

KÖNNEN DIE NEUEN TECHNOLOGIEN EINE RENAISSANCE DER MITBESTIMMUNG AM ARBEITSPLATZ BEWIRKEN?

Einige Anmerkungen zum Projekt MitTe
Volker Teichert/Hans G. Nutzinger

1 EINLEITUNG

Seit Vilmar (1968, 1973), Fürstenberg (1973) und Matthöfer (1968) ihre Vorschläge einer ergänzenden, nicht-delegativen Form der Mitbestimmung auf Ebene des Arbeitsplatzes Ende der 60er/Anfang der 70er Jahre vorgelegt haben, ist die Notwendigkeit einer direkten Partizipation in der Wissenschaft immer wieder betont worden (Hartmann 1977, S.348; Diefenbacher/Nutzinger 1985; Schultze-Scharnhorst 1985; Teichert u.a. 1985, S.356).

Auch die Unternehmen zeigen sich direkten Partizipationsmodellen gegenüber im allgemeinen recht aufgeschlossen, weil sie sich hiervon eine größere Akzeptanz und eine bessere betriebliche Integration der Beschäftigten versprechen. In Anlehnung an japanische Vorbilder bieten sie ihnen in Qualitätszirkeln, Werkstattkreisen oder Arbeitsgruppen Möglichkeiten zur Beteiligung am Arbeitsalltag an (Niebur 1983; Kühlborn 1985; Strauss-Wieczorek 1987; Mogwitz 1987). Diese Beteiligungskonzepte zielen auf Erfahrungswissen, Kreativitätspotentiale und Veränderungsvorstellungen der Arbeitnehmer; sie sollen deren Motivation und Zufriedenheit stärken. Gegenüber den Vorschlägen der Unternehmen wirkten die Gewerkschaften lange Zeit sehr hilflos. Erst 1985 griff der DGB (1985) mit seiner "Konzeption zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz" in die Diskussion ein, nachdem er vorher jegliche Basisaktivitäten als unnötig und gefährlich abgewehrt hatte. Nach der DGB-Konzeption sollen Arbeitskreise gebildet werden, um die Arbeitnehmer in die Vorbereitung, Planung und Durchführung von Maßnahmen einzubinden, die die Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen betreffen. Arbeitsplatznahen Problemen soll dabei verstärkte Aufmerksamkeit gewidmet werden. Im einzelnen sieht das Konzept des DGB folgendes vor:

- eine rechtzeitige Unterrichtung der Arbeitnehmer bei der Zuweisung einer Arbeitsaufgabe oder eines Arbeitsplatzes, vor Veränderungen am Arbeitsplatz, der Tätigkeit oder der Arbeitsumgebung;
- das Vorschlagsrecht zur menschengerechten Arbeitsgestaltung;
- das Reklamations- und Beschwerderecht auf menschengerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes;
- das Recht auf Verweigerung der Arbeitsleistung, sofern der Arbeitgeber gegen geltende Gesetze, Tarifverträge, Arbeitsschutz- und Unfallverhütungsvorschriften verstößt;
- das Recht auf Versammlungen eines Arbeitsbereichs, einer Abteilung, Werkstatt oder Verwaltungseinheit, in denen die Interessenvertretung über Vorschläge zur Arbeitsgestaltung, über Reklamationen und Beschwerden informiert.

Doch insgesamt hat diese gewerkschaftliche Initiative in der Wissenschaft und Politik bisher keine verstärkten Aktivitäten hervorgebracht. Eigentlich ist sie an den Beschäftigten und ihren Interessenorganisationen weitgehend vorbeigegangen.

Greifenstein u.a. (1988) sehen nun in den neuen Techniken Chancen für eine Renaissance der direkten Arbeitnehmerbeteiligung. Bisher sei das Beteiligungspotential nämlich ausschließlich von den Unternehmen erschlossen worden, Initiativen der Gewerkschaften und Interessenvertretungen seien nur sporadisch festzustellen. Die neuen Techniken verlangten aber einen Partizipationsbedarf, der mit dem System der delegativen Mitbestimmung nicht mehr bewältigt werden kann.

