

Ökologische und digitale Transformationsprozesse in der Perspektive organisationaler Gerechtigkeit

Von Guido Becke*

Zusammenfassung

Betriebe als relevante Orte der dualen, d. h. der digitalen und ökologischen Transformation bilden nicht nur technisch-organisatorische Zweckgebilde, sondern sind vielmehr als betriebliche Moralökonomien zu fassen. Allerdings wurden duale Transformationsprozesse in der sozialwissenschaftlichen Debatte bisher in der Perspektive organisationaler Gerechtigkeit nicht systematisch untersucht. Der Beitrag versucht, diese Forschungslücke zu reduzieren, indem anhand vorhandener Studien zu digitalen und ökologischen Transformationsprozessen auf betrieblicher Ebene analysiert wird, inwiefern organisationale Gerechtigkeit eine relevante Gelingensbedingung für solche Transformationsvorhaben bildet. Der Beitrag zeigt, dass der Beteiligung von Beschäftigten an ökologischen wie digitalen Transformationsprozessen und ihrer Gestaltung eine Schlüsselbedeutung für das Erleben organisationaler Gerechtigkeit wie für die Unterstützung und Partizipationsbereitschaft von Beschäftigten zukommt. Betriebliche Interessenvertretungen können in Aushandlungsprozesse mit dem Management förderliche Bedingungen für die Gestaltung von Beteiligungsprozessen schaffen und eine Erwartungskoordination innerhalb von Betlegschaften ermöglichen. In der Perspektive organisationaler Gerechtigkeit orientieren sich Beschäftigte nicht nur an der Realisierung von Arbeitsinteressen in betrieblichen Transformationsprozessen, sondern verbinden diese auch mit Rationalitätsansprüchen an eine effektive und effiziente betriebliche Entwicklung. Darüber hinaus wird deutlich, dass Beschäftigte auch dezidiert gesellschaftliche Ansprüche, etwa an eine Vereinbarkeit von Beruf und privater Lebenssphäre oder an ein nachhaltiges Arbeiten und Wirtschaften, in betrieblichen Transformationsprozessen reklamieren. Die Missachtung der Gerechtigkeitsansprüchen von Beschäftigten begünstigt offenbar ein Scheitern betrieblicher Transformationsprozesse.

Summary

Establishments are relevant sites of dual transformation, i. e., digital and ecological transformation, which are not only technical-organizational constructs but rather form specific moral economies. However, dual transformation processes have not yet been systematically examined in the social science debate from the perspective of organizational

* Guido Becke, Institut Arbeit und Wirtschaft, Universität Bremen, E-Mail: becke@uni-bremen.de

justice. This contribution attempts to address this research gap by analyzing existing studies on digital and ecological transformation processes at the establishment level to what extent organizational justice constitutes a relevant condition for the success of such transformation initiatives. The article shows that the participation of employees in ecological and digital transformation processes and their design is of key importance for employees' experience of organizational justice as well as for their support and willingness to participate in such transformation initiatives. This contribution shows that works councils can create favorable conditions for the design of participation processes in negotiations with management and enable expectation coordination within the workforce. From the perspective of organizational justice, employees not only orient themselves towards the realization of work interests in transformation processes but also connect these with rationality claims for effective and efficient development at establishment level. Furthermore, it becomes clear that employees also explicitly assert societal claims, such as the compatibility of work and private life or sustainable working and economic practices, in transformation processes. The disregard for employees' claims to justice apparently favors the failure of transformation processes at establishment level.

JEL classification: J53, M14, Z19

Keywords: dual transformation, organisational justice, participation, moral economies at establishment level

1. Einleitung

Moderne Arbeitsgesellschaften befinden sich derzeit in multiplen sozio-ökonomischen und sozial-kulturellen Transformationsprozessen, welche die Digitalisierung von Arbeit und die verstärkte Konfrontation mit ökologischen Zivilisationsrisiken infolge des Klimawandels, abnehmender Biodiversität bzw. der Vernutzung ökologischer Ressourcen einschließen. Gesellschaftliche Transformationsprozesse werden im Anschluss an Reißig (2019, 16 ff.) verstanden als ein spezifischer Typus sozialen Wandels, der durch Pfadwechsel im Sinne tief greifender gesellschaftlicher Veränderungen geprägt ist, die durch das Zusammenwirken langfristiger gesellschaftlicher Entwicklungsprozesse mit dem gegenwärtigen bzw. zukunftsorientierten intendierten Handeln sozialer Akteur:innen geprägt ist. Gesellschaftliche Transformationsprozesse sind durch ergebnisoffene Aushandlungs-, Lern-, Such- und Experimentierprozesse gekennzeichnet und bringen aufgrund ihrer Komplexität und Eigendynamik stets auch nicht-intendierte Folgen hervor (ebd., 16 f.). Gesellschaftliche Transformationsvorhaben können gleichwohl in sozialer wie politischer Hinsicht gestaltet werden, insbesondere im Sinne indirekter politischer Kontextsteuerung, z. B. im Rahmen von Mehr-Ebenen-Governance-Prozessen. Ob und inwiefern in sozialen Teilsystemen Pfadwechsel erfolgen, bedarf konkreter empirischer Forschung. Zu beachten sind hierbei auch die gesellschaftlichen Definitionsverhältnisse von Transformationsprozessen einschließlich ihrer sozialen Konstruktionsprozesse, d. h. Transformationsprozesse unterliegen auch differenten perspektivengebundenen sozialen Wahrnehmungen und Bewertungen (vgl. Mannheim 1949).

