

Machtfragen der digitalen Transformation

Eine multirationale Perspektive auf die betriebliche Mitbestimmung im Spannungsfeld der Digitalisierung und digitalen Transformation

Dissertation zur Erlangung des Grades einer Doktorin (Dr. rer. pol.)

Vorgelegt von Eva Maria Leißing (geb. Spindler), 2023

Erstgutachter: Professor Dr. Christoph Schank

Zweitgutachter: Professor Dr. Johannes Rüegg-Stürm

Zusammenfassung

Digitalisierung und digitale Transformation greifen in die unternehmerischen Wertschöpfungsprozesse ein und gehen mit tiefgreifenden organisationalen Veränderungen einher. Dies umfasst auch die Strukturen, Inhalte, Arbeitsweisen und Aushandlungsprozesse zwischen den Gremien der betrieblichen Mitbestimmung und der Unternehmensvertretung. Daraus abgeleitet beleuchtet diese Dissertation (1) welche Veränderungspotenziale und Auswirkungen, mit Digitalisierung und digitaler Transformation, für die betriebliche Mitbestimmung einhergehen und (2) wie multiple Rationalitäten in neuen Verhandlungsformaten zwischen Unternehmensvertretung und betrieblicher Mitbestimmung adressiert werden. Die Beantwortung der Fragestellungen fußt sowohl auf theoretischen Diskussionen und Modellierungen als auch auf qualitativen, empirischen Untersuchungen von Textdokumenten, sowie 30 teilstrukturierten Leitfadeninterviews. Daraus geht hervor, dass die betriebliche Mitbestimmung für die aktive Gestaltung der digitalen Transformation einen planvollen Veränderungsprozess verfolgen sollte, um den inhaltlichen, strukturellen und ethischen Regelungsbedarfen – für die Arbeitnehmenden und die eigenen Gremien – systematisch zu begegnen. Damit verbunden sind umfassende Qualifizierungen der Betriebsräte, sowie die Reflexion der eigenen Rolle und der veränderlichen Bedürfnisse der Arbeitnehmenden. Um die Herausforderungen der digitalen Transformation zu regulieren, zeigen sich neue Aushandlungsformate, die sog. Zukunftsvereinbarungen. Diese Vereinbarungen werden in einer multirationalen Sinngemeinschaft von den Akteuren der betrieblichen Mitbestimmung und der Unternehmensvertretung verhandelt. Eine Sinngemeinschaft ist als besonders etablierter Aushandlungsort mit gemeinsamen Routinen, Werten und informellen Regeln zu verstehen, welcher zu stabilen Aushandlungsbedingungen beitragen kann. Während die Sinngemeinschaften Raum für die inhaltliche Annäherung bieten, erfolgt in der Außendarstellung eine klare Abgrenzung der Akteure. Jedoch können die Unwägbarkeiten in der Umsetzung der Zukunftsvereinbarungen auch destabilisierend auf die Sinngemeinschaften wirken.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
Disclaimer	VI
1 Einleitung	1
2 Struktureller Aufbau der Dissertation	4
3 Theoretisches Fundament	7
3.1 Digitalisierung und digitale Transformation in Organisationen	8
3.2 Rahmenbedingungen der betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland	11
3.3 Qualifizierte Mitbestimmung – Professionalisierung der Betriebsratsarbeit	14
3.4 Betriebliche Mitbestimmung und Unternehmensvertretung – eine multirationale Betrachtung der Aushandlungsprozesse	18
4 Forschungsprozess und Beiträge zum Forschungsstand	22
4.1 Digitale Transformation als Veränderungstreiber	23
4.2 Aushandlungsprozesse von betrieblicher Mitbestimmung und Unternehmen	26
5 Diskussion	30
5.1 Digitale Transformation als Veränderungstreiber	31
5.2 Aushandlungsprozesse zwischen Betriebsrat und Unternehmensvertretung	34
5.3 Sinngemeinschaft: Aushandlungsort der Machtfragen digitaler Transformation	38
6 Limitationen der Dissertation	41
7 Fazit und weitere Forschungsbedarfe	43
Literaturverzeichnis	45
Literaturverzeichnis der für die Promotion anerkannten Publikationen	55

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grundlagen und Forschungsschwerpunkte der Dissertation (eigene Darstellung).....	4
Abbildung 2: Artikel, Beiträge und Vorträge nach Forschungsschwerpunkten (eigene Darstellung)	6
Abbildung 3: Veränderungstiefe in Organisationen (Artikel I).....	9
Abbildung 4: Wertschöpfung in der Digitalisierung und digitalen Transformation (Artikel I).....	10
Abbildung 5: Stereotype Rationalitäten der Unternehmensführung und betrieblichen Mitbestimmung (eigene Darstellung in Anlehnung an Artikel I und III).....	19
Abbildung 6: Das Zusammenspiel der multirationalen Aushandlungsorte (eigene Darstellung)....	20
Abbildung 7: Übergreifende Diskussion der Forschungsschwerpunkte (eigene Darstellung).....	30

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gegenüberstellung der Definitionen rund um den Begriff Digitalisierung	8
Tabelle 2: Steckbrief Artikel I – Inhalt und Beitrag zum Forschungsstand.....	23
Tabelle 3: Steckbrief Artikel II – Inhalt und Beitrag zum Forschungsstand.....	25
Tabelle 4: Steckbrief Artikel III – Inhalt und Beitrag zum Forschungsstand.....	27
Tabelle 5: Steckbrief Artikel IV – Inhalt und Beitrag zum Forschungsstand	29

Abkürzungsverzeichnis

BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BR	Betriebliche Mitbestimmung
HBS	Hans-Böckler-Stiftung
NISO	National Information Standards Organization
UN	Unternehmensvertretung
VWGmbHÜG	Gesetz über die Überführung der Anteilsrechte an der Volkswagenwerk Gesellschaft mit beschränkter Haftung in private Hand

Disclaimer

Ergebnisse, Meinungen und Schlüsse dieser Veröffentlichung sind nicht notwendigerweise die der Volkswagen Aktiengesellschaft.

1 Einleitung

„Das Internet ist für uns alle Neuland“ – diese Aussage traf Angela Merkel im Jahr 2013 rund um die Diskussion des Überwachungsprogramms Prism und sorgte in der Öffentlichkeit damit sowohl für Belustigung, als auch Empörung (Waleczek, 2013). Dass diese Aussage auch zehn Jahre später nicht völlig von der Hand zu weisen ist, zeigen die zahlreichen unbeantworteten Fragestellungen, die mit den tiefgreifenden, dynamischen und gesellschaftspolitischen Veränderungen der Digitalisierung und digitalen Transformation einhergehen (Brennen & Kreiss, 2016; Laaff, 2021; Rammler, 2016). In der Wirtschaftslandschaft gewinnen Überlegungen zu operativer und strategischer Anwendungsoptionen der Digitalisierung und digitalen Transformation an Relevanz (Schallmo & Williams, 2018).

Gerade in deutschen Großunternehmen können derartig umfassende organisationale Veränderungen, mit Blick auf die gesetzlichen Grundlagen, in der Regel nur unter Involvierung der deutschen Mitbestimmungsstrukturen realisiert werden. Insbesondere die betriebliche Mitbestimmung sieht sich im Unternehmensalltag mit vielfältigen und neuartigen Handlungsfeldern konfrontiert, die aus der Digitalisierung und digitalen Transformation resultieren (Spindler & Schank, 2020). Zudem werden mit der Implementierung neuer Technologien – ob bewusst oder unbewusst – nicht nur Effizienzsteigerungen erreicht, sondern auch Arbeitsbedingungen und die Beziehung zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern verändert (Haipeter, 2020).

Um diese Veränderungen zu bewältigen und qualifiziert zu begleiten, braucht es neue Kompetenzen und Verhandlungspositionen, damit die Arbeitsbedingungen und betrieblichen Mitbestimmungsstrukturen gestaltet werden können (BMAS, 2018; Spindler & Schank, 2020). Hier zeichnet sich eine erste Machtfrage der Digitalisierung und digitalen Transformation ab: Erst die oben genannten Veränderungen können die Vorteile der Mitbestimmung in einem Umfeld der Digitalisierung und digitalen Transformation sichern und einhergehende Chancen nutzbar machen (BMAS, 2018; Rego, 2022). Bisherige Studien in diesem Forschungsfeld fokussieren eher die Veränderungen, die auf die Belegschaft wirken, während Analysen der konkreten Effekte auf die betriebliche Mitbestimmung derzeit unterrepräsentiert sind.

Damit im Einklang beschreiben boyd und Crawford (2012), dass die Veränderung einzelner Teilaspekte perspektivisch eine umfassende Wirkung entfalten kann. Veranschaulichend zitieren sie: „Change the instruments, and you will change the entire social theory that goes with them“ (Latour, 2010, S. 153) und skizzieren damit eine zweite Machtfrage. Auch im Umfeld der betrieblichen Mitbestimmung spiegelt sich diese Logik am Beispiel neuer Aushandlungsformate

zwischen betrieblicher Mitbestimmung und Unternehmensvertretung wider. Bei sog. Zukunftsvereinbarungen handelt es sich um solche betriebliche Regelungen, die insbesondere Themen der Digitalisierung, digitalen Transformation und damit einhergehenden Qualifizierungsbedarfen in Unternehmen aushandeln (Haipeter et al., 2019; Niewerth et al., 2021). Sie gehen über das gesetzliche Mindestmaß an betrieblicher Mitbestimmung hinaus, treffen zukunftsorientierte Vereinbarungen und umfassen sowohl Regelungen auf inhaltlicher, prozessualer als auch strukturell-kontextueller Ebene (Haipeter et al., 2019). In der Forschung wurden die Zukunftsvereinbarungen und ihr Einfluss auf die Aushandlungsbeziehungen – abseits der hier angeführten Arbeiten – bislang nur wenig beleuchtet.

Um die Aushandlungsbeziehungen zwischen betrieblicher Mitbestimmung und Unternehmensvertretung zu analysieren, sind in der industriesoziologischen Forschung Betriebsratstypisierungen beliebt (z. B. Kotthoff, 1981, 1994; Müller-Jentsch & Seitz, 1998; Osterloh, 1993). Dabei treten solche Perspektiven in den Vordergrund die Machtressourcen, Wirkungsmacht und Durchsetzungsstärke der betrieblichen Mitbestimmung in den Untersuchungsfokus rücken (Dombois & Holtrup, 2015; Jansen, 2013). Eine dritte Machtfrage der digitalen Transformation kann hier also sehr wörtlich, zugunsten eines eher normativen Untersuchungsfokus, verstanden werden. Durch eine zunehmend routinierte und kooperative Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen betrieblicher Mitbestimmung und Unternehmensvertretung – wie sie für die Aushandlung von Zukunftsvereinbarungen üblich ist (Haipeter et al., 2019) –, werden machtpolitische Differenzen balanciert und rücken in den Hintergrund (Bosch, 1997; Streeck, 2016).

Vor diesem Hintergrund reflektiert diese Arbeit den machtpolitischen Fokus der Forschung, der betrieblichen Mitbestimmung und wählt für die Betrachtung der Interaktions- und Aushandlungsbeziehungen der betrieblichen Mitbestimmung, das Konzept des Multirationalen Managements nach Schedler und Rüegg-Stürm (2014c). Multirationales Management greift das pluralistisch geprägte Umfeld einer Organisation auf. Dabei liegt die Annahme zugrunde, dass verschiedene soziale Gruppen in einer Organisation co-existieren, die anhand ihrer Werthaltungen, Denkmuster und Handlungslogiken individuelle Rationalitäten ausprägen. Diese Rationalitäten dienen als Bewertungsgrundlage, um das eigene Handeln als legitim bzw. rational oder aber illegitim bzw. irrational zu bewerten. Treffen diese Rationalitäten und ihre unterschiedlich gelagerten Interessen aufeinander, können Konflikte entstehen, die aufgearbeitet werden müssen, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern.

Aus den bisherigen Ausführungen gehen die zwei wesentlichen Untersuchungsschwerpunkte, beziehungsweise Forschungsfragen hervor, die Eva Maria Leißing in dieser Dissertation bearbeitet:



Welche Veränderungspotenziale und Auswirkungen gehen für die betriebliche Mitbestimmung mit der Digitalisierung und digitalen Transformation einher?



Wie werden multiple Rationalitäten entlang neuartiger Verhandlungsformate zwischen betrieblicher Mitbestimmung und Unternehmensvertretung adressiert?

Der erste Forschungsschwerpunkt betrachtet somit digitale Transformation als Veränderungstreiber im spezifischen Umfeld der betrieblichen Mitbestimmung. Die Doktorandin adressiert diesen Schwerpunkt anhand von zwei bereits publizierten Artikeln. Diese nutzen je eine umfassende, theoriebasierte Diskussion im fachlichen Umfeld der Unternehmensethik und Organisationsentwicklung und modellieren daraus Handlungs- und Lösungsansätze für die betriebliche Mitbestimmung. Ebenso wird der zweite Forschungsschwerpunkt, die Aushandlungsprozesse zwischen betrieblicher Mitbestimmung und Unternehmensvertretung, durch zwei weitere Artikel untersucht. Neben einer theoretisch fundierten Grundlagendiskussion steht in beiden Artikeln die qualitative, empirische Ergründung dieses Forschungsschwerpunkts im Vordergrund.

Im Zuge dieses Rahmenpapiers beschreibt Eva Maria Leißing zunächst den strukturellen Aufbau dieser kumulativen Dissertation. Dazu werden die soeben erwähnten vier Artikel und deren innerer Zusammenhang kurz skizziert. Zudem werden die wesentlichen theoretischen Grundlagen, des Vorhabens dargelegt. Dazu werden die Operationalisierungen der Begriffe ‚Digitalisierung‘ und ‚digitale Transformation‘ hergeleitet. Die Rahmenbedingungen der betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland werden mit besonderem Fokus auf die Merkmale der sogenannten qualifizierten Mitbestimmung beschrieben. Schließlich werden die Aushandlungsprozesse zwischen betrieblicher Mitbestimmung und Unternehmensvertretung aus multirationaler Perspektive betrachtet.

Auf Basis dieses theoretischen Rahmens folgt eine vertiefte Betrachtung des Forschungsprozesses sowie der einzelnen Inhalte, Vorgehensweisen und Beiträge der vier erwähnten Artikel. Darüber hinaus ordnet Eva Maria Leißing die übergreifenden Limitationen dieser kumulativen Dissertation ein. Die wesentlichen Ergebnisse und Beiträge dieser kumulativen Dissertation zu dem derzeitigen Stand der Forschung, werden entlang der beiden Forschungsschwerpunkte vorgestellt. Daran anknüpfend erfolgt eine schwerpunktübergreifende Diskussion der Ergebnisse. Das Fazit zieht ein Resümee dieser kumulativen Dissertation und skizziert weitere Forschungsbedarfe. Damit arbeitet Eva Maria Leißing in diesem Rahmenpapier den inneren Zusammenhang der vier Artikel, beziehungsweise dieser kumulativen Dissertation heraus. Zudem leistet sie einen weiteren, eigenständigen Beitrag zu der übergreifenden Diskussion der forschungsleitenden Fragestellungen.

