

Helmut Martens, März 2003

Der Kampf um Beteiligung

Beitrag zum Expertenworkshop „Innovation durch Beteiligung – eine vergessene Ressource? Sozialforschungsstelle (sfs) Dortmund am 24. März im Rahmen des Projektes Tranet-Ruhr

1. Vorbemerkung

Für einen Überblick über „den Kampf um Beteiligung“ von den Zeiten des HdA-Programms bis in unsere Gegenwart sind zwanzig Minuten ein knapper Zeitrahmen. Ich werde deshalb diese Referatsübersicht nicht lange erläutern, sondern direkt in mein Thema hinein springen. Ich fasse es vor allem als Kampf der ArbeitnehmerInnen und ihrer Interessenvertretungen um Beteiligung im Funktionssystem der Wirtschaft. Beteiligung ist dabei ein übergreifender Begriff, der bloße Informations-, schwache Mitwirkungs- und starke Mitbestimmungsrechte umgreift. Im Funktionssystem der Wirtschaft wurde Beteiligung von den Gewerkschaften in der Bundesrepublik immer in Bezug auf die drei Ebenen Unternehmen, Betrieb und Arbeitsplatz gefordert. Meine zentrale These hierzu ist *eine dreifache*:

- Ich möchte zum einen zeigen, dass Beteiligung programmatisch von den Gewerkschaften zwar immer gefordert wurde, ihre Durchsetzung aber auch immer ein schwieriges Geschäft war: in den Zeiten als sie auf Veränderung von hierarchischen Strukturen der Findung und Umsetzung von Entscheidungen zielte ebenso wie heute, wo sich die Hierarchien scheinbar verflüchtigen und die Marktzwänge im Zeichen des Shareholder Value unmittelbarer durchschlagen.

- Ich möchte zum Zweiten zeigen, dass es bei Beteiligung, auch bei manageriellen Partizipationskonzepten, in denen Ziele und Ressourcen vorgegeben sind, zugleich immer um die Durchsetzung einer sozialen Innovation geht, die die Handlungspotenziale von Menschen stärkt und eben darüber ihre Arbeitsbedingungen verbessert und zur Effizienzsteigerung im ökonomischen Funktionssystem beiträgt.
- Und ich möchte zum Dritten darauf aufmerksam machen, dass der Kampf um Beteiligung, dabei auch immer ein Kampf um die Entfaltung von demokratischen Potenzialen in Wirtschaft und Gesellschaft ist. Es geht um die Entfaltung mehr oder weniger öffentlicher sozialer Räume, die die Einzelnen in einem fundamentalen Sinne auch als Räume der Entfaltung ihrer Fähigkeit zu politischem Handeln erleben. Weil Beteiligung so immer auch auf Einschränkung von Herrschaft zielt, ist sie immer auch umkämpft.

2. Beteiligung und Mitbestimmung im ökonomischen Funktionssystem der Gesellschaft

Zu Zeiten des HDA-Programms hat Beteiligung in diesen beiden Dimensionen (Verbesserung von Arbeitsbedingungen, Effizienzsteigerung und Stärkung demokratischer Potenziale) zum ersten Mal eine wirklich große programmatische Bedeutung gewonnen. Beispielhaft können das „Peiner Modell“ (Fricke u. a. 1981) oder die Beteiligungsgruppen bei Hoesch (Lichte/Reppel 1988) genannt werden. Es ging um soziale Innovationen durch Beteiligung und es wurden auch Vorstellungen einer Demokratisierung mitgedacht.

- Ausgangspunkt für Beteiligungsforderungen waren Gestaltungsdefizite einer rein repräsentativen Interessenvertretung in Betrieb und Unternehmen vor dem Hintergrund eines stark normativ begründeten Konzepts der menschengerechteren Gestaltung von Arbeitsbedingungen.
- In diesem Sinne geht es um die Stärkung des Gestaltungspotenzials von Betriebsräten als „strukturellen Zentren der Interessenvertretung“ im Betrieb (z. T. im Zuge von Umsetzungsbemühungen des novellierten BetrVG. Von 1972) auch durch Beteiligung der Beschäftigten selbst. Und bei solcher innovativer Arbeitsgestaltung werden von

deren Protagonisten, vor allem in der Wissenschaft, auch Fragen der Demokratisierung mit gedacht.

