

# Vernetzung und Interaktionsarbeit in Smarten Technischen Services



# VISITS



## Wissensdatenbank

## PARTIZIPATION

**tu** technische universität  
dortmund

**LFO**  
UNTERNEHMENLOGISTIK

**sowi** Fakultät  
Sozialwissenschaften  
**sfs** Sozialforschungsstelle



GEFÖRDERT VOM  
Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



**ESF**  
Europäischer Sozialfonds  
für Deutschland



Europäische  
Union

Zusammen.   
Zukunft.  
Gestalten.

Förderkennzeichen:  
02L18A190

## Partizipation

Die aktuell diskutierten Themen der Globalisierung, Transformation und (*Digitalisierung*) sind nur einige Beispiele, die auf der betrieblichen Ebene teilweise tiefgreifende Veränderungen von Arbeitsprozessen und Arbeitsstrukturen nach sich ziehen können. Dies äußert sich bspw. in einer verstärkten Kollaboration von menschlichen und technischen Systemen, neuen Zuständigkeiten und Qualifikationen sowie veränderten Anforderungen an das Arbeits- und Prozessverständnis von Beschäftigten. Die Geschwindigkeit dieser Veränderungsnotwendigkeiten nimmt zu und damit verbundene Anpassungsprozesse werden immer komplexer. Im Segment der Technischen Services erfordern die neuen Marktbedingungen (**WETTBEWERBSSITUATION IM TECHNISCHEN SERVICE**) schnelle Modifikationen des eigenen Leistungsangebots sowie Optimierungen der betrieblichen Prozesse und der Kundeninteraktionen. Die erfolgreiche Bewältigung dieser Umbrüche ist für Betriebe eine permanente Herausforderung, die eine intensive Kommunikation und den Einbezug der ‚betroffenen‘ Beschäftigten verlangt (vgl. Kreimeier 2013).

Wandel und Veränderungsprozesse bezogen auf Tätigkeiten stoßen nicht selten auf eine abwehrende oder skeptische Haltung der Betroffenen, da sich diese in gewohnten Situationen sicherer fühlen und Veränderungen zunächst eine Bedrohung dieser Sicherheit bedeuten können (vgl. Zink 2007). Dabei können die Ängste vielfältig sein: Angst vor Neuem, Angst um den Arbeitsplatz, Angst vor Überforderung (vgl. Wanberg/Banas 2000) oder vor Defiziten in der Bewältigung der bevorstehenden Aufgaben aufgrund von Wissenslücken. Es können aber auch sachlogische Argumente (vgl. Wegge 2004) eingebracht werden, wie bspw. die Inkompatibilität zu anderen Technologien oder bisherigen Vorgehensweisen im Unternehmen (vgl. Schäfer et al. 2002). Hier sind die Beschäftigten häufig Expert:innen in eigener Sache, deren Kompetenzen für eine erfolgreiche Anpassung von großer Bedeutung sind. Zudem bedeuten nicht alle Reorganisationsprozesse

zwangsläufig Verbesserungen im Arbeitsprozess oder der Arbeitsbedingungen. Widerstände und fehlende Akzeptanz ergeben sich insbesondere, wenn die Beschäftigten nicht oder allenfalls indirekt an den Gestaltungsprozessen beteiligt werden (vgl. Stolzenberg/Heberle 2013). Aus diesem Grund sind partizipative Verfahren für die erfolgreiche Implementierung elementar, um die Betroffenen einzubinden, zu informieren und ihre eigenen Vorstellungen aufzunehmen. Ohne diese Verfahren können Veränderungsprojekte scheitern bzw. die gewünschte Wirkung verfehlen (vgl. Stolzenberg/Heberle 2013). Partizipatives Vorgehen ist vor diesem Hintergrund zentraler Bestandteil des VISITS-Vorgehensmodells (**AKZEPTANZ**).