Ökologische und digitale Transformationsprozesse der Arbeitswelt durchdringen ganze Branchen bzw. Wirtschaftssektoren sowie globale Wertschöpfungsketten. Gleichwohl bilden Unternehmen und Betriebe zentrale soziale Orte, in denen digitale wie ökologische Transformationsvorhaben und Innovationsprozesse gestaltet und realisiert werden (vgl. Rat der Arbeitswelt 2021). Ökologische und digitale Transformationsprozesse konfrontieren Unternehmen und Betriebe mit einem erheblichen Veränderungsdruck: Die Digitalisierung der Erwerbsarbeit bedeutet eine Neuordnung bzw. Reorganisation von Erwerbsarbeit, die durch die Coronapandemie forciert wurde (vgl. Carstensen 2023). Sie begünstigt etwa die Ausbreitung virtueller unternehmensübergreifender Kooperationsformen, digital gerahmter orts- und zeitflexibler, d. h. mobiler und multi-lokal orientierter Arbeitsformen, die eine entgrenzte Flexibilisierung von Erwerbsarbeit und privater Lebensführung induziert, insbesondere durch erhöhte zeitliche Verfügbarkeitserwartungen an Beschäftigte und die Verlagerung von Arbeit ins Homeoffice der Beschäftigten (vgl. Carstensen et al. 2022; Entgelmeier et al. 2023). In Produktionsunternehmen äußert sich die digitale Transformation vor allem in der Ausbreitung von Produktionskonzepten systemischer Vernetzung mithilfe cyberphysischer Systeme, die sich am Leitbild der Industrie 4.0 orientieren (vgl. Hirsch-Kreinsen 2015). In unterschiedlichen Branchen, wie Logistik und Finanzdienstleistungen sowie in der Plattformökonomie, werden verstärkt KI-Anwendungen und Algorithmen zur Steuerung von Arbeits- und Geschäftsprozessen eingesetzt (vgl. Pastuh/Geppert 2020; Holubová 2022).

Unternehmen und Betriebe werden im Rahmen ökologischer Transformationsprozesse mit erhöhten politischen bzw. rechtlichen Anforderungen und sozialen Ansprüchen konfrontiert, ihre Geschäftsmodelle sowie ihre Arbeitsprozesse und -strukturen zu dekarbonisieren, d. h. auf regenerative Energieträger und klimaneutrale Produkte und Prozesse umzustellen. Die Dekarbonisierung eröffnet auf der einen Seite neue Innovationschancen und Kostensenkungspotenziale, ist auf der anderen Seite aber in Unternehmen und Branchen mit bislang klimaschädlichen Produkten bzw. Energieträgern, wie der Automobil- und der Stahlindustrie oder der Energiewirtschaft, mit potenziellen Beschäftigungsverlusten und erhöhten Requalifizierungsanforderungen verbunden (vgl. Becker et al. 2019; Iwer 2018; Klopffleisch 2018).

Bei dieser dualen Transformation zeigen sich keine einheitlichen sozio-ökonomischen Entwicklungstrends. Vielmehr sind unterschiedliche branchen- und unternehmensspezifische Ausgangsbedingungen, Pfadabhängigkeiten und Akteurskonstellationen zu berücksichtigen, welche die Vielgestaltigkeit digitaler und ökologischer Veränderungsvorhaben, ihre unterschiedliche Veränderungstiefe und Entwicklungsverläufe erklären (vgl. Butollo et al. 2021; Carls et al. 2023).

In diesem Beitrag wird untersucht, inwiefern organisationale Gerechtigkeitsvorstellungen von Beschäftigten eine relevante Gelingensbedingung für die digitale bzw. ökologische Transformation auf betrieblicher Ebene bilden. Der Beitrag geht von der Annahme aus, dass Betriebe als spezifische Moralökonomien zu verstehen sind. Zunächst werden daher Betriebe als Moralökonomien konzeptualisiert und auf dieser Basis das Konzept der organisationalen Gerechtigkeit erläutert (2.). Danach wird dieses Konzept auf betriebliche Transformationsvorhaben und deren Gestaltung bezogen (3.), indem auf empirische Befunde unterschiedlicher Studien sowie eigene Fallstudienresultate zurückgegriffen wird. Der Beitrag schließt mit einem Fazit und Ausblick ab (4.).

2. Betriebliche Moralökonomien und organisationale Gerechtigkeit

Betrieb bezeichnet den „Ort der Güter- und Leistungsproduktion, an dem Arbeitskräfte zur Erreichung eines Ziels zusammengefasst werden“ (Minssen 2023, S. 112). Betriebe primär als technisch-organisatorische Gebilde zur Verfolgung ökonomischer Zwecke zu verstehen, greift zu kurz. Aus soziologischer und arbeitswissenschaftlicher Perspektive werden Betriebe vielmehr als umweltoffene sozio-technische Systeme konzeptualisiert (vgl. Ulich 2013; Hirsch-Kreinsen 2020), die zugleich Orte der Gestaltung sozialer Wirklichkeit bilden, an der unterschiedliche Akteursgruppen, insbesondere das Management bzw. Führungsgruppen sowie Belegschaftsgruppen teilhaben (vgl. Kotthoff 2009; Volmerg et al. 1986). Soziale Austauschbeziehungen zwischen Management und Führungsgruppen auf der einen Seite sowie Belegschaft bzw. ihrer betrieblichen Interessenvertretung auf der anderen Seite können unterschiedliche Qualitäten aufweisen, etwa eine vertrauensbasierte kooperative Konfliktbearbeitung ermöglichen oder primär auf den ökonomischen Leistungsaustausch fokussiert sein (vgl. Weltz 2011; Kotthoff 2009). Gleichwohl ist betriebliche Herrschaft stets auf die Anerkennung ihrer Legitimität durch Belegschaften angewiesen (vgl. Weber 2005). Die Transformation von Arbeitskraft in konkretes, leistungsorientiertes Arbeitshandeln der Beschäftigten (vgl. Thompson 1989) setzt voraus, dass sich zwischen Management und Belegschaft ein „sozial-moralisches Verhältnis wechselseitiger Anerkennung“ (Kotthoff 2009, S. 431) herausbildet. Hierfür ist der an Reziprozitätsnormen des Gebens und Nehmens orientierte soziale Austausch konstitutiv, der sich an als legitim anerkannten wechselseitigen Erwartungen und Verpflichtungen sowie an betrieblich geltenden sozialen Normen orientiert, die im Rahmen der oft längerfristig angelegten Interaktions- und Austauschprozesse zwischen Management und Belegschaft hervorgebracht, reproduziert und verändert werden (vgl. Gouldner 1984; Kotthoff 2023; Becke 2008). Dieses kollektive Geflecht wechselseitiger Erwartungen, Verpflichtungen und sozialer Normen konstituiert Betriebe als Moralökonomien (vgl. Thompson 1971).