2 NEUE TECHNOLOGIEN UND MITBESTIMMUNG AM ARBEITSPLATZ

2.1 FORSCHUNGSHYPOTHESEN UND FORSCHUNGSFELD

Bei der Implementation direkter Arbeitnehmerbeteiligungsverfahren stellen sich nach Ansicht der Autoren vier zentrale Probleme:

- (1) Die Einführung von direkter Partizipation kann eventuell mit den hierarchischen Betriebsstrukturen und den gegebenen Status- und Rollenverteilungen kollidieren (= Friktionshypothese).
- (2) Alle betrieblichen Akteure werden mit neuen Anforderungen und Erwartungen konfrontiert, und dies löst auch Unsicherheit aus. Außerdem erfordert ihre Einführung zugleich eine partizipative Gestaltung des Informationstransfers (= Akzeptanzhypothese).
- (3) Neue Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen erfordern auch mehr Wissen und Interesse der Arbeitnehmer (= Kompetenzhypothese).
- (4) Eng damit verbunden ist eine Segmentierung der Belegschaft in Partizipationsgewinner und Partizipationsverlierer. Gewinner sind vor allem qualifizierte Arbeitnehmer, die durch direkte Partizipation einen Besitzstandszuwachs erhalten. "Zugleich aber beinhalten die neuen Formen direkter Beteiligung das permanente Risiko einer Enteignung von Produktionswissen und damit von Widerstands- und Verweigerungspotentialen. Rationalisierungs- und Partizipationsgewinner sind zugleich auch potentielle Verlierer im Prozeß sozialer Modernisierung, da ihr 'Gewinn' nur temporär ist" (Greifenstein u.a. 1988, S.35). Verlierer sind vor allem die unqualifizierten Arbeitnehmer, die repetitive und routinierte Tätigkeiten ausüben; ihre Beteiligung ist innerbetrieblich nicht gefragt (= Segmentationshypothese).

Diese Hypothesen werden sodann in drei Betrieben unterschiedlicher Größenordnungen aus dem Bereich der Metallindustrie empirisch untersucht. Dabei werden verschiedene Beteiligungsmodelle deutlich:

Im Kleinbetrieb ist bisher keine explizite Mitbestimmung am Arbeitsplatz verankert. Der Betrieb "lebt" vom partizipativen Führungsstil des Geschäftsführers. Daneben gibt es zwar bei punktuellen Anlässen (wie z.B. dem Einstieg in die CNC-Technik) Arbeitsgruppen, die sich aus der Geschäftsleitung (Geschäftsführer, Betriebsleiter, Verkaufsleiter) und aus den Betroffenen (Dreher, Betriebsräte) zusammensetzen, aber keine fest institutionalisierten Formen direkter Beteiligung. Um sich an den betrieblichen Entscheidungsprozessen beteiligen zu können, müßten die Beschäftigten nach eigenen Aussagen mehr über die neuen Techniken wissen. Dem Betriebsrat wird deshalb bei der Technikgestaltung nach wie vor größere Kompetenz zugebilligt. Formen direkter Partizipation werden höchstens nachträglich zur Anpassung an die neuen Techniken in Betracht gezogen. Die Folgen von technischen Neuerungen werden dabei von den Befragten, hauptsächlich in den Gruppendiskussionen, durchaus positiv bewertet; als Schwachpunkt erweist sich weniger die Hardware als vielmehr die Software, die immer wieder zu größeren betrieblichen Problemen führt.

Im Mittelbetrieb ist die Beteiligung bei der Technikgestaltung klar geregelt, indem Qualitätszirkel eingerichtet wurden, um das Innovationspotential der Beschäftigten freizulegen und auszuschöpfen. Bei den angesprochenen Arbeitnehmern sind die Zirkel anfänglich überwiegend auf positive Resonanz gestoßen. Erst als deutlich wurde, daß die erarbeiteten Vorschläge nicht praktisch umgesetzt wurden, traten Motivationsprobleme auf. Schwierigkeiten ergaben sich auch bei den unmittelbaren Vorgesetzten, die Machtressourcen und Autorität verloren. "In technischen Umstellungsphasen gewinnt das Erfahrungswissen der ausführenden Arbeitnehmer an ihrem Arbeitsplatz Gewicht; dieses Erfahrungswissen wird aber insbesondere von den Meistern abgeschöpft, um sich gegenüber höheren Vorgesetzten profilieren zu können. Direkte Beteiligung der ausführenden Arbeitnehmer unterläuft das genannte Führungsverhalten, da durch diese Verfahren arbeitsorganisatorische Probleme, die besonders bei der Technisierung der Arbeitsvollzüge auftreten, direkt mit übergeordneten Instanzen ausgehandelt werden können" (Greifenstein u.a. 1988, S.97). Trotz der Einrichtung von Qualitätszirkeln ist die betriebliche Informationspolitik ein ungelöstes Problem: Entscheidungen über technische Umstellungen werden nach wie vor auf oberster Ebene getroffen. Nach unten werden die Informationen immer dünner; Technikeinsatz wird deshalb von den Arbeitnehmern als Sachzwang erlebt, zumal auch die Interessenvertretung nicht über ausreichende Partizipationskompetenz verfügt. Möglichkeiten, am Arbeitsplatz über die technisch-organisatorische Gestaltung mitzubestimmen, erweisen sich im Mittelbetrieb als ziemlich problematisch.

