

## Modelle Industrieller Demokratie am Beispiel „Deutschland“

1. Das auffälligste Merkmal des deutschen Modells industrieller Beziehungen ist seine duale Struktur von Tarifautonomie und Betriebsverfassung: Auf der Ebene der Tarifautonomie verhandeln und vereinbaren die kollektiven Akteure Gewerkschaft und Arbeitgeberverband vorwiegend die „Verkaufsbedingungen“ der Arbeitskraft (wie Löhne, Arbeitszeiten, Rahmenbedingungen für Beschäftigungsverhältnisse), notfalls unter dem legitimen Rückgriff auf Mittel des Arbeitskampfes. Auf der Ebene der Betriebsverfassung regeln die Akteure Betriebsrat und Management die konkreten „Anwendungsbedingungen“ der Arbeitskraft, in der Regel ohne Kampfmaßnahmen (Müller-Jentsch 1995, S. 23). Ergänzt und erweitert wird diese duale Struktur durch die Vertretung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten der Betriebe und Unternehmen.
2. Für dieses Modell der industriellen Beziehungen in Deutschland ist die Mitbestimmung konstitutiv. Trotz ihrer Bedeutung fällt es schwer, eine allgemein verbindliche Definition der Mitbestimmung zu identifizieren. Es gibt verschiedene Definitionen, und ihre Formulierung hängt nicht nur von der gesellschaftlichen Interessenlage ab, sondern hat sich auch im Laufe der letzten 50 Jahre verändert. So wurde in den Gewerkschaften die Mitbestimmung in den 60er Jahren verstanden als jeder unmittelbare Einfluß der Arbeitnehmer auf die Leitung oder Gestaltung des Wirtschaftsprozesses (v. Oertzen).
3. Dieser Begriff der Mitbestimmung ist sehr weit. Er umfaßt wesentlich mehr als die gesetzlich geregelte Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz, nach dem Montanmitbestimmungsgesetz und nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976. Die Begriffe Leitung, Gestaltung und Wirtschaftsprozess bezeichnen die gesamte Wirtschaft auf allen Ebenen der Planung, Entscheidung und Durchführung, von den Spitzen der Volkswirtschaft und der Unternehmen bis hin zur Gestaltung des einzelnen Arbeitsplatzes. In dieser weiten Definition kommen die Erwartungen der Gewerkschaften zum Ausdruck, die sich zu Beginn der Mitbestimmungsepoche mit diesem Projekt verbanden. In der mittlerweile über 40-jährigen Geschichte hat sich eine Praxis der Mitbestimmung herausgebildet, deren Wirkung auf die Betriebe und Unternehmen beschränkt bleibt. Unter Mitbestimmung verstehen wir heute vor allem die Mitbestimmung des Betriebsrates in den Betrieben und die Mitbestimmung der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten der Betriebe und Unternehmen. Diese verschiedenen Formen der Mitbestimmung sind gesetzlich gesichert und insofern ist ein hohes Maß an Verrechtlichung ein wesentliches Merkmal der industriellen Beziehungen in Deutschland. „Verrechtlichung im deutschen Kontext meint enge rechtliche Bindung an ein dichtes Netz vornehmlich prozeduraler Regelungen sowie rechtliche Einfriedung industrieller Konflikte und Arbeitskämpfe. So ist das duale System durch spezifische Gesetze ... geregelt, und für die

Austragung offener Konflikte hat sich ein Richterrecht mit detaillierten Rechtsnormen etabliert.“ (Müller-Jentsch 1995, S. 24). Die Rechtsinstitute der industriellen Beziehungen sind in rechtliche Formen gegossene Interessenkompromisse und sind das Ergebnis staatlicher Vermittlung.

4. Die regulative Rolle des Staates bei der Vermittlung der Interessen von Arbeit und Kapital findet ihren deutlichsten Ausdruck in der Intermediarität (Müller-Jentsch) der Institutionen der Mitbestimmung. So ist der Betriebsrat zwar die Interessenvertretung der Arbeitnehmer, aber er hat qua Gesetz das „Wohl des Betriebes“ in gleicher Weise zu beachten. Dieses „intermediäre Programm“ des Betriebsrates ist in § 2 des Betriebsverfassungsgesetzes festgeschrieben, denn dort heißt es: „Arbeitgeber und Betriebsrat arbeiten unter Beachtung der geltenden Tarifverträge vertrauensvoll und im Zusammenwirken mit den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen zum Wohle der Arbeitnehmer und des Betriebes zusammen.“