Die betriebliche Moralökonomie beinhaltet erstens die Anerkennung grundlegender arbeitsbezogener Interessen von Beschäftigten. Diese beziehen sich auf die Reproduktion bzw. den langfristigen Erhalt sowie die Verwertung der Arbeitskraft, um einen angemessenen Ertrag für ihre Arbeitsleistung zu erhalten und ihre Lebenslage zu verbessern, sowie auf ihr Interesse, Arbeitsbedingungen mitgestalten zu können (vgl. Fürstenberg 1977). Dieses Interessenspektrum beinhaltet zudem das Interesse, gesellschaftliche Sinnansprüche auch in der betrieblichen Sphäre zur Geltung zu bringen. Gesellschaftliche Sinnansprüche von Beschäftigten richten sich beispielsweise darauf, Erwerbstätigkeit und private Lebensführung (inklusive der Pflege von Angehörigen) gut vereinbaren zu können (vgl. Jürgens 2015; Evans-Borchers 2024). Zudem beziehen sich solche Sinnansprüche zunehmend auf ein nachhaltiges Arbeiten und Wirtschaften (vgl. Becke/Warsewa 2018).

Die betriebliche Moralökonomie umfasst zweitens kollektive Gerechtigkeitsvorstellungen, -erwartungen und -bewertungen, die das Arbeitshandeln von Management, Führungs- und Belegschaftsgruppen orientieren. An welchen Gerechtigkeitsprinzipien (z.B. Gleichheits-, Leistungs- oder Anrechtsprinzip) sich Organisationsmitglieder orientieren, hängt von ihrer sozialen Positionierung in Organisationen und der vorherrschenden Art sozialer Beziehungen (z.B. langfristige und vertrauensbasierte oder kurzfristige, wettbewerbsorientierte Beziehungen) ab (vgl. Liebig/May 2009). Überdies werden Gerechtigkeitsvorstellungen von Organisationsmitgliedern beeinflusst durch betrieblich vorherrschende Gerechtigkeitsvorstellungen und -prinzipien, auf deren Basis betriebliche Entscheidungen getroffen und legitimiert werden; sie sind damit stets auch Ausdruck betrieblicher Macht- und Herrschaftsverhältnisse (vgl. Pieck 2020).

Nähere Aufschlüsse über die Gerechtigkeitsansprüche von Beschäftigten bietet eine gemeinsame Studie des Soziologischen Forschungsinstituts (SOFI) Göttingen und des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München (vgl. Kratzer et al. 2015). In der Studie wird eine „moderne Arbeitsmoral“ (Tullius/Wolf 2016, S. 494) von Beschäftigten als Kern der moralischen Ökonomie identifiziert, in der sich Gerechtigkeits- und Rationalitätsansprüche verbinden. Demnach orientieren sich die Gerechtigkeitsansprüche von Erwerbstätigen an fünf Anspruchsmustern: dem aufwandsorientierten Prinzip der Leistungsgerechtigkeit; dem Würdeprinzip, d.h. dem Anspruch von Beschäftigten, in der Erwerbssphäre mit Würde und Respekt behandelt zu werden; dem Selbstverwirklichungsanspruch in der Erwerbsarbeit; dem Fürsorgeprinzip, das „verlangt, dass die Menschen gemäß ihrer jeweiligen Besonderheit und damit verbundenen spezifischen Bedürfnissen zu behandeln sind“ (ebd., S. 497) sowie dem Beteiligungsprinzip, d.h. dem Anspruch von Beschäftigten, an Entscheidungen, die ihren unmittelbaren Arbeitskontext betreffen, beteiligt zu werden. Im Kontext der modernen Arbeitsmoral reklamieren Beschäftigte auch Rationalitätsansprüche an die Effektivität und Funktionalität der Arbeitsorganisation,

an klare und geregelte Verfahren, Entscheidungsprozesse und Verantwortlichkeiten sowie an eine Betriebsführung, die sich an Prinzipien der Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit orientiert (vgl. Tullius/Wolf 2016; Kratzer et al. 2016).

Eine weitere Forschungsperspektive auf betriebliche Moralökonomien eröffnet die Organizational-Justice-Forschung, die sich an einem empirischen Verständnis von Gerechtigkeit orientiert (vgl. Cropanzano/Molina 2015; Liebig/May 2009), das die subjektiv wahrgenommene Gerechtigkeit organisationaler Ereignisse, d. h. das individuelle Erleben von Fairness und damit verbundene Bewertungen fokussiert. Diese Perspektive geht teilweise aber auch von kollektiven Gerechtigkeitswahrnehmungen und -bewertungen aus, die es ermöglicht, Gerechtigkeitsvorstellungen von Belegschaftsgruppen zu untersuchen (vgl. Hornung et al. 2020).

Digitale und sozial-ökologische Transformationsvorhaben werden in Organisationen mit Blick auf drei zentrale Dimensionen organisationaler Gerechtigkeit wahrgenommen und bewertet (vgl. Hornung et al. 2020; Cropanzano/Molina 2015): *Distributive Gerechtigkeit* bezieht sich auf die ergebnisorientierte Verteilung von Ressourcen bzw. Erträgen sowie von Belastungen und Zumutungen bzw. Einschnitten, die mit betrieblichen Veränderungsvorhaben verbunden sind. *Distributive Gerechtigkeit* orientiert sich primär am Prinzip der Leistungsgerechtigkeit. *Prozedurale Gerechtigkeit* rekuriert auf Kontroll- und Einflusschancen der von betrieblichen Veränderungsentscheidungen direkt oder indirekt betroffenen Organisationsmitglieder. Verfahrensgerechtigkeit fokussiert die Beteiligung von Organisationsmitgliedern an Veränderungsvorhaben und die Transparenz von Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen sowie die Einhaltung von Fairnessregeln bei Interessenkonflikten. *Prozedurale Gerechtigkeit* schließt an Beteiligungsansprüche von Beschäftigten an, ihren unmittelbaren Arbeitszusammenhang mitgestalten zu können. Die *Interaktionsgerechtigkeit* adressiert die Frage, inwiefern Organisationsmitglieder in Veränderungsprozessen eine Gleichbehandlung erfahren und ihnen mit Würde und Respekt begegnet wird. Die *Interaktionsgerechtigkeit* erstreckt sich neben der Qualität der Interaktion auch auf das Informationsverhalten von Führungskräften in Veränderungsvorhaben. *Interaktionsgerechtigkeit* rekuriert auf das Würdeprinzip als Anspruchsmuster von Beschäftigten. Die Perspektive der Organizational-Justice-Forschung erscheint für die Analyse dualer betrieblicher Transformationsvorhaben besonders fruchtbar, da sie es ermöglicht, diese Vorhaben prozessorientiert mit Blick auf das Gerechtigkeitserleben von Organisationsmitgliedern zu analysieren und daraus empirisch begründete Schlussfolgerungen zur sozial gerechten Gestaltung ökologischer wie digitaler Transformationsvorhaben zu ziehen.