2 Struktureller Aufbau der Dissertation

Die vorliegende kumulative Dissertation ist in der Zeit von März 2018 bis Oktober 2023 entstanden. Wie in der Einleitung aufgegriffen, ist diese Dissertation, mit ihren vier Artikeln, entlang zweier Forschungsschwerpunkte strukturiert: Den Veränderungspotenzialen der digitalen Transformation auf die betriebliche Mitbestimmung und die Aushandlungsprozesse von sogenannten Zukunftsvereinbarungen zwischen betrieblicher Mitbestimmung (BR) und der Unternehmensvertretung (UN). Diese Differenzierung spiegelt sich in der *Abbildung 1* wider.

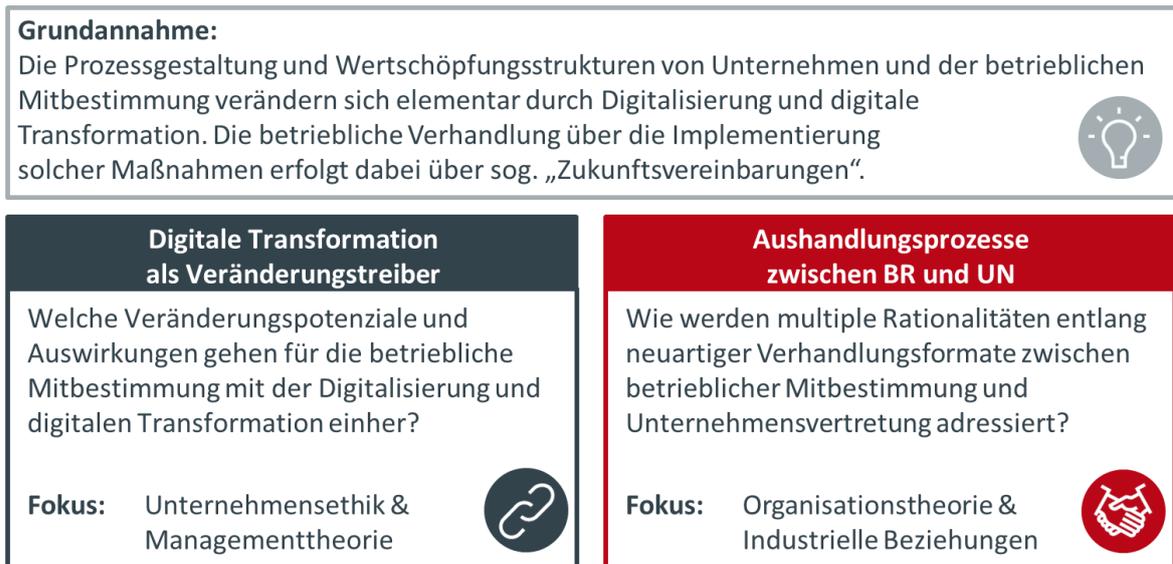


Abbildung 1: Grundlagen und Forschungsschwerpunkte der Dissertation (eigene Darstellung)

Neben diesem Rahmenpapier umfasst diese kumulative Dissertation insbesondere vier wissenschaftlichen Artikeln. Drei der vier Artikel wurden in den Jahren 2020 und 2022, in verschiedenen akademischen Journalen, mit double-blind peer-review Verfahren, in deutscher und englischer Sprache veröffentlicht. Der vierte Artikel befindet sich derzeit noch im Einreichungsprozess. Im Anhang dieses Rahmenpapiers sind die Volltexte der Artikel beigefügt. Ergänzend folgen in *Kapitel 4 Forschungsprozess und Beiträge zum Forschungsstand* vertiefende Steckbriefe, welche die Zielsetzung, Vorgehensweise, die Beiträge zum Forschungsstand sowie die jeweilige Leistung von Eva Maria Leißing offenlegen.

Einen kurzen Einblick in die Inhalte und Ergebnisse der Artikel, sowie deren Zuordnung zu den beiden Forschungsschwerpunkten bieten der nachfolgende Überblick und die *Abbildung 2*.



Artikel I

Spindler, Eva (2020): Wie betriebliche Mitbestimmung sozioökonomische Reflexion in Zeiten digitaler Transformation bewahren kann. In: *zfwu* 21 (3), S. 279–308. DOI: 10.5771/1439-880X-2020-3-279.

Artikel I setzt sich auf theoretischer Ebene mit den Begriffen der Digitalisierung und digitalen Transformation auseinander. Basierend auf den möglichen Auswirkungen der beiden Veränderungstreiber werden Reflexionsfragen entwickelt. Anhand dieser könnte die BR eine erstrebenswerte Zukunftsvision und einen strukturierten, strategischen Veränderungsprozess gestalten, um die resultierenden Umbrüche zu begleiten. Als zentral stellt sich die Frage der Qualifizierung, der Sicherstellung der sog. „Digital Literacy“, der BR heraus. Die angestoßenen Überlegungen dienen dem Artikel II als Grundlage.



Artikel II

Schank, Christoph & Spindler, Eva Maria (2022): Giving Employees a Voice in Times of Digital Transformation. Modelling Employee Representation Voice in Algorithm-Based Decision-Making. In: *mrev* 33 (3), S. 269–302. DOI: 10.5771/0935-9915-2022-3-269.

Entlang mitbestimmter Prozesse könnten algorithmenbasierte Entscheidungen besonders gravierend in die bisherigen Mitbestimmungsrechte eingreifen. Theoriegestützt diskutiert der Artikel II welche Parameter in der Prozessgestaltung sowie der Qualifizierung notwendig sind, um bisherige Mitbestimmungsrecht entlang mitbestimmter Entscheidungs- und Aushandlungsprozesse dennoch abzusichern. Dabei wird das Konzept des „Big Judgement“ entwickelt. Dieses gibt eine konkrete Antwort auf die Frage notwendiger Kompetenzen und Rahmenbedingungen, über welche insbesondere die BR entlang algorithmenbasierter Entscheidungsprozesse verfügen sollte.



Artikel III

Spindler, Eva Maria & Schank, Christoph (2022): Multirationalität in Aushandlungs- und Entscheidungsprozessen betrieblicher Mitbestimmung. In: *IndBez* 29 (1), S. 47–74. DOI: 10.3224/indbez.v29i1.03.

Artikel III fokussiert auf die Entwicklung und den Verhandlungsverlauf der Zukunftsvereinbarung „Roadmap Digitale Transformation“ der Marke Volkswagen. Durch die Analyse verschiedener Dokumente, welche den Verhandlungsstand zu fortschreitenden Zeitpunkten widerspiegeln, wurden die multirationalen Aushandlungsprozesse zwischen BR und UN beleuchtet. An den Ergebnissen wird zum einen deutlich, dass polarisierende Themen vorhanden sind, die für eine der beiden Akteursgruppen nicht verhandelbar sind. Zum Zweiten treten Differenzen in anderen Themenfeldern auf, die bewusst genutzt werden, um innovative Lösungen aus den Schnittmengen der Positionen zu erarbeiten. Zum Dritten liegt ein bewusster Umgang mit den multiplen Rationalitäten vor und mono-rationale Negierung der Differenzen sind nicht erkennbar. Diese Ergebnisse legten eine vertiefende Untersuchung der Überbrückung der multiplen Rationalitäten in Aushandlungssituationen nahe.



Artikel IV

Leißing, Eva Maria; Schank, Christoph & Schedler, Kuno (NN): Dazu verdammt einen Kompromiss zu finden – Eine multirationale Perspektive auf die Aushandlungsprozesse von Betriebsvereinbarungen (EN).

Artikel IV knüpft daran an und untersucht wie Sinngemeinschaften, zwischen Akteuren der BR und UN, in Aushandlungssituationen – insbesondere bei der Verhandlung von Zukunftsvereinbarungen – stabilisiert werden. Dazu wurden 30 teilstrukturierte, leitfadengestützte Interviews mit Gewerkschafts-, Betriebsrats- sowie Unternehmensvertretenden dreier Unternehmen geführt. Während die Sinngemeinschaft nach außen insbesondere ihre Differenzen und Divergenzen betont, erfolgt nach innen eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit. Letztere wird durch das wechselseitige Misstrauen hinsichtlich der Intentionen des Gegenübers, immer wieder in Frage gestellt.

Offenkundig handelt es sich bei den Artikeln 1 und 2 um theoriegeleitete Diskussionen und konzeptionelle Überlegungen, während in den Artikeln 3 und 4 qualitative, empirische Untersuchungen durchgeführt wurden. Die Beiträge bauen zwar aufeinander auf und verknüpfen die gewonnenen Erkenntnisse – auch über die Forschungsschwerpunkte hinweg, dennoch wird eine umfassende schwerpunktübergreifende Diskussion der Ergebnisse erst im Zuge dieses Rahmenpapiers erfolgen.

	Digitale Transformation als Veränderungstreiber	Aushandlungsprozesse zwischen BR und UN			
	Artikel I: Wie betriebliche Mitbestimmung sozioökonomische Reflexion in Zeiten digitaler Transformation bewahren kann [ZFWU]	Artikel III: Multirationalität in Aushandlungs- und Entscheidungsprozessen betrieblicher Mitbestimmung [IndBez]			
	Artikel II: Giving employees a voice in times of digital transformation – Modelling Employee Representation Voice in algorithm-based decision making [mrev]	Artikel IV: Dazu verdammt einen Kompromiss zu finden – Eine multirationale Perspektive auf die Aushandlung von Betriebsvereinbarungen [under review]			
	Betriebliche Mitbestimmung zwischen Digitalisierung und Digitaler Transformation [Bertelsmann]	Die Roadmap Digitale Transformation von Volkswagen [Academy of Labour]			
	Social Sustainability in times of digitalization and digital transformation [ICTA-EMoS]	Wirtschaftlichkeit und Beschäftigungssicherung in Zeiten digitaler Transformation: Reflexion sozio(ökonomischer) Normativität am Beispiel der Volkswagen AG [GIRA]			
	= Artikel		= Sammelband		= Tagungsvortrag

Abbildung 2: Artikel, Beiträge und Vorträge nach Forschungsschwerpunkten (eigene Darstellung)

Darüber hinaus entstanden entlang des Forschungsprozesses weitere Publikationen in Form von Sammelbandbeiträgen und Vorträgen bei wissenschaftlichen Fachtagungen. Deren Schwerpunkt-Verortung kann ebenfalls dem Gesamtüberblick der Publikationen in der *Abbildung 2* entnommen werden. Ein kurzer Überblick über diese weiteren Arbeiten erfolgt untenstehend, von einer vertieften Einbettung in dieses Rahmenpapier wird jedoch abgesehen.

Weitere Veröffentlichungen und Tagungsbeiträge aus demselben Forschungskontext



Spindler, Eva Maria & Schank, Christoph (2022): Social Sustainability in Times of Digitalization and Transformation: The Volkswagen Roadmap Digital Transformation. In: Jorge Marx Gomez, Devotha Godfrey Nyambo und Anael Elkana Sam (Hg.): 1st International Conference on Technological Advancement in Embedded and Mobile Systems (ICTA-EMOS) - Book of Abstracts. Oldenburg: NIS-Verlag.



Spindler, Eva Maria (2022): Die Roadmap Digitale Transformation von Volkswagen. In: Rainer Gröbel und Inga Dransfeld-Haase (Hg.): Strategische Personalarbeit in der Transformation. Partizipation und Mitbestimmung für ein erfolgreiches HRM. Unter Mitarbeit von Ramona Buske, Franziska Elfers, Romy Siegert, Tobias Söchtig und Hannah Zoller. Frankfurt am Main: Bund-Verlag GmbH, S. 335–345.



Spindler, Eva Maria & Schank, Christoph (2020): Wirtschaftlichkeit und Beschäftigungssicherung in Zeiten Digitaler Transformation: Reflexion sozio(ökonomischer) Normativität am Beispiel der Volkswagen AG. In: German Industrial Relations Association (Hg.): GIRA-Jahrestagung 2020 in Heidelberg – Tagungsprogramm.



Spindler, Eva-Maria & Schank, Christoph (2020): Betriebliche Mitbestimmung zwischen Digitalisierung und Digitaler Transformation. In: Bertelsmann Stiftung und Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik (Hg.): Unternehmensverantwortung im digitalen Wandel. Ein Debattenbeitrag zur Corporate Digital Responsibility. Gütersloh, S. 262–270.

3 Theoretisches Fundament

Die nachfolgenden Unterkapitel setzen sich mit den zentralen Begriffen der Dissertation und ihrem theoretischen Fundament auseinander. Das erste Unterkapitel fokussiert auf das Verständnis sowie die Veränderungspotenziale der Digitalisierung und digitalen Transformation in Unternehmen. Anschließend werden die deutschen Mitbestimmungsstrukturen, insbesondere aber die BR, betrachtet. Die ausgeprägteste Form der BR, wird daran anknüpfend vorgestellt und die damit einhergehende Professionalisierung in der Betriebsratsarbeit skizziert. Schließlich werden die Aushandlungsbeziehungen zwischen BR und UN aus multirationaler Perspektive dargelegt. Die wesentlichen Elemente dieser Ausführungen finden sich in vertiefter, destillierter oder adaptierter Form auch in den einzelnen Artikeln wieder.

3.1 Digitalisierung und digitale Transformation in Organisationen

Der Begriff der Digitalisierung wurde im wissenschaftlichen Kontext erstmals im Jahr 1971 verwendet und ist seitdem zu einem umfassenden Forschungs- und Publikationsfeld herangewachsen (Brennen & Kreiss, 2016; Kotarba, 2018). Dennoch hat sich bislang keine einheitliche Definition durchgesetzt (Reis et al., 2020; Reis et al., 2018). Hingegen gibt es einerseits unterschiedliche Auslegungen des Begriffs, andererseits werden verschiedene Begriffe herangezogen, um die Facetten des Phänomens zu beschreiben und zu strukturieren. Dies zeigt sich in *Tabelle 1*, in der zur Veranschaulichung einige Definitionen gegenübergestellt werden.