Auch die Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten können die Interessen der Arbeitnehmer nur in begrenztem Maße wahrnehmen, denn sie sind als Organmitglieder den Kapitalvertretern rechtlich gleichgestellt, unterliegen den Bestimmungen des Aktiengesetzes und sind auf die Unternehmensziele verpflichtet. Selbst dort, wo die paritätische Mitbestimmung gilt, bedeutet sie „nur die gleichberechtigte Beteiligung im Rahmen vorgefundener Zuständigkeiten“ (Kittner u.a. 1995, S. 23)

5. Als intermediäre unterscheiden sich die Institutionen der industriellen Beziehungen in Deutschland von den betrieblichen Arbeitnehmervertretungen in anderen Ländern. So sind z. B. die Shop Stewards in Großbritannien, die „locals“ in den USA, die Gewerkschaftsklubs in Schweden oder die Fabrikdelegierten in Italien unabhängige Vertretungen der Arbeitnehmer. Hier werden nicht gegensätzliche Handlungslogiken, die den Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit konstituieren, in einer Institution miteinander verknüpft.

Das aber ist in Deutschland der Fall, und schon frühzeitig wurde in wissenschaftlichen Untersuchungen auf diese „Pufferstellung ... im Spannungsfeld sehr realer Interessengegensätze“ hingewiesen, in der sich insbesondere der Betriebsrat befindet (Fürstenberg 1964, S. 156). Dahrendorf bewertete die Verbindung von Belegschaftsvertretung und Management als so „prekär“, daß er die Zukunft dieser Institution skeptisch beurteilte, weil davon eine „Gefährdung der Integration des Betriebes“ ausgehe (Dahrendorf 1972, S. 35). In eben dieser Integration sahen Vertreter der Neuen Linken unter den Sozialwissenschaftlern eine Gefahr, denn dadurch werde der Interessenkonflikt kleingearbeitet und entpolitisiert.

Inzwischen sind mehr als 20 Jahre vergangen, und die Institutionen der industriellen Beziehungen in Deutschland, insbesondere die des Betriebsrates, haben sich als überaus stabil erwiesen, und nun wird vermutet, daß diese Stabilität gerade durch den Zwang zur Vermittlung pluraler, oft gegensätzlicher Interessen erklärt werden könne (vgl. Müller-Jentsch 1995, S. 14).

6. Eine Kommission aus Gewerkschaftern, Unternehmern und Wissenschaftlern, die kürzlich ihren Bericht zu den Erfahrungen mit „50 Jahre Mitbestimmung“ vorgelegt hat, kommt zu einem sehr positiven Ergebnis, denn: „Die deutsche Mitbestimmung hat vor allem auch dadurch zu vertrauensvoller Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern beigetragen, daß sie die Beteiligungsrechte der Belegschaften gesetzlich absichert. Sie hat insbesondere den breiten Einsatz nicht-hierarchischer und informationsintensiver Führungsmethoden und die Entstehung kooperativer Unternehmenskulturen nachhaltig gefördert. Wo Mitbestimmung von beiden Seiten in diesem Sinne verstanden worden ist, hat sie zum Nutzen aller Beteiligten zum Unternehmenserfolg beigetragen... Die Erfahrung der neunziger Jahre hat gezeigt, daß die Mitbestimmung durch gemeinsame Gestaltung zu einem deutschen Standortvorteil ausgebaut werden kann. Die durch Mitbestimmung gesicherte, verlässliche Berücksichtigung aller beteiligten Interessen ermöglicht es, die Produktivität von Kooperation für den Wettbewerb in schwierig gewordenen Märkten nutzbar zu machen. Für die deutschen Unternehmen wird es auch in Zukunft darauf ankommen, die Vorteile der Mitbestimmung strategisch nutzen zu können.“ (Die Mitbestimmung, 6/98, S. 19)
  