- Freilich sind diese normativen Vorstellungen nicht vom Himmel gefallen. „The Resurgence of Class Conflict in Western Europe“ (Crouch/Pizzorno 1978) spielt hier schon eine entscheidende Rolle.
- Allerdings zeigt sich schon damals: Beteiligung der Beschäftigten bezieht sich auf (von Management und Betriebsrat) definierte Ziele, erfolgt im Rahmen geregelter Verfahren, zielt auf Verbesserungen auch unter Effizienzgesichtspunkten und hat insofern mit Demokratisierung der Arbeitswelt nur bedingt zu tun.

Das **SOTECH-Programm**, ein Landesprogramm hier in Nordrhein-Westfalen, schloss in bestimmter Weise an das HdA- Programm an und erweiterte den Handlungsrahmen der Reformbemühungen.

- Der Fokus verschob sich von Arbeit auf Technik, und später auf Organisation. Es ging um die soziale Gestaltung des technischen Wandels.
- In einem umfassenderen Sinne, nämlich im Prinzip auch aus der Bürgerperspektive, kam damit die Abschätzung und Bewertung von Technikfolgen in den Blick. Beteiligung über Zukunftswerkstätten oder Planungszellen war hier Anschlussfähig (vgl. Martens 2002a).
- Es war ein weiterer Versuch, die Sozialwissenschaften stärker zu einer Reflektion und aktiven Auseinandersetzung mit ihren außerwissenschaftlichen praktischen Verwendungszusammenhängen zu veranlassen.
- Mit den Technologieberatungsstellen und den Kooperationsstellen wurden – zwar nicht in direkter Verknüpfung mit dem Programm aber doch zeitlich parallel - Infrastrukturen neu aufgebaut, und zwar auf Bundesebene, die den Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis befördern und insbesondere die gewerkschaftlichen Handlungspotenziale in diesem Feld stärken sollten.

Nach den Lean-Debatten zu Anfang der 1990er-Jahre wird Beteiligung im Zeichen unternehmerischer Partizipationskonzepte zum Thema (Howaldt/Minssen 1993). Anders als

beim „Peiner Modell“ oder bei der Gruppenarbeit bei Hoesch ist nun die Automobilindustrie der „Trendsetter“. Die Montanindustrie tritt im Zeichen der Stahlkrise in den Hintergrund. Industriosociologen, die noch zu den Gestaltungsprojekten der HdA-Zeit Distanz gewahrt hatten, entdecken nun das Thema Beteiligung und das Management als vorwärts treibenden Akteur des Wandels (Müller-Jentsch 1993). Hier an der Sozialforschungsstelle, haben wir die Einführung von Gruppenarbeit über mehrere Jahre hinweg in einem Werk der Adam Opel AG begleitet und den Betriebsrat in diesem Zusammenhang beraten (Howaldt 1996). Zugleich richtet sich der Blick der Mitbestimmungsforchung, gerade auch bei der Hans-Böckler-Stiftung, immer kritischer auf die alte institutionalisierte Mitbestimmung in Unternehmen und Betrieb (Kluge 1995).

Mitbestimmte Beteiligungskulturen und Beteiligung auf der operativen Ebene rücken ins Zentrum der Aufmerksamkeit (Kommission Mitbestimmung 1998). Die Erosion der rechtlich institutionalisierten Mitbestimmung erscheint in dieser Perspektive als unausweichlich und angesichts eines als unvermeidlich erklärten Wandels vom Sozial- zum Wettbewerbsstaat (Streeck 1996) erscheinen Mitbestimmung und Beteiligung allein noch unter dem Gesichtspunkt der Effizienzsteigerung legitimierbar. Gesucht werden unter diesem Blickwinkel „Best-Practice-Modelle“. Hinter diesem neuen Beteiligungsdiskurs verflüchtigt sich die institutionalisierte Mitbestimmung gewissermaßen.

