

STELLUNGNAHMEN DER EUROPÄISCHEN GEWERKSCHAFTEN ZUR EINFÜHRUNG DER GRUPPENFERTIGUNG

Von PANAGIOTIS FOTILAS

Assistenzprofessor an der freien Universität Berlin

1. EINLEITUNG

1.1. Die wissenschaftliche Unternehmensführung

Frederick Winslow Taylor war einer der ersten, die sich systematisch mit der Arbeitsorganisation und der leistungsgerechten Entlohnung auseinandersetzten. Durch seine Forschung wurde er zum eigentlichen Klassiker der Arbeits- und Betriebswissenschaft. Auf der Grundlage von Bewegungsstudien und Zeitaufnahmen legte Taylor für jeden Arbeitsvorgang die optimale Lösung, "the one best way", fest. Jede menschliche Arbeit wurde in Elementarbewegungen zerlegt, um so durch straffe Zeitausnutzung unter Vermeidung jeder unnützigen Bewegung einen optimalen technischen Wirkungsgrad zu erreichen. Er versuchte, zusammen mit anderen Vertretern der wissenschaftlichen Unternehmensführung wie Emerson, Gilberth und Gaunt, die Arbeit zu analysieren, standardisieren und rationalisieren, um damit die Wirtschaftlichkeit zu verbessern. Bei diesem Vorgehen waren die beiden Kriterien, wirtschaftliche Vorteile einerseits und Vorhersehbarkeit und Kontrolle andererseits, ausschlaggebend. Andere Kriterien, wie z. B. die Arbeitszufriedenheit, die Kreativität und Entfaltung des Arbeitenden, wurden nur mangelhaft berücksichtigt.

1.2. Bedenken der Gewerkschaften gegen die wissenschaftliche Unternehmensführung

Die Kritik gegen die oben erwähnten Taylorschen Prinzipien stammt vorwiegend

aus den Reihen der Gewerkschaften. Die Anwendung dieser Theorie hat als unmittelbare Folgen:

1. Die Spezialisierung der Fertigkeiten
2. Die Minimierung der Fertigungsanforderungen
3. Die Erhöhung der Arbeitsteilung
4. Die Minimierung der Anlernzeit
5. Die Beschleunigung des Arbeitsrythmus
6. Die Monotone Routinearbeit.

Ferner führt sie den Geist gegenseitigen Misstrauens und den Wettbewerb unter den Beschäftigten ein, durch Entlohnungssysteme, die in Form von Prämien und Bonuszahlungen zum Ausdruck kommen. Sie tendiert weiter zu Arbeitsverlängerungen, schmälert das Recht auf Arbeitsplatzsicherung, mindert die Gewissheit und Kontinuität der Beschäftigung und führt zu Überproduktion und steigen der Arbeitslosigkeit. Sie gibt den Arbeitgebern insgesamt eine immense Ansammlung von Informationen in die Hand, die skrupellos zum Nachteil der Arbeiter benutzt werden kann. Gebräuche, Charakter und Traditionen der Arbeiter werden ausser Acht gelassen. Schliesslich, ist sie unvereinbar mit, und wirkt zerstörend auf die gewerkschaftliche Haltung.

1.3. Grundlegende Charakteristika der Gruppenfertigung

Unter Gruppenfertigung versteht man die örtliche Zusammenfassung von Arbeitsplätzen und Maschinen mit teilweise verschiedener Art und Funktion. Diese Zusammenfassung ermöglicht die Erhaltung einer Aufeinanderfolge von Arbeitsplätzen, so dass in der Gruppe, die eine bestimmte Autonomie vorweisen muss, eine Reihe gleicher, gleichartiger oder ähnlicher Teilprozesse durchgeführt werden kann. Unter der Voraussetzung, dass diese Gruppen über genügend Arbeitsstoffe verfügen, werden sie in die Lage versetzt, die geplante Tagesproduktion zu erreichen, ohne auf die Dienstleistungen anderer Gruppen angewiesen zu sein. Diese Gruppen unterliegen keiner direkten Aufsicht und verfügen über einen breiten Handlungs- und Entscheidungsspielraum. Nach den, in der Regel in der Montageindustrie vorfindbaren Experimenten, liesse sich die Gruppenfertigung ferner in etwa dahingehend beschreiben, dass sie meistens die drei noch folgenden Arbeitsformen umfasst:

1. **Job-Rotation (Arbeitsplatzwechsel):** Beim systematisch—zyklischen Arbeitsplatzwechsel ändert der Mitarbeiter in einer festgelegten oder von Fall zu Fall bestimmten Folge, die von der Gruppe festgelegt wird, seine Arbeitsrolle.

2. **Job-Enlargement (Arbeitserweiterung)**: Bei der Aufgabenerweiterung wird die Arbeitsaufgabe so zusammengestellt, dass der Arbeiter eine längere Folge oder eine grössere Anzahl unterschiedlicher Arbeitsvorgänge ausführt und so z. B. für die Einrichtung und Instandsetzung mehrerer Maschinen verantwortlich ist.

3. **Job-Enrichment (Arbeitsanreicherung)**: Die Praxis der Aufgabenanreicherung leitet sich aus dem verhaltenswissenschaftlichen Ansatz ab. So können dem Arbeitenden Aufgaben über Qualitätskontrolle, Planung und Organisation zusätzlich angetraut werden.

Im Rahmen der Gruppenfertigung wird der Versuch unternommen, neben einer eventuellen Produktivitätssteigerung, die Arbeitszufriedenheit, Kreativität und Entfaltung der Arbeitenden zu fördern, indem man sie von der Monotonie, Arbeits- teilung und Spezialisierung weitgehend entlastet. Daher erscheint die Aufgabe, die Einstellungen der Gewerkschaften gegenüber dieser neuen arbeitsorganisatorische Konzeption zu studieren, als äusserst interessant.

2. DIE ENTWICKLUNGEN IN FRANKREICH

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für den reibungslosen Ablauf aller Unternehmenstätigkeiten—im Rahmen unserer Wirtschaftsordnung—, ist die Erhaltung bzw. Förderung harmonischer Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften. Traditionell bemühten sich die Gewerkschaften, höhere Löhne auszuhandeln, bzw. Arbeitskonditionen zu verbessern. Nach der Einführung der Gruppenfertigung, die mit einer Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens unmittelbar verbunden sein sollte, stehen die Gewerkschaften vor einer neuen Problematik. Wo Veränderungen den Wünschen der Arbeitnehmer entsprechen, dürften eigentlich die Gewerkschaften keinen Widerstand entgegensetzen. Wie kann man nun den gewerkschaftlichen Widerstand in Frankreich erklären? Aufgrund der Vielzahl der französischen Gewerkschaften möchte man im Rahmen dieses Artikels die Position des CGT—Confederation Generale du Travail—erläutern, der bei weitem der einflussreichste Gewerkschaftsbund im Industriebereich Frankreichs ist.