3. Organisationale Gerechtigkeit in digitalen und ökologischen Transformationsprozessen

Bisher existieren weder mit Blick auf die digitale noch in Bezug auf die ökologische Transformation systematische Studien, welche die Bedeutung organisationaler Gerechtigkeitswahrnehmungen von Beschäftigten für das Gelingen solcher Transformationsvorhaben untersuchen. Gleichwohl können die Befunde vorhandener arbeitssoziologischer Studien zur digitalen bzw. ökologischen Transformation in Unternehmen bzw. Betrieben in der Perspektive organisationaler Gerechtigkeit sekundäranalytisch untersucht werden, um die forschungsleitende Fragestellung dieses Beitrags zu beantworten und weitere Forschungsbedarfe aufzuzeigen. Ich beziehe mich im Folgenden zunächst darauf, Studien in den Blick zu nehmen, welche (beteiligungsorientierte) digitale Transformationsvorhaben auf der Betriebs- bzw. Unternehmensebene analysiert haben. In einem zweiten Schritt werden empirische Befunde einer qualitativen Betriebsfallstudie zu einem ökologischen Transformationsvorhaben in der Perspektive organisationaler Gerechtigkeit reflektiert und interpretiert, die Kolleg:innen und ich im Rahmen eines transdisziplinär orientierten Forschungsprojekts durchgeführt haben. Die Reanalyse bzw. Reinterpretation vorliegender Studienergebnisse zu digitalen wie ökologischen Transformationsvorhaben auf betrieblicher Ebene ist explorativ orientiert, d. h. sie soll weitere systematische Untersuchungen solcher Transformationsvorhaben in der Perspektive organisationaler Gerechtigkeit inspirieren.

3.1 Organisationale (Un-)Gerechtigkeit in digitalen Transformationsvorhaben

Existente arbeitssoziologische Studien, die sich mit digitalen Transformations- bzw. Veränderungsprozessen in Betrieben bzw. Unternehmen befasst haben, analysieren diese Prozesse zwar nicht explizit in der Perspektive organisationaler Gerechtigkeit, verwiesen gleichwohl auf Problemkonstellationen, die tendenziell organisationales Ungerechtigkeitserlebens aufseiten von Beschäftigten begünstigen. So besteht ein übergreifender empirischer Befund zur Analyse betrieblicher Digitalisierungsprozesse darin, dass diese zumeist durch Management und Expert:innen geplant und gesteuert werden, ohne von den konkreten Bedarfen und Anforderungen der Arbeitsprozessebene auszugehen. Damit korrespondiert, dass Beschäftigte und direkte Führungskräfte sowie auch betriebliche Interessenvertretungen eher selten aktiv beteiligt werden; sofern eine Beteiligung von Beschäftigten erfolgt, konzentriert sich diese häufig auf spätere Gestaltungsphasen von Digitalisierungsprozessen (vgl. Carls et al. 2023; Kutlu et al. 2023; Kuhlmann/Schumann 2015). Dieses grundlegende Beteiligungsdefizit erweist sich in Bezug auf das Erleben organisationaler Gerechtigkeit in mehr-

facher Hinsicht als problematisch: Erstens verletzt es Beteiligungs- und Mitgestaltungsansprüche von Beschäftigten bei digitalen Veränderungsvorhaben, die ihren Arbeitszusammenhang betreffen. Die unzureichende Beteiligung erleben Beschäftigte tendenziell als Verfahrensungerechtigkeit, da sie sich kaum in Gestaltungsprozesse einbringen können und diese mit Blick auf Ziele, Reichweite und Prozessgestaltung oft intransparent bleiben. Zweitens kann das strukturelle Beteiligungsdefizit aufseiten von Beschäftigten als eine Verletzung des Würdeprinzips betrachtet werden, da die Beschäftigten seitens des Managements als betrieblich relevante Gestaltungsakteure missachtet bzw. ausgeblendet werden. Vor diesem Hintergrund zeigt insbesondere die Studie von Carls et al. (2023), dass Beschäftigte in betrieblichen Digitalisierungsprozessen distributive Ungerechtigkeit erleben, da auf der einen Seite ihre an die Digitalisierung geknüpften positiven Veränderungserwartungen, die sich auf eine verbesserte Arbeitsqualität durch Belastungsreduktion und eine effektivere bzw. effizientere Gestaltung betrieblicher Prozesse richteten, enttäuscht wurden. Auf der anderen Seite nehmen sie die top-down-Gestaltung betrieblicher Digitalisierung als Quelle erhöhter Leistungsanforderungen, Arbeitsintensivierung, technisierungsbedingten Zusatzaufwands und Arbeitsunterbrechungen wahr – bei oft ohnehin schon hohem Belastungsniveau. Überdies werden Beschäftigten z.T. Qualifizierungsmöglichkeiten und -zeiten vorenthalten. Dieses Missverhältnis zwischen erhöhter digitalisierungsbedingter Leistungsverausgabung und Belastungszuwächsen sowie vorenthaltenen Potenzialen zur Verbesserung ihrer Arbeitsqualität kann bei Beschäftigten gesundheitsschädigende berufliche Gratifikationskrisen auslösen (vgl. Siegrist 2001).