Als **ein solches „Good-Practice-Modell“** rufen dann zwar K. Lompe u. a. (2002) am Beispiel der Salzgitter AG, der PPS GmbH und der EKO-Stahl GmbH die Montanindustrie wieder in Erinnerung, aber dies ist nun ganz und gar gegen Mainstream des Wissenschaftlichen und öffentlich-politischen Diskurses. Die Untersuchung belegt aber:

- der hier institutionell befestigte „heilsame Zwang zum Kompromiss“ führt zu einer gelebten, entideologisierten Mitbestimmung und die Betriebsräte agieren als wirkliche Innovatoren im verschärften Standortwettbewerb.
- Die institutionalisierte Mitbestimmung und die zentrale Stellung des Arbeitsdirektors in der Montanmitbestimmung trägt zur Festigung der Rückbindung an Wertschöpfungsketten in der Region bei.
- Dabei geht es immer auch um Stakeholderinteressen, um ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeit. Mitbestimmung findet bei den Beschäftigten, aber auch im Management eine bemerkenswert hohe Akzeptanz, auch wenn das Spitzenma-

nagement betont, dies sei außerhalb des Konzerns gegenüber anderen Unternehmern kaum zu vermitteln.

- Auffällig ist allerdings auch, dass Modelle direkter Beteiligung der Beschäftigten keine allzu große Rolle spielen. Das „Peiner Modell“ scheint nicht sehr stilbildend gewesen zu sein.

In einem anderen Fall haben wir selbst unterschiedliche **Beteiligungsmodelle in den Vorläuferunternehmen von Thyssen-Krupp –Stahl** im Rückblick auf die 1990er-Jahre untersucht (Jürgenhake u. a. 1999, Martens 2002b). Das Spektrum reichte von Qualitätszirkeln über selbsttragende Beteiligungsgruppen bis hin zu Gesundheitszirkeln. Immer ging es um Beteiligung in Bezug auf definierte Ziele und innerhalb eines organisierten Rahmens, der Verbindlichkeit sicher stellen sollte.

- Unsere Untersuchung hat herausgestellt, dass stärker gelenkte und stärker selbsttragende Beteiligungsmodelle ihre je spezifischen Stärken haben und nicht gegeneinander ausgespielt werden sollten.
- Eine parallele Analyse im Unternehmen selbst zeigte, dass Effizienzzuwächse durch Beteiligung deutlich messbar und die Potenziale bei weitem nicht ausgeschöpft waren.
- Aber unsere Umsetzungsvorschläge zur Entwicklung einer wirklichen Beteiligungskultur, zur Entwicklung von Beteiligung top-down wie auch bottom-up und zur Förderung des Engagements der Betriebsräte bei Beteiligung, konkret in ihren Betreuungsbereichen vor Ort fanden keine Resonanz.

Dies könnte darauf verweisen, dass gegen Ende der 1990er-Jahre der Schub der Lean-Debatten vorbei und eine neuerliche Trendwende zu beobachten war. Ich komme darauf gleich zurück.

Ich muss aber zuvor noch kurz auf **Gewerkschaftliche Beteiligungsprojekte in den 1990ern** eingehen. Es handelt sich um Modellprojekte, die insbesondere von der IG Chemie („Experten in eigener Sache“) und von der IG Metall („Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik“) forciert worden sind. Nur im Organisationsbereich der IG Metall wurden sie wissenschaftlich evaluiert (Frerichs/Martens 1999).

