

Mitbestimmung

Hans G. Nutzinger

Die Wirklichkeit der Mitbestimmung

Ein Erfahrungsbericht aus der Bundesrepublik Deutschland

Zur historischen Entwicklung

Die historischen Quellen des Mitbestimmungsgedankens in Deutschland sind sicherlich vielfältiger Natur. Eine wesentliche Ursache für die Entwicklung und spätere rechtliche Ausgestaltung der Mitbestimmungs-idee in Deutschland ist zweifellos in der relativen Schwäche der deutschen Bourgeoisie zu sehen, bedingt durch die verspätete Industrialisierung, die langandauernde territoriale Zersplitterung, den Fortbestand der Feudalmächte im Wilhelminischen Reich und die — zumal nach dem Fall des Sozialistengesetzes — zunehmende Stärke der Arbeiterbewegung im politischen und wirtschaftlich-sozialen Bereich (SPD und die mit ihr verbundenen „roten Gewerkschaften“). Nicht ohne Pikanterie ist dabei, daß formale Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmer durch das „Gesetz über den Vaterländischen Hilfsdienst“ von 1916 in den Rüstungsbetrieben eingeführt wurden — mitten im Ersten Weltkrieg und sichtlich von dem Bestreben der Militärs getragen, im Interesse reibungsloser Waffenproduktion soziale Konflikte auf möglichst kleiner Flamme zu halten. Skeptisch gegenüber dem Mitbestimmungsgedanken mag auch stimmen, daß durch das Betriebsrätegesetz von 1920, das die Einrichtung von Betriebsräten und eine bescheidene Repräsentanz der Arbeiter in den Aufsichtsräten vorsah, die sehr viel umfassendere und auf grundsätzlichen sozialen Wandel ausgerichtete Rätebewegung der Jahre 1918/19 in enge, systemkonforme Bahnen kanalisiert wurde — übrigens nicht ohne den Protest großer Teile der Arbeiterschaft.

Nichtsdestoweniger, die Nationalsozialisten wußten durchaus, was sie taten, als sie in einer ihrer ersten Maßnahmen nicht nur die Gewerkschaften verboten, sondern überdies die bescheidenen Mitwirkungsrechte der Arbeiter außer Kraft setzten und an ihre Stelle das faschistische Führer-Gefolgschafts-Prinzip auch auf der Unternehmensebene setzten. Die der Mitbestimmung zugrundeliegende Idee einer konstitutionellen Beschränkung der auf Privateigentum an den Produktionsmitteln beruhenden Unternehmerherrschaft war für die Nationalsozialisten, wie

diese klar erkannten, nicht nur in theoretischer, sondern auch in praktischer Hinsicht gefährlich, hätte doch die Fortsetzung der gewerkschaftlichen Betriebsratsarbeit die Möglichkeit nichtfaschistischer, ja sogar antifaschistischer Organisation geboten. Theoretisch war der Mitbestimmungsgedanke für den Nationalsozialismus insofern bedrohlich, als er die Unternehmershierarchie, welche die Nationalsozialisten als konkrete Ausprägung des Führerprinzips auf Unternehmensebene betrachteten, zwar nicht vollständig negierte, aber doch immerhin relativierte. Und hatten nicht weitergehende Diskussionen im Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbund in den zwanziger Jahren deutlich gemacht, daß Mitbestimmung zum Ausgangspunkt, ja Sprungbrett weitergehender Forderungen nach umfassender Wirtschaftsdemokratie werden konnte, wie dies die gleichnamige Studie von Fritz Naphtali (1928) formulierte?

Beteiligung, nicht Veränderung

Ganz konsequent wurde nach dem Zweiten Weltkrieg Theorie und Praxis der Mitbestimmung in der sich herausbildenden Bundesrepublik Deutschland wieder aufgegriffen. Wenn es auch nicht gelang, die in der Montanindustrie errungene und 1951 gesetzlich kodifizierte paritätische Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat auf die gesamte Wirtschaft auszudehnen, so enthielt doch das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 zumindest noch den Grundsatz, daß die Arbeitnehmer über ihre Repräsentanten — vor allem das Drittel Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und die Betriebsräte — an den betrieblichen Entscheidungen zu beteiligen seien, wenn auch in allen wichtigen Fragen eine klare Dominanz der Unternehmerseite, unterstützt durch eine neu eingeführte „Friedenspflicht“ der Arbeitnehmervertreter im Interesse des Unternehmens, fortbestand.