Der untersuchte Großbetrieb experimentiert seit drei Jahren mit Zirkel, die durch eine im August 1986 abgeschlossene Betriebsvereinbarung geregelt sind. Dem auf Unternehmensebene (AG) angesiedelten Steuerkreis und einem Beraterteam abliegen die werkübergreifende Organisation und Planung der Zirkelaktivitäten.

Darüberhinaus lenken Werksteuerkreise die einzelnen betrieblichen Aktivitäten. Unterhalb des Werksteuerkreises ist ein hauptamtlicher Koordinator für die Betreuung der Zirkel und ihrer Moderatoren verantwortlich. Moderatoren leiten die Arbeit in den Zirkeln. An-

genommene Zirkelvorschläge werden wie ein Verbesserungsvorschlag honoriert. In ihnen wird vor allem die Verbesserung der Arbeitsbedingungen thematisiert. Während in den Qualitätszirkeln des Mittelbetriebs nur die Probleme behandelt werden, die "oben" definiert wurden, werden in den Zirkeln des Großbetriebs "unten" die Themen aufgegriffen und behandelt.

2.2 ENGAGEMENT UND MITBESTIMMUNG AM ARBEITSPLATZ

Von den direkten Beteiligungsverfahren erwarten etwa drei Viertel der Befragten eher Vorteile. Angegeben wurden z.B. Arbeitserleichterungen, Gesundheitsschutz, Qualifikationssteigerungen und Lohnzuwachs sowie Verbesserung der Arbeitsorganisation, Steigerung der Arbeitsmotivation und Entscheidungstransparenz. Schon in unseren eigenen Mitbestimmungsstudien (Diefenbacher u.a. 1984, S.187f.; Nutzinger u.a. 1987, S.165) konnten wir eine gewisse Zustimmung zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz feststellen. Trotzdem wurden - wie schon damals - vor allem in den Gruppendiskussionen von den Arbeitnehmern auch Nachteile diskutiert: So befürchteten sie u.a. mehr Konflikte mit Vorgesetzten, Streitigkeiten unter Kollegen und eine geringere wirtschaftliche Effizienz des Betriebes.

Im allgemeinen fordern die Arbeitnehmer bei arbeitsplatzbezogenen Detailproblemen (z.B. der Arbeitsplanung, der Neuanschaffung von Geräten/Maschinen, dem Arbeitsplatzwechsel, der Neuanschaffung von Werkzeugen, der Lohngestaltung und der Wahl des Vorgesetzten) ein Mitspracherecht. Der Wunsch, an der Wahl des Vorgesetzten beteiligt zu werden, nimmt mit der Größe des Betriebes zu. Bei technischen Innovationen vermuten die befragten Arbeitnehmer dagegen nur wenig Mitbestimmungsmöglichkeiten: Sie beklagen das mangelnde Wissen und die notwendige Qualifikation. In aller Regel fehlt der Gesamtüberblick über den Produktionsprozeß. Die Planung und Entscheidung bei der Einführung neuer Technologien liegt daher in der Verantwortung der betrieblichen Interessenvertretung. Dabei gibt es kaum Unterschiede zwischen den Betriebsbelegschaften und innerhalb einzelner Status- und Funktionsgruppen. Bezogen auf die Umsetzungsphase, die eigentliche Technikausgestaltung, werden die Beteiligungserwartungen von den Beschäftigten dann deutlicher artikuliert; nach wie vor wird aber mehrheitlich als geeignetes Instrument der Interessenwahrnehmung die Mitsprache am Arbeitsplatz angegeben.