- Diese Beteiligungsprojekte fanden bei der IG Metall im Wesentlichen in Betrieben mit zwischen 500 und 1000 Beschäftigten statt und sie wurden mit viel Aufwand und unter Nutzung externer Beratung (Prozessmanagementausbildung und Vernetzung jeweils mehrerer Modellprojekte) implementiert. Es ging darum, dass Betriebsräte im Rahmen ihrer Interessenvertretungsarbeit Beteiligungsprojekte initiiert und mit dem Management vereinbart haben (zumeist in Bezug auf Veränderungen der Arbeitsorganisation oder die Gestaltung der Arbeitszeit) und so die Beschäftigten selbst auch an ihrer Interessenvertretungsarbeit beteiligt haben.
- Die Modellprojekte waren ganz überwiegend erfolgreich: Es zeigte sich einmal mehr, dass Beteiligung sozial innovativ ist und Verbesserungen der Arbeitsbedingungen wie auch eine Erhöhung der Effizienz des wirtschaftlichen Handelns befördert.
- Es zeigte sich auch, dass das nicht ohne Konflikte abgeht, weil Interessen immer mit im Spiel sind, dass aber letztlich durchgängig Interessenbezüge versachlicht und die Kooperation zwischen Management und Betriebsrat gestärkt werden konnten.
- Die Betriebsräte konnten darüber nicht nur ihre Akzeptanz bei den Beschäftigten erhöhen. Sie haben aus den Beteiligungsprojekten auch Impulse für eine Veränderung der Binnenstrukturen ihrer Arbeit erhalten – in Richtung auf Teamentwicklung und projektförmige Arbeitsweisen.

Eine Erfahrung aus diesen Projekten ist allerdings auch, dass es kaum „Schneeballeffekte“ gegeben hat. Die IG Metall ist zwar seither bemüht, solche Beteiligungsprojekte von ihren zentralen Bildungsstätten aus vor Ort zu initiieren und zu begleiten, die Projekterfahrungen verweisen aber nicht zuletzt auf die beachtliche Verfestigung der institutionellen Strukturen repräsentativer Interessenvertretung. Sie weiterzuentwickeln bedarf gezielter Anstrengungen. Zugleich gibt es Anzeichen dafür, dass die Widerstände gegen Beteiligung wieder größer geworden sind.

Damit bin ich bei der **These einer neuerlichen Trendwende** wie sie Klaus Dörre vertreten hat (Dörre 2002). Er stützt sich bei seiner These auf 36 Fallstudien, darunter 12 Intensivfallstudien. Zum größeren Teil handelt es sich um Panelerhebungen zu Beginn und gegen Ende der 1990er-Jahre.

- Klaus Dörre kann in der Tat zeigen, dass das Pendel „pro Beteiligung“ aus den Zeiten der Lean-Debatten“ zurückgeschwungen ist. Betriebliche Gestaltungsspielräume haben sich unter dem Druck von Standortkonkurrenz und Arbeitsmarkt verändert. Ansprechpartner für standortspezifische, vielleicht sogar ökologisch mit motivierte Innovationen im Management sind verloren gegangen.
- Die Manager haben häufig ihre „Bodenhaftung“ verloren und sich, unter dem Vorzeichen des Shareholder Value, vom „Beteiligungs- zum Profitmanager“ verändert (idealtypisch gesprochen). Beteiligung verliert so unter den Vorzeichen von Shareholder Value und einem neuen Steuerungsparadigma im Zeichen der Vermarktlichung der Produktion für die tentativen Optimierungsbemühungen des Managements an Gewicht und an Spielräumen.

Klaus Dörre akzentuiert in seiner Analyse sehr stark diese Pendelbewegung und die veränderten Rahmenbedingungen, die sie aus seiner Sicht erklären. Diese Akzentsetzung kann natürlich auch damit zu tun haben, dass hier ein wissenschaftlicher Beobachter schon die Untersuchungsfragen der nächsten Projektgeneration generiert. Aber er kann empirische Belege ins Feld führen, und ich habe denen am Beispiel TKS weitere hinzugefügt, und er gibt dann einen Ausblick auf eine möglicherweise anbrechende Phase größerer sozialer Konflikte.