Unabhängig von der spezifischen Ausgestaltung dieser gesetzlichen Regelungen waren diese historischen Entwicklungen doch wesentlich von der Vorstellung bestimmt, die existierende Entscheidungsstruktur beharre weitgehend auf organisato-

risch-arbeitstechnisch bedingten Funktionsabläufen, und Mitbestimmung strebe demzufolge eine Beteiligung der Arbeitnehmer an diesen Entscheidungsstrukturen an, weniger jedoch ihre Veränderung, da eben die organisatorisch-technischen Funktionsabläufe als weitgehend unveränderbar erschienen. Einen besonders prägnanten Ausdruck fand diese den Beteiligten sicherlich häufig nicht bewußte Grundvorstellung darin, daß sich die Mitbestimmung und Mitwirkung der Arbeitnehmer wesentlich indirekt und in Institutionen vollzog und daß die für den einzelnen Arbeitnehmer besonders wichtige Ebene des Arbeitsplatzes fast völlig ausgespart blieb. Das novellierte Betriebsverfassungsgesetz vom 19. Jänner 1972 hat hier erste Ansätze zu einer Neuorientierung geschaffen. Die — wenn auch sehr bescheidenen — Informations- und Anhörungsrechte des einzelnen Arbeitnehmers in Fragen, die seinen Arbeitsbereich betreffen und zu deren Geltendmachung er den Betriebsrat hinzuziehen kann (§§ 81 ff), verbunden mit verbesserten Befugnissen des Betriebsrats in sozial- und personalpolitischer Hinsicht (§ 87, §§ 92 ff) sind weniger in ihrer juristischen Schlagkraft bedeutungsvoll, sondern in einer Reorientierung hin zu Fragen, welche die Arbeitssituation des einzelnen Beschäftigten betreffen. Besonders ausgeprägt findet sich die Berücksichtigung der Arbeitssituation in den §§ 90 und 91 des Betriebsverfassungsgesetzes, die dem Betriebsrat Mitwirkungsrechte bei Umstellungs- und Innovationsprozessen einräumen, deren Umfang in der juristischen Diskussion allerdings umstritten ist. Immerhin ist als Prinzip festgehalten, daß bei den vorgeschriebenen Beratungen ... die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit berücksichtigt werden (sollen)“. Darüber hinaus kann der Betriebsrat bei „Änderungen der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufs oder der Arbeitsumgebung, die den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung offensichtlich widersprechen, ... angemessene Maßnahmen zur Abwendung, Milderung oder zum Ausgleich der Belastung verlangen“, falls dadurch die Arbeitnehmer

Mitbestimmung

des Betriebes „in besonderer Weise belastet werden“.

Hier wird erstmalig die konkrete Arbeitssituation — verbunden mit dem Anspruch auf ihre „menschengerechte Gestaltung“ — zum Inhalt von Mitbestimmungsrechten, wie schwach immer diese ausgeprägt sein mögen. Ob durch die „Beinahe-Parität“ der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat nach dem abgeschwächten Mitbestimmungsgesetz von 1976 eine verstärkte Einbringung arbeitsplatzbezogener Beschäftigteninteressen bei Umstellungs- und Innovationsprozessen zu erwarten ist, erscheint indes eher zweifelhaft. Festzuhalten bleibt auf jeden Fall, daß das Betriebsverfassungsgesetz von 1972 Elemente von Arbeitsqualität im Sinne einer „Qualität der Arbeitssituation“ (Fürstenberg, 1976) enthält. Offensichtlich ist auch, daß die genannten Bestimmungen nur dann konkret ausgefüllt werden können, wenn „menschengerechte Gestaltung der Arbeit“ operational gefaßt und durch arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse abgestützt werden kann; letzteres setzt nicht nur die präzise arbeitswissenschaftliche Erfassung von Arbeitssituationen — und mithin die weitere Entwicklung der Arbeitswissenschaft überhaupt — voraus, sondern auch die Übermittlung der so gewonnenen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse an die Arbeitnehmervertreter.

