

Susanne Kim/Jan Otto

Erschließungsmethoden für die Kompetenzentwicklung nutzen

Die IG Metall Ostsachsen gründet mit gezielter Erschließungsarbeit erfolgreich Betriebsräte und gewinnt zahlreiche neue Mitglieder. Dabei zeigt sich: Erschließungsarbeit ist auch Demokratieförderung in der Region.

Einleitung und Fragestellung

Die IG Metall Ostsachsen will Erschließungsgeschäftsstelle werden. Im Grunde geht es ihr um die Zukunftsfähigkeit der Region und der Menschen mit ihren Familien. Proaktiv will sie mehr Beschäftigte ermutigen und befähigen, sich für ihre Belange einzusetzen und damit für mehr Gerechtigkeit und Demokratie im Betrieb und in der Gesellschaft zu sorgen.

Eine offensive Mitglieder- und Wachstumsorientierung sowie der gezielte Aufbau von ehrenamtlich getragenen Gewerkschaftsstrukturen im Betrieb sind die Grundlage für eine machtvolle und emanzipatorische Gewerkschaftspolitik, die über die betrieblichen Grenzen hinaus auch in die Region wirkt. Insbesondere in Ostdeutschland sehen sich Gewerkschaften aktuell mit besonderen Herausforderungen konfrontiert, wenn sie als anerkannte Gerechtigkeitsakteure neben Verteilungsfragen auch die Frage nach der Zugehörigkeit, dem Innen und Außen, dem Heimischen und dem Fremden stellen und solidarische Lösungen anbieten. Bei den sich gesamtgesellschaftlich verändernden Rahmenbedingungen wachsen die Anforderungen an die Strategie- und Handlungsfähigkeit von Gewerkschaften im Betrieb. Die Frage ist, wie gewerkschaftliche Machtressourcen auf mehreren Ebenen gezielt ausgebaut werden können.

Mit Blick auf die gewerkschaftliche Erschließungsarbeit und den Ausbau von organisationspolitischer Macht braucht es dafür ein kohärentes betriebspolitisches Konzept, das in die Zeit passt. Den Organizing-Ansatz und die vielfältigen Erschließungsmethoden hat die IG Metall in einer mehrjährigen Erprobungsphase in zentral geführ-

ten strategischen Pilotprojekten wie der Windbranche oder der Kontraktlogistik sowie in lokal gesteuerten Projekten für sich entwickelt. In einer neunjährigen bezirklichen Projektphase mit zusätzlichen Personalressourcen implementieren wir diese nun flächendeckend und verankern Erschließungsarbeit als Standardaufgabe in den Geschäftsstellen.

Dieses Ziel zu erreichen ist kein Selbstläufer. Eine zentrale Aufgabe besteht weiterhin darin, die erforderlichen Erschließungskompetenzen in der IG Metall zu verfestigen und haupt- wie ehrenamtlich Aktive zu qualifizieren.⁵ Mit diesem Aufsatz wollen wir einen Debattebeitrag über Kompetenzanforderungen in der Erschließungsarbeit leisten und folgenden Fragen nachgehen: Wie können wir unsere gewerkschaftliche Erschließungsarbeit wirkungsvoller gestalten? Mit welchen Formaten, Arbeitsweisen und Methoden können wir ehrenamtlich Aktive mit analytisch-strategischen, kommunikativen und handlungsorientierenden Kompetenzen ausstatten und damit unsere betriebspolitische Handlungsfähigkeit erweitern? Darüber hinaus bewegt uns das Thema Führungsverantwortung als entscheidender Erfolgsfaktor für eine nachhaltige Erschließungsarbeit.

Kompetenzanforderungen an eine erneuerte Erschließungsarbeit

Die entscheidenden Pfeiler einer erneuerten gewerkschaftlichen Erschließungsarbeit sind eine zielgerichtete, mitgliederwirksame und beteiligungsorientierte Arbeitsweise sowie der Aufbau einer gewerkschaftlichen Struktur im Betrieb über den Kreis der bereits aktiven Funktionärinnen und Funktionäre hinaus. Eine gezielte Ausdehnung der Anzahl und der qualitativen Kompetenzen der gewerkschaftlichen Aktiven im Betrieb sind die Grundlage für eine offensive Erweiterung betriebspolitischer Handlungsspielräume.