7. Dieser Erfolg des deutschen Modells der industriellen Beziehungen ist das Ergebnis eines langen Institutionalisierungs- und Lernprozesses. In die verschiedenen gesetzlichen Regelungen, vor allem in das Betriebsverfassungsgesetz, sind verschiedene Traditionen der deutschen Arbeiterbewegung eingegangen.  
 Am weitesten zurück in die Vergangenheit reicht die Tradition der sozialreformerischen Bewegung. Sie wollte die Arbeitsbedingungen der Arbeiter durch einzelne Maßnahmen und eine begrenzte Mitbestimmung verbessern, ohne das herrschende Wirtschaftssystem in Frage zu stellen.  
 Neben Fragen der Arbeitssicherheit, der Arbeitslosenfürsorge, der Lohnaufbesserung, des Rechtes zu gewerkschaftlichen Zusammenschlüssen und Tarifverträgen wurde die Stellung des Arbeiters im Arbeitsprozeß und somit die Frage der Betriebsverfassung ein Gegenstand sozialreformerischer Bemühungen.  
 Schon in der Frankfurter Nationalversammlung von 1848 waren Forderungen nach einer Änderung der Fabrikverfassung und der Einführung von „Fabrikausschüssen“ aufgetaucht, wenngleich auch ohne Folgen.
  
8. Erst gegen Ende des Jahrhunderts, nach raschem Anwachsen der Industrie und der Großbetriebe, als sich der Gegensatz von Arbeit und Kapital verschärfte und die Forderung nach „Arbeiterausschüssen“ oder „Ältestenkollegien“ immer häufiger erhoben wurden, taucht bei dem Sozialpolitiker Schmoller der Gedanke auf, daß es die wesentliche Aufgabe der Arbeiterausschüsse sei, einen „Kompromiß zwischen den Herrschaftsverhältnissen der Unternehmer und dem Ideal der Gleichheit, wie es den Arbeitern vorschwebt“, herbeizuführen. „Damit steht eine rechtlich gesicherte Mitbestimmung der Arbeiterschaft auf der Tagesordnung“. (Brock u.a. 1976, S. 100)

Dies war auch die Zeit der ersten Arbeiterausschüsse, die jedoch zumeist vom patriarchalischen Gedanken der „Betriebsfamilie“ bestimmt waren, und daher von Gewerkschaften wie Sozialdemokratie als ein „scheinkonstitutionelles Feigenblatt“ (Bebel) zur Verhüllung des Fabrikfeudalismus abgelehnt wurden.

Erst während des ersten Weltkrieges mit der Politik des Burgfriedens änderten die Freien Gewerkschaften und die Mehrheits-Sozialdemokratie ihre Einschätzung der betrieblichen Vertretungsorgane. Im Gesetz über den Vaterländischen Hilfsdienst von 1916 wurden die Gewerkschaften anerkannt und die Einrichtung von Arbeiterausschüssen in Betrieben mit über 50 Beschäftigten vorgeschrieben, und die Gewerkschaftsführung sah dies „als wichtigen Schritt auf dem Wege zur Verwirklichung ihrer sozialpolitischen Reformvorstellungen“ an (Schönhoven 1987, S. 260).

9. Die wirkungsvollste Entwicklungslinie auf dem Wege zu einer Betriebsverfassung ergab sich in jüngerer Zeit allerdings aus der Rätebewegung der deutschen Novemberrevolution 1918. In den Massenstreiks von 1917 und 1918 bildeten sich in vielen Betrieben der Metallindustrie und des Bergbaus vor allem in Berlin und im Ruhrgebiet Arbeiterräte und revolutionäre Betriebsräte. Ihre Organisationsprinzipien waren basisdemokratisch und zielten darauf ab, die Selbstverwaltung der Arbeitnehmer möglichst weitgehend zu verwirklichen. Die auf viele Betriebe und Unternehmen bezogene Rätebewegung kristallisierte sich ab November 1918 als eine mächtige Strömung aus der politischen Arbeiterrätebewegung heraus und setzte (relativ gemäßigte) Sozialisierungsforderungen auf die Tagesordnung der politischen Auseinandersetzungen. Diese betrieblich orientierten und organisierten Räte drohten „den etablierten Verbänden den Rang abzulaufen“ (Potthoff 1987, S. 161).

Das erste Betriebsrätegesetz vom Februar 1920, das erst nach heftigen und sehr blutigen Demonstrationen mit Protagonisten der Rätebewegung zustande kam, gilt daher als Mittel, die Rätebewegung zu zähmen.