Wenn eine Beschäftigtenbeteiligung an betrieblichen Digitalisierungsprozessen erfolgt, so orientiert sich diese überwiegend an einem effizienzorientierten Partizipationsparadigma, das Beschäftigte in ihren Arbeits- bzw. Organisationsrollen adressiert, um das erfahrungsbasierte Arbeitsprozesswissen von Beschäftigten zu aktivieren, damit betriebsökonomische Ziele der Digitalisierung besser realisiert werden können (Kutlu et al. 2023, S. 54). Da Beschäftigte aufgrund ihres Arbeitsprozesswissens betrieblich relevante Ungewissheitszonen mit Blick auf Digitalisierungsvorhaben kontrollieren und sie Beteiligungsofferten des Managements auch ausschlagen bzw. unterlaufen können, ergeben sich für Beschäftigte und ihre betrieblichen Interessenvertretungen Aushandlungsspielräume, die sie nutzen können, um ihre Arbeitsinteressen zu verfolgen. Anzunehmen ist daher, dass am effizienzorientierten Partizipationsparadigma orientierte Beteiligungsofferten des Managements Beschäftigten größere Spielräume eröffnen, arbeitsbezogene Gerechtigkeits- und Rationalitätsansprüche in betriebliche Digitalisierungsvorhaben einzubringen als im Falle von betrieblichen Technisierungsstrategien und -prozessen ohne Beschäftigtenbeteiligung. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass Beschäftigte und ihre betrieblichen Interessenvertretungen möglichst frühzeitig in die Entwicklung betrieblicher Digitalisierungs-

konzepte eingebunden sind. Betriebliche Interessenvertretungen können hierfür geeignete arbeitspolitische Rahmungen schaffen, etwa indem sie Betriebsvereinbarungen aushandeln, welche eine nicht nur effizienz-, sondern auch eine arbeitsorientierte Beteiligung der Beschäftigten absichern (vgl. Kutlu et al. 2023). Betriebliche Interessenvertretungen können im Rahmen von Aushandlungsprozessen mit dem Management daher Gelegenheitsstrukturen zur Förderung organisationaler Gerechtigkeit in betrieblichen Digitalisierungsvorhaben schaffen.

3.2 Organisationale (Un-)Gerechtigkeit in einem ökologischen Transformationsvorhaben

Im Folgenden werden ökologische Transformations- bzw. Veränderungsprozesse in der Perspektive organisationaler Gerechtigkeit anhand einer explorativen qualitativen Betriebsfallstudie untersucht, die Bestandteil des Pilotprojekts „NaGut – Nachhaltig Gut Arbeiten“ war, das durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert und am Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw) der Universität Bremen zwischen 2016 und 2019 durchgeführt wurde (vgl. Becke 2019). Das transdisziplinäre Verbundprojekt zielte darauf ab, in Kollaboration mit drei Unternehmen aus dem Stahl- und Schiffbau und einem Unternehmen der Umweltwirtschaft integrierte praxisorientierte Gestaltungskonzepte forschungsbasiert zu entwickeln und zu erproben, die Lösungen guter Arbeitsqualität mit ökologischen Innovationsvorhaben verbanden. Die dreijährige Kollaborationsdauer zwischen Arbeitsforschung und Praxis ermöglichte daher im Rahmen betrieblicher Intensivfallstudien einen vertieften empirischen Zugang zu den beteiligten Unternehmen.

Bei der ausgewählten qualitativen Intensivfallstudie handelte es sich um ein regional tätiges mitbestimmtes, nunmehr privatisiertes Umweltwirtschaftsunternehmen im Bereich des Abwassermanagements, das im Rahmen ökologischer Transformationsprozesse darauf abzielte, klimaneutral und ökoeffizient zu wirtschaften. Der ökologische Transformationsprozess umfasste zunächst eine Phase der ökologischen Innovationsentwicklung, an die eine Konsolidierungs- und Verstetigungsphase anschloss. Die erste Phase sah einen umfangreichen Beteiligungsprozess vor, der durch eine zwischen Management und Betriebsrat ausgehandelte Betriebsvereinbarung gerahmt wurde (vgl. Becke 2024). Hierbei wurden abteilungs- und hierarchieübergreifende Beteiligungsgruppen gebildet, die auf freiwilliger Basis und während der Arbeitszeit ökologische Innovations- und Energieeinsparideen entwickelten, über deren Umsetzung ein betriebliches Steuerungsgremium unter Beteiligung des Betriebsrats entschied. Die Beteiligungsgruppen entwickelten eine Vielzahl von Innovationsideen, die größtenteils umgesetzt wurden. Aus der Perspektive der interviewten Fach- und Führungskräfte erwies sich der Partizipationsprozess als sehr erfolgreich, da dadurch ein produktives Innovations- und Kooperationsklima im Unternehmen gefördert

wurde, das durch eine hohe Beteiligungsbereitschaft aufseiten der Mitarbeitenden flankiert wurde. Obwohl der Beteiligungsprozess das Zielkriterium der Verbesserung der Arbeitsqualität nicht explizit einschloss, betrachteten die Beschäftigten diese erste Phase ebenfalls als Erfolg. Der Beteiligungsprozess entsprach aus ihrer Sicht überwiegend ihren Erwartungen an organisationaler Gerechtigkeit, denn die Beteiligung kam nicht nur dem Unternehmen und dessen ökoefizienten Einsparzielen und ökologischen Innovationen zugute. Vielmehr konnten sie ihre ökologisch erweiterte Subjektperspektive (vgl. Becke/Warsewa 2018) einbringen, d. h. durch die Beteiligung ihre ausgeprägte ökologische Sinnorientierung realisieren, sodass dies ihren Erwartungen an distributiver Gerechtigkeit entsprach. Das Freiwilligkeitsprinzip der Beteiligung und die gewährten Zeiten für Beteiligung als Arbeitszeit wurden als Anerkennung durch das Management betrachtet. Die Beteiligung an der Entwicklung und Umsetzung ökologischer Verbesserungsmaßnahmen erlebten sie als Realisierung ihres arbeits- und betriebsbezogenen Gestaltungsinteresses, das ihnen ein erhöhtes Selbstwirksamkeitserleben ermöglichte. Das per Betriebsvereinbarung geregelte und transparente Partizipationsverfahren nahmen die Mitarbeitenden als Ausdruck prozeduraler Gerechtigkeit und als Anerkennung ihres Subjektstatus in der ökologischen Transformation wahr.