Ein Betriebsratsmitglied muss bei wachsendem Aufgabenvolumen mehr denn je in vielen Fragen die fachliche Expertise haben und Generalistin oder Generalist zugleich sein. Bei diesen komplexen

Erschließungsmethoden zielen unmittelbar darauf ab, Passivität zu überwinden und Impulse und Anleitung zum betrieblichen Handeln zu geben.

Kompetenzanforderungen ist es nur allzu gut nachvollziehbar, dass es auch diejenigen braucht, die als Schwerpunktaufgabe fachliche Themen und betriebliche Auseinandersetzungen in mitglieder- und beteiligungsorientierte Organisationsprozesse übersetzen. Daher braucht es auch Erschließungsexpertinnen und -experten im Betrieb.

Wie also kann die Ausbildung von Erschließungsexpertinnen und -experten im Betrieb wirkungsvoll mit dem Erschließungsprozess an sich verknüpft werden? Ganz neu stellt sich die Frage nicht. Bereits in den 1960er Jahren initiierte Hans Matthöfer mit dem Konzept der betriebsnahen Bildungsarbeit zentrale Erschließungsprojekte und benannte zahlreiche Instrumente, die sich auch heute im Methodenrepertoire des Organizing-Werkzeugkoffers finden, für förderlich (Werner Abels Hauser 2009: 157).

Der Organizing-Ansatz impliziert eine spezifische Erschließungsmethodik, die kampagnenförmig ausgestaltet ist. Der oder die gewerkschaftliche Hauptamtliche und die betrieblichen Kernaktiven agieren im Team quasi als Kampagnen- und Prozessmanagerinnen und -manager mit vielfältigen Aufgaben. Sie planen die Erschließungskampagne vom Ende her, setzen sich Ziele und Meilensteine. Sie machen sich zur Aufgabe, die Zielerreichung anhand eigens festgelegter Prüffaktoren laufend einem Controlling zu unterziehen und nötigenfalls die Maßnahmen entsprechend anzupassen und umzusteuern. Außerdem entwickeln sie eine Kommunikationsstrategie und bereiten die Medien- und Öffentlichkeitsarbeit vor.

Aktivitäten, die Belegschaften oder Belegschaftsteile aktiv einbeziehen und mobilisieren, müssen mitgedacht, geplant und vorbereitet werden. Erschließungsmethoden zielen unmittelbar darauf ab, Passivität zu überwinden und Impulse und Anleitung zum betrieblichen Handeln zu geben. Gewerkschaftliche Erschließungsarbeit befördert die gezielte Entwicklung von Akteurinnen und Akteuren, sich offen gegen die Interessenslage des Arbeitgebers zu stellen, Kritik hörbar zu formulieren und alternative Lösungen anzubieten. Dafür braucht es vor allem Mut und Fertigkeiten zum kritischen Denken und besonnenem Handeln im Konflikt. Im Erschließungsprozess geht es permanent darum, diese Lernräume der persönlichen Kompetenzerneuerung und Selbstermächtigung durch beteiligendes und aktivierendes Vorgehen zu schaffen.

⁵ In den letzten zehn Jahren hat etwa die Hälfte der hauptamtlichen Gewerkschaftssekretärinnen und Gewerkschaftssekretäre an einem oder mehreren Seminaren zur Erschließungsarbeit teilgenommen.

Das Ergebnis ist eine tief verwurzelte IG Metall mit stabilen Mitbestimmungsstrukturen und selbstbewussten Akteurinnen und Akteuren im Betrieb, die einen starken Rückhalt in der Belegschaft genießen.

Erschließungsmethoden und Kompetenzentwicklung im Betrieb

Zur Erörterung der Kompetenzentwicklung bei ehrenamtlich Aktiven beschreiben wir einige ausgewählte Erschließungsmethoden intensiver. Dazu zählen Aktiventreffen, Mitgliederversammlung, 1:1-Kommunikation, Betriebslandkarte/gewerkschaftlicher Betriebsplan und Schlüsselpersonen. Für eine praxisnahe und anschauliche Darstellung dient exemplarisch der Betrieb MAJA Möbelwerke der Geschäftsstelle Ostschsen.