10. Im Betriebsrätegesetz von 1920 war vom Rätegedanken „nur ein karger Rest“ geblieben (Potthoff), und das Wort „Räte“ war eine rein verbale Konzession an die Rätebewegung. Zwar kommt es zu einer gesetzlichen Anerkennung der Bedeutung der Gewerkschaften, aber die Vorherrschaft der Unternehmer blieb unangetastet, wenngleich den Betriebsräten gewisse Mitbestimmungsrechte eingeräumt wurden. Die „Pufferstellung“ des Betriebsrates zwischen Belegschaft auf der einen und Unternehmensleitung auf der anderen Seite wurde damals bereits festgeschrieben. Der Betriebsrat sollte wohl die Interessenvertretung der Arbeitnehmer sein, gleichzeitig aber den Arbeitgeber „in der Erfüllung der Betriebszwecke“ unterstützen (§ 1, BRG 1920), und er hatte die Aufgabe, die „Betriebsleitung durch Rat“ zu unterstützen (§ 66, BRG 1920).

Berücksichtigt man, daß dem Betriebsrätegesetz von 1920 das Tarifrecht übergeordnet wurde, dann wird deutlich, wie stark sich das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 an das Betriebsrätegesetz von 1920 anlehnt. Die Leitideen, einschließlich der des dualen Systems der industriellen Beziehungen, wurde 1920 bereits vorgegeben.

Eine hinreichend lange Zeit zur Entfaltung und Erprobung wurde dem Betriebsrätegesetz von 1920 nicht gelassen, denn nach der Machtergreifung der Nationalsozialisten 1933 wurde es außer Kraft gesetzt.

11. Nach 1945 rückte die Unternehmensmitbestimmung in den Mittelpunkt der gewerkschaftlichen Reformpolitik. Die Forderung nach einer Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit gehörte zum „Grundbestand gewerkschaftlichen Denkens“ (Leminsky, 1998, S. 111).

Die Montanmitbestimmung von 1951 blieb allerdings das einzige Element aus den Neuordnungsvorstellungen der Gewerkschaften, und daß dieses Gesetz zustande kam, ist nicht nur dem Druck der Gewerkschaften zuzuschreiben, sondern vielmehr einer einmaligen Konstellation in der Nachkriegsgeschichte Westdeutschlands. Weil einige maßgebende Unternehmer unter der Drohung von Demontage und Entflechtung vorübergehend ein Bündnis mit den Gewerkschaften gegen die Absichten der Besatzungsmächte suchten, konnten die Gewerkschaften 1951 einen Teil ihrer Mitbestimmungsvorstellungen durchsetzen, und auch das nur unter massiven Streikandrohungen. Bereits ein Jahr später, als das Betriebsverfassungsgesetz verabschiedet wurde, konnten die Gewerkschaften ihre Forderungen trotz umfangreicher Streiks und Demonstrationen nicht mehr durchsetzen. Im August 1952, kurz nach der Verabschiedung des Gesetzes im Bundestag, stellten die Gewerkschaften fest: „Das Entscheidende ist, daß mit dem beschlossenen Gesetz die dringend notwendige Neuordnung und Demokratisierung der Wirtschaft, wie schon einmal in der Weimarer Republik, verhindert, an der grundsätzlichen Struktur der kapitalistischen Wirtschaft nichts verändert wird und das alleinige Entscheidungsrecht der Unternehmer aufrechterhalten bleibt.“ (Die Quelle 8/52, zit. nach Brock u.a. 1976, S. 97).

12. Im Laufe der folgenden Zeit hat es immer wieder Versuche der Gewerkschaften gegeben, die Mitbestimmung des Montanbereichs auf alle großen Unternehmen der deutschen Wirtschaft auszudehnen. Vergeblich, obwohl es zu Beginn der 70er Jahre unter einer Sozialliberalen Koalitionsregierung zu einer Belebung der Diskussion über Veränderungen der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik kam. 1972 wurde das Betriebsverfassungsgesetz novelliert. Die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte wurden erweitert. 1976 trat das Mitbestimmungsgesetz in Kraft, das zwar die Zahl der Betriebe, in denen eine Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat vorgeschrieben wurde, erheblich ausweitete. Diese Mitbestimmung blieb jedoch unterhalb der vollen Parität. Gleichwohl ist es den Gewerkschaften in Kooperation mit den Betriebsräten gelungen, vor allem in den 70er und 80er Jahren die betriebliche und überbetriebliche Mitbestimmung zu einem tragfähigen System industrieller Beziehungen auszubauen, das erfolgreich insofern war, als es die sozialen Härten des Modernisierungsprozesses abgefedert hat und dem industriellen Standort Deutschland eine lange Periode kontinuierlicher Entwicklung bei relativer Konfliktarmut beschert hat.