Signale für ein neues Aktionsfeld

Die zunehmende Bedeutung, die der *Humanisierung des Arbeitslebens* — so ein gebräuchliches Schlagwort und zugleich der Titel eines umfangreichen Forschungsprogramms des Bundesministers für Forschung und Technologie — beigemessen wird, zeigt sich jedoch auch außerhalb der bisher beschriebenen Ebene der Mitbestimmung und der Betriebsverfassung: seit Beginn der siebziger Jahre auch in kollektiven Aktionen der Arbeiter und in einer Neuorientierung der Tarifpolitik. Ein bemerkenswertes Signal dafür waren die spontanen Streiks der Ford-Arbeiter in Köln 1973 — vor allem der Arbeiter unterer Lohngruppen, die in den Mitbestimmungsorganen unterrepräsentiert waren —, die nicht nur auf Mängel der Interessenvertretung durch die traditionellen Mitbestimmungsträger aufmerksam machten, sondern bei denen es wesentlich auch um die Herabsetzung der Fließbandgeschwindigkeiten ging. Noch deutlicher wird diese Entwicklung in den Arbeitskämpfen im Metalltarifbezirk Nordwürttemberg/Nordbaden im Herbst desselben Jahres, bei denen

es zum erstenmal zentral nicht um traditionelle Lohnziele ging, sondern um das ausdrücklich betonte Ziel einer Verbesserung und Mitgestaltung der Arbeitsbedingungen für und durch die Beschäftigten. Im Manteltarifvertrag und im Lohnrahmentarifvertrag II für die Metallindustrie dieses Bezirks wurden diese Ziele dann auch — zumindest ansatzweise — kodifiziert und es kam zum erstenmal zu einer kollektivvertraglich vereinbarten Einflußnahme der Arbeitnehmer und ihrer Gewerkschaften auf die konkreten Arbeitsbedingungen, wie etwa das Tempo der Fließbandarbeit. In den Tarifaufeinandersetzungen und Arbeitskämpfen seit 1976 hat sich vor allem in den Bereichen, die von raschen Innovationsprozessen betroffen sind, wie etwa der Druckindustrie, erneut die Bedeutung der Mitgestaltung der Arbeitsbedingungen durch die Arbeitnehmer und ihre Gewerkschaften bewiesen, wengleich die angestrebte Einflußnahme der Arbeitnehmervertreter eher defensiven Charakter hatte und häufig auf den Schutz älterer, von den Modernisierungsprozessen besonders betroffener Arbeitnehmer ausgerichtet war. Immerhin läßt sich als wesentliches Ergebnis der Entwicklung der letzten zehn Jahre festhalten, daß sowohl auf der Ebene des Betriebsverfassungsgesetzes wie auf der Ebene der kollektivvertraglichen Regelungen die menschengerechte Gestaltung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen als neues und ständig wichtiger werdendes Aktionsfeld herausgebildet hat.

Das Forschungsprogramm zur Humanisierung des Arbeitslebens

Neben den skizzierten gesetzlichen und kollektivvertraglichen Neuerungen zu Beginn der siebziger Jahre hat auch die Entwicklung neuer Formen der Arbeitsorganisation in anderen Ländern — mehr traditionellen Typs in den Vereinigten Staaten, mit weiterführenden Perspektiven in den skandinavischen Ländern — die Bedeutung von Arbeitsqualität in das öffentliche Bewußtsein gerückt. Auch die Unternehmer zeigten zunehmend Interesse an einer — selbstverständlich systemkonformen, das heißt die betriebliche Entscheidungshierarchie nicht gefährdenden — Lösung der mit unbefriedigenden Arbeitssituationen verbundenen Probleme, da sie selbst mittelbar, aber in zunehmendem Maße von der Arbeitsunzufriedenheit betroffen wurden, etwa in Form häufigen Arbeitsplatz- und Betriebswechsels, hohen Krankenstands, von Leistungsminde-

rung und auch offener und versteckter Leistungszurückhaltung seitens der Arbeitnehmer, wenn auch die westdeutschen Unternehmer von drastischeren Äußerungen der Unzufriedenheit in Form von Sabotage und Boykott weitgehend verschont blieben. Der Monotonie repetitiver Teilarbeiten wurde versucht, mit Hilfe von Vergrößerung und Bereicherung des Arbeitsfeldes (Job Enrichment, Job Enlargement) und regelmäßigem Arbeitsplatzwechsel (Job Rotation) zu begegnen. Weiter gefaßt, die betriebliche Organisation tendenziell in Frage stellende Experimente, wie das der teilautonomen Arbeitsgruppen insbesondere in den skandinavischen Ländern — bekannt wurde hier der großangelegte Versuch im Volvo-Werk in Halmstad (Schweden) —, sind dagegen in der Bundesrepublik nur in wenigen Fällen in Angriff genommen worden.