Die Konsolidierungs- und Verstetigungsphase markierte hingegen einen tiefgreifenden Einschnitt: Das Management war bestrebt, die hohen Energie- und Kostensenkungspotenziale aus der ersten Phase möglichst fortzuschreiben. Das Management hatte eine neue Governancestruktur eingeführt, die auf der indirekten, kennzahlenbasierten Steuerung des Unternehmens und seiner Bereiche über Zielvereinbarungskaskaden basierte. Während der zweiten Phase der ökologischen Transformation wurden ökologische Energieeinsparziele in die indirekte Steuerung integriert, sodass alle Unternehmensbereiche mit ökoeffizienzorientierten Zielvorgaben konfrontiert wurden. Die ökoeffizienzorientierte Beschäftigtenbeteiligung wurde verstetigt, indem das Management die mittleren Führungskräfte dazu anhielt, auf der Bereichsebene geeignete Beteiligungsformate einzuführen. Formate, Reichweite und Intensität der Beteiligung wurden stark beeinflusst von der jeweiligen bereichsbezogenen Führungs- und Arbeitskultur. Ein Großteil der Bereiche bildete Umwelt-KVP-Beteiligungsgruppen, die nach Vorgabe des Managements außerhalb der regulären Arbeitszeit tagten. Als Beteiligungsgruppen die avancierten ökoeffizienzorientierten Einsparziele wiederholt verfehlten, wurde dies seitens des Managements als Scheitern der Umwelt-KVP-Teams wahrgenommen und innerbetrieblich so kommuniziert. Die Beschäftigten stellten daraufhin ihre Beteiligungsaktivitäten ein. Erst durch die Intervention der mittleren Führungskräfte konnte dem Management vermittelt werden, dass die globalen Einsparziele zu avanciert waren, da sie bereichsspezifische Gegebenheiten außeracht ließen, sodass sie schließlich durch bereichsbezogene Ziele ersetzt wurden (vgl. Becke 2024).

Im Rückzug der Beschäftigten aus den Umwelt-KVP-Gruppen spiegelte sich eine tiefgreifend erlebte organisationale Ungerechtigkeit im Kontext der ökologischen Transformation wider. Die Beschäftigten nahmen ein Missverhältnis zwischen ihrem hohen Engagement, weitere ökoeffiziente Verbesserungen zu realisieren und ihrer Bereitschaft, unbezahlte Mehrarbeit in Kauf zu nehmen sowie dem aus Sicht des Managements kommunizierten Ungenügen, die Umweltziele nicht zu erreichen, wahr. Die aus Sicht der Beschäftigten enttäuschte Tauschgerechtigkeit erklärt sich daraus, dass Management und Beschäftigte sich an differenten Auslegungen des Leistungsprinzips orientieren: Während die Beschäftigten sich an der aufwandsorientierten Leistung, d. h. ihrem Engagement für die geleistete Innovationsarbeit, orientieren, zählt für das Management ausschließlich die ergebnisorientierte Leistung, d. h. der Beitrag der Beschäftigten zur Realisierung unternehmensbezogener Ökoeffizienzziele. Die Erwartungen der Beschäftigten an interaktionale Gerechtigkeit wurden enttäuscht, da das Management durch die betriebliche Negativkommunikation des Nicht-Erreichens der avancierten Ökoeffizienzziele durch die Beteiligungsgruppen den Innovationsbeitrag der Beschäftigten abwertete und ihnen einseitig die Verantwortung für das Scheitern aufbürdete. Sie fühlten sich dadurch in ihrer Würde verletzt.

4. Fazit und Ausblick

Die Analyse dualer, d. h. digitaler wie ökologischer Transformationsprozesse auf der Betriebs- und Unternehmensebene steht in der Perspektive organisationaler Gerechtigkeit noch am Anfang. Die vorhandenen Befunde verdeutlichen, dass Verfahren der betrieblichen Gestaltung von Transformationsprozessen, der damit verbundenen oder versagten Beteiligung von Beschäftigten und der Berücksichtigung ihrer Arbeitsinteressen und Sinnperspektiven sich als bedeutsam erweisen für die Unterstützung und Mitgestaltungsbereitschaft von Belegschaften. Organisationale Gerechtigkeit bildet nach bisherigen Befunden offenbar eine wesentliche Gelingensbedingung für betriebliche Transformations- und Veränderungsprozesse. Die Enttäuschung von Gerechtigkeitsansprüchen begünstigt offenbar aufseiten von Beschäftigten eine Aufkündigung ihrer Partizipationsbereitschaft bzw. Unterstützung betrieblicher Transformationsvorhaben; sie kann die betriebliche Innovationsfähigkeit beeinträchtigen, wenn Beschäftigte in Transformationsprozessen ihr arbeitsprozessbezogenes Erfahrungswissen zurückhalten. In den untersuchten Studien sticht hervor, dass das Erleben organisationaler (Un-)Gerechtigkeit in ökologischen wie digitalen Transformationsvorhaben nicht nur geprägt wird durch die Realisierung arbeitsbezogener Interessen von Beschäftigten und ihrer Anerkennung als Person und Gestaltungssubjekte von Transformationsprozessen. Überdies legen Beschäftigte auch Wert darauf, dass ihre Rationalitätsansprüche an effektive wie effizient gestaltete be-

triebliche Arbeitsprozesse und Strukturen eingelöst werden. Damit nehmen sie den Betrieb als gemeinsames Projekt und Verantwortungsobjekt von Management und Belegschaft in den Blick, für dessen Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sie sich engagieren, gleichwohl auch das Management in die Verantwortung nehmen, für die ökonomische Bestandssicherung und den Erhalt von Beschäftigung zu sorgen. Für die Unternehmenspraxis bedeutet dies, im Rahmen digitaler wie ökologischer Transformations- bzw. Veränderungsprozesse sozial-moralische Ansprüche und Erwartungen von Beschäftigten anzuerkennen, da Beschäftigte bei einer wahrgenommenen Verletzung der betrieblichen Moral-ökonomie ihre Mitgestaltungsbereitschaft an solchen Veränderungsvorhaben tendenziell aufkündigen werden.

In Studien zur digitalen wie ökologischen Transformation zeigt sich, dass das Erleben organisationaler Gerechtigkeit auch davon motiviert wird, gesellschaftlich legitimierte Sinnansprüche in die betriebliche Sphäre einzubringen (vgl. Hürtgen/Voswinkel 2014). Bei ökologischen Transformationsvorhaben bezieht sich dies darauf, soziale Ansprüche an eine umwelt- und klimaverträgliche Gestaltung von Arbeitsprozessen, Produkten und Dienstleistungen realisieren zu können. Studien zu digital gerahmtem ortsflexiblem Arbeiten deuten darauf hin, dass Beschäftigte, die vermehrt von Zuhause arbeiten, Ansprüche an die Berücksichtigung informaler Care-Arbeit in der Erwerbsarbeits-sphäre reklamieren (vgl. Carstensen 2003). In beiden Fällen drückt sich darin eine Bedeutungszunahme der gesellschaftlich erweiterten Subjektperspektive von Beschäftigten aus (vgl. Becke/Warsewa 2018). Die damit verbundenen Herausforderungen und Konfliktpotenziale gilt es zukünftig näher in der Perspektive organisationaler Gerechtigkeit zu untersuchen.