Das Erschließungsziel in diesem Betrieb der Holzverarbeitenden Industrie mit knapp 900 Beschäftigten und anfänglich acht Mitgliedern ist die erstmalige Betriebsratsgründung. In einem zweijährigen Prozess vom Erstkontakt bis zur erfolgreichen Betriebsratswahl im gewerkschaftsfeindlichen Umfeld haben die Kolleginnen und Kollegen einen Organisationsgrad von 25 Prozent erreicht. In dieser ersten Erschließungsphase haben sich die Aktiven häufig getroffen, akribisch Betriebslandkarten erstellt, Schulungen und Kommunikationstrainings im Vorfeld der Ansprache organisiert, 60 Hausbesuche durchgeführt und so den Kreis der Mitstreitenden vergrößert.

Dartüber hinaus war insbesondere die Beteiligung der über 350 polnischen Kolleginnen und Kollegen ein zentrales Ziel. Über die gezielte persönliche Ansprache und vertrauliche Gespräche konnten wir die Schlüsselperson für die IG Metall gewinnen und auch diesen Teil der Belegschaft mobilisieren. Das hat maßgeblich zu der gewonnenen Betriebsratswahl beigetragen – letztlich auch gegen die juristische Anfechtung des Arbeitgebers und die Erteilung eines Hausverbots gegen den Gewerkschaftssekretär.

Die Geschäftsstelle hat die Erschließung von Beginn an durch eine umfassende Öffentlichkeitsarbeit begleitet. Das Ergebnis ist eine tief verwurzelte IG Metall mit stabilen Mitbestimmungsstrukturen und selbstbewussten Akteurinnen und Akteuren im Betrieb, die einen starken Rückhalt in der Belegschaft genießen. Nun geht es in die zweite Phase der Erschließung mit den zwei Zielen, die Belegschaft mehrheitlich zu organisieren und dann die Tarifbindung zu erstreiten.

Aktiventreffen, offene Mitgliederversammlungen – Orientierung geben, persönliche Kompetenz erweitern, kollektive Lernräume schaffen

Das Aktiventreffen ist der entscheidende Ort für kollektives Lernen und persönliche Kompetenzentwicklung der Aktiven in einem geschützten Raum. Im Gegensatz zu mehrtägigen Seminaren sind sie zeitlich auf einige Stunden am Abend nach Dienstschluss begrenzt, finden aber in regelmäßigen Abständen statt. In unserem Fall kamen die Kernaktiven und der Erschließungssekretär in der Anfangsphase zu monatlichen Treffen zusammen. In der heißen Phase ein Jahr vor der Betriebsratswahl starteten die betriebsöffentlichen Aktivitäten, und die Aktiven trafen sich wöchentlich.

Die Themenfelder sind vielfältig: Hier wurden aktuelle Informationen ausgetauscht und kontrovers diskutiert. Stehen die persönliche Kritik an dem unglaubwürdigen Geschäftsführer oder die Themen der Belegschaft im Mittelpunkt? Es war auch der Ort für Planungen, strategische Überlegungen und Entscheidungen, die Auswirkungen auf den weiteren Verlauf des Prozesses haben. Sollen wir zum jetzigen Zeitpunkt bereits offen Flugblätter im Betrieb verteilen oder ausgewählte Kolleginnen und Kollegen zu Hause besuchen? Wir haben Informationen aus verschiedenen Quellen und Abteilungen zusammengetragen, um die widersprüchlichen Äußerungen von Vorgesetzten politisch einzuordnen. Wie ist die Motivlage? Warum tut er das?

Zahlreiche Fertigkeiten wie kritisches Denken, Auseinandersetzung mit Gegenargumenten, politische Entscheidungs- und Einschätzungsfähigkeit von Situationen haben wir über einen längeren Zeitraum entwickelt und über Wertevermittlung das Gerechtigkeitsempfinden ausgebaut sowie zum politischen Handeln befähigt. Die Verantwortung des hauptamtlichen Gewerkschaftssekretärs war, jede und jeden Aktiven entsprechend ihrer und seiner Stärken und Fähigkeiten einzubeziehen und hinsichtlich seiner Potenziale zu unterstützen. Entscheidend für den weiteren Prozessverlauf ist die Stärkung des Selbstbewusstseins der Akteurinnen und Akteure. Jede und jeder wächst mit der Übernahme einer neuen Aufgabe.

Für eine gelungene Unterhaltung muss klar sein, was das Ziel des Gesprächsabschlusses sein soll und wie man dort hingelangt.

