung der Leistungsfähigkeit und Ver-

lässlichkeit für die Kunden, Kostensenkung. Die Arbeitgeberseite legte unter dem Namen CTX ein Programm mit etwa 150 Maßnahmen vor, die im November 2022 den betrieblichen Mitbestimmungsakteuren vorgestellt wurden. Die Beschäftigten sollten flexibler zwischen den Terminals, die sehr unterschiedliche Automatisierungsgrade aufweisen, eingesetzt werden können. Die damit einhergehende Zentralisierung der Terminalorganisation hatte unmittelbare Folgen für die Mitbestimmung, da die unterschiedlichen Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen eine zentrale Steuerung deutlich erschwert haben. Dass zum Zeitpunkt des Transformationsprozesses die Stadt Hamburg als Eigentümerin der HHLA wesentliche Anteile verkaufen wollte, war eine weitere Herausforderung für die Sozialpartner.

Für die Beschäftigten gingen diese intern wie extern bedingten Einflüsse (Konzern-

Die neue Terminalorganisation hatte unmittelbare Folgen für die Mitbestimmung, da die unterschiedlichen Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen eine zentrale Steuerung deutlich erschwert haben.

Verdi, der Konzernbetriebsrat sowie die lokalen Betriebsräte der Terminals verständigten sich mit dem Arbeitgeber auf ein Schutzpaket, das vier Tarifverträge, vier Konzernbetriebsvereinbarungen, fünf Interessenausgleiche und vier Sozialpläne umfasst.

umbau, voranschreitende Automatisierung/ Digitalisierung, Veränderung der Eigentümerstruktur) mit massiven Jobverlustängsten einher, die sie in vielfältigen Arbeitskämpfmaßnahmen zum Ausdruck bringen konnten. Die erste Voraussetzung eines wirksamen Mehrebenensystems der Mitbestimmung ist die Mobilisierungsfähigkeit der zuständigen Gewerkschaft in Abhängigkeit von Organisationsgrad und -struktur.

Schutzpaket vereinbart

Mit einem unmissverständlichen Verhandlungsmandat ausgestattet, verständigten sich die Gewerkschaft Verdi, der Konzernbetriebsrat (KBR) sowie die lokalen Betriebsräte der Terminals mit dem Arbeitgeber auf ein Schutzpaket, das im Wesentlichen vier Tarifverträge, vier Konzernbetriebsvereinbarungen, fünf Interessenausgleiche und vier Sozialpläne umfasst. Wichtige Grundlage der Verhandlungen war ein Beschluss des Aufsichtsrats und die Festlegung der Leitplanken „sozialpartnerschaftlich“, „beteiligungorientiert“, „transparent“ und „fair“. Sowohl der Arbeitsdirektor als auch die Arbeitnehmerbank des Aufsichtsrats, unter ihnen ein Vertreter von Verdi, haben den Verhandlungsprozess so zu einem prioritären Thema der Unternehmensführung gemacht und eng begleitet – was als wichtige Voraussetzung eines strategisch wirksamen Mehrebenensystems gelten kann.

Was wurde auf dieser Grundlage verhandelt? Zentral für die Beschäftigten ist zweifellos die Beschäftigungssicherung bis mindestens 2036. Personalüberhänge werden unter anderem mit Altersteilzeit, Wechseln in

nerhalb der HHLA oder freiwilligem Ausscheiden mit Abfindung sozialverträglich geregelt. Darüber hinaus umfasst der neu geschlossene Sozial- und Veränderungstarifvertrag die Absicherung der Vergütungsstrukturen und beinhaltet ein Recht auf, aber auch die Pflicht zu Qualifizierung – dies als wesentliche Voraussetzung, um flexibel zwischen den Terminals eingesetzt werden zu können. Begleitet werden die Qualifizierungsmaßnahmen durch eine paritätisch besetzte Arbeitsgruppe. Wirtschaftliche Nachteile bei terminalübergreifendem Einsatz werden ausgeglichen – eine wichtige Anforderung der lokalen Betriebsräte.

Neuordnung der Mitbestimmung bei der HHLA

Um eine effektive Vertretung der Beschäftigten weiterhin zu gewährleisten, mussten aber auch wirksame und passende Strukturen geschaffen werden, um die Transformation zu begleiten. Tarifvertraglich abgesichert wurde ein Gemeinschaftsbetriebsrat nach § 3 BetrVG gegründet, der die neu gebildeten terminalübergreifenden Organisationseinheiten vertritt. Die besondere Herausforderung war es, die sehr unterschiedlichen Mitbestimmungstraditionen und -kulturen der drei Terminals zusammenzuführen und neue Betriebsräte zu integrieren. Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, KBR und auch der Arbeitsdirektor achteten dabei sehr darauf, dass die vier benannten Grundprinzipien eingehalten wurden.