Trotz partizipativer Managementstrategien und sozialer Beteiligungsexperimente sind gerade bei technisch-organisatorischen Umstellungen die Informations- und Kommunikationsstrukturen nach wie vor hierarchisch angelegt. Abgesichert werden sollten daher direkte Beteiligungsverfahren nach Meinung der Befragten durch rechtsverbindliche Regelungen in Form von Betriebsvereinbarungen, Tarifverträgen oder Gesetzen. Mitbestimmung am Arbeitsplatz könnte dabei - so Greifenstein u.a. (1988, S.208ff.) - eine Funktionsnische schließen, indem sie die Detailprobleme angeht, die weder Management noch Betriebsrat angemessen berücksichtigen. "Vor allem die Durchsetzung arbeitsorientierter Basisinteressen (Beschäftigungs-, Lohn-, Qualifikationssicherung und berufliche Autonomie), die durch technische Innovationen verletzt werden können, gehört zum Zielbereich der delegativen Partizi-

pation. Die direkte Partizipation zielt dagegen auf eine Erweiterung der Handlungsspielräume im Arbeitsumfeld ab - die Konkretisierung der beruflichen Autonomie. Es gilt, die bei technisch-organisatorischen Umstellungen hervorgerufenen Belastungseffekte konkret zu bewältigen" (Greifenstein u.a. 1988, S.209).

3 METHODISCHE KRITIK

Greifenstein u.a. (1988, S.41ff.) haben sich bei ihrer Studie auf standardisierte Interviews, Gruppendiskussionen und Expertengespräche gestützt. Die standardisierten Interviews beruhen auf einer einfachen Zufallsauswahl von 228 Befragten aus der Gesamtbelegschaft der drei Werke und sollen einen Vergleich zwischen ihnen erlauben. Die Teilnehmer an den Gruppendiskussionen wurden gruppen- und funktionspezifisch ausgewählt. Zu ihnen zählen z.B. Angestellte, Facharbeiter, Frauen, Meister, Betriebsratsmitglieder und Vertrauensleute. Daneben wurden mit Mitgliedern der betrieblichen Hierarchie, technischen Schlüsselexperten und einzelnen Interessenvertretern Expertengespräche geführt.

Methodisch ist an der Projektstudie zu kritisieren, daß aus den standardisierten Einzelbefragungen nur Häufigkeitsauszählungen vorgelegt wurden, aber keine Kontingenz oder Kreuztabellen. Solche Tabellen könnten Aussagen darüber zulassen, ob zwischen zwei interessierenden Variablen ein signifikanter statistischer Zusammenhang besteht oder nicht. So wäre etwa zu fragen: Gibt es Zusammenhänge zwischen der Gewerkschaftszugehörigkeit und der Einstellung zu direkten Beteiligungsverfahren? Wie sieht das Verhältnis bestimmter Belegschaftsgruppen zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz aus?

Was die qualitativen Interviews angeht, so wird in der Studie nicht deutlich gemacht, ob und welche Unterschiede in den Diskussionsgruppen zwischen den einzelnen Betrieben bestehen. Lediglich den Frauen wird ein eigenes Kapitel gewidmet. Nach der Lektüre des Endberichts hat man den Eindruck, als wenn unter den Diskussionsteilnehmern keine abweichende Meinung zur Technikentwicklung und den Partizipationschancen vorliegen würde. Das jedoch ist äußerst unwahrscheinlich; gerade in unseren eigenen Mitbestimmungsuntersuchungen konnten wir zeigen, daß es zwischen Stamm- und Randbelegschaft, ja sogar innerhalb dieser beiden Belegschaftsgruppen, oftmals große Meinungsunterschiede zu verschiedenen Themen gibt.

4 INHALTLICHE KRITIK

Greifenstein u.a. (1988, S.216ff.) erwarten sich durch die Initiative, welche die Unternehmen bei der Einführung neuer Techniken mit ihren Qualitätszirkeln bzw. neuen Managementstrategien eingeleitet haben, auch neue Impulse für die Arbeit der Interessenvertretungen. Die Mitbestimmung am Arbeitsplatz hätte dabei idealtypisch zwei Funktionen zu erfüllen:

- Unmittelbar den Arbeitsplatz betreffende Alternativentwürfe zur technisch-organisatorischen Umstellung, die von Partizipationsgruppen, Werkstatt oder Arbeitskreisen u.a.m. vorgelegt werden, müssen auch in betriebliche Entscheidungsprozesse münden.
- Sie muß außerdem zu einer verstärkten Kommunikation zwischen Basis und Arbeitnehmervertretern führen, um unterschiedliche Interessenlagen sowie verdeckte Folgen neuer Techniken offenzulegen.