1:1-Kommunikation – kommunikative Kompetenzen sind das A und O

Bereits bei den ersten Aktiventreffen haben wir Ansprache- und Argumentationsübungen in Zweier- oder Dreier-Gruppen trainiert. Für eine gelungene Unterhaltung muss klar sein, was das Ziel des Gesprächsabschlusses sein soll und wie man dort hingelangt. Bereits die Begrüßung und der Einstieg sollten glücken, offene Fragetechniken sitzen, um Themen zu ergründen. Durch aktives Zuhören soll ein tiefes Verständnis für die Situation der Beschäftigten entstehen und eine Vertrauensbasis geschaffen werden.

70 Prozent des Gesprächs bestehen aus Fragen und Zuhören! Keine leichte Übung, aber wirkungsvoll. Der entscheidende Punkt ist das Verhältnis zwischen Theorie und Praxis. 80 Prozent eines wirkungsvollen Kommunikationstrainings bestehen aus praktischen Übungen und Rollenspielen. Um den Lerneffekt zu steigern, sollten ein konstruktives Feedback, die Reflexion der Übung und ihre Übertragbarkeit auf eine reale Situation erfolgen. In der Zusammenschau kleinteiliger Übungen, Ausprobieren in der Praxis und Feedback kann die eigene Scheu vor der direkten Ansprache der eigenen Kolleginnen und Kollegen überwunden, darüber selbststärkende Erfahrungen ausgebaut und letztlich eine professionalisierte Routine entwickelt werden.

Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung war, dass Hauptamtliche die ersten gemeinsamen Aktionen begleitet haben, die Ansprache in Zweier-Teams erfolgte und wir im Anschluss die gelungenen und schwierigen Situationen ausgewertet haben. Eine Hauptaufgabe besteht darin, diese kommunikative Schlüsselkompetenz behutsam, aber konsequent und ausdauernd bei möglichst vielen Ehrenamtlichen herauszubilden und Lernen im Team zu ermöglichen.

Betriebslandkarte und gewerkschaftlicher Betriebsplan –

analytisches Denken und handlungsorientiertes Arbeiten fördern

Schon das Vertrauensleitehandbuch der IG Metall von 1972 empfiehlt den gewerkschaftlichen Betriebsplan als Instrument zur systematischen Mitgliederarbeit. Er »soll der Leitung des Vertrauenskörpers

helfen, die Gewerkschaftsarbeit im Betrieb zu planen, zu koordinieren und zu kontrollieren« (ebd.: 46). In unserem Fall haben der Gewerkschaftssekretär und die Kernaktiven auf einem der ersten Aktiventreffen eine Landkarte des Betriebs erarbeitet und begonnen, diese auf einer großen Wandzeitung zu malen.

Der Hauptamtliche leitet das Gespräch an: Wenn wir wie bei Google Maps von oben auf euren Betrieb gucken, welche Struktur hat er? Wenn wir näher hineinzoomen, welche Bereiche und Abteilungen sehen wir? Wie viele Mitglieder, Aktive und Unterstützerinnen und Unterstützer haben wir dort? Die Aktiven als Expertinnen und Experten ihres eigenen Arbeitsplatzes übernehmen die Aufgabe des Zeichnens und visualisieren die Informationen. In einem gemeinsamen Prozess entstand ein realistisches Bild der Kräfteverhältnisse in dem Betrieb. Daraus ließen sich wiederum eine wirklichkeitsnahe Schwachpunkt-Analyse erstellen. Wo fehlen noch Informationen über die Anzahl der Kolleginnen und Kollegen? In Abteilung A sind wir stark, wie gelingt uns das für die Abteilungen B und C?

Auf dieser faktenbasierenden Grundlage werden für alle nachvollziehbar die nächsten Schritte und Aufgaben abgeleitet. Das Her austreten aus der beschränkten Perspektive und die Ausweitung des Blickwinkels über die eigenen Abteilungsgrenzen hinaus befördern eine ganzheitliche Betrachtung, Fähigkeiten zum analytischem Denken und zielgerichtetes Handeln entwickeln sich weiter.