Angesichts dieser Faktoren — dem Auftrag des Betriebsverfassungsgesetzes von 1972, der Neuorientierung der gewerkschaftlichen Tarifpolitik, der internationalen Entwicklung und auch des wachsenden Interesses der Unternehmen selbst — wurde eine staatliche Koordinierung und Förderung dieser Aktivitäten in der Bundesrepublik unabweisbar. Sie erfolgte in Form eines Aktionsprogramms der Bundesregierung von 1974, das in den folgenden Jahren insbesondere vom Bundesministerium für Forschung und Technologie zunehmend konkretisiert und vertieft wurde. Gleichzeitig wurden die dafür bereitgestellten Mittel rasch gesteigert; sie wuchsen von 9 Millionen DM 1974 auf etwa 80 Millionen DM im Jahre 1978. Bis 1980 sollen die finanziellen Aufwendungen für das Programm auf 118 Millionen DM angewachsen sein. Angesichts der Komplexität, um nicht zu sagen Schwammigkeit dessen, was unter „Arbeitsqualität“ oder „Humanisierung des Arbeitslebens“ verstanden werden soll, konnte es nicht ausbleiben, daß im Rahmen des Aktionsprogramms auch Grundlagenforschung zur Konkretisierung dieser Konzepte und zur Entwicklung übergreifender Strategien der menschengerechten Gestaltung der Arbeitswelt gefördert wurde und wird. Der weitaus größere Teil der Mittel wird jedoch darauf verwendet, konkrete experimentelle Untersuchungen in einzelnen Betrieben oder bei der Entwicklung weniger belastender Maschinen und Produktionsverfahren zu unterstützen. Dabei ist man bestrebt, solche Projekte zu fördern, die einen über das konkrete Vorhaben hinausweisenden „Modellcharakter“ haben, das heißt, daß man glaubt, die Ergebnisse solcher Projekte *mutatis*

Mitbestimmung

mutandis auch auf andere Betriebe oder Problembereiche übertragen zu können. Da der geforderte „Modellcharakter“ aber inhaltlich kaum bestimmt werden kann und überdies vor der Durchführung eines Projekts schwer abgeschätzt werden kann, ist er gerade bei den Wissenschaftlern und Institutionen, die Projekte durchführen wollen, zum Gegenstand teilweise heftiger Kritik geworden.

Besonders aufwendig, aber auch von unbestreitbarem praktischem Wert und wohl am wenigsten kontrovers in der praktischen Anwendung sind solche Untersuchungen und Experimente, die sich mit technisch-physikalischen Arbeitsbelastungen befassen. Dazu gehören Untersuchungen über toxische Wirkungen von chemischen Substanzen und Prozessen, insbesondere im Hinblick auf mögliche langfristige Effekte, und zum anderen über Arbeitsbelastungen durch Lärm, Erschütterungen und andere Umgebungseinflüsse. Inhalt solcher Projekte sind nicht nur die bessere wissenschaftliche Erfassung möglicher schädlicher Wirkungen als Grundlage für eine Bestimmung zulässiger Toleranzgrenzen, Normen und Standards, sondern darüber hinaus auch die Entwicklung alternativer Substanzen, Verfahren und Maschinen, die derartige Belastungen ganz oder teilweise vermeiden. Die Entwicklung und Erprobung solcher substitutiver Prozesse ist zwar meist mit sehr hohen Kosten verbunden, ist aber vor allem deswegen wichtig, weil damit der Befürchtung entgegengewirkt werden kann, eine zu starke Betonung der Arbeitsqualität behindere die industrielle Produktion und das wirtschaftliche Wachstum. Weitere Aktionsrichtungen des Programms beziehen sich auf physische Beanspruchungen durch Schwerarbeit oder einseitige Belastungsformen — dazu gehört auch die physische Unterbeanspruchung durch Kontroll- und Koordinierungsaufgaben — sowie der schwieriger zu erfassende Bereich der psychischen Beanspruchung durch repetitive oder einseitig belastende Arbeitsformen. Gleichzeitig soll durch Vermeidung psychischer oder physischer Fehlbeanspruchung der Gefahr von nachlassender Konzentration und Aufmerksamkeit der Arbeiter entgegengewirkt werden mit dem Ziel, die Arbeitsplatzsicherheit zu erhöhen.