2.1. Die gewerkschaftlichen Vorbehalte

2.1.1. Die Bedrohung der Arbeitsplätze

Veränderungen in der Arbeitsorganisation können manchmal als eine Bedrohung

der Arbeitsplätze interpretiert werden. Durch die neue Organisationsform können frühere Arbeitsplätze aus reinen Rationalisierungsmassnahmen als überflüssig gestrichen werden. Da die Mitglieder der Arbeitsgruppen weitgehend unabhängig sind, werden z. B. die Stellen der Vorarbeiter, bzw. der Meister, weitgehend gefährdet. In Frankreich stammte die Initiative zur Einführung der Gruppenfertigung aus dem Unternehmensleitungsbereich. Dadurch wurde das Gefühl des kollektiven Misstrauens zwischen den Arbeitern ausgelöst, vor allem da diese Veränderung mit einer bezweckten Produktivitätssteigerung verbunden zu sein schien.

2.1.2. Die Anhebung der Fertigungsanforderungen

Durch die Einführung der Gruppenfertigung, bzw. der Aufgabenerweiterung, Aufgabenanreicherung und des zyklischen Arbeitsplatzwechsels werden die Aufgaben –so der CGT–schwieriger, d. h. der Arbeiter wird durch die Bedienung mehrerer Maschinen, bzw. durch die erhöhte Verantwortung weiter belastet. Wenn die Löhne und ihre Einstufungen konstant bleiben, können die Arbeitnehmer vermuten, dass ohne jede Gegenleistung einfach mehr verlangt wird. Manchmal wird z. B. eine höhere Lohnstufe als eine Art Entlohnung der komplizierteren Aufgabe angeboten. In Frankreich tritt diese Lohnerhöhung aber erst dann ein, wenn der Arbeiter sich den neuen Umständen angepasst hat. Die Arbeiter werden ungeduldig, und die Gewerkschaften drohen mit Gegenmassnahmen. Allein die Änderung des Aufgabeninhalts reicht nicht aus. Positive und gutgläubige Veränderungen seitens der Unternehmensführung können das Gefühl des Misstrauens erwecken, wenn sie nicht durch Lohnerhöhungen, Beförderungen und Bildungsmöglichkeiten begleitet werden. Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen wurde von der CGT grösstenteils als ein Trick der Kapitalisten betrachtet. "Solange das kapitalistische System existiert, wird die Gestaltung der Arbeit, in welcher Form auch immer, das Streben nach Gewinnmaximierung sein..."¹

2.2. Forderungen der Gewerkschaften

2.2.1. Die Lohnpolitik

Der CGT warnt vor jeder Manipulation und Integration der Arbeitnehmer im Unternehmen. Der CGT geht davon aus, dass jede Verbesserung der Arbeitssituation nur durch eine gleichzeitige Erhaltung bzw. Erhöhung der Arbeitslöhne erfolgen sollte. Als Beispiel können die RENAULT–WERKE erwähnt werden, wo die Gewerkschaften Garantien über eine Aufrechterhaltung der Löhne im Falle

1. Delamotte, Y., S. 7.

einer Arbeitsplatzveränderung verlangen. Ausserdem sollten die bestehenden Einstufungssysteme durch neue ersetzt werden. Besonders das System der "Classification maison" sollte verschwinden. Darunter versteht man eine Art innerbetrieblicher Einstufungssysteme, die von den allgemeinen Vereinbarungen abweichen. Die Problematik dieser internen Klassifizierung tritt erst bei der Suche einer neuen Stelle ein da die frühere Einstufung öfters anderswo nicht anerkannt wird.

2.2.2. Personalplanung und Ausbildung

Jede Veränderung der Organisation soll im Voraus den Gewerkschaftsdelegierten und der Personalvertretung bekanntgegeben werden. Die ausführliche und rechtzeitige Information aller Beteiligten hält der CGT für unerlässlich. Eventuelle Kürzungen bzw. Erweiterungen des Personals müssen obligatorisch und rechtzeitig mitgeteilt werden. Informationsgespräche könnten am Arbeitsplatz und während der Arbeitszeit durchgeführt werden. Schliesslich sollte die Personalplanung nur unter Mitwirkung von Personal, gewerkschaftlichen Vertrauensleuten, sowie anderen gewählten Vertretungen erfolgen.

Die Möglichkeiten einer Ausbildung bzw. einer Weiterbildung der Arbeiter müssen von Anfang an gegeben sein. Diese Ausbildung sollte sich nicht etwa auf dem engen Rahmen einer wenig wertvollen "Kurzausbildung" beschränken, sondern vielmehr sollte sie jedem Arbeitenden genügend Kenntnisse bzw. Qualifikationen verleihen. Die Weiterbildungsmöglichkeiten sollen für jedermann leicht zugänglich sein. Die eigentliche Ausbildung muss rationell und zielgerichtet gestaltet werden. Nach der Ausbildung sollten alle Voraussetzungen, die zu einer besseren Einstufung führen, gegeben sein.

2.3. Die gewerkschaftliche Strategie

Die offizielle Stellungnahme der CGT zur Frage der Gruppenfertigung kann man als Element ihrer Gesamtlinie zur Problematik der Arbeitsbedingungen sehen. Die Gesamtposition der CGT wurde im Februar 1974 veröffentlicht, mit dem Titel "Für zeitgemässe, menschengerechte Arbeitsbedingungen". Hinsichtlich des uns am meisten interessierenden Themas, das mit dem Titel "Arbeitsorganisation" angeführt ist, möchte man noch die Auffassung der CGT betreffend der Arbeitsteilung und Bandarbeit bzw. Arbeitslast und Arbeitsnormen herausgreifen. Was die Arbeit am Montageband betrifft, so sieht CGT zwei Arten von Massnahmen vor. Die ersteren benötigen weitere Untersuchungen und können nur einen langfristigen Effekt ausüben. Es wird anerkannt, dass die früheren Methoden der Produktionsorganisation nicht unverändert bleiben können und dass neue