13. Was in Deutschland als Erfolg gewertet wird, gilt im Ausland oft als kritikwürdig, denn die deutsche Mitbestimmung vermag zwar soziale Härten abzufedern, hat aber in der Vergangenheit nicht die Möglichkeit gehabt, umfangreiche Entlassungen zu verhindern. Die industriellen Beziehungen in Deutschland waren kein Hindernis für die Entstehung der Massenarbeitslosigkeit, und für die Arbeitslosen sind die Institutionen der Mitbestimmung irrelevant, denn diese sind in ihrer Wirkung auf die Arbeitswelt der Betriebe und Verwaltungen beschränkt. Wirtschaftliche Fragen unterliegen nach dem Betriebsverfassungsgesetz nicht der Mitbestimmung durch den Betriebsrat, wohl aber alle sozialen Belange der Arbeitnehmer, und hier, bei der Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen und der Entlohnung, haben die Betriebsräte zusammen mit ihren Gewerkschaften erhebliche Erfolge bei der Entfaltung ihrer Schutzfunktionen vorzuweisen. Dazu gehören auch die Sozialpläne, die im Falle nicht vermeidbarer Entlassungen den Absturz der Arbeitnehmer in die Armut verhindern und ein Leben mit Auskommen und in Würde auch dann ermöglichen, wenn der Arbeitsplatz verloren geht.
14. Diese spezifische Form der industriellen Beziehungen in Deutschland ist auch das Ergebnis eines langen Lernprozesses, der sich nicht von Anfang an am Konsensprinzip orientierte. Bis in die 70er Jahre waren die Institutionen der industriellen Beziehungen umstritten, und das gilt auch für den Betriebsrat. Gegenmachtpositionen bestimmten die Austauschbeziehungen zwischen Arbeit und Kapital in vielen Fällen. Daß Unternehmer ebenso wie Gewerkschaften den Betriebsräten ein hohes Maß an Zustimmung und Anerkennung entgegenbringen, und daß der Mitbestimmung in den Aufsichtsräten auch außerhalb der Montanindustrie positive Aspekte abgewonnen werden, ist eine Entwicklung, die vor allem in den letzten 20 Jahren eingesetzt hat. Beigetragen haben dazu vor allem die vielfältigen Modernisierungs- und Rationalisierungsprozesse in den Betrieben. Dabei wurden neue Produktions- und Organisationskonzepte zur Anwendung gebracht, die eine Neu- und Höherbewertung der Humanressourcen implizieren. In vielen Betrieben ging die Unternehmerseite dazu über, ein „partizipatives Management“ anzustreben, und darin eingeschlossen ist auch der Betriebsrat, der immer häufiger die Beschränkung auf Schutzaufgaben aufgibt und Gestaltungsaufgaben übernimmt. Nicht selten übernimmt er die Funktion eines Co-Managements.
15. Wenngleich ein solchermaßen positives Bild von der Entwicklung industrieller Beziehungen in Deutschland durchaus eine empirisch überprüfbare Berechtigung hat, so ist doch nicht zu übersehen, daß deren Institutionen infolge umfassender Strukturveränderungen und Modernisierungsprozesse zunehmend ihre Existenzberechtigung verlieren. Ab Ende der 70er Jahre fielen durch die Schrumpfung der Stahl- und Kohlewirtschaft und durch die Diversifizierung der früheren Montankonzerne immer mehr Unternehmen aus der Montanmitbestimmung heraus. Die Gewerkschaften hatten nicht die Kraft zum Widerstand gegen diese Entwicklung, denn die Montanmitbestimmung hatte, von der Steinkohle einmal abgesehen, „an Lebenskraft und Verankerung in den Belegschaften verloren“ (Leminsky 1998, S. 115).