Tabelle 1: Gegenüberstellung der Definitionen rund um den Begriff Digitalisierung

Quelle	verwendete Begriffe	Datentransfer (analog / digital)	Prozess- optimierung	neues Geschäftsmodell	gesellschaftlicher Wandel	(sinngemäße) Zitate
Savić (2019)	digitization (1) digitalization (2) digital transformation (3)	✓ (1)	✓ (2)	✓ (3)	—	„Digitization: Converting From Analog to digital Format“ “Digitalization: Automating Business Processes” “Digital Transformation: Creating a Digital Company”
Schallmo und Williams (2018)	digitization (1) digitalization (2) digital transformation (3)	✓ (1)	✓ (1)	✓ (2, 3)	✓ (3)	Digitization beschreibt die Übertragung analoger Elemente in digitale Prozesse, aus der ein neuer Mehrwert entsteht. Die digitalization umfasst tiefgreifende prozessuale Neuerung und neuerlangtes Wissen die aus Digitization-Initiativen resultieren. Digitale Transformation bezeichnet eine Entwicklung der Business Modelle durch eine neue Art von Vernetzung und Datennutzung, die auch die Umwelt der Organisation betrifft.
Wolf und Strohschen (2018)	Digitalisierung (1) digitale Transformation (2)	✓ (1)	✓ (1)	✓ (2)	—	„Wir sprechen von Digitalisierung, wenn analoge Leistungserbringung [...] Leistungserbringung in einem digitalen, computerhandhabbaren Modell ganz oder teilweise ersetzt“; digitale Transformation: Wandel von der Digitalisierung von Daten hinzu der Entwicklung grundlegend neuer Geschäftsmodelle)
Kotarba (2018); Reis et al. (2018)	digital transformation	—	—	✓	✓	Digitale Transformation wird als grundlegende Neuerung der Geschäftsmodelle von Unternehmen verstanden, die zugleich das Kundenverhalten und gesellschaftliche Verhaltensweisen maßgeblich verändern.
Carlsson (2018); Stöger (2017)	Digitalisierung	—	—	✓	✓	Digitalisierung verändert die Geschäftsmodelle und Geschäftstätigkeit von Unternehmen grundsätzlich. Damit verbunden ist ein neues Maß an vernetzt sein und Schnelligkeit sowie neue Kollaborationsformen für Entscheidungsfindung und Problemlösung.
Parida (2018)	digitalization	✓	—	✓	✓	„Digitalization does not just mean going paperless; it means being able to integrate solutions to manage, organize, control, and generate value from digital data for value creation, sustainability, and new opportunity creation for business and society.“
Brennen und Kreiss (2016)	digitization (1) digitalization (2)	✓ (1)	—	—	✓ (2)	“We [...] define <i>digitization</i> as the material process of converting individual analogue streams of information into digital bits.“ “we refer to <i>digitalization</i> as the way in which many domains of social life are restructured around digital communication and media infrastructures.”

Schon aus diesen wenigen Beispielen geht hervor, dass die vorhandenen Begriffe (wie z. B. Digitization, Digitalization, Digital Transformation) nicht klar voneinander abgegrenzt werden können. Wolf und Strohschen (2018) schlussfolgern: „dieses breite, inkonsistente Spektrum führt zwangsläufig zu einer Verwässerung des Begriffs sowie zu teilweise konträren Zielvorstellungen“ (S. 57). Wie bereits im Artikel I beschrieben und vergleichbar mit den Ergebnissen von Reis et al. (2018), zeigt sich in der tabellarischen Gegenüberstellung der Definitionen, dass in den Diskussionen vor allem vier Themenfelder berücksichtigt werden:

- (1) Ein *technologischer Ansatz*, der den Transfer analoger Informationen und Prozesse in digitale Daten und Prozesse darlegt.
z. B. „material process of converting individual analogue streams of information into digital bits.“ (Brennen & Kreiss, 2016, S. 556)
- (2) Eine *ökonomische Fokussierung*, bei der die Anwendung digitaler (anstelle analoger) Daten und Prozesse zu Prozessoptimierungen und Effizienzgewinnen beiträgt.
z. B. „Automating Business Processes“ (Savić, 2019, S. 38)
- (3) Die *Gestaltung digitaler Geschäftsmodelle* und die damit einhergehende, grundlegende Veränderung bisheriger Geschäftsmodelle, Arbeitsformen, Organisationsstrukturen, benötigter Kompetenzen, sowie Vernetzung.
z. B. „change how the company does business – how it thinks about, creates, and delivers value.“ (Gobble, 2018, S. 66)
- (4) Die *kulturellen und normativen Betrachtungen*, die sich auf die Auswirkungen auf Sozialstrukturen und Denkhaltungen von Organisationen und Gesellschaft beziehen.
z. B. „die zunehmende Durchdringung aller Wissens- und Lebensbereiche des Menschen und der Kultur mit digitalen Systemen.“ (Rammler, 2016, S. 11)

Aus Perspektive der Organisationsentwicklung (siehe *Abbildung 3*) gehen die vier Themenfelder mit verschiedenen Veränderungstiefen einher: Die technologischen und ökonomischen Betrachtungen der Digitalisierung erfüllen demnach die Kriterien der Veränderungen 1. und 2. Ordnung.

Veränderungstiefe	Merkmale der Veränderung
1. Ordnung	Kontinuierliche und unbewusste Evolution in Organisationen, dient nicht automatisch einer Effizienzsteigerung
2. Ordnung	Bewusst initiiert, dient der Optimierung in spezifischen Teilbereichen oder Abläufen einer Organisation (z. B. Qualität)
3. Ordnung	Bewusst initiiert, greift in die Grundpfeiler (Kultur, Wertschöpfung, Struktur, Strategie) der Organisation ein, dient dem Erhalt der Lern- und Veränderungsfähigkeit der Organisation

Abbildung 3: Veränderungstiefe in Organisationen (Artikel I)

Veränderungen 1. Ordnung können als unbewusste Evolution einer Organisation erfolgen, bei der vorhandene Prozesse reproduziert oder vervielfältigt – aber nicht zwingend optimiert – werden (Rüegg-Stürm, 2015; von der Reith & Wimmer, 2014). Dagegen werden Veränderungen 2. Ordnung bewusst innerhalb der strukturellen und kulturellen Rahmen der Organisation vorangetrieben, um einen bestimmten Ablauf oder Bereich zu optimieren (Berner, 2015; von der Reith & Wimmer, 2014). Die Gestaltung digitaler Geschäftsmodelle sowie kultureller und normativer Veränderungsvorhaben treffen hingegen die Anforderungen einer Veränderung 3. Ordnung. Diese weisen die höchste Veränderungstiefe auf und greifen in die Grundpfeiler der Organisation ein (z. B.: Kultur, Struktur, Strategie), um die langfristige Lern- und Zukunftsfähigkeit der Organisation abzusichern (Schwenker & Hanßen, 2009; von der Reith & Wimmer, 2014).

Anknüpfend an Artikel I sowie Spindler und Schank (2020), differenziert diese Arbeit zwei Begriffe, um alle vier Themenfelder, sowie die identifizierten Veränderungstiefen zu berücksichtigen:

- *Digitalisierung* beschreibt die Übertragung analoger Informationen und Prozesse zu digitalen, computerisierten Daten und Prozessen oder technologiebasierte Produktivitätsgewinne und Optimierungen (Brennen & Kreiss, 2016; Wolf & Strohschen, 2018)
- *Digitale Transformation* umfasst grundlegende Veränderungen der Wertschöpfung, Zusammenarbeit, Governance oder Organisationskultur, welche durch die digitale Vernetzung und Konnektivität ermöglicht werden (Carlsson, 2018; Kotarba, 2018)

So fließend, wie die Übergänge der bisherigen Definitionen gestaltet waren, versteht sich auch der Übergang zwischen Digitalisierung und digitaler Transformation in dem derzeitigen Verständnis und organisationalem Alltag. Eine visuelle Veranschaulichung findet sich in *Abbildung 4*.

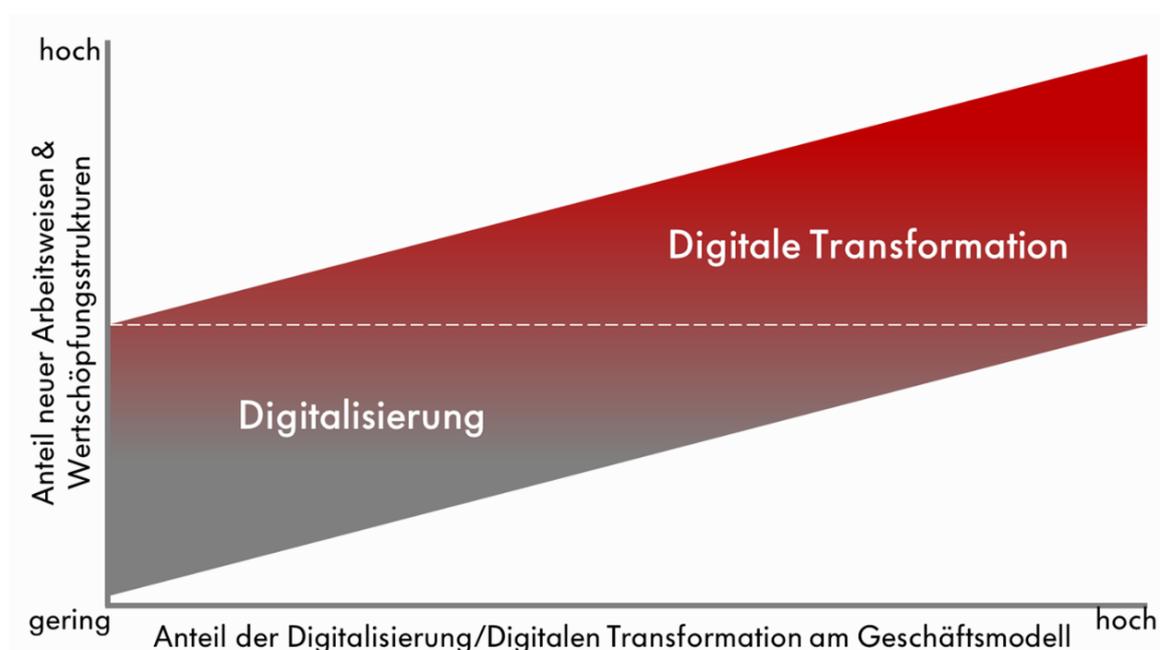


Abbildung 4: Wertschöpfung in der Digitalisierung und digitalen Transformation (Artikel I)

Für die weiteren Betrachtung der Veränderungen durch Digitalisierung und digitale Transformation, wird das Framework von Pettigrew (1987) zur ganzheitlichen Betrachtung von Veränderungsvorhaben in Organisationen herangezogen. Um zugleich die spätere Fokussierung auf die Aushandlungsprozesse zu berücksichtigen, wird das Framework in leicht adaptierter Form aufgegriffen, unter Zuhilfenahme der Gestaltungsebenen reflexiver Kommunikation (Rüegg-Stürm & Grand, 2015). Daraus resultieren die drei nachfolgenden Ebenen, anhand der im Zuge dieser Arbeit Veränderungsvorhaben betrachtet werden:

- *Kontextuelle Ebene:* Umfasst einerseits die äußeren Einflussfaktoren, u.a. durch Gesellschaft, Politik und Wirtschaftslage, andererseits die inneren Einflussfaktoren wie formelle und informelle Governance-Strukturen, Unternehmenskultur und das individuelle Verhältnis der Akteure.
- *Prozessuale Ebene:* Die Handlungen und Interaktionen, die durch die Veränderung entstehen sowie die laufende Gestaltung der Rahmenbedingungen z. B. durch Erwartungsmanagement, sprachliche Konsistenz oder stringente Argumentation.
- *Inhaltliche Ebene:* Der konkrete Gegenstand der Veränderung oder Diskussion.

3.2 Rahmenbedingungen der betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland

Das Konzept der Mitbestimmung verfügt in Deutschland über eine lange Tradition (Jäger et al., 2022; Page, 2018). Grundsätzlich wohnt der Mitbestimmung, im deutschen Verständnis ein normativer Charakter inne, da sie – aus demokratietheoretischem Verständnis – die Wirtschaft und Demokratie miteinander ins Verhältnis setzt (Kißler et al., 2011). Einen ähnlichen, marxistisch geprägten Sprachduktus greifen Althammer und Lampert (2014) auf. In ihren Augen vermittelt die Mitbestimmung zwischen Arbeitnehmenden- und Anteilseigner-Interessen. Somit moderiert sie kapitalistische, bzw. shareholderorientierte Gesinnungsströmungen mit Sozialistischen. Diese Arbeit orientiert sich an der Definition von Kocka (2006), nach der die Mitbestimmung eine gemeinschaftlich organisierte Einflussnahme einer gewählten Arbeitnehmendenvertretung auf die auf Entscheidungsfindung der Arbeitgeberseite ist. Sie erfolgt in formalisierten Prozessen und ist langfristig in den Organisationen verankert.

Im Wesentlichen wird bei der Mitbestimmung in Unternehmen in zwei Dimensionen unterschieden, die nachfolgend kurz skizziert werden:

- Die *betriebliche Mitbestimmung (BR)* ist stark im BetrVG verankert und beschreibt die arbeitsrechtliche und tarifvertragliche Mitbestimmung im Betrieb (Deutscher Bundestag, 2014; Sauerland & Wichert, 2018) also die Rechte, Pflichten und Modalitäten innerhalb derer die verschiedenen Betriebsratsgremien agieren. Thematisch gehören beispielsweise

Standortschließungen, technische Neuerungen oder die Entlohnung in den Zuständigkeitsbereich dieser Mitbestimmungsform (BMAS, 2018). Der Betriebsrat repräsentiert dabei alle Beschäftigten, unabhängig von deren Gewerkschaftszugehörigkeit, und seine Mitglieder werden aus der Belegschaft und durch die Belegschaft alle vier Jahre gewählt (Müller-Jentsch, 2014).

- Die *Unternehmensmitbestimmung* umfasst die Arbeitnehmendenvertretung, meist durch Gewerkschafts- und Betriebsratsmitglieder im Aufsichtsrat (Althammer & Lampert, 2014; Deutscher Bundestag, 2014; Kißler et al., 2011). Wie vom Deutschen Bundestag (2014) beschrieben, beinhalten ihre Aufgaben „die Bestellung und Abberufung des Vorstandes, die Überwachung der Geschäftsführung und die Prüfung der Bücher“ (S. 8).

In der deutschen Literatur werden die Dimensionen der Mitbestimmung mit hoher inhaltlicher Konsistenz beschrieben, was vermutlich auf die gesetzliche Verankerung (z. B. beschrieben von Page (2018)) und darin enthaltene Festlegungen zurückzuführen ist. Anders verhält es sich über den deutschen Sprachraum hinaus (Page, 2018). So hat die Mitbestimmung in Deutschland und Österreich, im europäischen Vergleich, die umfassendste gesetzliche Verankerung (Kocka, 2006). Dabei ist zu berücksichtigen, dass die gesetzlichen Regelungen im europäischen Vergleich heterogen sind. Formen der Unternehmensmitbestimmung sind beispielsweise in 18 der europäischen Staaten zu finden (Bundesrat, 2017). Sauerland und Wichert (2018) erörtern, dass allerdings nur in den Niederlanden ein mit dem deutschen Modell vergleichbares Konzept der Unternehmensmitbestimmung vorliegt. Gesetzliche Regelungen zur BR gibt es in allen europäischen Staaten, jedoch liegen auch hier unterschiedliche Ausprägungen vor. Zudem ist die betriebliche Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben, durch ein hohes Maß an Diversität geprägt, was auf die Heterogenität der Unternehmensstrukturen zurückgeführt werden kann (Kocka, 2006).