### Zum Begriff der Partizipation

Partizipation ist ein konstitutives Prinzip demokratisch verfasster Gesellschaften, das auch im Arbeits- und Wirtschaftsleben strukturell verankert ist (vgl. Ittermann 2009). In der Wirtschaft richtet sich der Blick zumeist auf die Strukturen und Praktiken der Beteiligung von Beschäftigten. Trotz seiner fundamentalen Bedeutung ist der Partizipationsbegriff eigentümlich unbestimmt geblieben. Er zählt zu den Begriffen, „von denen wir alle wissen, was sie bedeuten, bis wir danach gefragt werden“ (Kißler 2000: 13). Die Literaturlage zum Partizipationsbegriff gilt als unerschöpflich, die zahlreichen Definitionsvorschläge aus den unterschiedlichen Disziplinen sind wenig überschaubar.

In einer weiten Definition lässt sich Partizipation als Beteiligung von Beschäftigten an den sie betreffenden Entscheidungen und an den Ergebnissen von Arbeit und Leistungserstellung begreifen (vgl. Eger/Weise 1984: 40). Diese Beteiligung ist in unterschiedlichen Ausprägungen und Intensitäten möglich (vgl. Dörre 1996). Sie umfasst sowohl die *Teilhabe*, die seitens der Geschäftsführungen und Vorgesetzten gewährt wird, als auch die aktive *Teilnahme* durch die Beschäftigten. Partizipation zählt dabei wie die enger gefasste Mitbestimmung zu den Begriffen, die in vielen Auseinandersetzungen in der Wirtschaft ideolo-

gisch aufgeladen sind und von den Beteiligten eingesetzt werden, um ihre Interessen durchzusetzen. Im Zentrum steht die Frage nach der Machtverteilung in Unternehmen: „Partizipation ist demnach eine Machtressource und interessengeleitet. In produktions- und arbeitsbezogenen Entscheidungsprozessen transportiert sie die Interessen der Arbeitnehmer(-vertretungen) und dient der Interessenwahrnehmung (direkte Partizipation) durch die Beschäftigten oder der Interessenvertretung (delegative Partizipation) durch gewählte Repräsentanten.“ (Kißler 1997: 763) Demgegenüber bezieht sich der enger gefasste Begriff der Mitbestimmung zumeist auf die rechtlich verankerten Beteiligungsrechte, die z.B. durch Betriebs- und Personalräte wahrgenommen werden.

Vor diesem Hintergrund lassen sich unterschiedliche Partizipationsstufen unterscheiden:

1. Keine Information der Beschäftigten (keine Partizipation).
2. Beschäftigte werden lediglich informiert (Information).
3. Beschäftigten können eigene Meinung zum Veränderungsprozess äußern (Konsultation).
4. Die Meinung der Beschäftigten wird entlang entsprechender Regeln berücksichtigt (Mitwirkung).
5. Die Beschäftigten werden gleichberechtigt an Entscheidungen beteiligt (Mitbestimmung).

Partizipation bedeutet demnach, die Interessen der Beschäftigten in unterschiedlichen Intensitäten mit einzubinden und ihr Erfahrungswissen in Veränderungsprozessen produktiv zu nutzen. Eine aktive Einbindung der Beschäftigten gilt nicht nur ökonomisch als sinnvoll, sondern führt ggf. auch dazu, dass weniger Missverständnisse, Unklarheiten oder Widerstände entstehen und die geplanten Anpassungen eher (*akzeptiert*) werden. Dabei ist zu berücksichtigen/zu bedenken, dass partizipative Prozesse Zeit in Anspruch nehmen, in der Regel ergebnisoffen verlaufen und (*Ressourcen*) erfordern. In dem VI-

SITS-Vorgehensmodell wird dafür eingetreten, Partizipation als Teil der Unternehmenskultur – und damit als Teil der Führungskultur – zu verstehen und etwa in betrieblichen Veränderungsprozessen zu leben.

Mit Blick auf die Aufgaben der Beschäftigten im Technischen Service ist bedeutsam, dass diese Beschäftigten vielfach im Kundenbetrieb tätig sind und daher die Anforderungen und Herausforderungen vor Ort am besten kennen. Der Techniker vor Ort ist dabei nicht nur das ‚Aushängeschild‘ des Dienstleisters nach außen, sondern auch die beste Quelle für den Informationsfluss ins eigene Unternehmen zurück. Diese besondere Rolle gilt es bei der Planung von partizipativen Veränderungsprozessen zu beachten.