Tendenzen schon substantielle Veränderungen erlauben. CGT erkennt, dass die Arbeit am Fließband nicht unveränderlich ist und sich künftig neue Organisationsformen vorstellen lassen. Es ist bemerkenswert, dass CGT keine eindeutige Negierung des existierenden Systems vorschlägt, sondern sie lässt einfach die Möglichkeit einer zukünftigen Änderung offen. Die Massnahmen der zweiten Kategorie sind solche, die kurzfristig eingeführt werden können und mehr graduelle Verbesserungen als radikale Änderungen darstellen. Darunter wird die experimentelle Einführung der Gruppenfertigung verstanden. Der eigentliche Wert der Gruppenfertigung—bzw. Arbeitserweiterung usw.—ist an gewissen Kriterien zu messen. Solche Kriterien wären z. B. die Verminderung der Arbeitslast und der Aufgabenteilung, und das Vorhandensein grösserer Initiativspielräume und Verantwortung. Obwohl der CGT hier seine positive Einstellung gegen die neue Arbeitsform zum Ausdruck bringt, vertritt er die Auffassung, dass bei der Problematik von Arbeitslast, Arbeitsintensität, bzw. Arbeitsrhythmus, "konventionelle" Lösungen den Vorrang geniessen müssen. Diese setzen keinerlei Änderung der Organisation voraus und können etwa durch den Einsatz von mehreren Arbeitern, die Reduktion der Zahl der zu bedienenden Maschinen und durch längere Arbeitspausen ermöglicht werden.

Der CGT zeigt eindeutig den Willen der Gewerkschaften, von möglichen Änderungen der Arbeitsorganisation zu profitieren, und darauf hinzuwirken, konkrete Verbesserungen der Lage der Arbeitnehmer durchzusetzen, wie z. B. interessante Arbeit, mehr Verantwortung, aber auch bessere Einstufung und Entlohnung. Gleichzeitig aber legt er eindeutig die Kampfziele aller Arbeitnehmer fest. In keinem Falle dürfen die neuen Organisationsformen mit Arbeitsintensivierung, Lohnkürzung oder Entlassung verbunden sein. Diese Ziele wurden gewählt, weil sie für die Mobilisierung einer Höchstzahl von Arbeitnehmern geeignet sind.

3. DIE AUFFASSUNG DER ITALIENISCHEN GEWERKSCHAFTEN.

Die Stellungnahme der italienischen Gewerkschaften dürfte gemäss den Vereinbarungen, die bei FIAT und OLIVETTI im Jahre 1971 stattfanden, als positiv bezeichnet werden. Die Metallarbeiterföderation (FIOM-CGIL), die den einflussreichsten Gewerkschaftsbund Italiens vertritt, hat im Gegensatz zum französischen CGT die Arbeitsgestaltung zum Bestandteil einer aktiven Gewerkschaftsstrategie gemacht. Ihrer Analyse der kapitalistischen Gesellschaft und des Klassenkampfes folgend, die nicht weniger marxistisch ist als die von CGT, ist sie initiativ geworden, und hat hauptsächlich im Rahmen der Tarifverhandlungen gefordert, dass Alternativen zu der traditionell technisch begründeten Arbeitsteilung gefunden und praktiziert werden müssen.

3.1. Die Forderungen der italienischen Gewerkschaften

3.1.1. Bedingungen hinsichtlich der Aufgabengestaltung

Im Falle der Veränderung der Arbeitsgestaltung, bzw. Organisation, hat die Metallarbeiterföderation keine Opposition aus Prinzip gegen die unternehmerischen Initiativen angebracht, sondern sie versuchte lediglich durch die Aufstellung konkreter Bedingungen die Interessen der Beschäftigten zu wahren. Das Beispiel von FIAT, wo die Gruppenfertigung in Form von halbautonomen Arbeitsgruppen —auch Inseln genannt—die Montagebänder teilweise ersetzt hat, lässt die Tendenzen der Gewerkschaften klar zum Ausdruck kommen. Die Gewerkschaften sind der Meinung, dass der Übergang zur Arbeitsorganisation in Produktionsgruppen sich nur dann positiv bewerten lässt, wenn die neuen Arbeitsbedingungen sich aus rechtzeitigen Verhandlungen zwischen dem Fabriksrat und der Geschäftsleitung ergeben, insbesondere soweit es sich um Arbeitslast und Arbeitszeit handelt. Auf diese Weise ergibt sich eine Kontrolle des Arbeitsvolumens und der Arbeitsbelastung, die für alle Angehörigen einer Gruppe gleich sein sollte. Daher müssen alle auf individuelle Leistung abgestellten Anreizsysteme ausgeschaltet werden. Ferner müssen alle Veränderungen als Ergebnis grössere berufliche Kenntnisse und Qualifikationen der Arbeiter erbringen. Dies soll durch eine Niveauehebung der Tätigkeiten, die erheblich komplexer werden, der Teilnahme an der Gruppenarbeit und neue Ausbildungswege erreicht werden. Die von der Geschäftsleitung vorgeschlagenen Transformationen müssen öffentlich erfolgen, im Gegensatz zu den fast geheimgehaltenen Laboratoriumversuchen. Sie müssen mit allen Beteiligten diskutiert werden, nicht nur mit einigen, welche die Direktion aussucht. Die neue Arbeitstechnik muss den gesamten Produktionsbereich erfassen, d. h. nicht nur die Montage, sondern auch z. B. die Giesserei, Metallverarbeitung, sogar die Büroarbeiten. Die Gewerkschaften sehen ein, dass derartige Veränderungen nur schrittweise eingeführt werden können. Der Übergang zur Gruppenfertigung wird nur dann als positiv betrachtet, wenn die neu definierten Tätigkeiten einen Gesamtarbeitsprozess darstellen. Durch die Fertigstellung eines kompletten Aggregates werden Kenntnisse, sowie die Arbeitszufriedenheit erhöht. Die Arbeitslast bzw die Arbeitsintensität sollte innerhalb einer Gruppe möglichst gleichmässig verteilt sein. Auch die gleichmässige Verteilung von Arbeitsrhythmus und Belastung soll gleichfalls für alle Arbeitsgruppen angestrebt werden.