Dennoch blieb der gesamte Prozess eine herausfordernde kommunikative Aufgabe, insbesondere für die beiden Referenten des

KBR. Man erreichte so einheitliche und zeitgemäße Prozesse und Standards, brachte aber auch zusätzlich noch eine strategische Komponente in die Mitbestimmungsarbeit ein. Um die wirtschaftlichen Entscheidungen der neu aufgestellten HHLA angemessen begleiten zu können, wurden neben einer Konzernjugend- und Ausbildungsververtretung (KJAV) auch ein Konzernwirtschaftsausschuss (KWA) sowie ein Konzernbildungsausschuss eingerichtet. Im KWA wird jährlich detailliert zur Strategischen Personalplanung berichtet und beraten.

Mitbestimmung bei der HHLA wird auf der einen Seite strategischer und auf der anderen Seite auch effizienter. Für bevorstehende betriebsändernde Maßnahmen haben die Sozialpartner etwa bereits heute ein standardisiertes Verfahren in einem Rahmensozialplan festgelegt, das eine beschleunigte Umsetzung ermöglicht. Bei Nichteinigung greift ein Schlichtungsverfahren, das die Vermittlung durch den Arbeitsdirektor vorsieht, bevor es in die Einigungsstelle geht. Hier wird die in § 33 Mitbestimmungsgesetz beschriebene arbeitsdirektorale Rolle noch einmal in besonderer Weise „feingezeichnet“.

Wenngleich die wesentlichen Impulse für eine Neuordnung der Mitbestimmung bei der HHLA eher von außen kamen, haben es die Mitbestimmungsakteure, zu denen bei der HHLA erklärtermaßen auch der Arbeitsdirektor zählt, vermocht, die jeweiligen Perspektiven wirksam einzubringen. Der Arbeitsdirektor hatte als Mittelsperson zwischen den Interessen des Unternehmens und der Arbeitnehmenden vor allem durch kommunikative Augenhöhe im Vorstand



und belastbare Entscheidungswege eine zentrale Funktion im Verhandlungsprozess.

Die Absicherung sozialpartnerschaftlicher Grundsätze durch das Setzen von Leitplanken in den Gremien der strategischen Unternehmensführung (Vorstand und Aufsichtsrat) war ein weiterer Erfolgsfaktor. Letztlich waren es aber der kommunikativ aufwendige Abstimmungsprozess zwischen lokalen und zentralen Betriebsratsstrukturen, die wirksame Demonstration gewerkschaftlicher Macht und die transparente Kommunikation des HR-Bereichs, die den Erfolg ausmachten. Ausdruck dieses Erfolgs sind zweifellos die Dauer und Qualität der Beschäftigungssicherung. Unter dieser Headline transformiert sich die Organisation. Effektive Planungs- und Mitbestimmungsprozesse stehen dabei für die Arbeitgeber auf der Habenseite, für die Mitbestimmung eine noch stärkere und zukünftig noch besser konzertierte Stimme in der strategischen Unternehmensführung.

HR im Mehrebenensystem

Die eingangs angesprochene Komplexitätserhöhung gilt nicht nur für die Mitbestimmung. Auch die Anforderungen an HR steigen. Der Wertbeitrag der Personalabteilungen misst sich zunehmend an effizienten, aber vor allem effektiven Prozessen, wirksamen Transformationsleistungen und einer aktiv gelebten Governance-Funktion. Diesen Beitrag hat der Personalbereich der HHLA, geführt durch einen mitbestimmungsaffinen Arbeitsdirektor, in dem Praxisbeispiel zweifellos geleistet. In enger Abstimmung mit den wesentlichen Akteu-

Zentral für die Mitarbeitenden ist die Beschäftigungssicherung bis mindestens 2036. Personalüberhänge werden mit Altersteilzeit, Wechseln innerhalb der HHLA oder freiwilligem Ausscheiden mit Abfindung sozialverträglich geregelt.