### Partizipationsansätze und -methoden

#### *Informelle Partizipationspraktiken in Klein- und Mittelbetrieben*

Klein- und Mittelbetriebe (KMU) kennzeichnen sich häufig durch direkte Beziehungen zwischen Inhabern und Beschäftigten und einem geringen Formalisierungsgrad von Arbeits- und Organisationsprozessen. Gerade in KMU bestehen zwar vielfach keine institutionalisierten Mitbestimmungsstrukturen, jedoch zahlreiche Formen der informellen Mitwirkung der Beschäftigten (vgl. Hilbert et al 1999).

Hierzu zählen „persönliche Absprachen, horizontale Kommunikation, Improvisation und direkte Information“ (Kotthoff/Reindl 1990: 43). Für die Beschäftigten ergeben sich aus diesen direkten Kontakten und den Erfordernissen kleinbetrieblicher Fertigung weitreichende Beteiligungsmöglichkeiten in der Feinplanung der Arbeit oder Strukturierung von Abläufen (vgl. Dörre 2002). In Abgrenzung zu formalisierten Partizipationsformen ergibt sich im Kleinbetrieb die informelle Mitwirkung häufig naturwüchsig und ohne eine bewusste Planung aus den spezifischen Anforderungen der betrieblichen Leistungserstellung und aus den besonderen Sozialbeziehungen.

Das Selbstverständnis vieler Fachkräfte als Leistungsträger:innen des Betriebes begrün-

det zudem weitreichende Partizipationsansprüche bezogen auf die eigenen Dispositionsspielräume und Entscheidungsbefugnisse sowie die Einbindung in strategische Entscheidungsprozesse. Fragen der (*Arbeitsorganisation*) und Leistungserstellung, Aspekte der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sowie Konflikte mit Kolleg:innen und Vorgesetzten werden individuell bzw. bilateral oder innerhalb des Teams geregelt. Eigeninitiative, Kreativität, unternehmerisches Mitdenken, Effektivität und Gestalten sind zentrale Merkmale, die durch weitreichende Beteiligung gefördert werden.

#### *Formalisierte Angebote direkter Partizipation*

Neue Managementkonzepte wie Lean Management und neue Digitalisierungsstrategien haben zu neuen Modellen in der Beschäftigtenpartizipation geführt. Die konkreten Formen direkter Partizipation, die hiemit verbunden sind, werden in der Forschung insbesondere mit den Begriffen ‚Qualitätszirkel‘, ‚Gruppenarbeit‘ und ‚Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)‘ verbunden. *Qualitätszirkel* haben sich bereits in den 1980er Jahren in der Wirtschaft verbreitet. Sie sind in der Regel zeitlich befristet und zielen auf die Verbesserungen von Produkt- und Prozessqualität ab, die von den Beschäftigten selbst eingebracht werden. Grundsätzlich dienen solche Konzepte einem verbesserten Qualitätsmanagement, schaffen aber über die Einbindung der Beschäftigten auch eine stärkere Sensibilisierung für notwendige Anpassungen. *Gruppenarbeit* auf der betrieblichen Ebene wurde als Abkehr bzw. Modifikation von traditionellen Fertigungssystemen und tayloristischer Produktion interpretiert. Das Ausmaß, in dem durch Gruppenarbeit Partizipationsmöglichkeiten geschaffen werden, hängt maßgeblich von der konkreten Variante ab: Weitreichende Partizipationsmöglichkeiten auf dem Shopfloor eröffnen Formen wie „teilautonome“ oder „qualifizierte“ Gruppenarbeit. In diesem Sinne sind sie eine Erweiterung des Mitbestimmungsanspruches auf die ausführende Ebene. *KVP* befasst sich im Wesentlichen mit der Beteiligung von Beschäftigten auf der operativen Ebene. Ziel

ist es, betriebliche Probleme durch eine enge Beteiligung der Beschäftigten zu lösen und somit das Wissen der Spezialist:innen besser zu nutzen. So können zum einen Fehler recht schnell beseitigt, aber auch mögliche zukünftige Fehlerursachen erkannt und frühzeitig abgestellt werden. Im Bereich der Technischen Services können solche Ansätze vor allem in der Fehleranalyse vor Ort eingesetzt werden. Hier ist über eine geregelte Kommunikation auch die Rückmeldung an die Beschäftigten möglich, die den Stand des Verbesserungsvorschlags bzw. dessen Umsetzung verfolgen können.