Die vorhandenen Befunde zeigen, dass betrieblichen Interessenvertretungen eine zentrale Bedeutung für organisationale Gerechtigkeit in betrieblichen Transformations- und Veränderungsprozessen zukommt: nicht nur in ihrer Schutzfunktion für die Arbeitsinteressen von Beschäftigten, sondern auch für die Aushandlung einer geregelten partizipativen Rahmung dieser Prozesse und für die auf betriebliche Transformationsprozesse gerichtete Erwartungskoordination innerhalb von Belegschaften. Im Fallbeispiel der ökologischen Transformation wurde die Vermittlungsfunktion von mittleren Führungskräften deutlich, die gegenüber dem Management auf kontextspezifische Zielvorgaben drangen und ihre Mitarbeitenden unterstützten. Perspektivisch sollte daher die Forschung zu organisationaler Gerechtigkeit betriebliche Akteurskonstellationen und Aushandlungsprozesse verstärkt in den Blick nehmen, um Voraussetzungen für das Erleben organisationaler (Un-)Gerechtigkeit näher zu erfassen und zu erklären.

In diesem Beitrag wurden digitale und ökologische Transformationsvorhaben separat voneinander in der Perspektive organisationaler Gerechtigkeit untersucht. Zukünftige Forschung sollte sich auch darauf beziehen, Interdependen-

zen zwischen ökologischen und digitalen Transformationsvorhaben in ihrer Bedeutung für betriebliche Moralökonomien zu untersuchen.

Zukünftig sollte überdies untersucht werden, inwiefern betriebliche Moralökonomien durch die digital gerahmte Neuordnung von Erwerbsarbeit herausgefordert werden, in der der Betrieb als lokalisierbares sozio-technisches Gebilde unter Veränderungsdruck gerät. Wenn Betriebe zu digital gerahmten Netzwerken virtueller bzw. multilokaler Arbeitszusammenhänge umgestaltet werden, erschwert dies vermutlich die betriebliche Sozialintegration und die Entwicklung betrieblicher Moralökonomien.

Literaturverzeichnis

- Becke, G. (2008): Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen. Zur psycho-sozialen Dynamik von Gegenseitigkeit im Organisationswandel. Berlin: Edition Sigma.
- Becke, G. (Hrsg.) (2019): Gute Arbeit und ökologische Innovationen. Perspektiven nachhaltiger Arbeit in Unternehmen und Wertschöpfungsketten. München: oekom.
- Becke, G. (2024): Nachhaltige Arbeit durch Beteiligung an arbeitsökologischen Innovationen – Erfolgsvoraussetzungen und Hindernisse. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, <https://doi.org/10.1007/s41449-024-00416-7>.
- Becke, G. und Warsewa, G. (2018): Neue Chancen für nachhaltige Arbeitsgestaltung. Wie Arbeitnehmer(innen) Nachhaltigkeit im Betrieb vorantreiben können. GAIA 27(1): 122 – 126.
- Becker, K., Ehrlich, M. und Holzschuh, M. (2019): Das Wertschöpfungssystem „Automobil“ im Umbruch. Soziale und ökologische Transformation zusammendenken, in: Dörre, K., Rosa, H., Becker, K., Bose, S. und Seyd, B. (Hrsg.): Große Transformation? Zukunft moderner Gesellschaften. Sonderband des Berliner Journals für Soziologie, S. 245 – 258.
- Butollo, F., Feuerstein, P. und Krzywdzinski, M. (2021): Was zeichnet die digitale Transformation der Arbeitswelt aus? Ein Deutungsangebot jenseits von Großtheorien und disparater Empirie. Arbeits- und Industriesoziologische Studien 14(2): 27 – 44.
- Carls, K., Gehrken, H., Kuhlmann, M., Splett, B. und Thamm, L. (2023): Digitalisierung aus Beschäftigtensicht. Fehlende Mitgestaltung, belastender Zusatzaufwand, mangelnde Wertschätzung. WSI-Mitteilungen 76(2): 83–92.
- Carstensen, T. (2023): Zwischen Homeoffice, neuer Präsenz und Care. Die räumliche und digitale Neuordnung von Arbeit. WSI-Mitteilungen 76(1): 3 – 9.
- Carstensen, T., Krause, C., Matuschek, I., Kleemann, F. und Mirich, S. (2022): Entgrenzte Flexibilität im Homeoffice. Arbeit 31(1-2): 195 – 213.
- Cropanzano, R. und Molina, A. (2015): Organizational Justice, in: J. D. Wright (Hrsg.): International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (2. Auflage), Vol. 17, Oxford: Elsevier, S. 379 – 384.
- Entgelmeier, I., Meyer, S.-C., Tisch, A. und Backhaus, N. (2023): Das Büro als sozialer Ort. Zusammenarbeit in hybriden Arbeitswelten. Arbeit 32(2): 111 – 132.