3.1.2. Die gewerkschaftliche Tarifpolitik

Im Rahmen der Neugestaltung der Aufgaben, die mit der Einführung der Gruppenfertigung verbunden sind, akzeptieren die Gewerkschaften die Änderung der Tätigkeiten als Teil einer, alle Arbeiter erfassenden, auf Erhöhung der Qualifikatio-

nen und der Einstufung orientierten Politik. Die Wichtigkeit, die die Gewerkschaften der Tätigkeitsklassifizierung zuschreiben, lässt sich an den Tarifverhandlungen der Jahre 1972/73 deutlich erkennen. Die hieraus entwickelte Hauptforderung war die einer einheitlichen Arbeitsbewertung, die sowohl auf Arbeiter als auch auf Angestellte angewandt werden soll. Das Hauptmerkmal ist dabei die berufliche Qualifizierung. In den bei OLIVETTI und FIAT abgeschlossenen Verträgen wird deutlich, dass es sich hier um einen dynamischen Begriff handelt. Veränderungen in den Tätigkeitsmerkmalen und Ausbildungsangeboten sollen sich auf die beruflichen Qualifikationen auswirken. Die untersten Qualifikationskategorien sollen eine nach der anderen verschwinden. Die Anfang 1973 für die italienische Metallindustrie abgeschlossenen Verträge sehen primär eine einheitliche Bewertungsgrundlage für alle Arbeitnehmer (Arbeiter und Angestellte) vor und unterscheiden dabei sieben Qualifikationsstufen. Im gleichen Rahmen haben die Parteien auch die berufliche Weiterbildung der Arbeitnehmer gefordert. Mit einem Schlage ist so die Anzahl der in Kategorie 5 beschäftigten Arbeitnehmer um 38 % angestiegen, während die niedrigste für die Arbeitsbewertung gültige Kategorie völlig abgeschafft wurde. Jede Vereinbarung legt die Anzahl der Arbeiter fest, die von einer Tarifklasse in die nächsthöhere aufsteigen sollen, sowie die Zeitperioden, während deren die Massnahmen zu erfolgen haben. Der Aufstieg muss parallel mit einer Anhebung der beruflichen Kapazität einhergehen, die sich hauptsächlich in einer Neugestaltung der Aufgaben und einer Fortbildungstätigkeit äussert.

3.2. Die Strategie der italienischen Gewerkschaften

Die durch die Einführung der Gruppenfertigung bedingte Notwendigkeit einer Revision der Klassifizierung, sowie die Höherstufung eines Grossteils des Personals sind Anreize für die Gewerkschaften, die Unternehmerinitiative in dieser Richtung auszunutzen. Die neuen Betriebsabkommen und Branchentarifverträge (nicht nur in der Metall-, sondern auch in der Textilindustrie) zeigen eindeutig, dass in der Gewerkschaftsstrategie Veränderungen der Arbeitsaufgaben an zweiter Stelle, nach dem Ziel der Reklassifizierung und Einheitsbewertung, stehen. Eine Umgestaltung der Arbeitsinhalte in allen Unternehmen erreichen zu wollen, wäre keine sehr realistische Zielsetzung. Was die Gewerkschaften vor allem durchsetzen wollen, ist eine Verbesserung der Einstufung zum Vorteil von Arbeitern und Angestellten, sowie die damit verbundene höhere Berufsqualifizierung. Die Umgestaltung der Arbeitsaufgaben ist nur ein Mittel zur Erreichung dieser Zielsetzung. Im Falle der Einführung der Gruppenfertigung durch ein Unternehmen ist daher keine Gegnerschaft angebracht. Die Metallarbeiterföderation ist vielmehr der Auffassung, dass die Suche nach organisatorischen Veränderungen aktiviert

werden soll, und dass die Kreativität der Arbeiter, sobald sie sich frei entwickeln kann, derartige Prozesse beschleunigt. Die Gewerkschaftsstrategie tendiert gleichzeitig den kollektiven Charakter der neuen Verhältnisse zu verstärken. Es ist alles zu vermeiden, was den Individualismus bzw. den Wettbewerb fördert. Die Arbeitsbelastung sollte möglichst geringer als vor der Änderung werden. Im Gegensatz zu den französischen Gewerkschaften, bei denen das Misstrauen gegen die neue Organisationsform dominierend erscheint, versuchen die Italiener, den durch die Änderung aufgetretenen Anstieg der Arbeitsplätze-Anforderungen auszunutzen, um Vorteile für ihre Mitglieder auszuhandeln.

4. DIE STELLUNGNAHMEN DER GEWERKSCHAFTEN IN DER BRD

Im Gegensatz zu den anderen europäischen Ländern hat die Konzeption der "Humanisierung der Arbeit" in der BRD erst Ende 1972 an Aktualität gewonnen. Prüft man die Literatur, sowie die verfügbaren Manuskripte von Grundsatzreferaten, so fällt zunächst auf, dass der Begriff "Humanisierung" erst spät, dann aber rasch zum wichtigsten Schlagwort einer noch nicht allzu deutlich abgegrenzten Politik geworden ist. Der Grund für diese rasche Entwicklung könnte in der durch die wilden Streiks des Jahres 1969 ausgelösten Beunruhigung der Arbeitnehmer zu suchen sein. Den Gewerkschaften wurde klar, dass die Arbeitnehmerschaft sich nicht nur für mehr Lohn oder Freizeit einsetzte, sondern vorwiegend aufgrund der Unzufriedenheit am Arbeitsplatz protestierte. Diese Tendenz wurde von den Massenmedien aufgespürt und angeheizt, und gewann in den Jahren 1970, 71 und 72 bei der breiten Öffentlichkeit immer mehr an Bedeutung. Das war der letzte Anstoss für eine fieberhaft gesteigerte Aktivität des Deutschen Gewerkschaftsbundes und der grossen Industriegewerkschaften.