Darüber hinaus existieren eine Reihe weiterer formalisierter Verfahren der Beschäftigtenpartizipation (vgl. Zink 2007): Bei dem *beteiligungsorientierten Projektmanagement* geht es um eine übergreifende und frühe (schon in der Planungsphase) Einbindung von Beschäftigten unterschiedlicher Bereiche in Projekte und Vorhaben, die nicht im Rahmen des Tagesgeschäftes umgesetzt werden können. Das beteiligungsorientierte Projektmanagement eignet sich dabei vor allem für die Gestaltung einer bestimmten Art von Projekten zur Einführung neuer Technologien oder Produktinnovationen sowie Verbesserung von Prozessen und Arbeitsabläufen (vgl. Zink 2007). Eine Beteiligung im Rahmen von *Großgruppenveranstaltungen* oder Großgruppenkonferenzen spannt den Bogen der Teilnehmenden noch weiter und umfasst möglichst viele Beschäftigte eines Unternehmens. Ein besonderer Vorteil dieser Konzepte liegt darin, dass sie sehr schnell eine möglichst breite Öffentlichkeit schaffen und daher nicht darauf ausgerichtet sind, in den bestehenden Kommunikations- und (*Interaktionswegen*) abzulaufen. Großgruppenkonferenzen nutzen zwar die Vorteile einer Massenveranstaltung, haben jedoch auch eindeutige Regeln zum weiteren Verfahren und zur aktiven Einbindung der Beschäftigten (vgl. Zink 2007). Allen Ansätzen ist gemein, dass sie die nachhaltige Einbettung in die vorhandene Organisationsstruktur erfordern.



### *Betriebliche Mitbestimmung*

Die Verrechtlichung der Mitbestimmung gilt als ein zentrales Wesensmerkmal des deutschen Systems der Arbeitsbeziehungen und als Grundlage einer vergleichsweise geringen Konfliktintensität und hohen Bedeutung konsensualer Regelungen in den Betrieben (vgl. Müller-Jentsch 1997). Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) als Rechtsgrundlage der betrieblichen Mitbestimmung bildet eine einheitliche Bezugsfolie zur Gestaltung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen. Das BetrVG räumt den Betriebsräten Beteiligungsmöglichkeiten in sozialen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten des Betriebes ein. Dabei sieht das Gesetz abgestufte Beteiligungsrechte vor und unterscheidet Informationsrechte, Anhörungs- und Beratungsrechte, Widerspruchsrechte und erzwingbare Mitbestimmungsrechte. Sind die Widerspruchs- und Mitbestimmungsrechte im Bereich der sozialen Angelegenheiten (Arbeitszeitregelungen, Entgeltmodelle, Arbeitsschutz) stark ausgeprägt, so sind sie in personellen Angelegenheiten bereits schwächer und in wirtschaftlichen Angelegenheiten, welche die Verfügungsrechte der Unternehmen betreffen, häufig auf Informationsrechte beschränkt. Dem Betriebsrat wird nicht nur die Vertretung der Beschäftigteninteressen, sondern die explizite Beachtung der wirtschaftlichen Betriebsziele zugeschrieben. Dieser intermediäre Charakter zielt auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Management

### **Gestaltung partizipativer Prozesse**

Neben der eher grundsätzlichen Entscheidung zur Einbindung der Beschäftigten bei und in Veränderungsprozesse ergeben sich Fragen wie diese gestaltet werden können. In Unternehmen der Technischen Services kommen dabei grundsätzlich alle vorgestellten Ansätze in Frage: Qualitätszirkel, Gruppenarbeiten und KVP nutzen als schnell umsetzbare Verfahren die Expertise der Beschäftigten auf der operativen Ebene. Ein beteiligungsorientiertes Projektmanagement oder Gruppenveranstaltungen spielen im Bereich

der Technischen Services aufgrund der wachsenden Komplexität der Kundenaufträge eine größere Rolle, wenn u.a. mechanischen Abteilungen (Stahlbau, Fördertechnik, Montage etc.), planende und steuernde Abteilungen (Elektro, digitale Steuertechnik, Layout etc.) und Servicebereiche eingebunden sind, um eine Gesamtanlage erfolgreich zu erstellen und zu warten. Formalisierte Mitbestimmungsstrukturen sind insbesondere bedeutsam, wenn es um neue Arbeitsplatz- und Qualifikationsanforderungen oder grundlegende Änderungen der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen geht.