Neben der BR und Unternehmensmitbestimmung ist die gewerkschaftliche Arbeit eine weitere, wesentliche Säule der Mitbestimmung. Zwischen ihr und den Mitbestimmungsformen in den Unternehmen ist eine symbiotische Beziehung mit relativ ausgewogenen Machtverhältnissen entstanden (Knyphausen-Aufseß et al., 2010; Müller-Jentsch, 2014). Knyphausen-Aufseß et al. (2010) konstatieren: „Bislang profitierten die Gewerkschaften von der Arbeit der Betriebsräte im Hinblick auf ihre eigene Mitgliederrekrutierung. Umgekehrt wird den Gewerkschaften eine nicht zu unterschätzende Rolle bei der Gründung, Qualifizierung und Beratung von Betriebsräten eingeräumt“ (S. 577). Dennoch ist eine klare Unterscheidung zwischen diesen Mitbestimmungsebenen erforderlich, so verpflichtet beispielsweise das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) sowohl Betriebsrat als auch Arbeitgeberseite den Betriebsfrieden zu wahren und verweist darauf, dass

Maßnahmen des Arbeitskampfes lediglich für tariffähige Parteien, also z. B. Gewerkschaften, zulässig sind (§ 74, Abs. 2 BetrVG).

Im Fokus der Untersuchungen und Diskussionen dieser Dissertation steht die BR, denn sie gilt mitunter „als die bedeutendste Form der institutionalisierten Mitbestimmung“ (Müller-Jentsch, 2014, S. 510). Wie vorhergehend erläutert, ist die BR im Wesentlichen durch das BetrVG¹ geregelt (Sauerland & Wichert, 2018). Das BetrVG ist in acht Abschnitte untergliedert. Der erste bis dritte Teil behandelt die verschiedenen Gremienformen (z. B. Gesamtbetriebsrat, Jugend- und Auszubildendenvertretung), deren Zusammensetzung, Wahl und die betriebsratsinternen Befugnisse. Der vierte Teil umfasst die konkreten Aufgaben, Themen und Zuständigkeiten der Gremien. Der fünfte Teil setzt sich mit Sonderregelungen für bestimmte Branchen auseinander. Schließlich folgen in den Teilen sechs bis acht die Straf- und Bußgeldvorschriften und Gesetzesänderungen. Der § 80 des BetrVG, wie im Artikel I geschildert, weist der BR folgende Aufgaben zu:

- Die Überwachung der Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben, Tarifverträgen und geltenden Betriebsvereinbarungen.
- Die Durchsetzung von Gleichstellung, Inklusion und Integration (unabhängig von Geschlecht, Alter, Behinderung, Herkunft oder ethnischer Zugehörigkeit) sowie die Förderung von Aus- und Weiterbildung.
- Die Sicherung und Förderung der Beschäftigung und des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.
- Der Austausch mit den Beschäftigten, um deren berechtigte Anliegen oder aber eigeninitiierte Anregungen bei dem Arbeitgeber anzubringen

Um diese Aufgaben umzusetzen, werden der BR in dem BetrVG verschiedene Teilhabemodalitäten zugesprochen. Die Mitwirkungsrechte, also die Informations- und Konsultationsrechte, kommen beispielsweise bei der Planung technischer Anlagen zu tragen (§ 90 BetrVG). Diese erlauben Austausch, Diskussion und Vorschläge, doch der Arbeitgeber ist nicht an die Empfehlungen und Anmerkungen der BR gebunden (Sauerland & Wichert, 2018). Die Mitbestimmungsrechte, stärkste Form der Teilhabe greifen z. B. bei Belangen der Arbeitszeiten, Arbeitsabläufe, Urlaubsansprüche, Leistungsüberwachung oder des Gesundheitsschutzes (§ 87 BetrVG). In diesen sozialen Angelegenheiten ist somit eine erzwungene Mitbestimmung möglich (Müller-Jentsch, 2014).

Im Falle von Meinungsverschiedenheiten sind Vorgehensweisen einer Einigung in den §§ 76, 76a des BetrVG zu finden. Hier betont Müller-Jentsch (2014) als Besonderheit der BR, dass

¹ Zudem werden Mitbestimmungsbelange von dem Mitbestimmungsgesetz, Montanmitbestimmungsgesetz sowie dem Drittelbeteiligungsgesetz geregelt. Da diese die Unternehmensmitbestimmung als Schwerpunkt haben (Sauerland und Wichert (2018)), werden sie in dieser Arbeit nicht dezidiert beleuchtet.

Auseinandersetzungen mit der UN – auch aufgrund des zu wahrenen Betriebsfriedens – häufig eher eine gemeinsamen Problemlösung, als eine harte Auseinandersetzung darstellen. Einigungen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber werden in Form von Betriebsvereinbarungen in schriftlicher Form festgehalten und beschlossen (§ 77 BetrVG). Gegenstand von Betriebsvereinbarung sollen in erster Linie Themen des Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutzes sein, sowie Themen der Integration, Inklusion und Gleichstellung von Arbeitnehmenden (§ 88 BetrVG). Bei der Vereinbarung und Umsetzung von Betriebsvereinbarungen spielen Art und Umfang der Einflussmöglichkeiten der BR und Wirkmächtigkeit eine zentrale Rolle (Nienhüser, 2012). Betriebsvereinbarungen stellen also einen zentralen Gradmesser der Arbeit der BR und ihren Aushandlungsprozessen mit der UN dar.

3.3 Qualifizierte Mitbestimmung – Professionalisierung der Betriebsratsarbeit

Trotz der juristischen Fundierung der BR, gibt es Stimmen, die nach der ökonomischen Legitimierung dieser Institutionen fragen (Graefen, 2018). Dies ist insofern nicht verwunderlich, da Osterloh bereits im Jahr 1993 feststellte, dass die Literatur im Mitbestimmungskontext inhaltlich stark von persönlichen politischen Überzeugungen der Autoren geprägt wird. Relativ neutral fasst Frege (2002) die bisherigen Diskussionen zusammen und stellt fest, dass die Existenz eines Betriebsrats zwar sowohl zu einer gelungenen Interessenvertretung als auch ökonomischem Erfolg beitragen kann, jedoch kein positiver Zusammenhang gewährleistet ist. Zu einem vergleichbaren Schluss kommen Martins und Nerdinger (2016) sowie Stettes (2016) hinsichtlich des Beitrags der BR und Unternehmensmitbestimmung zur Krisenfestigkeit und Innovationskraft von Unternehmen.

Unabhängig von den ökonomischen Mehrwerten betonen Althammer und Lampert (2014), dass der Charakter einer derartigen BR darin liege eine ausgewogener Machtbalance zwischen den Entscheidenden und den Betroffenen zu gewährleisten. Müller-Jentsch (2014) stimmt in diesen Tenor ein und betont seinerseits die Relevanz des kontinuierlichen Interessenausgleichs zwischen den beiden Polen. Weiterhin spricht er den Mitbestimmungsinstitutionen auch Kommunikationskompetenzen zu. Die BR unterstütze das Unternehmen in der Informationsweitergabe und in Koordinationsbelangen, was zur Reduzierung der intraorganisationalen Transaktionskosten beiträgt (Müller-Jentsch, 2014). Zudem bündle die Kommunikations-Funktion die Arbeitnehmendeninteressen, sodass die Unternehmensseite die Personalpolitik besser auf die tatsächlichen Bedürfnisse abstimmen kann (Müller-Jentsch, 2014). Auch Kißler et al. (2011) sieht den Betriebsrat „als Instanz kontrollierter Flexibilisierung unter Berücksichtigung von Belegschaftsinteressen“ (S. 167f.).

Laut Hocke (2012) ist in der Entwicklung des BetrVG eine zunehmende Professionalisierung der Betriebsratsarbeit ersichtlich. Als Indikatoren dafür nennt sie die Dauer der Wahlperiode, die Möglichkeit der Freistellung, sowie die Möglichkeit Ausschüsse ins Leben zu rufen oder aber die Zusicherung, an Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen. Diese Professionalisierung kann laut Hocke (2012), beziehungsweise auf Bosch (1997, S. 128), bemessen werden an dem „Vorhandensein formalisierter Informations- und Entscheidungswege im Gremium, am Ausdifferenzierungsgrad der fachspezifischen Ausschüsse sowie deren Arbeitsintensität, an der Frage der Dokumentation der Betriebsratsstätigkeit, am Qualifikationsstand und den Weiterbildungsaktivitäten der Betriebsratsmitglieder“ (S. 46). Die zunehmende Vernetzung von Betriebsräten, innerhalb derer, sowohl regional als auch überregional, Erfahrungswerte und wissenschaftliche Erkenntnisse ausgetauscht werden, ist ein weiterer Indikator der Professionalisierung (Hocke, 2012). Ergänzend dazu konstatieren Kißler et al. (2011), dass derartige Entwicklungen zu einer Erweiterung des Anforderungs- und Aufgabenprofils von Betriebsräten und damit zu einer Professionalisierung beitragen. Schließlich seien, um das Arbeitsvolumen bewältigen zu können, die entsprechenden Kompetenzen und Ressourcenausstattung erforderlich (Kißler et al., 2011).

Weil entlang der Dissertation wiederholt Großunternehmen als Untersuchungsgegenstand herangezogen werden, ist diese Entwicklung von Bedeutung, da Hocke (2012) betont, dass die Professionalisierung primär in solchen Unternehmen anzutreffen ist. Denn je nach Anzahl der Arbeitnehmenden im Unternehmen und Art der Tätigkeiten, hat eine Freistellung der Betriebsratsmitglieder von ihren eigentlichen Tätigkeiten, ohne Minderung des Entgelts zu erfolgen (§§ 37, 38 BetrVG). Der § 38 des BetrVG sieht beispielsweise vor, dass bei 200-500 Arbeitnehmenden ein Betriebsratsmitglied freigestellt werden muss. Weitere individuelle Staffellungen erfolgen bis zu 9.001-10.000 Arbeitnehmenden, bei denen 12 freigestellte Betriebsratsmitglieder vorgesehen werden. Je angefangene weitere 2.000 Arbeitnehmenden in einem Betrieb erfolgt eine weitere Freistellung. Obgleich zwar eine gesetzliche Regelung gegeben ist, können individuelle, abweichende Regelungen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber getroffen werden (§ 38, Abs.1, Satz 4 BetrVG), die exemplarisch eine höhere Anzahl an Freistellungen vorsehen.

In der Mitbestimmungsliteratur zeigen sich die unterschiedlichen Professionalisierungsgrade der BR, beispielsweise anhand von Betriebsratstypisierung. Eine besonders oft zitierte Typisierung, welche die Interaktionsbeziehungen zwischen BR und UN klassifiziert, wurde von Müller-Jentsch und Seitz (1998) gestaltet.

Sie unterscheiden in insgesamt vier Betriebsratstypen:

- Der *konventionelle*, bzw. formelle Betriebsrat bearbeitet traditionelle Aufgabengebiete.
- Der *engagierte* Betriebsrat setzt sich mit neuen Themen (z. B. neue Arbeitsformen oder Arbeitszeitmodelle) auseinander und will sie durch Betriebsvereinbarungen regeln.
- Der *ambitionierte* Betriebsrat gestaltet – neben den Bestrebungen des engagierten Betriebsrats – betriebliche Veränderungen mit.
- Der *Co-Manager* nimmt besonders starken Einfluss auf die Gestaltung betrieblicher Veränderungen und stellt die stärkste Form der BR dar.

Der Begriff des Co-Managers findet in der Literatur sowie in verschiedenen Typisierungen häufig Einzug, da er nicht immer identisch konnotiert ist, verschwimmen klare Definitionen (Hocke, 2012; Kotthoff, 2013). Allerdings kritisieren verschiedene Autoren, dass mit dem Begriff des Co-Managements, eine Nähe zu der UN suggeriert wird, vor der die Belegschaftsinteressen zurücktreten (Frege, 2002; Hocke, 2012; Kotthoff, 2013).

Um eine solche Konnotation zu vermeiden, wird im Laufe dieser Arbeit stattdessen die Bezeichnung *qualifizierte Mitbestimmung* synonym verwendet (vgl. hierzu Baum-Ceisig & Osterloh, 2011; Betz & Fritsch, 2000). Qualifizierte Mitbestimmung beschreibt die Betriebsratsarbeit, die merklich über das gesetzliche Mindestmaß hinausgeht und neue Themen oder Veränderungsvorhaben konzeptionell begleitet, mitgestaltet oder vorantreibt (Hocke, 2012; Kißler et al., 2011; Kotthoff, 2013). Zudem sind enge Kommunikations- und Kooperationswege mit der Unternehmensführung und deren Nutzung zur Durchsetzung von Interessen charakteristisch (Minssen & Riese, 2006). Weiterhin zeichnet sich die qualifizierte Mitbestimmung durch ein hohes Maß an Fort- und Weiterbildung der Gremienmitglieder aus, gerade bei innovativen Themenstellungen (Minssen & Riese, 2006). Dies trägt dazu bei, dass die Betriebsratsgremien in ihrer internen Arbeitsweise „professioneller organisiert sind und die Beschäftigten stärker in ihre Arbeit einbeziehen“ (Kotthoff, 2013, S. 328).

Gleichermaßen sind die Aushandlungsformen der qualifizierten Mitbestimmung elaboriert, wie mit Blick auf die Digitalisierung und digitale Transformation beispielsweise die sog. Zukunftsvereinbarungen zeigen. Wie in dem Artikel IV aufgegriffen, werden sie meist zwischen UN und Konzern- oder Gesamtbetriebsrat verhandelt. Inhaltlich thematisieren sie die Einführung digitaler Technologien, und/oder damit einhergehende Entwicklungen von Arbeitsbedingungen sowie Qualifizierungsnotwendigkeiten (Haipeter et al., 2019; Niewerth et al., 2021). Auf prozessualer Ebene werden beispielsweise künftige Formate festgehalten, die den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen BR, Unternehmensführung und Mitarbeiterschaft gestalten (Haipeter et

al., 2019; Niewerth et al., 2021). Die Verhandlungen erfolgen von beiden Seiten freiwillig und reichen in ihrem Vorgehen und Ergebnis üblicherweise über das gesetzliche Maß an Informations-, Konsultations- und Mitbestimmungsrechte der BR hinaus (Haipeter et al., 2019).