Sicherlich ist es zutreffend, daß die Beschäftigten in Partizipationsgruppen eher lernen können, mitzusprechen, mitzuwirken und zu entscheiden, als auf betrieblicher und Unternehmensebene, wo allenfalls die Betriebsversammlung ein Forum zur Mitsprache darstellt. Das erklärt auch die relativ große Sympathie für das Konzept "Mitbestimmung am Arbeitsplatz", das in dieser wie in fast allen Untersuchungen deutlich wird. Ungelöst bleibt in den Ausführungen von Greifenstein u.a. (1988) allerdings, wie bei der Mitbestimmung am Arbeitsplatz Information und Kommunikation zwischen dem Management, dem Betriebsrat, den Vertrauensleuten sowie den Beschäftigten verlaufen und möglichst nahtlos funktionieren soll. Welche Rückwirkungen haben Beschlüsse, die am Arbeitsplatz gefällt werden, auf den Betrieb und umgekehrt? Unsere eigenen Studien machen ja deutlich, daß der Transfer sowie die Verarbeitung von Informationen ein großes Problem sind (Diefenbacher u.a. 1984, S.140ff.; Nutzinger u.a. 1987, 123ff.). Zunächst besteht da das Problem des "persönlichen Filters" und die "mangelnde Sprachgewandtheit" bei der Arbeitnehmervertretung. Zudem müssen sich die Interessenvertreter mit z.T. gleichlautenden Informationen aus dem Aufsichtsrat, dem Wirtschaftsausschuß und dem Gesamtbetriebsrat oft zu lange auseinandersetzen, so daß der Informationsfluß zur Basis hin häufig vernachlässigt wird. Dieses Problem der "Überinformation" der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und im Betriebsrat, die damit beschäftigt sind, sich aus einem "Wust" an Informationen das für die Vertretung von Beschäftigteninteressen relevante Datenmaterial herauszulesen, ist in fast allen mitbestimmten Unternehmen gegeben. Wie sollen angesichts dieser Situation noch weitere Informationen etwa aus den Beteiligungsgruppen sortiert und verarbeitet werden? Außerdem wird in der Studie von Greifenstein u.a. (1988) keine Antwort darauf gegeben, wie Formen direkter Partizipation so aufgebaut werden, daß sie die von den Autoren selbst gesehene Segmentierung unter den Beschäftigten überwinden helfen. Ist Mitbestimmung am Arbeitsplatz nicht vielmehr ein Konzept, das sich in erster Linie an die Angestellten und die technische Intelligenz wendet, währenddessen die Facharbeiter die delegative Mitbestimmung bevorzugen?

Unter den gegenwärtigen Bedingungen des Betriebsalltags scheint uns eine (rechtliche) Absicherung der Mitbestimmung am Arbeitsplatz dringend geboten, um die Arbeitnehmer vor möglichen Nachteilen zu schützen. Geregelt werden könnte das Ganze über eine Betriebsvereinbarung, so wie sie im untersuchten Großbetrieb praktiziert wird. Das setzt aber einen sehr starken und interessenwirksamen Betriebsrat voraus, der quasi als Gegenmacht zur Betriebsleitung fungiert (Diefenbacher u.a. 1984, S.220ff.). Mitbestimmung am Arbeitsplatz hängt also mit betrieblicher Mitbestimmung stärker zusammen, als es zunächst den An-

schein hat: Je stärker der Betriebsrat, umso eher ist auch eine Regelung über Betriebsvereinbarungen wahrscheinlich. Auf diese Weise können die (betrieblichen) Mitbestimmungsträger von Alltagsproblemen entlastet und durch die Beschäftigten unterstützt werden. Jedoch auch der Tarifvertrag wäre eine denkbare Regelungsebene; allerdings dürfte hierzu momentan bei den Einzelgewerkschaften kein Interesse vorhanden sein, denn die tarifpolitischen Handlungsfelder sind mit der Arbeitszeit- und Lohnpolitik weitgehend festgelegt. Für Klein- und Mittelbetriebe mit schwachem Betriebsrat scheint es uns ein bescheidener, aber realistischer Anspruch zu sein, daß Mitbestimmung am Arbeitsplatz gegenwärtig erst einmal zur Integration von Angestellten und technischer Intelligenz benutzt werden könnte, um hieraus später dann mögliche Vertreter für den Betriebsrat zu rekrutieren. Generellere Schlußfolgerungen werden aber erst auf der Grundlage weiterer Untersuchungen in einem breiteren Unternehmensspektrum möglich sein.