Ich habe damit die Entwicklungen skizziert, an die die Diskussion um **Beteiligung angesichts der Herausforderungen der „Wissengesellschaft“** anschließt. Man könnte dann sagen, dass ein Projekt wie TRANET, gewissermaßen gegen diesen behaupteten Pendelschlag zurück, darauf reagiert, dass es neue Herausforderungen und erweiterte Gestaltungsansprüche gibt, die Beteiligung doch wieder zu einem Thema ersten Ranges machen – für das Management wie auch für die Betriebsräte.

- Es geht danach um Beteiligung gerade im Hinblick auf Standortsicherung und Innovationsfähigkeit angesichts tiefgreifender struktureller Veränderungen.
- Es geht darum, dass Betriebsräte dabei als Co-Manager ihre soziale Kernkompetenz (Kotthoff 1995) überschreiten und die „Modernisierung eines ‚alten Haasen‘“ vielleicht doch nicht so enge Grenzen hat, wie H. Kotthoff seinerzeit gemeint hat.

- Es geht um die Stärkung der Beteiligungskompetenz von Betriebsräten unter Nutzung neuer technologischer Möglichkeiten (Internet) und es geht darum sie miteinander und mit Akteuren aus der Wissenschaft zu vernetzen.

Wenn also an meinen allgemeinen Ausgangsthesen und an der konkreten Analyse von K. Dörre etwas dran ist, dann ginge es in der Tat umso etwas wie eine neue Etappe beim Kampf um Beteiligung.

Ein Blick auf das **Interessenvertretungshandeln von Betriebsräten in der IT-Branche**, auf ihre Beteiligungsansprüche und ihre Beteiligungspraxis kann diese Einschätzung untermauern.

- Die „Metamorphosen“ der Arbeit, die hier besonders ausgeprägt sind (Flache Hierarchien, Teamförmigkeit, Vernetzung, unternehmerisches Mitdenken, Delegation von Verantwortung, seien als Stichworte genannt) befördern das „Selbertun“ der Beschäftigten (Wolf 2001) und damit auch Beteiligungsansprüche. Der Anspruch mit zu gestalten ist ein tragendes Motiv bei Gründung vieler Betriebsräte angesichts des Endes des Hype in der New Economy.
- Diese Betriebsräte (Martens 2004) betreiben ihre Interessenvertretungsarbeit so professionell wie vorher ihren Job. Erste Fallstudien zeigen, dass das, was in den erwähnten gewerkschaftlichen Beteiligungsprojekten aus der Mitte der 1990er-Jahre mühsam gelernt wurde, hier ganz selbstverständliche Alltagspraxis ist.
- Insofern erscheint mit den vielberufenen „Arbeitskraftunternehmern“, die als Bürger betrachtet ja zugleich die „neuen individuellen zivilgesellschaftlichen Subjekte“ der so genannten Wissensgesellschaft“ sind, eine neue Subjektivität der Arbeitenden mit erheblichen neuen Potenzialen für und Ansprüchen an Beteiligung.
- Dies sind Potenziale sozialer Innovation, die die Unternehmen ebenso wie die alten Institutionen der Arbeit vor erhebliche Herausforderungen stellen. Wenn sie ihnen nicht gerecht werden können, werden sich hier erhebliche Konfliktpotenziale aufbauen.

3. Zusammenfassung

Ich möchte mit einigen schlussfolgernden Überlegungen zum Ende meiner Ausführungen kommen. Ich denke ich habe gezeigt:

- Beteiligung war und ist umkämpft.
- Institutionalisierte Mitbestimmung, der „Zwang zum Kompromiss“ auf der Ebene von Unternehmen und Betrieb sind kein prinzipieller Nachteil für Beteiligung.
- Von daher ist der verengende Blickwinkel der industriesoziologischen Debatte zu Beteiligung und Mitbestimmung scharf zu kritisieren. Er folgt ohne Not und in Fragen der Mitbestimmung begriffs- und geschichtsblind dem „Trendsetter“ unternehmerische Partizipationskonzepte.
- In Wirtschaftsunternehmen ist vielmehr der einzelbetriebliche und unternehmensbezogene Handlungsrahmen von Mitbestimmung *und* Beteiligung immer ernst zu nehmen. Er bedarf immer wieder der institutionellen Ausgestaltung.
- Die Funktion von Betriebsräten hat sich in der Praxis stetig in Richtung auf eine Stärkung von Gestaltungsfunktionen verändert, wenn man so will auf „Managementfunktionen sui generis“, für die sich das Wort Co-Management eingebürgert hat.
- Betriebsräte können Gestaltungsfunktionen aber nur wahrnehmen, wenn sie Beteiligung, und Vernetzung, aktiv und möglichst professionell betreiben.
- Im Zeichen der „Metamorphosen“, der Arbeit – die so genannte New Economy ist hier paradigmatisch – artikulieren sie deshalb, ebenso wie die „Arbeitskraftunternehmer“, die ihre Wähler und als Bürger zugleich die neuen individuellen zivilgesellschaftlichen Subjekte sind, sehr nachdrücklich Beteiligungs- und Mitgestaltungsansprüche.
- Insbesondere im Blick auf diese Entwicklung kann man heute – trotz eines gegenläufigen Pendelausschlags nach dem Ende der Lean-Debatten – sagen: Die Zukunft von Mitbestimmung und Beteiligung beginnt wieder neu.

- Zugleich kommt dort, wo sich Beteiligungs- und Mitbestimmungsansprüche konfliktuell neu zur Geltung bringen, auch der latente politische Gehalt von Beteiligung zum tragen. In Bezug auf Bürgerbeteiligung, etwa im Bereich der Technikfolgenabschätzung und –bewertung war das schon früher immer gut sichtbar.

Ich habe mich allerdings in diesem Vortrag stark auf Beteiligung und Mitbestimmung im Funktionsbereich der Wirtschaft beschränkt. Den Gesichtspunkt, dass Beteiligung von Menschen an der Gestaltung ihrer unmittelbaren Arbeits- und Lebenszusammenhänge immer auch darauf zielt Freiheitsräume zu eröffnen, die – jedenfalls im Politikverständnis von Hannah Arendt – in einem fundamentalen Sinne politisch sind, möchte ich zum Abschluss noch einmal mit einem kleinen Zitat unterstreichen. Es stammt von Laotse und es lautet:

„Sage es mir, und ich werde es vergessen. Zeige es mir, und ich werde mich daran erinnern. Beteilige mich und ich werde es verstehen.“

„Verstehen“ aber ist für Hannah Arendt „ Die andere Seite des Handelns, d. h. die es begleitende Tätigkeit, durch die ich mich ständig mit der *gemeinsamen Welt versöhne*, in der ich als *besonderes* Wesen handle und mich mit dem versöhne, was immer geschieht. Verstehen ist Versöhnung während des Handelns (...) ist die spezifisch politische Weise des Denkens. (...) Im Verstehen findet die alles Handeln erst ermöglichende, vorgängige *Versöhnung* mit der Welt statt.“ (Arendt 2003, 316 und 331f)

So gesehen beinhaltet Beteiligung dann doch eine Dialektik, die über den im System der Wirtschaft zunächst damit verknüpften Rahmen vorgegebener Ziele und festgelegter Verfahren hinaus weist auf einen durch Beteiligung selbst mit eröffneten arbeitspolitischen Prozess. Dies ist der entscheidende Grund dafür, weshalb Beteiligung bei allen neuen Impulsen infolge der Metamorphosen der Arbeit auch zukünftig umkämpft bleiben wird.