Schlüsselpersonen – Führung, Verantwortung, strategisches Denken

Schlüsselpersonen sind Beschäftigte, die die Anerkennung der Kolleginnen und Kollegen genießen und an denen diese sich dann orientieren. In unserem Fallbeispiel war es unabdingbar, die repräsentative Person für die polnischen Beschäftigten als größter Beschäftigten-gruppe im Betrieb zu finden. Nach ersten Gesprächen und vertraulichen Unterhaltungen mit dieser Person – wir nennen sie Marcin – war schnell klar: Das ist unser Mann. Er fragte nach und wollte genau wissen, wie Ziele und Vorhaben aussehen und hatte eigene Vorstellungen zum Vorgehen. Marcin kannte die Themen und hatte ein sehr

gutes Gefühl für die Stimmung. Er führte selbst 1:1-Gespräche, überzeigte, war glaubwürdig und aktivierte Kolleginnen und Kollegen. Wir haben ihm gezielt verantwortungsvollere Aufgaben übertragen und ihn in die Vorbereitung und Planung von Aktiventreffen einbezogen, von denen er dann eigene Programmpunkte übernommen hat. Marc in hat die Fähigkeit, strategisch zu denken und übernimmt Verantwortung für den Gesamtprozess. Das war insbesondere in der Konfliktsituation mit dem Arbeitgeber deutlich. Bei der Wahl wählte die Belegschaft ihn mit einem überzeugenden Stimmenanteil. Er ist heute stellvertretender Betriebsratsvorsitzender.

Die zentrale Aufgabe in dem Erschließungsprozess ist, die potentiellen Führungspersonen mit wirksamen Werkzeugen auszustatten und sie zum Leiten von Prozessen zu befähigen. Die Erschließungskampagne und die gewerkschaftliche Arbeit werden somit zur Sache der Aktiven.

Schlussbetrachtung

Mit Blick auf die Kompetenzanforderungen waren die passgenaue Qualifizierung der Aktiven und die enge Praxisbegleitung vor Ort entscheidend für das Gelingen des Prozesses. Das Ergebnis ist schon heute sichtbar. Erfolgreich war letztlich nicht nur die Wahl des Betriebsrats, sondern auch der mittlerweile kontinuierliche Mitgliederzuwachs. Es gibt mehr Wissen und Mutige mit einer gesteigerten Handlungs- und Strategiefähigkeit im Betrieb als zu Beginn, insgesamt ist eine grundlegend veränderte Grundstimmung im Betrieb spürbar, die Angst ist dem aufrechten Gang und dem Selbstbewusstsein der Belegschaft gewichen.

Das Grundverständnis ist, dass Gelerntes seine volle Wirksamkeit entfaltet im konkreten und möglichst unmittelbaren Anwendungserfordernis. Lerngegenstand sind Themen und Inhalte, die in direkter zeitlicher Nähe für das Tun der Aktiven relevant sind. Lernen erfolgt im Prozess entlang der eigenen Problemstellung. Sitzungen, die zu Lernorten mit Kurztrainings und Rollenspielen umgestaltet werden, Tagesschulungen, die immer auch praktische Übungseinheiten vorsehen und Versammlungen, die diskursiv und handlungs-

Die passgenaue Qualifizierung der Aktiven und die enge Praxisbegleitung vor Ort waren entscheidend für das Gelingen des Prozesses.

orientiert ausgestaltet sind, erfordern zwar mehr Vorbereitungs- und Nachbereitungszeit, können jedoch auch zu entscheidenden Quellen für eine nachhaltige Gewerkschaftsstruktur herausgebildet werden.

Erschließungsarbeit beinhaltet in diesem Sinne viele Elemente der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit und trägt über die Qualifizierung der Aktiven zu einer gewerkschaftlichen Personalentwicklung bei. Am deutlichsten sichtbar wird die Verbindung dort, wo ganz konkrete Maßnahmen praktischer Bildungsarbeit zum Einsatz kommen. Die oben geschilderten Kommunikationstrainings sind ein Beispiel. Hier stellt sich die Frage, wie es uns einerseits gelingen kann, weitere neue passgenaue Formate für die prozesshafte Erschließungsarbeit zu entwickeln, und andererseits diese systematischer mit bestehenden Formaten und Angeboten der Bildungsarbeit zu verzahnen.