Das hohe Maß an Gestaltungsspielraum und Durchsetzungsstärke der qualifizierten Mitbestimmung ist zugleich risikobehaftet. Denn die umfassenderen „Beteiligungsparameter vor allem in wirtschaftlichen Fragen, gefährden aber unter Umständen ihren Vertretungsauftrag durch die Beschäftigten“ (Müller-Jentsch, 2014, S. 522). Neben der Entfremdung von der Belegschaft zeichnet sich zudem die Gefahr des Machtmissbrauchs bei der qualifizierten Mitbestimmung ab (Kißler et al., 2011; Müller-Jentsch, 2014). Außerdem ist die Arbeit der Betriebsratsmitglieder – unabhängig von deren Professionalisierungsgrad oder der Freistellung - qua Gesetz als Ehrenamt zu verstehen (§ 37, Abs. 1 BetrVG). Gerade im Falle einer qualifizierten Mitbestimmung wirft diese Auslegung die Frage auf, inwiefern „auf rechtlicher Ebene Regelungen zu einer den Aufgaben angemessenen und transparenten Vergütung sowie zur Haftung von Betriebsräten, wenn sie an Unternehmensentscheidungen mitwirken“ (Hocke, 2012, S. 45) ausreichend greifen. Wie relevant und aktuell die Diskussionen in der Praxis sind, zeigt beispielsweise das Urteil des Bundesgerichtshofs vom 10. Januar 2023 (6 StR 133/22). Dieses setzt sich, am Fall der Volkswagen AG, intensiv mit der Beurteilungs- und Bemessungsgrundlage der Vergütung von Betriebsratsmitgliedern auseinander.

Die Legitimierung der qualifizierten Mitbestimmung scheint somit zur Gretchen-Frage des Konzepts zu werden. Beispielsweise warnt Müller-Jentsch (2014) vor der Delegitimierung durch Machtmissbrauch und den Verführungen der Betriebsratskorruption. Hingegen heben Minssen und Riese (2006) hervor, dass ein besonders starker Rückhalt aus der Belegschaft erforderlich ist, um die erforderliche Durchschlagskraft für eine qualifizierte Mitbestimmung entwickeln und einsetzen zu können. Plausibel erscheint, dass beide Perspektiven in der Praxis zutreffen. Vermutlich sind für eine ausreichende Legitimierung, neben dem grundsätzlichen Vertrauen der Belegschaft, Fragen des Organisationsgrades und der traditionellen Stellung des Betriebsrats in dem jeweiligen Unternehmen von Bedeutung (Dombois & Holtrup, 2015; Müller-Jentsch, 2014). Beispielsweise sehen sich Unternehmen der Metallindustrie meist starken BR-Strukturen gegenüber, was mitunter auf die Stärkung und lange Tradition des Betriebsrats durch die Montanmitbestimmungsgesetze zurückgeführt werden kann (BMAS, 2018; Deutscher Gewerkschaftsbund; Schönhoven, 2014).

3.4 Betriebliche Mitbestimmung und Unternehmensvertretung – eine multirationale Betrachtung der Aushandlungsprozesse

Das Verhältnis zwischen BR und UN stellt einen vielfältig beleuchteten Untersuchungsgegenstand dar (Kotthoff, 1981; Müller-Jentsch & Seitz, 1998; Osterloh, 1993). Allerdings fokussieren die bisherigen Beiträge überwiegend auf die Herrschaftsverhältnisse und machtpolitische Durchsetzungsstärke, welche die BR der UN entgegenbringen kann (Jansen, 2013; Kißler et al., 2011). Wie im Artikel III ausgeführt, zeigen sich hier Parallelen zu dem Ursprung der Mitbestimmung im Kampf zwischen Kapital und Arbeitnehmenden (BMAS, 2018; Schönhoven, 2014). Dass dieses Verständnis, aber bei einer qualifizierten und modernen BR zu kurz gegriffen ist, zeigt die Aussage eines Betriebsratsmitglieds: „Natürlich spielt Machterhalt eine Rolle [...]. Die Frage ist halt eben: Hänge ich dran oder mache ich es aus Idealismus und Überzeugung?“ (Artikel IV, WCR2-24). Dies legt nahe, dass Macht und Machtressourcen zwar wichtige Instrumente der BR darstellen, jedoch nicht deren Ziel sein sollten.

Diese Schlussfolgerung wird durch die Ergebnisse von Rego (2022) unterstrichen. Sie untersucht die Auswirkungen von Digitalisierung und digitalen Transformation auf die Machtpositionen und Machtressourcen der BR. Dabei zeigt sich, dass die positiven oder negativen Auswirkungen nicht alleine aus den Machtressourcen der Gremien resultieren (Rego, 2022). Sie beschreibt, dass der Betriebsrat zunächst die Relevanz des Themas anerkennen muss, um es gestalten zu können. Zudem resümiert Rego (2022), dass digitale Transformation in einer der Fallstudien auch deshalb eine Chance für die BR darstellt, weil eine erfolgreiche Regelung verhandelt werden konnte.

Des Weiteren treten Machtgefälle im Umfeld einer qualifizierten Mitbestimmung, durch die regelmäßige Kommunikation und Interaktion von BR und UN, in den Hintergrund (Bosch, 1997). Wie bereits im Artikel III thematisiert, ist dies darauf zurückzuführen, dass durch den kooperativen Umgang und entstehende, gemeinsame Interessen, die Machtdifferenzen an Relevanz verlieren, „weil der Einsatz von Macht nicht notwendig ist“ (Nienhüser, 2005, S. 10). Wichtig ist zu betonen, dass die grundlegenden Positionen der beiden Akteure davon unberührt bleiben (Minssen & Riese, 2006). Anstelle einer machtfokussierten Betrachtung der Interaktionsbeziehungen zwischen BR und UN liegt demnach eine eher normative Perspektive nahe, welche die Überbrückung der Differenzen, die aus den gegenüberstehenden Positionen resultieren, fokussiert. Doch die Betrachtungen von normativ begründeten Auseinandersetzungen oder Kooperation spiegelt sich in bisherigen Untersuchungen nur unterrepräsentiert wider.

Vor diesem Hintergrund werden die, im Zuge der Artikel und dieses Rahmenpapiers, betrachteten Unternehmen als pluralistische Organisationen verstanden (Denis et al., 2007). Demnach müssen

Unternehmen mit Spannungen umgehen, die durch ihre differenzierten und spezialisierten Teilbereiche entstehen können (Besharov & Smith, 2014; Tipurić, 2022). Die verschiedenen Teilbereiche können durch ihre Rationalitäten voneinander abgegrenzt werden, also durch die Handlungs-, Begründungs- und Konstruktionslogiken, mithilfe derer soziale Gruppen Informationen verarbeitet und bewerten (Schedler & Rüegg-Stürm, 2014b; Snellen, 2002).

Der Begriff der Rationalität wurde im Forschungsfeld der industriellen Beziehungen bereits von Bosch (1997) aufgegriffen. Wie auch im Artikel III ausgeführt nutzt sie diesen, um die Interaktionskultur der Betriebsparteien zu untersuchen (Bosch, 1997). In Ihren Grundannahmen stellt sie eine ökonomische Zweckrationalität dem (auch in dieser Arbeit herangezogenen) eher soziokulturellen Verständnis von Rationalität als konstruktivistisches, sinnstiftendes Element gegenüber (Bosch, 1997). Jedoch unternimmt Bosch keinen Versuch, die zugrundeliegenden Rationalitäten von BR und UN zu operationalisieren oder empirisch herzuleiten.

Daran anknüpfend leitet der Artikel III stereotypische Rationalitäten aus den (normativen) Positionen von BR und UN ab. Um diese zu beschreiben, wurden folgende Elemente herangezogen:

- Die archetypischen Rationalitäten (u.a. Diesing, 1962; Schedler & Rüegg-Stürm, 2014b)
- Die juristischen Rahmenbedingungen (BetrVG; Deutscher Bundestag, 2014)
- Die einschlägige, grundlegende Literatur (u.a. Müller-Jentsch, 2014; Wöhe & Döring, 2010)

Daraus resultieren, wie in Artikel III beschrieben, eine eher funktional-ökonomische Rationalität der UN, die einer eher sozial-ökonomischen Rationalität der BR gegenübersteht (siehe Abbildung 5).

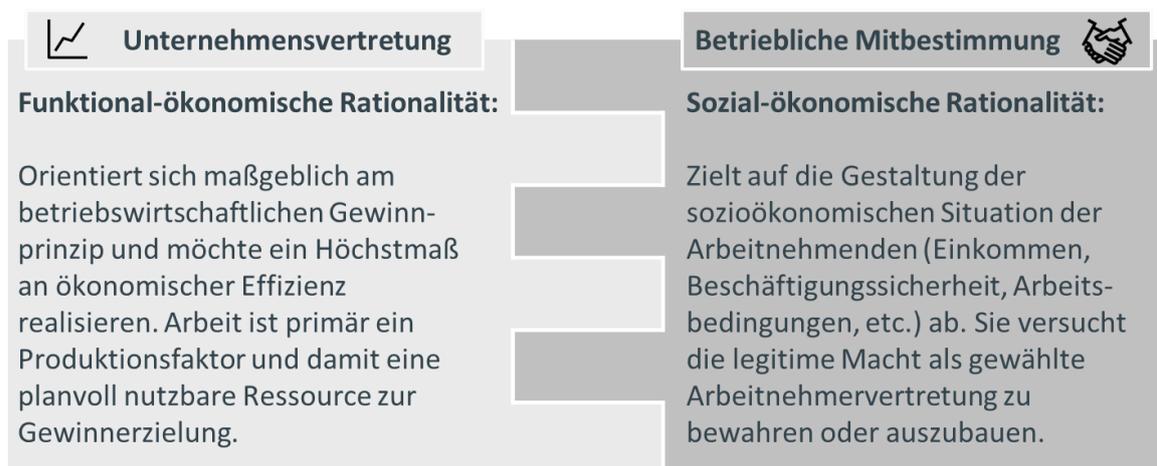


Abbildung 5: Stereotype Rationalitäten der Unternehmensführung und betrieblichen Mitbestimmung (eigene Darstellung in Anlehnung an Artikel I und III)

Schedler und Rüegg-Stürm (2014a) erörtern, dass Konflikte divergierender Rationalitäten entweder auf einer Uneinigkeit hinsichtlich der Zielsetzung einer Organisation, oder des eingeschlagenen Weges zur Zielerreichung basieren. Zudem gibt es konsensuale oder indifferente Ziele und Wege,

z. B. weil ein Thema für eine der Akteursgruppen nicht ausreichend relevant ist, um in einen Konflikt einzutreten (Schedler & Rüegg-Stürm, 2014a). Auch treffen divergierende Rationalitäten in pluralistischen Organisationen nicht zwangsläufig aufeinander, exemplarisch weil die inhaltlichen Schnittmengen nicht gegeben sind (Schedler & Rüegg-Stürm, 2014b).

Zwischen BR und UN schaffen die gesetzlich bedingten Kommunikationsformate kontinuierliche Reflexionsräume und Schnittmengen zwischen den Akteuren (Deutscher Bundestag, 2014; Rüegg-Stürm & Grand, 2015). Darüber hinaus konstatiert Müller-Jentsch (2014), dass „die eigentliche Stärke des Betriebsrats“ (S. 521), durch die Mittlerfunktion zwischen UN, Gewerkschaft und Arbeitnehmenden, „sein *intermediärer Charakter*, das heißt der Zwang zur Vermittlung pluraler, oft gegensätzlicher Interessen“ (S. 521) sei. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass zwischen BR und UN ein wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis besteht. Beide soziale Gruppen brauchen somit zur Durchsetzung ihrer Ziele und der Wege zu den Zielen die Kooperation der anderen Gruppe oder können sich den Wegen und Zielen der anderen Gruppe entgegenstellen (Kraatz & Block, 2008).

Nachfolgend werden das Zusammenspiel und die vier Aushandlungsorte der funktional-ökonomischen Rationalität der UN sowie der sozial-politischen Rationalität der BR in den *Indifferenzzonen*, *Reflexionsräumen*, den *Systemrationalitäten*, sowie der *Sinngemeinschaft* beschrieben (siehe auch *Abbildung 6*).

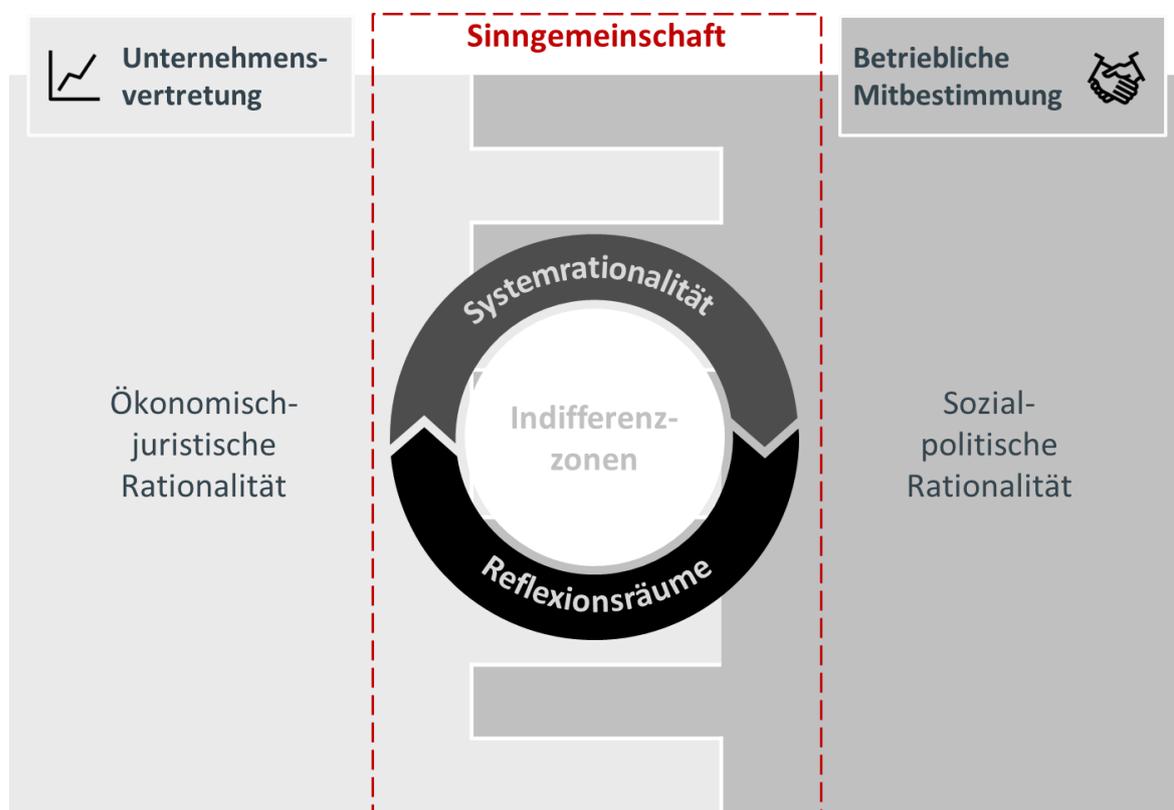


Abbildung 6: Das Zusammenspiel der multirationalen Aushandlungsorte (eigene Darstellung)

In den gesetzlich festgelegten *Reflexionsräumen* kann einerseits die Reflexion der funktional-ökonomischen UN-Rationalität erfolgen, welche eine wesentliche Aufgabe der BR ist (Althammer & Lampert, 2014; Kißler et al., 2011). Andererseits stellt er ein geschütztes Umfeld dar, in dem BR und UN (nachfolgend auch *Betriebsparteien*) bestehende Ausprägungen der Wertschöpfung eines Unternehmens kritisch hinterfragen können (Rüegg-Stürm & Grand, 2015). Demnach handelt es sich bei den Reflexionsräumen zwischen BR und UN um stark formalisierte Orte. Dadurch ist auch der Weg, um Themen zu bearbeiten, in diesen Reflexionsräumen klar vorgegeben.