Literatur

Arendt, H. (2003): Denktagebuch, hgg. Von U. Ludz und I. Nordmann, 2 Bde., München-Zürich

- Crouch, C.; Pizzorno, A. (Hg.) (1978): *The Resurgence of Class Conflict in Western Europe since 1968*, 2 Bde., London
- Dörre, K. (2002): *Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus*, Wiesbaden
- Frerichs, J.; Martens, H. (1999): *Betriebsräte und Beteiligung. Ergebnisse einer Evaluation des Teilprojekts „Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik“ im OE-Prozess der IG Metall*, Dortmund/Köln
- Fricke, E.; Fricke, W.; Schönwälder, M.; Stiegler, B. (1981): *Qualifikation und Beteiligung. Das „Peiner Modell“*, Frankfurt/New York
- Howaldt, J. (1986): *Industriesoziologie und Organisationsberatung. Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und Chemieindustrie: zwei Beispiele*, Frankfurt/New York
- Howaldt, J.; Minssen, H. (Hg.) (1993): *Lean, leaner...? Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung*, Dortmund
- Jürgenhake, U.; Lichte, R.; Martens, H.; Sczesny, C. (unter Mitarbeit von Heßling, A.) (1999) *Bestandsaufnahme der Beteiligungsverfahren bei TKS: Einschätzungen und Meinungen von Führungskräften verschiedener Ebenen und betrieblichen Experten*, Dortmund (Forschungsbericht)
- Kluge, N. (1995). *Mitgefangen – Mitgehangen? Interview mit G. Leminsky in: Die Mitbestimmung*, 11/1995, S. 18 – 21
- Kommission Mitbestimmung (1998): *Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen - Bilanz und Perspektiven*, Gütersloh
- Kotthoff, H. (1995): *Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. Zur Modernisierung eines ‚Alten Hasen‘*, in *ARBEIT*, 4/1995, S. 425 - 447
- Lichte, R.; Reppel, R. (1988): *Beteiligungsgruppen im Kaltwalzwerk – ein Modell?* In Roth, S.; Kohl, H. (Hg.): *Perspektive: Gruppenarbeit*, Köln
- Lompe, K.; Blöcker, A.; Weis, H. (2002): *Bilanz und Perspektiven der Montanmitbestimmung. Entwicklung, Erfahrungen, Herausforderungen*, Berlin
- Martens, H. (2002a). *Demokratisierung der Demokratie oder Akzeptanzbeschaffung für technokratische Planungen? Zum Stellenwert von Beteiligung in Prozessen der Technikfolgenabschätzung und –bewertung*. In: Ders.: *Die Zukunft der Mitbestimmung beginnt wieder neu*, Münster-Hamburg-London, S. 85 – 104
- Martens, H. (2002b): *Beteiligung ist aus vielerlei Gründen ein schwieriges Projekt. Beteiligungsansätze in der deutschen Stahlindustrie in den 1990er-Jahren*. In: Ders.: *Die Zukunft der Mitbestimmung beginnt wieder neu*, Münster-Hamburg-London, S. 174 – 193
- Martens, H. (2002c): *Selbstorganisation, Partizipation und industrielle Demokratie vor dem Hintergrund von gesellschaftlichem Umbruch und neuer Arbeit*. In: Ders.: *Die Zukunft der Mitbestimmung beginnt wieder neu*, Münster-Hamburg-London, S. 194 – 216

- Martens, H. (2004): Professionelle Interessenvertretungsarbeit und Ansätze einer neuen Arbeitspolitik in der New Economy, Referat auf dem Workshop: Primäre Arbeitspolitik und Organisationsfähigkeit von Interessenverbänden in der IT-Branche, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 20.04.2004
- Müller-Jentsch, W. (1993). Organisation und Mitbestimmung. Evolution einer diffizilen Synthese, ind. Ders: (Hg.): Profitable Ethik, effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management? München und Mering
- Streck, W. (1996): Industrielle Beziehungen in einer internationalen Wirtschaft. In: FEST (Hg.): Globalisierung der Wirtschaft, Standortwettbewerb und Mitbestimmung, Gesprächskreis Arbeit und Soziales, Bd. 70, Bonn
- Wolf, F. O. (2001): Netzwerkpolitik und neue Formen zivilgesellschaftlicher Subjektivität. In: Martens, H.; Peter, G.; Wolf, F. O. (Hg.): Zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung. Gesellschaftlicher Umbruch und neue Arbeit, Frankfurt/New York, S. 130 - 151