- Evans-Borchers, M. (2024): Beruf und Pflege: Vereinbarkeit erfordert mehr als den Ruf nach flexibler Stabilität, in: Lange, J., Evans-Borchers, M., Wirth, L. M., Völz, S., Hülsen-Giesler, M. und Finking, G. (Hrsg.): Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Koordination und Kooperation von Arbeit in Betrieben und Sorgenetzwerken, Loccumer Protokolle Band 40/2024, Rehburg-Loccum: Evangelische Akademie Loccum, S. 11 – 25.
- Fürstenberg, F. (1977): Einführung in die Arbeitssoziologie. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Gouldner, A. W. (1984): Reziprozität und Autonomie. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2015): Einleitung: Digitalisierung industrieller Arbeit; in: Hirsch-Kreinsen, H., Ittermann, P. und Niehaus, J. (Hrsg.): Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen. Baden-Baden: Nomos, S. 9 – 30.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2020): Digitale Transformation von Arbeit. Entwicklungstrends und Gestaltungsansätze. Stuttgart: Kohlhammer.
- Holubová, B. (2022): Algorithmisches Management. Bewusstsein, Risiken und Reaktion der Sozialpartner. Abschlussbericht. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Hornung, S., Weber, W. G. und Höge, T. (2020): Organisationale Gerechtigkeit, Demokratie, Subjektivierung und Gesundheit, in: Badura, B., Ducki, A., Schröder, H. und Meyer, M. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2020: Gerechtigkeit und Gesundheit, Berlin/Heidelberg: Springer, S. 15 – 29.
- Hürtgen, S. und Voswinkel, S. (2014): Nichtnormale Normalität? Anspruchslogiken aus der Arbeitnehmerr Mitte. Berlin: Edition Sigma.
- Iwer, F. (2018): Ökologischer Umbau der Automobilindustrie – die neue Herausforderung, in: Schröder, L. und Urban, H.-J. (Hrsg.): Gute Arbeit, Ausgabe 2019: Ökologie der Arbeit – Impulse für einen nachhaltigen Umbau. Frankfurt/M.: Bund, S. 85 – 103.
- Jürgens, K. (2015): Zusammenhänge anerkennen: Für eine Neuordnung von Arbeit und Leben, in: Hoffmann, R. und Bogedan, C. (Hrsg.): Arbeit der Zukunft. Möglichkeiten nutzen – Grenzen setzen. Frankfurt/M.: Campus, S. 289 – 310.
- Kloppfleisch, R. (2018): Umbau der Energiewirtschaft, in: Schröder, L. und Urban, H.-J. (Hrsg.): Gute Arbeit, Ausgabe 2019: Ökologie der Arbeit – Impulse für einen nachhaltigen Umbau. Frankfurt/M.: Bund, S. 139 – 151.
- Kotthof, H. (2009): ‚Betriebliche Sozialordnung‘ als Basis ökonomischer Leistungsfähigkeit. Wirtschaftssoziologie. Sonderheft 49 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, S. 428 – 446.
- Kotthoff, H. (2023): Betriebliche Sozialordnung, in: Bohn, R., Hirsch-Kreinsen, H., Pfeiffer, S. und Woll-Zocholl, M. (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie (3. Auflage). Baden-Baden: Nomos, S. 118 – 122.
- Kratzer, N., Menz, W., Tullius, K. und Wolf, H. (2015): Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit. Baden-Baden: Nomos.
- Kratzer, N., Menz, W., Tullius, K. und Wolf, H. (2016): Beschäftigte wollen Gerechtigkeit – und einen effizient geführten Betrieb. Policy Brief Nr. 002, Februar 2016. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

- Kuhlmann, M. und Schumann, M. (2015): Digitalisierung fordert Demokratisierung der Arbeitswelt heraus, in: Hoffmann, R. und Bogedan, C. (Hrsg.): Arbeit der Zukunft. Möglichkeiten nutzen – Grenzen setzen. Frankfurt/M.: Campus, S. 122 – 140.
- Kutlu, Y., Seibold, B., Mugler, W., Kirner, E. und Klatt, S. (2023): Betriebliche Digitalisierungsprozesse. Neue Beteiligungsofferten, neue arbeitspolitische Chancen? Arbeit 32(1): 51 – 74.
- Mannheim, K. (1949): Ideology and Utopia. An Introduction to the Sociology of Knowledge (5. Auflage). London: Routledge & Kegan.
- Minssen, H. (2023): Betrieb, in: Bohn, R., Hirsch-Kreien, H., Pfeiffer, S. und Will-Zocholl, M. (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industriosozilogie (3., aktualisierte und erweiterte Auflage). Baden-Baden: Nomos, S. 112 – 115.
- Liebig, S. und May, M. (2009): Dimensionen sozialer Gerechtigkeit. Aus Politik und Zeitgeschichte 47/2009, S. 3 – 8.
- Pastuh, D. und Geppert, M. (2020): A „Circuit of Power“-based Perspective on Algorithmic Management and Labour in the Gig Economy. Industrielle Beziehungen, 1: 179 – 204.
- Pieck, N. (2020): Gesundheit und (Geschlechter-)Gerechtigkeit in der Arbeitswelt, in: Badura, B., Ducki, A., Schröder, H. und Meyer, M. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2020: Gerechtigkeit und Gesundheit. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 50 – 67.
- Rat der Arbeitswelt (2022): Der Betrieb als sozialer Ort. Entwicklungen. Herausforderungen. Empfehlungen. Ein Positionspapier des Rats der Arbeitswelt. Berlin: Prognos AG.
- Reißeig, R. (2019): Transformation von Gesellschaften. Eine vergleichende Betrachtung von Geschichte, Gegenwart und Zukunft. Marburg: Schüren.
- Siegrist, J. (2001): Distributive Gerechtigkeit und Gesundheit: eine medizinsoziologische Perspektive. Ethik in der Medizin 13: 33 – 44.
- Thompson, E. P. (1971): The Moral Economy of the English Crowd in the Eighteenth Century, Past & Present, 50, S. 76 – 136.
- Thompson, P. (1989): The Nature of Work. An Introduction to Debates on the Labour Process. Houndsmill et al.: MacMillan.
- Tullius, K. und Wolf, H. (2016): Moderne Arbeitsmoral: Gerechtigkeits- und Rationalitätsansprüche von Erwerbstätigen heute. WSI-Mitteilungen 7: 493 – 502.
- Ulich, E. (2013): Arbeitssysteme als Soziotechnische Systeme – eine Erinnerung. Journal Psychologie des Alltagshandelns 6(1): 4 – 12.
- Volmerg, B., Senghaas-Knobloch, E. und Leithäuser, T. (1986): Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Weber, M. (2005): Wirtschaft und Gesellschaft. Neu-Isenburg/Frankfurt/M.: Zweitausendundeins.
- Weltz, F. (2011): Kooperative Konfliktverarbeitung. Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen, in: Weltz, F.: Nachhaltige Innovation. Ein industriosozilogischer Ansatz zum Wandel in Unternehmen. Herausgegeben von Hans J. Pongratz und Friedrich Weltz. Berlin: Edition Sigma, S. 111 – 125.