Darüber hinaus können entlang von Aushandlungsprozessen multipler Rationalitäten sogenannte *Systemrationalitäten* entstehen. Diese bilden sich temporär aus und dauern entlang des Aushandlungsprozesses bis zur Entscheidungsfindung an (Denis et al., 2007; Schedler & Rüegg-Stürm, 2014a). Dabei sind umfassende Übersetzungsleistungen zwischen den involvierten, sozialen Gruppen erforderlich (Denis et al., 2007). Wie im Artikel III erörtert, ist dies auf die divergierende vorherrschende Semantik, Konnotation der Sprache und Argumentationslogik zwischen den Rationalitäten zurückzuführen (Schedler & Rüegg-Stürm, 2014a; van der Brempt et al., 2017). Zudem liegt Konflikten zwischen Rationalitäten – im Unterschied zu Interessenskonflikten – ein Unverständnis der anderen Position(en) zugrunde, da diese auf anderen Werthaltungen und Weltbildern beruhen und vor dem Hintergrund der eigenen Rationalität irrational oder unlogisch erscheinen (Schedler & Rüegg-Stürm, 2014a). Da die Systemrationalität nur in Begleitung einer Aushandlung auftritt, scheint hier ein gewisser Grundkonsens über ein gemeinsames Verhandlungsziel gegeben zu sein, und eher der Weg, Gegenstand der Auseinandersetzung zu sein. Des Weiteren gilt die Annahme, dass die Systemrationalitäten die formalisierten, gesetzlichen Reflexionsräume ergänzen und als eher informelle Entscheidungsorte zu verstehen sind.

Die umfassendste Möglichkeit multiple Rationalitäten zu überbrücken ist die *Sinngemeinschaft*. Während in der Literatur die Begriffe der Sinngemeinschaft und der Rationalität mitunter miteinander verschwimmen, soll an dieser Stelle bewusst zwischen beiden differenziert werden: Die Rationalitäten sind, wie vorhergehend definiert, als Handlungs-, Begründungs- und Konstruktionslogiken einer sozialen Gruppe zu verstehen. Sinngemeinschaften können durch regelmäßige gemeinsame Aufgaben, Funktionen und Interaktion (Rüegg-Stürm & Grand, 2015; Schedler & Rüegg-Stürm, 2014b) zwischen Akteuren unterschiedlicher Rationalitäten entstehen. Sie zeichnen sich durch ein gewisses Maß an gemeinsam getragenen Werten, Normen, Wissen und Umgangsformen aus und sind eher informeller Natur (Rüegg-Stürm & Grand, 2015; Schedler & Rüegg-Stürm, 2014b). Mitglieder der Sinngemeinschaft benötigen eine Sozialisierung, um sich in dieser zurecht zu finden, können aber auch ausgeschlossen werden, wenn sie die Sinngemeinschaft in ihrer vorhandenen Form infrage stellen (Hafner, 2021; Schedler & Rüegg-Stürm, 2014b). Durch

die Sinngemeinschaft können Entscheidungen getroffen werden, die in den Rationalitäten der Mitglieder nur als bedingt rational bewertet werden (Berger & Luckmann, 1995). Dadurch leistet die Sinngemeinschaft einen wesentlichen Beitrag, um die rationalitätsübergreifende Kommunikation, Kooperation und Koordination sicherzustellen (Schedler & Rüegg-Stürm, 2014b).

Entlang der aufgeführten Ausprägungen des multirationalen Dialogs wurde der jeweilige eher formelle oder informelle Charakter der Interaktion hervorgehoben. Wie in Artikel III beschrieben ist dies relevant, da die formellen und informellen Aushandlungsorte eng mit einander verflochten sind (Balogun et al., 2008; Bueger & Gadinger, 2014). Grunden (2014) und Czada (2010) erörtern, dass formelle Aushandlungsorte auf juristischen Vorgaben, sowie auf explizit verhandelten, schriftlich verankerten Strukturen und Vereinbarungen der Organisation beruhen. Informelle Aushandlungsorte sind hingegen „socially shared rules, usually unwritten, that are created, communicated, and enforced outside of official channels“ (Helmke & Levitsky, 2004, S. 727). Sie beruhen auf Verbindlichkeit und Vertrauen (Grunden, 2014).

Eine klare Abgrenzung der beiden Ebenen ist in der Praxis weder möglich noch zwangsläufig sinnvoll, da sie oftmals parallel zueinander stattfinden (Bueger & Gadinger, 2014, S. 88, 95). Allerdings betonen Helmke und Levitsky (2004), dass die Ausprägungen und Motive der informellen Aushandlungsorte variieren: Einerseits können sie die formale Ebene umgehen oder untergraben, andererseits können sie diese ergänzen und stärken. Beispielsweise können informelle Aushandlungen Kompromisse ermöglichen und Blockaden in formellen Aushandlungen aufheben oder verhindern (Bueger & Gadinger, 2014). Sie bieten Akteuren mit diametralen oder stark divergierenden Standpunkten ein geschütztes Umfeld, zur Entwicklung einer gemeinsam getragenen Lösung (Balogun et al., 2008; Grunden, 2014). Gerade bei qualifizierten Mitbestimmungsformen werden Verhandlungen unter dem Deckmantel der Verschwiegenheit und des Vertrauens geführt (Müller-Jentsch, 2014), die informelle Kooperation wird dem formellen Konflikt vorgezogen.

4 Forschungsprozess und Beiträge zum Forschungsstand

Für eine transparente und nachvollziehbare Darstellung des Forschungsverlaufs wird dieser nachfolgend chronologisch aufgearbeitet. Mithilfe von Steckbriefen ergibt sich ein Überblick über die vier wissenschaftlichen Artikel, die das Fundament dieser kumulativen Dissertation bilden. In Anlehnung an Bauer (2022) greifen diese Steckbriefe die wesentlichen Veröffentlichungsdaten, Zielsetzungen, Kerninhalte und Beiträge der Artikel auf, sowie die jeweilige, anteilige Leistung von

Eva Maria Leißing. Neben der individuellen Darstellung der Artikel, werden auch ihre die Zusammenhänge und Schnittstellen verknüpft.

4.1 Digitale Transformation als Veränderungstreiber

Wie bereits bei der Beschreibung des strukturellen Aufbaus dieser Arbeit aufgegriffen (siehe auch Abbildung 1), war die Untersuchung der Veränderungen der Strukturen und der Wertschöpfung der betrieblichen Mitbestimmung durch Digitalisierung und digitale Transformation wesentliches Bestreben dieser kumulativen Dissertation. Somit wurden zunächst die Veränderungspotenziale für die BR durch die Digitalisierung und digitale Transformation näher beleuchtet. Aufgrund der inhaltlichen Schwerpunktsetzung und der starken theoretischen Ausrichtung ist dieser Artikel I ein übergreifender theoretischer Baustein dieser kumulativen Dissertation.

Tabelle 2: Steckbrief Artikel I – Inhalt und Beitrag zum Forschungsstand

Titel (Sprache)	Wie betriebliche Mitbestimmung sozioökonomische Reflexion in Zeiten digitaler Transformation bewahren kann (DE)
Autoren	Spindler, Eva Maria
Journal	zfwu - zeitschrift für wirtschaft- und unternehmensethik
DOI	https://doi.org/10.5771/1439-880X-2020-3-279
Veröffentlichung	Heft 3, 2020 – Jahrgang 21
Vorgehensweise	Literaturanalyse und theoretische Konzeptionierung
Forschungsfrage /-ziel	<p>Wie kann die sozioökonomische Reflexion zwischen betrieblicher Mitbestimmung und Unternehmensvertretung in Zeiten der Digitalisierung und digitalen Transformation erhalten werden?</p> <p>Ziele des Artikels:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) sozioökonomischer Reflexionsräume zwischen BR und UN beschreiben (2) potenzielle Regelungs- und Veränderungsbedarfe durch Digitalisierung und digitale Transformation, aus Perspektive der BR identifizieren (3) sozioökonomischer Reflexionsräume zur Gestaltung ‚guter Arbeit‘ zwischen sozialer und ökonomischer Normativität zusammen-tragen (4) Handhabung grundlegender, struktureller Veränderungsbedarfen in der BR skizzieren
Kerninhalt	<p>Nach einer Einführung in die Zielsetzung und Grundannahmen des Artikels, folgt eine Auseinandersetzung mit den Begriffen Digitalisierung und digitale Transformation. Das hier erarbeitete Verständnis der beiden Begriffe wird entlang des gesamten Promotionsvorhabens verwendet. Anschließend werden die ökonomische Normativität der UN und die soziale Normativität der BR gegenübergestellt. Durch die gesetzlichen Anforderungen an die Zusammenarbeit der beiden Betriebsparteien wird ein sozioökonomischer Reflexionsraum skizziert, in denen sich die Normativitäten der Akteure in Aushandlungsprozessen gegenüberstehen.</p> <p>Dem folgt eine Zusammentragung struktureller, sozioökonomischer Reflexionsbedarfe der BR durch Digitalisierung und digitale Transformation. Dabei werden potenzielle Regelungsbedarfe der BR für die Belegschaft und</p>

	<p>die eigene interne Organisation identifiziert und diskutiert. Neben inhaltlichen Regelungsbedarfen zeichnen sich drei Veränderungsbedarfe auf struktureller Ebene ab: Die Zielgruppenorientierung, Qualifizierung und Organisationsentwicklung. Diese sollten Beachtung in der BR finden, um die sozioökonomische Reflexion, zwischen BR und UN in Zeiten der digitalen Transformation aufrechtzuerhalten.</p>
Beitrag zum Forschungsstand	<p>Der Artikel fußt auf einer umfassenden Literaturrecherche und fasst diese zusammen, bildet also den Forschungsstand ausführlich ab. Wie auch Reis et al. (2020) explizit hervorheben, gibt es im Umfeld der Digitalisierung und digitalen Transformation nur wenige theoriegestützte Diskussionen über deren organisationale Auswirkungen und damit einhergehende, künftige Forschungsfelder.</p> <p>Neben den Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Arbeitnehmenden, setzt sich der Artikel insbesondere mit den Veränderungsbedarfen innerhalb der Gremienlandschaft der BR auseinander – ein Fokus, der in der Forschung bislang eher unterrepräsentiert ist. Dass das Themenfeld in der Praxis und Theorie an Relevanz gewinnt, zeigen einerseits bereits angestoßene Veränderungsvorhaben von Betriebsratsgremien – z. B. der Audi AG oder der Deutschen Bahn AG (Mosch et al., 2018; Mühge, o.J.). Andererseits erfolgten zwischenzeitlich Publikationen die eine ähnliche Schwerpunktsetzung verfolgen, wie z. B. Rego (2022).</p> <p>Ogleich der Artikel die BR in den Vordergrund rückt, lassen sich die identifizierten Veränderungsbedarfe durch Digitalisierung und digitale Transformation, sowie die skizzierten Lösungsansätze, auf weitere Unternehmensbereiche übertragen. Diese breite Relevanz und Adaptionfähigkeit des Artikels zeigen sich unter anderem an der Veröffentlichung in der <i>zeitschrift für wirtschafts- und unternehmensethik</i>, anstelle eines Journals mit Labour Relations Schwerpunkt.</p>
Beiträge der Autorin ²	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzeptualisierung: Eva Maria Leißing ▪ Methodik: Eva Maria Leißing ▪ Projektadministration: Eva Maria Leißing ▪ Supervision: Eva Maria Leißing, Christoph Schank ▪ Visualisierung: Eva Maria Leißing ▪ Verfassen des Erstentwurfs: Eva Maria Leißing ▪ Überarbeitung und Editierung: Eva Maria Leißing

Aus der Diskussion resultiert die Bedeutung der Qualifizierung der BR im Umfeld der Digitalisierung und digitale Transformation, jedoch sind in diesem Umfeld die Bestandteile und Komponenten einer solchen Digital Literacy bislang unklar. An dieser Stelle knüpft der Artikel II an. Anhand solcher Entscheidungen mit den stärksten Mitbestimmungsrechten, erfolgt die theoretische Überlegung, wie die BR im Fall einer algorithmenbasierten Entscheidung gestaltet werden kann. Anhand dieses Beispiels werden Kompetenzen und Rahmenbedingungen erarbeitet, die in der BR ausgeprägt sein sollten, um in solchen Umgebungen eine qualifizierte Mitbestimmung zu gewährleisten.

² Die Beiträge der Autoren erfolgen mit Hilfe der Contributor Roles Taxonomy der NISO (2023). Die Aufgabenzuordnung wird durch Namen der Autoren gekennzeichnet.