4.1. Die gewerkschaftliche Problematik

Die Auffassung der deutschen Gewerkschaften zur Einführung der Gruppenfertigung kann man nur aus ihrer Gesamtposition zur Humanisierung des Arbeitslebens ableiten. Wenn man den Begriff der Humanisierung als inhaltliche Gestaltung der Arbeit betrachtet, stellt man fest, dass dieser auf die neuen Arbeitsstrukturen hinausläuft, die folgerichtig zur Bildung ganz oder teilweise autonomer Arbeitsgruppen führen. Bisher wurde vom DGB keine konkrete Strategie gegenüber der neuen Organisationsform konzipiert, sondern nur Leitlinien zur Begegnung der neuen Problematik festgelegt. In Zusammenhang mit der hier behandelten Thematik beschränkt man sich auf diejenigen Äusserungen, in denen die Stellungnahmen einiger hochstehender Gewerkschaftsfunktionäre bzw. Theoretiker zum Ausdruck

kommen. H. O. Vetter meint: "Die Veränderbarkeit der heutigen Arbeitswelt steht ausser Frage. Versuche haben längst bewiesen, dass die Arbeit auch anders eingerichtet werden kann, ohne dass die Produktion sinkt. Können die Gewerkschaften zwar kein abgerundetes Modell vorweisen, so können sie doch Leitlinien für eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit ausstellen, an der sich eine Reform der Arbeit zu orientieren hat".¹ Es ist interessant zu beobachten, dass es den Gewerkschaften schwer fällt, eine klare Linie hinsichtlich der neuen Organisationsformen zu ziehen. Die Gewerkschaften stehen vor dem Dilemma: Einerseits müssen sie jede Verbesserung der Arbeitssituation begrüßen. Andererseits sehen sie, dass diese Massnahmen auch dazu geeignet sind, die Bindung an die Gewerkschaften zu schwächen, und dass sie damit letztlich sich gegen die Interessen der Arbeitnehmer richten können. Ausserdem könnte diese Verbesserung die Effizienz der Arbeit erhöhen, ohne dass die Arbeitnehmer jedoch unmittelbar an diesen Produktivitätsfortschritten beteiligt werden. Ein weiteres Dilemma, mit dem sich die Gewerkschaften zu konfrontieren haben, liegt in der Mentalität des Arbeiters. Einmal die kollektiv-solidarische Interessenorientierung und zum anderen "die in der bürgerlichen Gesellschaft dominierende individuelle Interessenorientierung, die zu dem unvermeidlichen Verkauf des individuellen Arbeitsvermögens gegen die individuelle Erreichung eines höheren ökonomischen und sozialen Status führt".²

4.2. Die gewerkschaftlichen Leitlinien

Die gewerkschaftliche Politik darf prinzipiell nicht gegen die Verbesserung der Arbeitsbedingungen eintreten. Vielmehr sollte man sich rechtzeitig mit der Frage auseinandersetzen, wer der Träger und der Initiator der neuen Organisationsformen sein wird. Die Gewerkschaftstheoretiker sind der Meinung, dass jene Änderung zu einer totalen Integration führen könnte, wenn sie von dem Management vorgeschlagen und eingeführt wird. Die Veränderungen in der Organisation sollen von Gewerkschaften zur Aktivierung der Arbeitnehmer eingesetzt werden, so dass die Humanisierung mit der Demokratisierung an der Basis verbunden werden könne. Heinz O. Vetter versucht den Zusammenhang zwischen Humanisierung und Demokratisierung zu erläutern. Er meint, dass die Humanisierung in erster Linie die inhaltliche Gestaltung der Arbeit anspricht, während die Demokratisierung den Prozess der Willensbildung umfasst. Aus diesem Grunde lässt sich die Humanisierung ohne Mitbestimmung auf allen Hierarchieebenen nicht verwirklichen. Diese von den Gewerkschaften gutgedachte Kopplung zwischen Mitbestimmung und Humanisierung verstärkt die Bemühungen der Arbeitnehmer

* 1) Vetter, H.O., S. 6.

* 2) Vetter, H.O., S. 6.

sich auf allen Unternehmensebenen aktiv zu beteiligen. Ferner strebt die gewerkschaftliche Strategie die solidarische Zusammenarbeit anstelle der isolierten Konkurrenz zu fördern. Die Arbeit muss die Chance für Teamwork und sozialen Kontakt bieten. Sie muss abwechslungsreich, verantwortungsvoll, umfassend und variabel sein. Sie muss ferner Raum für die freie Entfaltung der Persönlichkeit lassen. Der Arbeitende muss die Zusammenhänge und den Sinn seiner Arbeit erkennen. Die Trennung von Entscheidung, Kontrolle und Ausführung muss abgebaut werden. Arbeit und Bildung dürfen sich nicht zu zwei voneinander getrennten Bereichen entwickeln. Die Arbeit muss die Chance zum Lernen und Weiterbilden vermitteln. Ferner sollten die individuellen Lohnanreizsysteme zugunsten von gruppenbezogenen Bewertungsgrundlagen zurücktreten. Zur Verwirklichung dieser Leitlinien bieten sich verschiedene Möglichkeiten an. Das Modell der teilautonomen Gruppen gibt die Möglichkeit, die Trennung von Entscheidung, Kontrolle und Ausführung grösstenteils aufzuheben. Die Arbeiter organisieren ihre Arbeit am Arbeitsplatz selbst. Alle internen betrieblichen Probleme werden von ihnen selbst geregelt. H. O. Vetter meint dazu: "Die Erfahrungen, die mit solchen Modellen in der Praxis gemacht wurden, können den Gewerkschaften bei der Entwicklung eigener Konzepte gute Dienste leisten. Die Gewerkschaften müssen prüfen, inwieweit diese Modelle Eingang finden können in ihre Konzeption der Mitbestimmung und in der Humanisierung der Arbeitswelt".¹ Auch die Möglichkeit die Arbeit um zusätzliche Arbeitsvorgänge zu erweitern oder um Aufgaben zu bereichern oder durch den Arbeitsplatzwechsel attraktiver zu gestalten, wird von den Gewerkschaften im grossen und ganzen begrüsst. Trotzdem macht sich eine gewisse Zurückhaltung bemerkbar. Dazu H.O. Vetter: "Dies alles sind interessante Ansätze, auch wenn sie häufig nicht zum Zwecke der Humanisierung der Arbeit, sondern mit der Absicht der Gewinn- und Ertragssteigerung eingeführt werden. Zeigen sie doch mehr als deutlich, dass es ein breites Spektrum von Alternativen für die bisherigen Arbeitsformen gibt. Nicht zuletzt aber legen sie auch Zeugnis dafür ab, dass Arbeitsteilung und Spezialisierung nicht länger unbestritten für sich den Anspruch erheben können, produktivitätssteigernd zu wirken."² Schliesslich möchte man auf Lohnrahmentarif II der IG Metall Nordwürttemberg/Nordbaden hinweisen, der zweifellos einen Erfolg der Gewerkschaften darstellt, als erstmalig tarifvertraglich festgelegte Auflagen zur Arbeitsplatzgestaltung erzielt werden konnten.

* 1) Vetter, H.O., S.6.

* 2) Vetter, H.O., S.6.