In den bisher genannten Problembereichen gehen die Interessen von Beschäftigten und Unternehmen weitgehend miteinander konform. Dies gilt nicht mehr für den wichtigen Teil der Humanisierung des Arbeitslebens, der sich mit den Auswir-

kungen der Arbeitsorganisation auf den Menschen befaßt, da hier die betriebliche Entscheidungshierarchie betroffen wird. Bereits bei der Organisation des Arbeitsablaufes kann das Interesse der Beschäftigten an ganzheitlicher, verantwortungsvoller Tätigkeit in Widerspruch zu den Herrschaftserfordernissen der Unternehmung kommen, da die Betriebshierarchie wesentlich auf der Konzentration von dispositiven Tätigkeiten in der Unternehmensspitze und der Zuweisung vorwiegend ausführender Tätigkeiten ohne wesentliche Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten an den Großteil der Belegschaft basiert (Fritz Roy/Nutzinger, 1974). Die Erfahrungen mit der Einführung teilautonomer Gruppen in den skandinavischen Ländern belegen deutlich diesen Konflikt. Ebenfalls in Widerspruch zur traditionellen Unternehmenshierarchie können solche organisatorischen Änderungen führen, welche die Entscheidungs- und Mitwirkungsrechte der Beschäftigten, etwa in Fragen der Personalplanung, der Arbeitsbewertung und der Entlohnung, betreffen. Hier zeigen sich deutlich die Grenzen, die jeder Strategie der Humanisierung des Arbeitslebens durch die bestehende Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung gesetzt sind. Dabei darf allerdings nicht verschwiegen werden, daß in den Ländern des „real existierenden Sozialismus“ sich der über Planstrukturen vermittelte Widerspruch zwischen den Entscheidungskompetenzen der Unternehmensleitung und dem Interesse der Beschäftigten an verantwortungsvoller und befriedigender Arbeit mit mindestens gleicher Schärfe stellt. Überdies deuten die Erfahrungen in Jugoslawien, dem bisher einzigen Land, das Selbstverwaltung der Unternehmen durch die Beschäftigten zum Lenkungsprinzip erhoben hat, darauf hin, daß auch bei Einführung demokratischer Entscheidungsstrukturen der Gegensatz zwischen funktional erforderlichen Anordnungs- und Entscheidungskompetenzen in den Händen von — wenn auch demokratisch legitimierten — Unternehmensleitungen und dem Interesse der Arbeiter an Selbstverwirklichung und Verantwortung allenfalls gemildert werden kann (Nutzinger, 1978).

Weitere Aktionsfelder des Forschungsprogramms betreffen spezielle Personengruppen, die in der gegenwärtigen Arbeitsmarktlage besonders benachteiligt sind: das sind bekanntlich vor allem Jugendliche, die weiblichen Arbeitnehmer — verschärft dann, wenn sie nur Teilzeitarbeit anstreben —, und weiterhin die behinderten und älteren Arbeit-

nehmer, die zunehmend an den Rand, wenn nicht gar außerhalb des Arbeitsmarktes gedrängt werden. Neben einer Verminderung der speziellen Arbeitsbelastungen für diese Gruppen durch Entwicklung geeigneter Verfahren und Arbeitsplätze geht es hierbei vor allem darum, die Arbeitsmarktsituation dieser Personengruppe zu verbessern. Hier sind natürlich dem Aktionsprogramm der Bundesregierung durch die gesamtwirtschaftliche Arbeitsmarktlage sehr enge Grenzen gesetzt. Interessant bleibt immerhin, daß die Unternehmen trotz einer für sie günstigen Arbeitsmarktlage daran interessiert bleiben, das Forschungsprogramm in Anspruch zu nehmen, um die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten zu erhöhen.

Humanisierung des Arbeitslebens und Wirtschaftsdemokratie

Ein praktisch sicherlich nützlichem Prinzip des Forschungsprogramms besteht darin, nur solche Projekte zu fördern, deren Durchführung mit den Betroffenen — also der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat — abgesprochen sind. Darin zeigt sich aber auch bereits die Grenze einer isolierten Humanisierungsstrategie: sie wird sich unter kapitalistischen Bedingungen letztlich immer nur dann und insoweit durchsetzen lassen, als die Rentabilität der beteiligten Unternehmen nicht gefährdet wird. Ja, es läßt sich sogar nicht von vornherein der Verdacht von der Hand weisen, daß das Forschungsprogramm letztlich mehr den Rentabilitätsinteressen der Unternehmen dient und diesen Forschung, Entwicklung und Investitionen im Bereich der Arbeitsbedingungen abnimmt, die diese zur Vermeidung hoher Personalkosten ohnedies hätten durchführen müssen. Gerade im Bereich technisch-physikalischer Belastungen besteht überdies die Gefahr, daß bei der Einführung alternativer Prozesse eher Rationalisierungs- als Humanisierungsgesichtspunkte zum Zuge kommen können.