Tabelle 3: Steckbrief Artikel II – Inhalt und Beitrag zum Forschungsstand

Titel (Sprache)	Giving Employees a Voice in Times of Digital Transformation: Modelling Employee Representation Voice in Algorithm-Based Decision-Making (EN)
Autoren	Schank, Christoph; Spindler, Eva Maria;
Journal	mrev – management revue Socio-Economic Studies
DOI	https://doi.org/10.5771/0935-9915-2022-3-269
Veröffentlichung	Heft 3, 2022 – Jahrgang 33
Vorgehensweise	Literaturanalyse und theoretische Modellierung
Forschungsfrage /-ziel	<p>Wie kann eine Employee Representation Voice innerhalb organisationaler, algorithmenbasierter Entscheidungsprozesse modelliert werden?</p> <p>Ziele des Artikels:</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Beschreiben eines ganzheitlichen Verständnisses der Employee (Representation) Voice, auf Basis der deutschen BR (2) Entscheidungsprozesse, anhand von Sensemaking und Sensegiving, als soziale Aushandlungsprozesse darlegen und mögliche Herausforderungen, durch algorithmenbasierte Entscheidungen, entlang dieser Prozesse identifizieren (3) Skizzieren von Lösungsansätzen, die eine mögliche moral muteness oder culture of silence vermeiden und zugleich die Stimme der BR und UN unterstützen und stärken
Kerninhalt	<p>Der Artikel knüpft an die Diskussionen des Artikels I an und fokussiert die möglichen Implikationen algorithmenbasierter Entscheidungsprozesse für die BR. Zunächst wird die BR als Form der Arbeitnehmendenvertretung, in die vorhandene Konzeptlandschaft der Employee Voice eingeordnet. Anschließend werden die Chancen und Herausforderungen von digitaler Transformation, Algorithmen und Big Data diskutiert.</p> <p>Die gewonnenen Erkenntnisse werden in der Modellierung eines, auf Sensemaking und -giving basierenden, mitbestimmten Entscheidungsprozesses umgesetzt. Der Artikel schlussfolgert, dass ein Employee Representation Voice entlang eines solchen Prozesses mit Qualifizierungsbedarfen für die BR einhergeht. Diese sind erforderlich, damit der Verwendung von Big Data in Entscheidungsprozessen, ein Big Judgement gegenübersteht. Das Big Judgement umfasst methodische, technische und organisationale Qualifizierungsbedarfe sowie Veto-Rechte und strukturierte Ansätze, um Problemstellungen zu adressieren. Anknüpfend an die Erkenntnisse des Artikels I, fördert Big Judgement damit die Digital Literacy durch ein angeleitetes Explorieren und stellt sich problemorientiert und offen dar.</p>
Beitrag zum Forschungsstand	<p>Durch den Fokus auf die qualifizierte Mitbestimmung in Deutschland werden die bisherigen Modelle der (indirect) Employee Voice, aus den Forschungsfeldern der Industriellen Beziehungen und des Organizational Behaviour, um die „Employee Representation Voice“ erweitert.</p> <p>Darüber hinaus werden konkrete Veränderungsbedarfe innerhalb der Gremienlandschaft der BR, bzw. der Betriebsratsmitglieder, erarbeitet. Damit leistet auch dieser Artikel einen Beitrag zur Untersuchung der Auswirkungen und möglichen Handlungsoptionen, welche der BR durch digitale Transformation begeben.</p> <p>Wie relevant die Betrachtung algorithmischer Prozesse und deren Auswirkungen in Organisationen im Umfeld der Mitbestimmung zum</p>

	Untersuchungszeitpunkt war, zeigt zugleich eine Schwerpunktsetzung der Hans-Böckler-Stiftung (HBS) in diesem Themengebiet. ³ In diesem Zusammenhang ist die Arbeit von Thieltges (2020) entstanden, der in seinem Resümee die Frage einbringt, wie Mitbestimmungsakteure künftig mit Big Data, Künstlicher Intelligenz und Machine Learning umgehen sollen. Dieser Artikel II bietet, im Bereich der algorithmenbasierten Entscheidungen, eine mögliche Antwort auf diese Frage.
Beiträge der Autoren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzeptualisierung: Christoph Schank, Eva Maria Leißing ▪ Methodik: Christoph Schank, Eva Maria Leißing ▪ Projektadministration: Christoph Schank ▪ Supervision: Christoph Schank ▪ Visualisierung: Eva Maria Leißing ▪ Verfassen des Erstentwurfs: Eva Maria Leißing, Christoph Schank ▪ Überarbeitung und Editierung: Christoph Schank, Eva Maria Leißing

4.2 Aushandlungsprozesse von betrieblicher Mitbestimmung und Unternehmen

Nach dem Fokus auf den Forschungsschwerpunkt der digitalen Transformation als Veränderungstreiber, beleuchtet Artikel III erstmals die zweite Schwerpunktsetzung dieser kumulativen Dissertation: Die Adressierung multipler Rationalitäten entlang neuer Verhandlungsformate zwischen BR und UN. Bereits im Kapitel 3.2.2 wurden die Zukunftsvereinbarungen als neues Vereinbarungsformat, zwischen Konzern- oder Gesamtbetriebsrat und UN vorgestellt, welches insbesondere Themen der Digitalisierung und digitalen Transformation zum Gegenstand hat. Entsprechend naheliegend ist es, dass diese Zukunftsvereinbarungen als Untersuchungsgegenstand für diesen zweiten Forschungsschwerpunkt herangezogen werden.

Da das Konzept des multirationalen Managements, wie im theoretischen Fundament erörtert, in dem Umfeld der industriellen Beziehungen bislang wenig ergründet ist, wurden für die Artikel III und IV qualitative Untersuchungen gewählt. Der Artikel III betrachtet konkret die Zukunftsvereinbarung „Roadmap Digitale Transformation“, welche die Marke Volkswagen im Jahr 2019 abschloss. Drei dokumentierte Verhandlungsstände der Vereinbarung werden anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse untersucht. Als Produkte der Aushandlung erlauben die Dokumente objektive Einblicke in die verhandelten Themen und Rückschlüsse auf die Regelungsmöglichkeiten der BR wie auch der UN (Müller-Jentsch & Seitz, 1998). Die Auswertung und Analyse erfolgten zum einen durch deduktive Kategorien, die aus den Rationalitätsindikatoren nach Schedler und Rüegg-

³ Die HBS ist eine wesentliche Trägerin der Mitbestimmungsforschung und finanzierte in der Vergangenheit (Stand 2011) etwa zweidrittel der Forschungsprojekte (vgl. Kißler et al. (2011)). Entsprechend erlauben die Forschungsschwerpunkte und -verbände der HBS zugleich einen guten Überblick über das Forschungsfeld der Mitbestimmung. Von neun geförderten Forschungsverbänden setzen sich im Jahr 2019 vier mit Themen der Digitalisierung und digitalen Transformation auseinander (Hans-Böckler-Stiftung (2019)). Die darin geförderten 24 Projekte verfolgen die Fokusthemen Partizipation, Neue Arbeit, Open Source, Geschlechterverhältnisse und Algorithmen.

Stürm (2014b) abgeleitet wurden. Zum anderen durch induktive Kategorien, zur Identifikation relevanter Themengebiete, die aus den Textkorpuse hervor gingen.

Tabelle 4: Steckbrief Artikel III – Inhalt und Beitrag zum Forschungsstand

Titel (Sprache)	Multirationalität in Aushandlungs- und Entscheidungsprozessen betrieblicher Mitbestimmung (DE)
Autoren	Spindler, Eva Maria; Schank, Christoph
Journal	IndBez - Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management
DOI	https://doi.org/10.3224/indbez.v29i1.03
Veröffentlichung	Heft 1, 2022 – Jahrgang 29
Vorgehensweise	Theoretische Modellierung & qualitative Inhaltsanalyse von drei Dokumenten mit einem Gesamtumfang von 280 Seiten
Forschungsfrage /-ziel	<p>Inwiefern werden die Rationalitäten von betrieblicher Mitbestimmung und Unternehmensvertretung in Aushandlungen anerkannt und in gemeinsame Verständnisse transformiert?</p> <p>Ziele des Artikels:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Reflexion der gängigen, machtorientierten Perspektiven auf die BR hinsichtlich ihres Erklärungsanspruchs auf das Zustandekommen von Aushandlungsergebnissen in komplexen und zudem neuen Umwelten (2) Rekonstruktion der Entscheidungsprozesse der BR als bedingt rationale, iterative Kommunikations- und Aushandlungsprozesse, mithilfe von Sensemaking und Mental Models (3) Betrachtung des Zusammenwirkens von funktional-ökonomischer und sozial-ökonomischer Rationalität sowie deren kontextualisierte Verhältnisbestimmung mit konkretem Bezug auf die Aushandlungsfelder
Kerninhalt	<p>Nach einer Einführung werden in Artikel III die bisherigen Machtperspektiven beleuchtet, die häufig die Untersuchung der Interaktionsbeziehungen zwischen BR und UN prägen. Das Konzept des Multirationalen Managements wird herangezogen, um einen stärker normativ geprägten Fokus entlang der Aushandlungsbeziehungen der Betriebsparteien einzunehmen. Dazu werden die Rationalitäten der BR sowie der UN theoretisch hergeleitet und beschrieben. Anschließend folgt die empirische Untersuchung der Aushandlungsprozesse der Betriebsparteien am Beispiel der Verhandlung der Zukunftsvereinbarung „Roadmap Digitale Transformation“ der Marke Volkswagen. Entlang der drei Dokumenten, welche die Verhandlungsstände der Vereinbarung zu Beginn, im Verlauf, sowie zur Entscheidungsfindung repräsentieren, erfolgt eine qualitative Inhaltsanalyse mit multirationalem Fokus. Anhand der Ergebnisse zeigt sich, dass der Umgang mit multirationalen Differenzen je nach Inhalt stark variiert. Während manche Themen den multirationalen Diskurs zugunsten der Positionen einer Rationalität polarisieren, werden andere Themen wechselseitig toleriert – oder tragen zu einer Förderung des multirationalen Dialogs bei. Auffällig ist dabei, dass zu keinem Zeitpunkt die Daseinsberechtigung der jeweils anderen Rationalität in Frage gestellt wird.</p>
Beitrag zum Forschungsstand	<p>Der Artikel leistet an verschiedenen Stellen Beiträge zum derzeitigen Forschungsstand. Zum einen wird das noch relativ junge Konzept des Multirationalen Managements erstmals im Umfeld der industriellen Beziehungen angewendet. Damit einhergehend erfolgt eine theoretische</p>

	Beschreibung einer idealtypischen Betriebsrats-Rationalität. Entlang der Inhaltsanalyse wurde deutlich, dass sich die Betriebsparteien differenziert auf die jeweils andere Rationalität einlassen können und ein hohes Maß an Übersetzungsleistungen erbringen. Anders als zunächst angenommen, geht die Zusammenarbeit der Betriebsparteien entlang dieser Zukunftsvereinbarungen über eine temporäre Systemrationalität hinaus. Daraus resultiert weiterer Forschungsbedarf, der im Artikel IV aufgegriffen wird.
Beiträge der Autoren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzeptualisierung: Eva Maria Leißing, Christoph Schank ▪ Analyse: Eva Maria Leißing ▪ Methodik: Christoph Schank, Eva Maria Leißing ▪ Projektadministration: Eva Maria Leißing ▪ Supervision: Christoph Schank ▪ Visualisierung: Eva Maria Leißing ▪ Verfassen des Erstentwurfs: Eva Maria Leißing, Christoph Schank ▪ Überarbeitung und Editierung: Eva Maria Leißing, Christoph Schank

Wie bereits unter „Beitrag zum Forschungsstand“ des Artikel III erörtert, bergen die dort gewonnenen Ergebnisse weitere Untersuchungspotenziale. Darüber hinaus greift der Artikel III auf, dass die Perspektive der UN, in der bisherigen Forschung zu dem Wechselspiel zwischen BR und UN, nicht ausreichend berücksichtigt wird (Jansen, 2013).

Daran orientiert wurden für die qualitative Forschung des Artikels IV drei Unternehmen selektiert, die eine qualifizierte BR aufweisen und in jüngster Vergangenheit die Verhandlung einer Zukunftsvereinbarung abschließen konnten. In diesen Unternehmen wurden insgesamt 24 Interviewpersonen gewonnen (dreizehn auf Betriebsrats- und elf auf Unternehmensseite), welche die Verhandlung der Zukunftsvereinbarung aktiv begleitet haben. Um die Fremdwahrnehmung der Akteure in umfassenderen Maß zu porträtieren, wurden zudem sechs Gewerkschaftsfunktionäre als Interviewpersonen ausgewählt, die als Verhandlungsführende oder Aufsichtsratsmitglieder regelmäßig Einblicke in die Beziehung zwischen BR und UN erhalten. Der Interviewleitfaden war anhand vier inhaltlicher Schwerpunkte gestaltet und variierte leicht je nach Akteursgruppen-Zugehörigkeit (Betriebsrat, Unternehmen, Gewerkschaft):

- (1) Selbstwahrnehmung der eigenen Rationalität
- (2) Fremdwahrnehmung der Rationalität der anderen Akteursgruppen
- (3) übliche, allgemeine Aushandlungsprozesse und Verfahrensweisen
- (4) Aushandlungsprozess der Zukunftsvereinbarung

Insgesamt umfasste der Leitfragebogen 19 Hauptfragen und vier Bildimpulse. Die Interviews wurden als Einzelinterviews geführt und die jeweilige Interviewsituation in einem Postskript festgehalten. Zudem wurden alle Interviews aufgezeichnet, wortwörtlich transkribiert und schließlich mit der Software MAXQDA ausgewertet. Eine umfassendere Darlegung des angewandten Forschungsdesigns ist im Artikel IV beschrieben.

Tabelle 5: Steckbrief Artikel IV – Inhalt und Beitrag zum Forschungsstand

Titel (Sprache)	Dazu verdammt einen Kompromiss zu finden – Eine multirationale Perspektive auf die Aushandlungsprozesse von Betriebsvereinbarungen (EN)
Autoren	Leißing, Eva Maria; Schank, Christoph; Schedler, Kuno
Journal	Einreichung bei einem Journal welches nach VHB-JOURQUAL 3 mit der Kategorie „A“ oder „B“ bewertet wurde
Veröffentlichung	NN – under review
Vorgehensweise	30 qualitative, semi-strukturierte Leitfadeninterviews; Transkription, Codierung und qualitative Inhaltsanalyse
Forschungsfrage /-ziel	Durch welche Praktiken und Mechanismen schaffen die Mitglieder einer diversen Sinngemeinschaft ein langfristig funktionsfähiges Entscheidungsumfeld? Ziele des Artikels: (1) Validierung und Ausarbeitung der Rationalitätsbeschreibungen der drei Akteursgruppen anhand der Selbst- und Fremdwahrnehmung (2) Ergründung der Rolle von Zukunftsvereinbarungen für die Stabilisierung von Sinngemeinschaften (3) Identifikation von Praktiken und Mechanismen zur Stabilisierung von Sinngemeinschaften auf Beziehungs-, Prozess- und Sachebene
Kerninhalt	Anknüpfend an den Artikel III, werden zu Beginn des Artikel IV die Ausprägungen und Aufgaben von Sinngemeinschaften kurz skizziert sowie die Funktionsweise des deutschen Mitbestimmungsmodells erläutert. Der Fokus des Artikels liegt auf der Vorstellung und Diskussion der Untersuchungsergebnisse. Diese zeigen, dass dem Zusammenspiel der drei Akteure tatsächlich eine Sinngemeinschaft zugrunde liegt. Einerseits wird transparent, dass sich ein hohes Verständnis für die Rollen und Perspektiven der anderen Akteure im Zeitverlauf entwickelt hat. Andererseits wird diese Annäherung balanciert, durch die Positionen, die in der jeweiligen hybriden Rationalität der Akteursgruppe prägend sind. In der Kommunikation von BR und UN zeichnen sich Ritualisierungen ab. Dies gilt für den Regelaustausch, die Anbahnung von Verhandlungen und die Lösungswege bei Konflikten. Die so geschaffenen Routinen und Erwartbarkeiten stärken die Stabilität der Sinngemeinschaft. Die Zukunftsvereinbarungen verbinden die Sinngemeinschaft durch eine gemeinsam getragene Zielsetzung. Der Weg zu dem gemeinsamen Ziel ist dennoch umkämpft.
Beitrag zum Forschungsstand	Der Artikel IV leistet in erster Linie einen empirischen Beitrag zu dem Forschungsstand. Während Sinngemeinschaften theoretisch bereits umfassend beleuchtet wurden, sind empirische Untersuchungen bislang rar. Eine weitere Besonderheit der Untersuchung stellt der Fokus auf die Bildung und Stabilisierung der Sinngemeinschaften dar. Zugleich zeichnet sich eine hohe Praxisrelevanz ab, da diverse Sinngemeinschaft die Funktionsfähigkeit von Organisationen und damit deren Fortbestand stabilisieren können (Besharov & Smith, 2014; Schedler & Rüegg-Stürm, 2014a). An den Ergebnissen zeigt sich eine Paradoxie der Sinngemeinschaften gegenüberstehen. Um diese aufrecht zu erhalten, bedarf es zu einem gewissen Grad einer Entkoppelung der Akteure von den Rationalitäten ihrer sozialen Gruppen, ohne deren dortige Legitimierung zu verlieren, die wiederum für die Entsendung in die Sinngemeinschaft und deren Tragfähigkeit notwendig ist.