5. ERFAHRUNGEN IN ENGLAND UND HOLLAND

5.1. England

Die britischen Gewerkschaften haben bis jetzt eine tolerante, wenn auch etwas zurückhaltende Einstellung eingenommen. Der TUC (Trade Union Confederation) ist Mitglied eines von der Regierung, Gewerkschaften und Arbeitnehmern ins Leben gerufenen Dreierausschusses, der sich mit Fragen der Qualität des Arbeitslebens befasst. Er hat seinerseits eine sozialwissenschaftliche Arbeitsgruppe gebildet und eine Studie über die Auswirkungen auf die Rolle der shop stewards—der Vertrauensleute—in Auftrag gegeben. Die in einigen Produktionsstätten eingeführte Gruppenfertigung wurde hauptsächlich von der Unternehmensleitung initiiert. Die britischen Gewerkschaften selbst haben bisher derartige Programme weder in Angriff genommen, noch befürwortet, aber die Tendenz der an der Produktivitätssteigerung ausgerichteten abgeschlossenen Lohnvereinbarungen, die für die sechziger Jahre bezeichnend war, beinhaltet Elemente der Gruppenfertigung.

3.2. Holland

Über eine ähnlich tolerante, aber dennoch wachsame Haltung wird aus Holland berichtet, wo die Gewerkschaften dem Vernehmen nach im allgemeinen Experimenten zustimmen, sie aber nicht besonders aktiv fördern.

6. DAS NORWEGISCHE BEISPIEL

Die Frage der Demokratisierung im Betrieb beschäftigt die norwegischen Gewerkschaften, die Arbeitgeberverbände, sowie den Staat seit Anfang der fünfziger Jahre. Im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern wurde die Arbeitsstrukturierung im Rahmen des Programms "Demokratie im Betrieb" behandelt und entwickelt. Die Gruppenfertigung hat in Norwegen ihre Anwendung gefunden als ein logisches Resultat des Demokratisierungsprozesses am Arbeitsplatz. Es wurde frühzeitig erkannt, dass die Arbeitsvertretung im Verwaltungsrat allein die Lage am Arbeitsplatz nicht verändern könnte. Aus diesem Grunde versuchte man mittels wissenschaftlicher Methoden das Problem am Ort seiner Entstehung, d. h. am Arbeitsplatz durch die Einführung der Gruppenfertigung zu bewältigen.

6.1. Die gewerkschaftlichen Forderungen

Die norwegischen Gewerkschaften gehören zu den Initiatoren der Einführung der

Gruppenfertigung. Die Vorbehalte anderer europäischer Länder spielten für die Norweger keine hemmende Rolle. In Norwegen ist man der Meinung, dass Veränderungen am Arbeitsplatz unbedäing nötig sind, und eventuelle Nachteile könnten im Rahmen von Experimenten analysiert und studiert werden. Die Gewerkschaften verlangen eine Dezentralisierung bestimmter Aspekte der Tarifverhandlungen. Anstelle der individuellen Anreizsysteme werden feste Lohnsätze mit lokalen Gruppenzuschlägen ausgehandelt. Im Bereich der Tarifverhandlungen wird versucht, die Weiterbildung im Betrieb mit der allgemeinen Bildung und anderen für die persönliche Entfaltung wichtigen Voraussetzungen zu verknüpfen. Die Arbeitsgestaltung sollte von den Arbeitnehmern ausgehen und die Gruppengruppenunabhängigkeit wird besonders betont. Es ist leicht feststellbar, dass die Forderungen der Gewerkschaften in Norwegen kaum von den Forderungen anderer europäischer Gewerkschaften zu unterscheiden sind. Es ist allerdings bemerkenswert, dass alle diese Forderungen keinen polemischen Trend beinhalten, sondern lediglich einen Vorschlag darstellen, der von den Unternehmern ebenfalls mit Interesse aufgenommen wird.

6.2. Gewerkschaften und Unternehmerverbände

Im Jahre 1962 riefen der norwegische Gewerkschaftsbund (LO) und der Arbeitgeberverband (NAF) einen gemeinsamen Ausschuss zur Untersuchung von Fragen der Betriebsdemokratie ins Leben. Der Ausschuss vertrat die Auffassung, dass Fragen der Betriebsdemokratie sozialwissenschaftliche Forschung erfordern. Das Forschungsprogramm konzentrierte sich im allgemeinen auf die Frage: Unter welchen Bedingungen lassen sich mehr Rechte und Verantwortlichkeiten für den Einzelnen am Arbeitsplatz erreichen? Es wurde ein zwei Phasen umfassendes Programm entwickelt.

Phase A: Eine Untersuchung bisheriger Erfahrungen in Norwegen und anderen Ländern mit der Einrichtung formaler Arbeitnehmervertretungen auf der obersten Ebene der Unternehmensleitung.

Phase B: Eine Untersuchung über die Wurzeln der Demokratie im Betrieb in den Mitbestimmungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz.

Phase A wurde 1964 abgeschlossen. Der gemeinsame Ausschuss und die Forschungsgruppe waren sich darüber einig, dass die zweite Phase, nämlich die Untersuchung über die Mitwirkungs- und Entfaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz von grundsätzlicher Bedeutung war. Das bisher vorliegende Material hatte sie davon überzeugt, dass die Art und Weise, wie Arbeitnehmer an der direkten Gestaltung ihres Arbeitslebens im Unternehmen mitwirken können entscheidend ist für ihre Einstellung zur konstruktiven Mitarbeit, für ihre Zufriedenheit bzw. Un-

zufriedenheit. Sie vertraten die Auffassung, dass der allergrösste Teil des vorliegenden Materials darauf hindeutet, dass je stärker der einzelne die Kontrolle über seine Aufgabe ausüben und seine Arbeit in Bezug zur Arbeit seiner Kollegen setzen kann, desto eher wird er bereit sein, Verantwortlichkeit am Arbeitsplatz einzugehen. Diese Verantwortlichkeit zeigt sich in verschiedener Weise, aber nicht in der Entfaltung jeder persönlichen Initiative und Kreativität, die die Grundlage eines demokratischen Klimas ist.