Eine Erschließungsgewerkschaft zu werden, erfordert einen tiefgreifenden kulturellen Organisationswandel im Innern ebenso wie eine Selbstveränderung im eigenen Handeln. Die Herausforderung ist, dass Veränderung auch eine verändernde und veränderte Führung braucht (siehe dazu vertiefend: *Marshall Ganz* 2010). Dies steht nicht unbedingt im Gegensatz zur klassischen Gewerkschaftsarbeit, kann aber zu Konflikten führen, wenn Neues und Gewohntes inhaltlich und praktisch nebeneinander, im schlechteren Falle gegeneinander laufen.

Bevollmächtigte sind in ihre Führungsverantwortung gefragt, Erschließung als Leitungsaufgabe zu verstehen und in den allgemeinen Aufgabenalltag einzufügen. Sind Gewerkschaftssekretärinnen und -sekretäre und Ehrenamtliche komplexen Erschließungsprozessen unter schwierigen Rahmenbedingungen ausgesetzt, braucht es viel Zeit für beratende Prozesse. Führen bedeutet Coachen und damit Anforderungen zu verstehen und Hilfestellung zu leisten. Dies bedeutet, in richtigen Momenten zu motivieren, Mut zu machen, einen Rat zu geben, Lösungen aufzuzeigen, Probleme aus dem Weg zu räumen, Orientierung zu geben.

Ebenso herausfordernd ist das Zusammenführen der Erschließungs- mit der Bestandsstruktur der Geschäftsstelle. Niemand sollte das Gefühl haben, »die Erschließungssekretärinnen und -sekretäre machen das schon«. Bedeutsam ist daher das Verständnis, dass wir als Gewerkschaft nicht verwalten, sondern gemeinsam mit den Beschäf-

Eine Erschließungsgewerkschaft zu werden, erfordert einen tiefgreifenden kulturellen Organisationswandel im Innern ebenso wie eine Selbstveränderung im eigenen Handeln.

tigten die Verhältnisse gestalten wollen. Wesentliche Maßnahmen sind daher, dass weitestmöglich Erschließungs- und Betreuungsketärinnen und -sekretäre im Team arbeiten, voneinander lernen und auch die Ehrenamtlichen wie der Ortsvorstand fortwährend in die Prozesse eingebunden sind. Zu groß ist die Gefahr, dass in alte Gewohnheiten und Handlungsmuster verfallen wird. Daher behandeln wir das Thema »Wir sind eine Erschließungsgeschäftsstelle« entlang der Aktivitäten kontinuierlich auf Delegiertenversammlungen und Ortsvorstandssitzungen.

Wird die Entwicklung hin zu einer Erschließungsgewerkschaft als gemeinsamer Veränderungs- und Lernprozess verstanden, braucht es einen gemeinsamen Plan und eine gemeinsame Vision. Die IG Metall Ostachsen beschreibt diese Vision als wachsende, strategisch gestaltende und handlungsfähige Organisation, in der Mitglieder das Schlüsselement sind. Ausgangspunkt der Erschließungsarbeit der Geschäftsstelle ist der eigens formulierte betriebs-, organisations- und tarifpolitische Anspruch, strukturell auch in großenrelevanten Betrieben der Holz- und Kunststoffindustrie sowie der Textilindustrie handlungsfähige Strukturen auszubauen und am Ende mit Tarifverträgen zu versehen.

Die gezielte Neugründung von Betriebsratsgremien als Einstieg in eine Tarifbindungskampagne zählt daher zu den definierten Standardaufgaben der Geschäftsstelle. Bislang wurden im Regelbetrieb nur kleine Betriebe mit bis zu 300 Beschäftigten angegangen und erschlossen. Der Plan ist, die Aktivitäten auf maßgebliche Betriebe auszuweiten. Erste Schritte sind getan, weiter geht es auch auf neuen Wegen mit einer IG Metall als lernender Organisation, die sich auch das noch nicht Ausprobiertere zur Regel macht.

Literaturliste und weiterführende Informationen

Abelshauer, Werner (2009): Nach dem Wirtschaftswunder. Der Gewerkschafter, Politiker und Unternehmer Hans Matthöfer, Bonn.

Ganz, Marshall (2010): Leading Change. Leadership, Organization, and Social Movements in: Handbook of Leadership Theory and Practice: A Harvard Business

School Centennial Colloquium, Hrsg. Nohria, Nitin/Khurana, Rakesh, Boston, S. 527–568.

IG Metall (1972): Die Arbeit der Vertrauensleute, Schriftenreihe der Industriegewerkschaft Metall Nr. 41.