Eine grundlegende Voraussetzung eines erfolgreichen Partizipationsprozesses ist die Freiwilligkeit der Beschäftigten zur Teilnahme. Der Beteiligungsprozess sollte von den Beteiligten überschaubar sein und von einer Problemidentifizierung über die Erarbeitung von Lösungen bis hin zur Umsetzung in deren Verantwortung liegen.

Dabei sollten die Beschäftigten auch auf Hilfestellungen durch Externe (z.B. Betriebsrat, Gewerkschaft, andere Betriebe) zurückgreifen können, wenn bestimmte Expertise (z.B. Auswirkungen von Digitalisierungsvorhaben) nicht im Betrieb vorhanden ist (**EXTERNE EXPERTISE**). Bedeutsam sind somit auch die Qualifikation und Kompetenzen der Beschäftigten, den Veränderungsprozess einschätzen zu können und ihre Beteiligungschancen wahrnehmen zu können. Wie bereits angedeutet, sollten solche Prozesse für einen nachhaltigen Erfolg dauerhaft eingerichtet werden und Teil der Unternehmenskultur werden.

Für die Umsetzung partizipativer Ansätze gibt es keinen One-Best-Way, da die Rahmenbedingungen des Unternehmens betrachtet werden müssen. Unterschiedliche Ausgangsbedingungen, Zielvorstellungen und Betriebskulturen führen dazu, dass eine betriebspezifische Betrachtung vorgenommen werden muss. Gleichwohl lassen sich grundsätzliche Fragen formulieren (in Anlehnung an Zink 2007), die eine grundlegende Orientierung bieten:

- In einem ersten Schritt ist zu klären, welche Einstellungen zu partizipativen Prozessen im Unternehmen existieren. Dies betrifft zum einen die Beschäftigten, die Interessenvertretungen und ihre konkreten Teilnahmeabsichten. Zum anderen betrifft es aber auch die Einstellungen der Geschäftsführungen und Führungskräfte ggf. einer weitreichenden Beteiligung der Beschäftigten.
- Zweitens ist der Umfang der geplanten Beteiligung zu bestimmen. Hier kann zunächst in bestimmten Bereichen ein Pilotprojekt durchgeführt werden, das im Folgenden weiter ausgeweitet wird. Alternativ ist eine umfassende Partizipationsstrategie zu verfolgen, die möglichst weite Bereiche des Unternehmens einbezieht.
- Drittens ist eine grundlegende Ressourcenplanung vorzunehmen. Darunter fallen neben den finanziellen auch personelle und zeitliche Ressourcen (**RESSOURCEN FÜR VERÄNDERUNGSPROZESSE**). Viele Ansätze sind – vor allem zu Beginn – zeit- und personalintensiv. Auch entsprechende Qualifikationen bzw. deren Fehlen müssen dabei berücksichtigt und eventuell aufgebaut werden (vgl. Zink 2007).
- Viertens kann über die Einbindung von externer Expertise entschieden werden. Diese kann bei der Planung und Umsetzung unterstützen (**EXTERNE EXPERTISE**).
- Fünftens ist eine *Zielstellung zu formulieren* (**STRATEGISCHE ZIELE UND ZIELSETZUNG**). Welche Ziele soll die Einführung verfolgen bzw. erreichen (bspw. hinsichtlich quantitativer Größen)?