Unter Berücksichtigung der Wirtschaftsstruktur, der politischen Geschichte, der Geschichte der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, sowie des Bildungssystems Norwegens hielt man es für angebracht, ein Programm geplanter experimenteller Veränderungen einzuführen, dessen Kern die Gruppenfertigung war. Die Forscher in Norwegen unterstanden dem gemeinsamen Ausschuss von NAF und LO, der die Forschungsarbeiten finanzierte, aber auch als Beratungsgremium wirkte, und bei der Auswahl der Untersuchungsgebiete mitbestimmte. Der Ausschuss hatte sich verpflichtet, die Bedeutung der Forschungsergebnisse unter Berücksichtigung der norwegischen Verhältnisse zu beurteilen, sowie Unterstützung bei der Anwendung der Forschungsergebnisse zu leisten. Die Gruppenfertigung wurde in mehreren Unternehmen versuchsweise eingeführt. Der norwegische Gewerkschaftsbund—in Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeberverband—analysiert ausführlich die Problematik, die aus der Einführung der Gruppenfertigung entstehen kann. Neben anderen Problemen ist z. B. bei der Einführung der Gruppenarbeit in einer Drahtzieherei folgendes Problem aufgekommen: Sollten die Arbeiter in der Drahtzieherei für ihre Produktionsleistung infolge der Gruppenarbeit gerecht entlohnt werden, würden sie zu den bestbezahlten Arbeitern des Betriebes gehören. Es erhob sich damit die Frage, was mit dem Status der Arbeiter geschehen sollte, die bisher am höchsten bezahlt wurden. Man konnte nicht den Lohn aller Arbeiter erhöhen, weil der Betrieb insgesamt gesehen keine höhere Leistung erbrachte, und weil dies auf gesamtwirtschaftlicher Ebene gesehen eine Verletzung der national vereinbarten Lohnsätze bedeutet hätte. Wie aus dem obigen Beispiel hervorgeht, stehen manchmal die Gewerkschaften vor einer komplexen Problematik, deren Ursache in der Einführung der Gruppenfertigung zu suchen ist. Trotzdem gehören die norwegischen Gewerkschaften nicht zu den Gegnern, sondern zu den Initiatoren dieser neuen Organisationsform.

7. ENTWICKLUNGEN IN SCHWEDEN

Das Land, in dem sich die Entwicklungen auf dem Gebiet der Arbeitsorganisation—insbesondere der Gruppenfertigung—momentan am raschesten und am stärksten verbreiten, ist zweifelsohne Schweden. Um diesen schnellen Zuwachs zu erklären, hat man eine Reihe von Gründen herangezogen: Erstens Arbeitsmarkt-

faktoren. Während des letzten Konjunkturhochs Ende der sechziger Jahre wurde zunehmend klar, dass nicht genügend Leute gefunden werden konnten, die bereit gewesen wären, die niedrigsten Industriearbeiten zu übernehmen. Zweitens fielen diese Trendscheinungen mit der Veröffentlichung der ersten Ergebnisse des Programms über Betriebsdemokratie in Norwegen zusammen. Drittens liessen Interviews mit Schülern erkennen, dass ein sehr hoher Prozentsatz der jungen Menschen kurz vor Abschluss ihrer Schulzeit keine Absicht hatte in der Industrie zu arbeiten.

7.1. Gewerkschaftliche Vorbehalte und Forderungen

Die Vorbehalte und Forderungen der bisher erwähnten europäischen Gewerkschaften lassen sich ihrer Substanz nach nicht von denen der schwedischen Gewerkschaften differenzieren. Die gleiche Problematik wird aber durch eine bemerkenswerte Kompromissbereitschaft aller beteiligten Parteien gekennzeichnet, die den Konfliktcharakter bzw. die Gegnerschaft zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber mildert, und den Weg einer sinnvollen Zusammenarbeit frei macht.

7.2. Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und Staat

Ein grosser Teil des Programms des schwedischen Gewerkschaftsbundes (LO) vom Jahre 1971 wurde dem Thema der Arbeitszufriedenheit gewidmet. Es zeigt die Zusammenhänge und Widersprüche zwischen der Arbeitsfeldgestaltung und den Traditionen der autoritären Unternehmensführung und Organisation einerseits und den Wertvorstellungen und Lebensstilen in anderen Teilen der Gesellschaft andererseits auf. Dabei wird auf die "krassen Unterschiede, die sich heute zwischen den Bedingungen am Arbeitsplatz und den Bedingungen ausserhalb der Fabrik zeigen", hingewiesen. Eine zweite, grosse Arbeitnehmerorganisation, die Zentralvereinigung der Beamten (TCO) beteiligte sich auch an der Diskussion, und forderte, dass dem Arbeitnehmer Einsicht in, sowie Einfluss auf Tätigkeiten auf allen Ebenen der Organisation gewährleistet wird. Der schwedische Arbeitgeberverband (SAF) hat ebenfalls—wenn auch in beschränkter Masse—die Notwendigkeit neuer Organisationsformen—insbesondere der Gruppenfertigung—anerkannt. In einer gemeinsamen Erklärung der LO, TCO und SAF im Jahre 1971 wurden höhere Produktivität und Arbeitsbefriedigung als Ziele örtlich organisierter Wirtschaftsräte (industrial councils) herausgestellt.

Infolge der gewerkschaftlichen Initiativen und der Zustimmung des Arbeitgeberverbandes wurde mit staatlicher Unterstützung eine Reihe von Institutionen ge-

gründet, die sich mit der Durchführung von Experimenten mit neuen Formen der Organisation befassen.

Die wichtigsten dieser Institutionen sind:

1. Der Entwicklungsrat für Fragen der Zusammenarbeit (UK), der gemeinsam von LO, TCO und SAF gegründet wurde. Diese Institution hat eine besondere Forschungsgruppe, die URAF, gebildet, deren Forschungssekretariat beim schwedischen Rat für Personalverwaltung liegt. Zusammen mit Forschern aus verschiedenen akademischen Institutionen hat die URAF ein Forschungsprogramm geplant und in die Wege geleitet, das sich mit den Faktoren befasst, die den Demokratisierungsprozess fördern bzw. behindern. Das Programm besteht aus neuen, grossen, langfristig angelegten Untersuchungen. Diese reichen von Veränderungen im Arbeitsablauf und Arbeitsorganisation—im Rahmen der Einführung der Gruppenfertigung—, bis hin zur Erweiterung der Einflussmöglichkeiten der Mitarbeiter im System der Arbeitnehmervertretung, sowie Veränderungen bei der Gestaltung von Büroarbeiten.

2. Der Entwicklungsrat für staatseigene Betriebe führt fünf Projekte durch. Bisher sind Berichte über ein Tabakunternehmen und eine Reederei erschienen. Diese Berichte enthalten Anregungen über die Gruppenfertigung, sowie die Einrichtung von Konsultationsverfahren, die nunmehr auch verwirklicht werden.