Angewachsen ist aber auch die Zahl der Betriebe, die keinen Betriebsrat haben. Waren 1981 noch gut die Hälfte aller Arbeitnehmer in der privaten Wirtschaft in einem Unternehmen mit Betriebsrat beschäftigt, können heute kaum mehr als ein Drittel der Arbeitnehmer auf einen Betriebsrat zurückgreifen. Die Ursachen für diese Entwicklung sind vielfältig, aber es ist vor allem die Modernisierung der Betriebe mit Hilfe neuer Informations- und Kommunikationstechniken, die ganz neue Unternehmensstrukturen hervorbringt. Firmen teilen sich auf, spalten Abteilungen ab und gliedern Unternehmensbereiche aus. Der organisatorische Zusammenhang von Unternehmen, Grundlage der Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz, wird mehr und mehr aufgelöst und es entstehen Unternehmen, die nur noch als Kommunikationsnetze existieren, zusammengesetzt aus vielen Klein- und Kleinstbetrieben ohne Betriebsrat. Virtuelle Unternehmen aber haben keinen Betriebsrat. So kommt es, daß selbst zahlenmäßig bedeutsame Unternehmen gesetzlich nicht abgesicherte Ersatzvertretungen bilden, die nur noch über das Internet miteinander kommunizieren. Offen bleibt dabei die Frage, wer die Interessen der ArbeitnehmerInnen vertritt, wenn Unternehmen dieser Art in die Krise geraten.

16. Die Frage, inwieweit die industriellen Beziehungen in Deutschland auch in Zukunft von der Mitbestimmung geprägt sein werden, hängt von der Bereitschaft ab, ihre Strukturen und Verfahrensweisen zu ändern um den zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein. Nach Einschätzung der „Kommission Mitbestimmung“ steht sie vor der Herausforderung, mit wachsendem Kostendruck, neuen Innovationserfordernissen, verkürzten Entscheidungszeiten und anspruchsvolleren Kapitalgebern in internationaler werdenden Güter- und Kapitalmärkten zurechtzukommen.

Folgt man den Empfehlungen der Kommission, dann wird sich der Staat in Zukunft aus der Einflußnahme auf die Gestaltung der industriellen Beziehungen zurückziehen müssen, und die Tarifvertragsparteien sind aufgerufen, stärker regelnd einzugreifen, denn: „Der Tarifvertrag erscheint wegen seiner hohen Flexibilität für eine situationsangepaßte Gestaltung der Mitbestimmung besonders geeignet, zumal schon heute ein wachsender Teil der Regelungstätigkeit der Mitbestimmungsorgane auf Betriebsebene durch Öffnungsklauseln in Tarifverträgen bestimmt wird.“ (Die Mitbestimmung, 6/98, S. 20) Das Tarifvertragssystem in Deutschland jedoch, vor allem der Flächentarifvertrag, werden allseits als reformbedürftig angesehen, und letztlich wird es von dieser Reform des Flächentarifs abhängen, ob das duale System der industriellen Beziehungen in Deutschland erhalten bleibt, denn „die zukünftige Funktionsfähigkeit der Mitbestimmung wird entscheidend davon abhängen, daß die Aufgabenteilung zwischen Mitbestimmung und Tarifautonomie gewahrt bleibt“ (Empfehlung der Mitbestimmungskommission, ebd. S. 22).

## Literatur:

- Brock, A., Hindrichs, W., Hoffman, R., Pöhler, W., Sund, O.: Die Interessenvertretung der Arbeitnehmer im Betrieb, Frankfurt am Main 1976
- Dahrendorf, R.: Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1972
- Fürstenberg, F.: Grundfragen der Betriebssoziologie, Köln-Opladen 1964
- Kittner, M., Köstler, R., Zachert, U.: Aufsichtsratspraxis. Handbuch für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, Köln 1995
- Kommission Mitbestimmung, Die Empfehlungen, in: Die Mitbestimmung Juni 6/98, S. 19-23
- Leminsky, G.: Bewährungsproben für ein Management des Wandels. Berlin 1998
- Müller-Jentsch, W.: Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen auf dem Prüfstand, Ruhr-Universität Bochum, 1995
- v. Oertzen, P.: Grundbegriffe und Grundprobleme der Mitbestimmung. Industriegewerkschaft Metall, Frankfurt, o.J.
- Pothhoff, H.: Freie Gewerkschaften 1918-1933. Der Allgemeine Deutsche Gewerkschaftsbund in der Weimarer Republik, Düsseldorf 1987
- Schönhoven, K.: Die Gewerkschaften als Massenbewegung im Wilhelminischen Kaiserreich 1890 bis 1918, in: U. Borsdorf (Hrsg.), Geschichte der deutschen Gewerkschaften von den Anfängen bis 1945, Köln 1987, S. 167-278