Um die wirtschaftlichen Entscheidungen der neu aufgestellten HHLA angemessen begleiten zu können, wurden neben einer Konzernjugend- und Ausbildungsvertretung auch ein Konzernwirtschaftsausschuss sowie ein Konzernbildungsausschuss eingerichtet.

ren der Mitbestimmung wurde die Organisation in wenigen Jahren umgebaut und zukunftsfest gemacht, aber auch eine Arbeitsgrundlage geschaffen, um den weiteren Transformationsprozess erfolgreich zu managen – zusammen mit einer starken Mitbestimmung.

Die Transformationsanforderungen werden sich in Zukunft kaum abschwächen. Wenn eine Zentralisierung der Mitbestimmungsprozesse zunächst einmal entlastend wirkt, nimmt der Workload vor allem über die Themen und die häufig verkürzte Halbwertszeit der Vereinbarungen eher zu als ab. Aber auch HR muss für seine Transformationsaufgabe hinreichende Ressourcen, Kompetenzen und organisationale Verankerung wie auch die strategische Durchsetzungskraft besitzen. Ein so gestärkter HR-Bereich ist auch im Interesse der Mitbestimmung. Denn zur Gestaltung guter Arbeit braucht es ein starkes, strategiefähiges und mit hinreichenden Ressourcen ausgestattetes Gegenüber. Umgekehrt sind kreative, reaktionsschnelle und strategieorientierte Arbeitsbeziehungen auch eine wichtige Einflussebene und damit eine Stärkung für den Personalbereich. Der Hebel einer wirksamen Mitbestimmung ist ein Alleinstellungsmerkmal des HR-Bereichs gerade in Change- und Transformationsprozessen. Hier ist auch die arbeitsdirektorale Rolle mehr als zeitgemäß, was das Praxisbeispiel zeigt.

Die innere Organisation der HR-Abteilung sollte dabei der der Mitbestimmung entsprechen – und vice versa. Das betrifft sowohl dezentrale Funktionen wie auch zentralisierte Funktionen (v.a. Labour Re-

lations), aber allem voran die HR-Präsenz und Wirksamkeit in der Unternehmensführung (Aufsichtsrat und Vorstand). Gerade hier wirken aktuell weitere Dynamiken, insbesondere im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung und im (Personal-) Risikomanagement, die eine strategischere Aufstellung des Personalbereichs aus der Perspektive der Corporate Governance geradezu zwingend erforderlich macht.

Eine starke Mitbestimmung ist ein wirksamer Mitigationsshebel für Transformationsrisiken – gerade indem dezentrale Mitbestimmungsstrukturen in Prozessen der Zentralisierung erhalten, ja sogar gestärkt werden. Eine gut abgestimmte Mitbestimmungshierarchie, die entsprechend dem Delegationsprinzip von unten nach oben aus Unternehmenssicht auf dem Kopf steht (Subsidiaritätsprinzip des BetrVG), sollte als hilfreiche Sensorik für das strategische Personalmanagement ernst genommen werden.

Herausforderungen und Ausblick

So etwas wie ein strategisch ausgerichtetes Mehrebenensystem der Mitbestimmung findet sich vor allem in gut organisierten, meist größeren Unternehmen. Gemein sind den uns bekannten Beispielen eine ausgeprägte gewerkschaftliche Organisationsmacht, eine ausdifferenzierte und tradierte Mitbestimmungskultur und ein strategiefähiges Personalmanagement. Ein solches System ist in der Lage – das zeigt das gewählte Beispiel –, sich zu erneuern und weiterzuentwickeln. Zugleich erleben wir aber in der Fläche die angesprochenen Erosionsprobleme.

Man kann also mindestens von „zwei Welten sprechen“: hier eine einflussreiche, an äußere und innere Bedingungen gut angepasste (und sich kontinuierlich anpassende) Mitbestimmung und dort eine fragmentierte, allmählich verschwindende oder von vorneherein erdrückte Mitbestimmung. Letzteres ist nach unserer Lesart auch ein Problem für ein Personalmanagement, das Transformationsprozesse in nicht oder schwach mitbestimmten Unternehmen begleitet oder begleiten muss.

Insbesondere vor dem Hintergrund unseres Praxisbeispiels können wir sagen, dass eine starke Mitbestimmung im Interesse eines selbstbewussten und an der eigenen Wirksamkeit interessierten Personalbereichs sein muss. Die gewiss anspruchsvolle Beidhändigkeit der arbeitsdirektorialen Rolle (Managementverantwortung und Verantwortung für gedeihliche Arbeitsbeziehungen) ist aus dieser Perspektive nicht nur hilfreich für einen durchsetzungsfähigen HR-Bereich, sondern durchaus auch eine Machtressource und ein wirksamer Hebel für die Mitbestimmung – auch im Umgang mit wachsenden Herausforderungen von außen.