Diesen Bedenken sollte zweierlei entgegengewirkt werden: Es ist eine gerade für „linke“ Kritiker unserer Gesellschaftsordnung besonders verwunderliche Naivität zu glauben, der Prozeß entwickle und steuere schon aus sich selbst heraus die erforderlichen Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsqualität. Dieser naive, sonst nur von extrem Konservativen vertretene Glaube an die Selbststeuerung der Wirtschaft übersieht die Tatsache, daß ohne eine wissenschaftliche Erforschung des Arbeitsablaufs viele Belastungsfaktoren gar

Mitbestimmung

nicht als solche erkannt werden können und überdies auch, daß der Kapitalismus auch auf erkannte Belastungen meist weniger mit einer Änderung der Arbeitssituation, sondern eher mit monetären Kompensationen, wie etwa Schwerarbeiterzulagen, reagiert. Zum zweiten Bedenken ist nur zu sagen, daß Humanisierung des Arbeitslebens als isolierte Strategie sicherlich nicht die Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung der Bundesrepublik Deutschland wesentlich verändern kann.

Auf der anderen Seite kann aber kein Zweifel bestehen, daß jede Strategie der Wirtschaftsdemokratie im Sinne einer erhöhten Beteiligung der Arbeitnehmer an den Entscheidungen über ihre Arbeitswelt notwendig Humanisierung des Arbeitslebens als wesentliches Element enthalten muß (Vilmar/Sattler, 1978). Die Erfahrungen mit den traditionellen Mitbestimmungsregelungen, aber auch mit dem bloßen Eigentumswechsel in den Ländern des „real existierenden Sozialismus“ belegen deutlich die Grenzen, die jeder Umverteilung von Entscheidungsmacht bei gegebener Struktur der Betriebsorganisation gesetzt sind. Mitbestimmung und Selbstbestimmung der arbeitenden Menschen kann sich nicht nur in demokratischen Legitimationsverfahren erschöpfen, sondern sie muß für die Betroffenen konkret erfahrbar sein. Deshalb ist Humanisierung des Arbeitslebens, verbunden mit ergänzenden gesetzlichen und politischen Veränderungen, ein wesentliches Element jeder realistischen Strategie des demokratischen Sozialismus.

Literatur:

Fitz Roy, Felix R. und Nutzinger, Hans G. (1974): „Entfremdung, Selbstbestimmung und Wirtschaftsdemokratie“. Anhang zu: Jaroslav Vanek: „Marktwirtschafts- und Arbeiterselbstverwaltung“. Frankfurt/Main: Campus. Seiten 165 bis 223.

Fürstenberg, Friedrich (1976): „Kriterien für die Verbesserung der Arbeitsqualität in Organisationen aus soziologischer Sicht“. In: Klaus Bartölke u. a. (Hrsg.): „Diskussionsbeiträge für das II. Wuppertaler Wirtschaftswissenschaftliche Kolloquium, Bd. 1: „Arbeitsqualität in Organisationen“, Gesamthochschule Wuppertal.

Gaugler, Eduard; Kolb, Meinolf und Ling, Bernhard (1977): „Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität“. 2. Aufl. Ludwigshafen/Rhein: Friedrich-Kiehl Verlag.

Matthöfer, Hans (1978): „Humanisierung der Arbeit und Produktivität in der Industriegesellschaft“. Köln – Frankfurt/Main: Europäische Verlagsanstalt.

Müller, Henning (1978): „Die Beteiligung der Arbeitnehmer an Entscheidungen über die Gestaltung ihrer Arbeitswelt“. In: J. Backhaus, T. Egger und H. G. Nutzinger (Hrsg.): „Partizipation in Betrieb und Gesellschaft“. Frankfurt/Main: Campus. Seiten 395 bis 410.

Naphtali, Fritz (1928): „Wirtschaftsdemokratie. Ihr Wesen, Weg und Ziel“. Neuauff. Frankfurt/Main, Europäische Verlagsanstalt. 1966.

Nutzinger, Hans G. (1978): „Uncertainty, Hierarchy, and Vertical Integration“. Discussion Paper, International Institute of Management, Berlin, October 1978.

Vilmar, Fritz und Sattler, Karl-Otto (1978): „Demokratisierung der Wirtschaft und Humanisierung der Arbeit“. Köln – Frankfurt/Main: Europäische Verlagsanstalt.