LITERATUR

- DGB (1985): Konzeption zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz. DGB-Schriftenreihe Mitbestimmung Nr. 7. Düsseldorf
- Diefenbacher, H./Nutzinger, H. G. (1985): Praxisprobleme direkter Partizipation. In: Kißler, L. (Hrsg.): Industrielle Demokratie in Frankreich. Die neuen Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsrechte in Theorie und Praxis. Frankfurt a.M./ New York: Campus, S.115-125
- ders./Kißler, L./Nutzinger, H. G./Teichert, V. (1984): Mitbestimmung: Norm und Wirklichkeit. Fallstudie aus einem Großbetrieb der Automobilindustrie. Frankfurt a.M./New York: Campus
- Fürstenberg, F. (1973): Die Bedeutung der Mitbestimmung am Arbeitsplatz für die industrielle Demokratie. In: Vilmar, F. (Hrsg.): Menschenwürde im Betrieb. Modelle der Humanisierung und Demokratisierung der industriellen Arbeitswelt. Reinbek: Rowohlt, S.171-182
- Greifenstein, R./Jansen, P./Kißler, L. (1988): Neue Technologien und Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Implementationsprobleme direkter Partizipation bei technischen Innovationen. Hagen
- Hartmann, H. (1978): Soziologische Ergebnisse zur Mitbestimmung - und die Reaktion der Praxis. In: Ferber, Ch. von/Kaufmann, F.-X. (Hrsg.): Soziologie und Sozialpolitik. Sonderheft 19 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, S.331-352
- Kühlborn, H. (1985): Erhöhte Mitarbeitermotivation durch Mitwirkung der Beschäftigten. In: Fricke, W./ Schuchardt, W. (Hrsg.): Innovatorische Qualifikationen - eine Chance gewerkschaftlicher Arbeitspolitik. Erfahrungen aus den Niederlanden, Italien, Schweden und der Bundesrepublik. Bonn: Neue Gesellschaft, S.195-206
- Matthöfer, H. (1968): Vorschlag zur Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 12, S.751-752
- Mogwitz, G. (1987): Qualitätszirkel und Mitbestimmung am Arbeitsplatz. In: Die Mitbestimmung, Heft 11, S.683-685
- Niebur, R. (1983): Qualitätszirkel in den Unternehmen. Auch eine neue Qualität in der Mitbestimmungsdiskussion? In: Die Mitbestimmung, Heft 5, S.201-205
- Nutzinger, H. G./ Schasse, U./ Teichert, V. (1987): Mitbestimmung in der Krise. Fallstudie aus einem Großbetrieb der elektrotechnischen Industrie. Frankfurt a.M.
- Schultze-Scharnhorst, E. (1985): Partizipationspotential am Arbeitsplatz. Eine empirisch-soziologische Untersuchung in Gießereien zur Fortentwicklung der industriellen Mitbestimmung. Frankfurt a.M./Bern/New York
- Strauss-Wieczorek, G. (1987): Qualitätszirkel: Taylorismus plus Sozialtechnik statt Mitbestimmung am Arbeitsplatz. In: Die Mitbestimmung, Heft 11, S.676-678
- Teichert, V./ Schasse, U./ Nutzinger, H. G. (1985): Mitbestimmung und Gewerkschaften. Ergebnisse einer vergleichenden Untersuchung in einem Großbetrieb der Automobilindustrie. In: WSI-Mitteilungen, Heft 6, S.351-356
- Vilmar, F. (1968): Die Mitbestimmung muß am Arbeitsplatz beginnen. Ein Vorschlag zur Ergänzung des BetrVG. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 8, S.472-476
- ders. (1973): Mitbestimmung als Element einer Strategie der Wirtschaftsdemokratie. In: ders. (Hrsg.): Menschenwürde im Betrieb. Modelle der Humanisierung und Demokratisierung der industriellen Arbeitswelt. Reinbek, S.159-171