3. Der Ausschuss für demokratische Verwaltung (DEFF), der innerhalb des öffentlichen Dienstes arbeitet. Er hat Versuchsaktivitäten an einer Anzahl von Arbeitsplätzen in Form der Gruppenarbeit initiiert.

4. Die technische Abteilung des schwedischen Arbeitgeberverbandes hat dessen Mitgliedsfirmen, in denen die Unternehmensleitung und die Arbeitnehmer zusammenarbeiten, ihre Hilfe angeboten.

Ausserdem wird eine grosse Anzahl von Experimenten spontan und ohne Unterstützung durch Dritte entwickelt. Im Bereich der Hochschule verpflichtet eine grosse technische Hochschule alle Ingenieure, die Fächer Betriebspsychologie und Ergonomie zu studieren. Die Pläne für die neue Hochschule in Lulea sehen vor, dass die dort studierenden Technologen grosse Teile der Verhaltenswissenschaften studieren werden. Das schwedische Beispiel könnte—bisher—als ein erfolgreicher Versuch der Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden und Staat bezeichnet werden, wobei die Interessen aller Beteiligten gewahrt und gefördert werden.

8. ZUSAMMENFASSUNG

Im Rahmen der Humanisierung des Arbeitslebens wurde die Gruppenfertigung

in mehreren europäischen Ländern wenigstens versuchsweise eingeführt. In den meisten Fällen lag die Initiative der Einführung dieser neuen Organisationsform in den Händen der Unternehmensleitungen. Da diese Veränderung in vielen Fällen mit einer gewissen Anhebung der Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmer verbunden ist, wurden die Gewerkschaften zur Stellungnahme herausgefordert. Die Einstellung der Gewerkschaften zur Qualität des Arbeitslebens kann von Land zu Land und unterschiedlich sein, innerhalb eines Landes wiederum von einem Unternehmen zum anderen und sogar innerhalb eines Unternehmens von Betrieb zu Betrieb. Auch innerhalb eines Zusammenschlusses von Arbeitnehmern braucht sich die Haltung, die ihre Führungsspitze gegenüber dieser Idee einnimmt nicht unbedingt in der Meinung der örtlichen Gewerkschaftsvertretung widerspiegeln. Das Engagement der Gewerkschaften variiert tatsächlich in seiner Stärke und Form. Manche Gewerkschaftler sind darüber besorgt, dass eine zunehmende Zufriedenheit dazu benutzt wird, die Solidarität des Arbeitnehmers mit seiner Gewerkschaft zu schwächen. Dies ist tatsächlich eine Möglichkeit, die nicht auszuschließen ist. Während die Gewerkschaften in Skandinavien die Einführung der neuen Organisationsform zu ihrer eigenen Sache gemacht haben, beobachtet man in England, sowie in Holland, eine tolerante, wenn auch zögernde Haltung. Die Einstellung der Gewerkschaften in der BRD wird durch das Fehlen einer konkreten Politik charakterisiert. Die bisherigen Äusserungen beschränken sich auf den theoretischen Bereich, während die Praxis nur unzureichend berücksichtigt wird. Den italienischen Gewerkschaften gelang es, in einer relativ friedlichen Atmosphäre, den durch die Änderung aufgetretenen Anstieg der Arbeitsplatzanforderungen auszunutzen, um die Reklassifizierung und Höherstufung des Personals zu erreichen. Anders in Frankreich, wo der Widerstand gegen die Änderung sich bemerkbar macht. Die bedingte Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern weist auf die Tendenz der Gewerkschaften hin, von möglichen Änderungen zu profitieren, indem sie alte Forderungen als *conditio sine qua non* erklären. Die Frage, inwieweit die Gruppenfertigung als eine neue Organisationsform Anwendung finden werde, geht über den Rahmen dieses Referats hinaus. Möchten jedoch die Gewerkschaften mit den neuen Entwicklungen Schritt halten, so sollten sie als Träger oder Mitarbeiter der Veränderung eintreten, unter der gleichzeitigen Bewahrung der breiteren Interessen ihrer Mitglieder.

LITERATURVERZEICHNIS

- Balduin, S. : Gewerkschaftliche Politik zur Einflussnahme auf Arbeitsbedingungen und Beschäftigung, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Nr. 6, 1977, S. 345 ff.
- Delamotte, Y. : Union Attitudes to Quality of Working Life, Arden House, New York, 1972.

- Fricke E., Fricke W., Stiegler B. : Bedingungen der Vermittlung und Anwendung innovatorischer Qualifikationen im Industriebetrieb, in : WSI-Mitteilungen, 6, 1979, S. 311 ff.
- Gerlach, G. : Veränderungen der Arbeitsbedingungen durch "neue Arbeitsstrukturen" in der Produktion , in : Gewerkschaftliche Monatshefte, Nr. 6, 1977, S. 381 ff.
- Hannson, R. : Advances in work organization, International Management Seminars, Paris, 3rd - 6th April, 1973.
- Helfert, M. : Probleme und Gefahren der Arbeitsgestaltung, in : Gewerkschaftliche Monatshefte, Nr. 1, 1973, S. 40 f.
- Karlsen, J. I. : A Monograph in the Norwegian Industrial Democracy Project. Work Research Institute, Oslo, Document No 15, 1972.
- Klein, L. : Die Entwicklung neuer Formen der Arbeitsorganisation, Göttingen, 1975.
- Külp, B., Schreiber, W. : Arbeitsökonomik, Köln, 1972.
- Leminsky, G. : Gewerkschaftliche Ansatzmöglichkeiten zur Humanisierung der Arbeit, in : WSI, Mitteilungen, Heft 2, 1974, S. 56 ff.
- Maurice, M. : Politique syndicale pour l'amélioration des conditions de travail et de l'organisation de l'entreprise, in : Revue Française des affaires sociales, Paris 28, 1, Jan.-Mar. 1974, S. 53 ff.
- Ulrich, E., Arendt, W., Pöhler, W., Ehrenberg, H. : Humanisierung des Arbeitslebens, Symposium des RKW zu Möglichkeiten neuer Formen der Arbeitsorganisation, Frankfurt a. M., 1973.
- Vetter, H. O. : Humanisierung der Arbeitswelt als gewerkschaftliche Aufgabe, in : Gewerkschaftliche Monatshefte Nr. 1, 1973, S. 1 ff.
- Wilkinson, A. : A Survey of some western european experiments, in Motivation, Institute of Work Study Practitioners, London, 1970.