Ansätze zeit- und kostenintensiv sind, müssen sie entsprechend angelegt und ausgestattet sein. Da Veränderungen immer auch Widerstand bei den Betroffenen hervorrufen können, muss eine eindeutige Strategie formuliert werden, wie sich die Beschäftigten in den Prozess einbringen können, um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens insgesamt zu verbessern (vgl. O'Toole 2006). Hier ist die Kommunikation über Veränderungsprozesse eine der wichtigsten Aufgaben und setzt ein Mehr an (*Interaktion*) zwischen den Beteiligten über alle Hierarchieebenen hinweg voraus. Partizipative Prozesse unterstützen Unternehmen eher längerfristig und zahlen sich dann aus. Eine Nutzung ‚nur wenn es gerade sein muss‘ eingebettet in Top-Down-Kulturen fördert eher das Misstrauen der Beschäftigten und wird allenfalls kurzfristige Erfolge nach sich ziehen.

### Grundsätzliche Anmerkungen

Partizipation im hier verstandenen Sinn ist kein Selbstläufer. Die vorgestellten Ansätze sollten daher auf Dauer angelegt werden und bedürfen bei der Einführung eines ‚langen Atem‘, da sie nicht ad hoc eingeführt und umgesetzt werden können. Da alle vorgestellten

## Literatur

Dörre, K. (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Wiesbaden.

Dörre, K. (1996): Partizipatives Management - ein Schritt zum demokratischen Betrieb? In: K. Denisow, W. Fricke, B. Stieler-Lorenz (Hrsg.): Partizipation und Produktivität. Friedrich-Ebert-Stiftung. Forum Zukunft der Arbeit (5). Bonn: 69-86.

Eger, T., Weise, P. (1984): Grundlagen einer ökonomischen Theorie der Partizipation. In: H. Diefenbacher, H.G. Nutzinger (Hrsg.): Mitbestimmung: Theorie, Geschichte, Praxis. Konzepte und Formen der Arbeitnehmerpartizipation. Heidelberg: 39-64.

Hilbert, J., Sperling, H.J., Fretschner, R. (1999): Interessenvertretung in Klein- und Mittelbetrieben. In: W. Müller-Jentsch (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. 3. Auflage München und Mering: 257-27.

Ittermann, P. (2009): Betriebliche Partizipation in Unternehmen der Neuen Medien. Innovative Formen der Beteiligung auf dem Prüfstand. Frankfurt a.M.

Kißler, L. (1997): Mitbestimmung und Partizipation. In: H. Luczak, W. Volpert (Hrsg.): Handbuch Arbeitswissenschaft. Stuttgart: 763-766.

Kißler, L., Graf, M., Wiechmann, E. (2000): Nachhaltige Partizipation. Beschäftigtenbeteiligung als Beitrag für mehr Chancengleichheit. Sigma. Berlin.

Kotthoff, H., Reindl, J. (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Göttingen.

Kreimeier, D., (Hrsg.) (2013): Wandlungsfähigkeit durch modulare Produktionssysteme. Verbundprojekt im Rahmenkonzept "Forschung für die Produktion von morgen" des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Deutschland. Frankfurt am Main: VDMA-Verl.

O'Toole, J. (2006): The new American workplace. New York, NY: Palgrave Macmillan. Online verfügbar unter <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0626/2005058668-b.html>.

Schäfer, A.; Gebhardt, H.; Seiler, K.; Müller, B. (2002): Ver-T-iCall-Leitfadenmodul 6 "Reports" Zum Stand innovativer Beratungsdienste in der öffentlichen Verwaltung. Wuppertal: Bergische Univ.- GH Wuppertal, FB Sicherheitstechnik, Fachgebiet Arbeitssicherheit/ Ergonomie. Eine Handlungshilfe.

Stolzenberg, K.; Heberle, K. (2013): Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten - Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung. 3. Aufl. 2013. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online verfügbar unter <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1597415>.

Wanberg, C. R.; Banas, J. T. (2000): Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. In: The Journal of applied psychology 85 (1), S. 132-142. DOI: 10.1037/0021-9010.85.1.132.

Wegge, J. (2004): Führung von Arbeitsgruppen. Teilw. zugl: Dortmund, Univ., Habil.-Schr., 2003. Göttingen: Hogrefe Verl. für Psychologie. Online verfügbar unter <http://www.sub.uni-hamburg.de/ebook/ebook.php?act=b&cid=4297>.

Zink, K. J. (2007): Mitarbeiterbeteiligung. Bei Verbesserungs- und Veränderungsprozessen. 1. Aufl. s.l.: Carl Hanser Fachbuchverlag.