Was die Mitbestimmung angeht, sind konzertierte Aktionen immer nur so gut wie die „Konzertmeister“ dahinter. Insbesondere die koordinierende Funktion der Referentinnen und Referenten im GBR / KBR und die strategieorientierte Mitbestimmung im Aufsichtsrat werden in Zukunft bei der Konzertierung der vielfältigen Mitbestimmungsebenen eine wichtige Rolle spielen. Aber auch eine kluge „Personalpolitik“ zwischen den Mitbestimmungsebenen –



entweder durch „Personeneinheit“ oder durch Präsenz von Fachpersonen aus anderen Mitbestimmungsebenen in den relevanten Ausschüssen und Gremien der jeweils anderen.

Eine transparente Kommunikation über strategisch relevante Fragen wird dabei von entscheidender Bedeutung sein. Bei der HHLA sind die dafür bedeutsamen Gremien KBR, § 3 Betriebsrat, KWA und sicher auch der Aufsichtsrat. Zusätzlich kann über Gastmandate in den jeweiligen Gremien eine möglichst verlustfreie Kommunikation sichergestellt werden. In jedem Fall hilft eine wirksame und die Ebenen übergreifende Informationspolitik.

Fazit

Festzuhalten ist, dass die Mitbestimmung kein statisches Modell ist, das in Zeiten der Veränderung zum Bremsklotz wird. Im Gegenteil: Sie entwickelt sich vielmehr mit dem Unternehmen weiter. Ob diese Entwicklung einem äußeren Impuls folgt oder Ergebnis einer aktiven und selbstgewählten Professionalisierung der Mitbestimmungsarbeit ist, wird sich von Fall zu Fall unterscheiden. Was hier herausgearbeitet werden sollte, sind die wachsende strategische Komponente in der Mitbestimmungsarbeit und die wachsende Anforderung der Abstimmung mit dem HR-Bereich. Was aber auch gezeigt werden sollte: Mitbestimmung ist ein wirksamer Transformationshebel und hat deshalb in der Fläche mehr politischen Rückenwind verdient – im Interesse des sozialen Zusammenhalts, aber auch im ökonomischen Interesse der transformierenden Unternehmen.

Literatur

Behrens, M. (2022a): Besser durch die Krise mit Tarif und Betriebsrat, WSI Policy Brief, 67; www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008261

Behrens, M. (2022b): Betriebsrat und mitbestimmter Aufsichtsrat: Wechselwirkungen im dualen System der industriellen Beziehungen, in: Industrielle Beziehungen, 29 (3-4), 159-185

Behrens, M. / Dribbusch, H. (2024): Mitbestimmung bleibt umkämpft. Ergebnisse der vierten Befragung zur Be- und Verhinderung von Betriebsratswahlen, in: WSI-Mitteilungen, 77 (6), 467-476

Giertz, J.-P. (2020): Professionalisierungsstrategien von Betriebsräten am Beispiel von Stabsbeschäftigten; www.mitbestimmung.de/html/professionalisierungsstrategien-von-14381.html

Haipeter, T. et al. (2026): Mitbestimmung über den Betrieb hinaus. Gesamt- und Konzernbetriebsräte als Akteure im Mehrebenensystem der Interessenvertretung (in Vorb.)

Niewerth, C. et al. (2022): Betriebsräte in der doppelten Transformation. Ein Transferforschungsprojekt zur Organisationsentwicklung von Betriebsgremien, Study der Hans-Böckler-Stiftung, 468; www.boeckler.de/fpdf/HBS-008224/p_study_hbs_468.pdf

Scholz, R. / Armeli, N. (2026): Ökonomische Effekte der Unternehmensmitbestimmung – eine Literaturstudie, I.M.U.-Report, 88; www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-009351

Seibold, B. / Schumich, S. (2026): Im Hafen der Zukunft. Porträt über den sozialpartnerschaftlich gestalteten umfassenden Transformationsprozess bei der HHLA (Arbeitstitel; in Vorb.).

Sick, S. (2024): Erosion der Unternehmensmitbestimmung. Zur Mitbestimmung und Mitbestimmungsvermeidung in Deutschland, I.M.U.-Report, 8; www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008879

Mitbestimmung braucht Transparenz.

HR braucht REXX Systems.



**Digitale HR-Prozesse
schaffen Klarheit:**
nachvollziehbar,
sicher und effizient.

www.rexx-systems.com