Beiträge der Autoren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzeptualisierung: Eva Maria Leißing, Kuno Schedler, Christoph Schank ▪ Datenkuratierung: Eva Maria Leißing ▪ Analyse: Eva Maria Leißing ▪ Methodik: Eva Maria Leißing, Christoph Schank ▪ Projektadministration: Eva Maria Leißing, Christoph Schank ▪ Supervision: Christoph Schank, Eva Maria Leißing ▪ Verfassen des Erstentwurfs: Eva Maria Leißing, Kuno Schedler, Christoph Schank ▪ Überarbeitung und Editierung: Kuno Schedler, Christoph Schank, Eva Maria Leißing
----------------------	--

5 Diskussion

Entlang der Steckbriefe wird die Verzahnung der vier Artikel deutlich. Während entlang der theoretischen Grundlagen, inhaltliche Überschneidungen in den Artikeln gegeben sind, tragen die unterschiedlichen Perspektiven und Forschungsschwerpunkte dazu bei, dass keine Redundanzen entstehen, sondern eine fortwährende Entwicklung der Themen ersichtlich ist. Damit einher geht die Eigenständigkeit der Artikel, die sich zugleich in den abgeschlossenen Publikationen von drei der vier Artikel widerspiegelt.

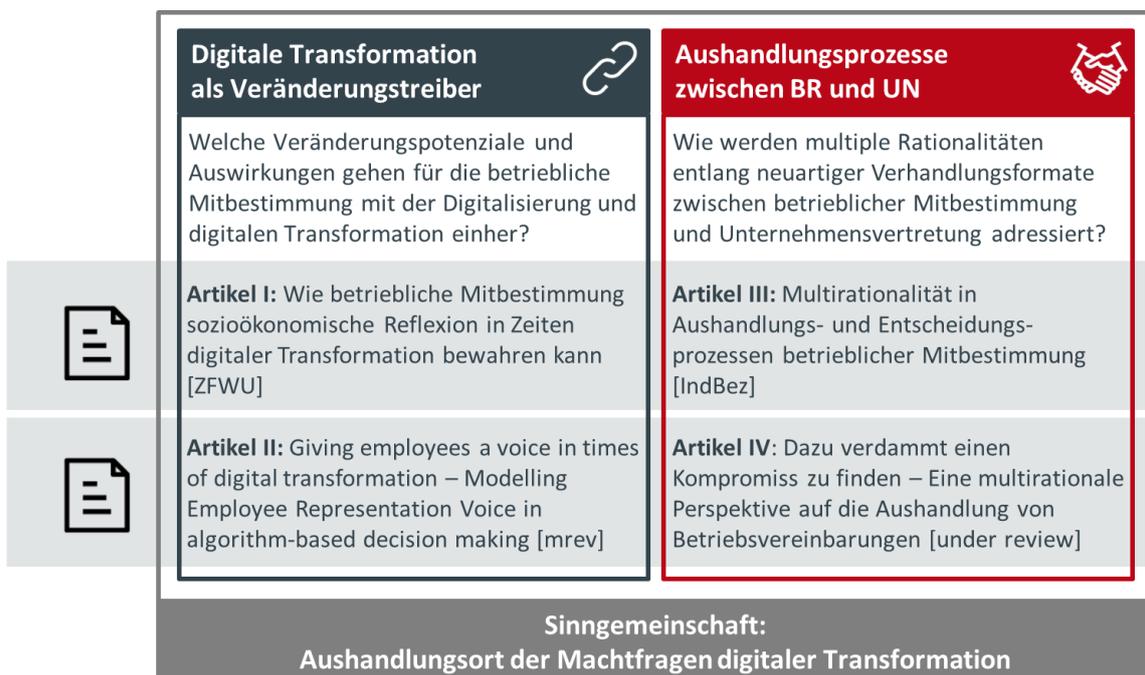


Abbildung 7: Übergreifende Diskussion der Forschungsschwerpunkte (eigene Darstellung)

Die nachfolgende Diskussion fußt einerseits auf dem hier vorgestellten theoretischen Fundament, und andererseits auf den Ergebnissen der vier Artikel. Zunächst werden die Ergebnisse gemäß der Forschungsschwerpunkte in den *Kapiteln 5.1* und *5.2* getrennt voneinander zusammengetragen. Anknüpfend an die Ausführungen des *Kapitel 2* kann *Abbildung 7* ein Überblick über die forschungsleitenden Fragestellungen, die Forschungsschwerpunkte sowie der Zuordnung der

Artikel entnommen werden. Die anschließende übergreifende Diskussion im *Kapitel 5.3 Sinngemeinschaft: Aushandlungsort der Machtfragen digitaler Transformation* geht über die Ergebnisse der zwei Forschungsschwerpunkte sowie der vier Artikel hinaus und leistet, einen weiteren, originären Beitrag von Eva Maria Leißing zu dieser Dissertation.

5.1 Digitale Transformation als Veränderungstreiber



Welche Veränderungspotenziale und Auswirkungen gehen für die betriebliche Mitbestimmung mit der Digitalisierung und digitalen Transformation einher?

Die umfassenden Veränderungen, die mit Digitalisierung und insbesondere digitaler Transformation einhergehen, zeigt bereits die theoretische Diskussion. Von den damit verbundenen Unwägbarkeiten sowie der erhöhten Komplexität und Vernetztheit bleibt die BR nicht unberührt (Artikel I). Der Artikel I betont drei Herausforderungen für die BR, die der nachfolgenden Diskussion als Anknüpfungspunkte dienen:

◆ Die betriebliche Mitbestimmung sollte einen Organisationsentwicklungsprozesses gestalten, um dem Umfang der grundlegenden, strukturellen Veränderungsbedarfe sowie der Vielfalt der inhaltlichen Regelungsbedarfe systematisch und flexibel zu begegnen

Bereits in der Diskussion des Kapitels 3.1 ist erkennbar, dass Digitalisierung und digitale Transformation – aufgrund ihrer Veränderungstiefen – einen bewusst gestalteten Veränderungsprozess benötigen. Wie Rego (2022) anhand ihrer Ergebnisse zeigt, können Digitalisierung und digitale Transformation sowohl positive, negative, als auch neutrale Effekte auf den Gestaltungsspielraum der BR entfalten. Die bewusste Auseinandersetzung mit der Transformation und deren möglicher Gestaltung kann die Nutzung der Chancen positiv beeinflussen. Wie der Artikel II ausführt, können durch Digitalisierung exemplarisch Kommunikations- und Austauschprozesse beschleunigt werden, während durch digitale Transformation die vorhandenen hierarchischen Ebenen hinterfragt, die Entscheidungsallokationen verändert und neue Geschäftsmodelle in Betracht gezogen werden. Daraus resultieren neue Formen der Zusammenarbeit, Interaktion und Partizipation, die evaluiert und vor dem Hintergrund der gegebenen Aushandlungs- und Mitbestimmungslandschaft interpretiert werden sollten (Artikel II). Bei der Erarbeitung eines solchen Veränderungskonzepts sollten nicht nur Transformationsaspekte die auf die Belegschaft wirken berücksichtigt werden, sondern auch die Strukturen, Arbeitsweisen und Prinzipien der BR (Artikel I).

◆ Die betriebliche Mitbestimmung bedarf einer kollektiven Neubewertung des eigenen Rollenverständnisses, der Zuständigkeiten sowie der Bedürfnisse ihrer Zielgruppen

In den Artikeln I und II wurden wiederholt die Veränderungen der Zielgruppen und der thematischen Zuständigkeiten der BR aufgegriffen und deren Veränderungspotenziale skizziert. Beispielsweise greifen Digitalisierung und digitale Transformation in die Zusammensetzung der Belegschaft ein: z. B. innerhalb des gesamten Unternehmensgefüges (Artikel I), oder durch Aushandlungsprozesse zu denen neue Personengruppen Zugang erhalten (Artikel II). Damit einher geht eine Pluralisierung der Anforderungen und Interessen, denen BR und UN gerecht werden müssen. Seitens der BR sind zwei Perspektiven zu berücksichtigen:

(1) Die Perspektive auf die Belegschaft:

Durch die Pluralisierung der Belegschaft verändern sich die Themen und die Ansprüche hinsichtlich der Kommunikation und Partizipation, die an die BR gerichtet werden (Artikel I). Dies zeigt unter anderem die partizipativ erarbeitete Betriebsvereinbarung der Daimler AG zur Regelung mobiler Arbeit (Heer, o.J.). Eng damit verbunden ist die neu zu verhandelnde Balance zwischen kollektiver Arbeitnehmendenvertretung und fortschreitender Individualisierung. Exemplarisch spiegelt sich das in individualisierbaren Elementen in betrieblichen und überbetrieblichen Regelungen wider (Artikel I).

(2) Die Perspektive auf die eigene Gremienlandschaft:

Da sich die BR-Gremien durch eine demokratische Wahl aus den Reihen der Belegschaft zusammensetzen, verändert sich mit der Belegschaft auch die Zusammensetzung des Betriebsrats selbst. Allerdings sind die Zielgruppen nicht immer repräsentativ im Gremium vertreten und somit nicht alle relevanten (Fach-)Kompetenzen ausgewogen und in ausreichendem Maß vorhanden (Artikel I & II). Weiterhin wird im Artikel IV transparent, dass unterschiedliche Perspektiven innerhalb des Gremiums konfliktbehaftet und herausfordernd sind und überbrückt werden müssen. Zudem verändert sich das Arbeitsvolumen und die Relevanz einzelner Ausschüsse durch Digitalisierung und digitale Transformation (Artikel I & II).

Ein möglicher Ansatzpunkt für die daraus resultierende Auseinandersetzung der BR mit dem eigenen Rollenverständnis, den Zuständigkeiten sowie den Bedürfnissen ihrer Anspruchsgruppen bieten beispielsweise die vier Zukunftsszenarien zur Mitbestimmung 2035 (Meinert & Stollt, 2020). Daraus wurden in dem Artikel I, in Verbindung mit den theoretischen Ansatzpunkten des Forschungsstandes, Reflexionsfragen erarbeitet. Diese erstrecken sich über inhaltliche, prozessuale und strukturelle Themen und unterscheiden, neben der Digitalisierung und digitalen Transformation, die Perspektiven auf die Belegschaft und die eigenen Gremien. Weiterhin zeigt der Artikel IV, dass die Aushandlung einer Zukunftsvereinbarung, in Form einer gemeinsam getragenen, strategischen Absichtserklärung zwischen BR und UN, ein möglicher Weg ist, um die entstehenden Veränderungen zu reflektieren. Allerdings leisten die untersuchten Zukunftsvereinbarungen nur

oberflächliche Beiträge hinsichtlich der internen Veränderungsnotwendigkeiten und Qualifizierungspotenziale der BR selbst. Somit leisten sie nur einen bedingten Beitrag in der Definition einer erstrebenswerten Zukunftsvision einer digitalisierten Arbeitswelt und ersetzen keine strategische Auseinandersetzung mit den Themen der Digitalisierung und digitalen Transformation.

❖ Die betriebliche Mitbestimmung sollte ihre eigenen fachlichen, sozialen und methodischen Qualifizierungsbedarfe evaluieren und adressieren, um den Themen der Digitalisierung und digitalen Transformation reflektiert und informiert zu begegnen

Durch Digitalisierung, digitale Transformation und eine plurale Organisation steigt die Themenvielfalt, welche die BR bewältigen muss (Artikel I). Weil ein Erfolgsbestandteil der BR die Sprechfähigkeit und verständliche Darlegung komplexer Zusammenhänge und unternehmerischer Entwicklungen ist (Artikel IV), stellt die steigende Themenvielfalt eine Herausforderung dar. Überdies weisen die Mitglieder der BR – unabhängig davon, ob es sich um eine qualifizierte BR handelt oder nicht – einen erhöhten Qualifizierungsbedarf auf. Dadurch sollen Betriebsräte, laut Budäus (1975), dazu befähigt werden, abseits ihrer originären Einsatzgebiete, mündige Entscheidungen für die Organisation zu treffen. Bereits im Artikel I wird das Konzept der Digital Literacy aufgegriffen, um einen übergreifenden Begriff für die erforderlichen Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen der BR, für die Digitalisierung und digitale Transformation festzuhalten.

Die Frage, welche Qualifizierungsbedarfe im Umfeld der BR notwendig sind, kann nicht einheitlich beantwortet werden. Schließlich variieren die in den Gremien vorhandenen Qualifizierungen je nach Branche und individuellen Qualifikationen der gewählten Mitglieder (Artikel I). Auch aus den Ausführungen zu Rollenverständnis, Zielvereinbarungen sowie der Pluralisierung der Organisation kann dies geschlussfolgert werden. Einen tiefergehenden Blick auf die notwendigen Kompetenzen für eine Digital Literacy im Umgang mit algorithmenbasierten Entscheidungen bietet der Artikel II mit dem Konzept des Big Judgement⁴.

„Big Judgement“ (Shah et al., 2012) umfasst die methodischen, fachlichen und organisatorischen Qualifikationsanforderungen, Vetorechte und einen strukturellen Problemlösungsansatz zur Sicherung der Mitsprache der BR bei algorithmenbasierten Entscheidungen. Durch die dialogische Aufarbeitung der Ergebnisse von algorithmenbasierten Entscheidungen, kann Big Judgement zugleich die persönliche Integrität der involvierten Akteure seitens BR und UN stärken, da kontroverse algorithmische Vorschläge nicht von einer einzelnen Person, sondern von einer Gruppe

⁴ Das Konzept des Big Judgement ist entstanden aus den Arbeiten von: Bhimani und Willcocks (2014); boyd und Crawford (2012); Couldry und Powell (2014); Johannessen et al. (2001); Królikowski et al. (2017); Kuusisto (2017); Parry et al. (2016); Shah et al. (2012); van Dijck (2014)

entschieden und verantwortet werden. Um den praktischen Nutzen des Konzepts für BR und UN zu erhöhen, könnte eine Checkliste abgeleitet werden, die einen Überblick über die Qualität und den Umfang eines algorithmenbasierten Entscheidungssystems sowie ein klares Verständnis der eigenen Wertebasis gibt (Artikel II).

Ogleich der Fokus hier auf der BR liegt, darf – wie im Artikel I ausgeführt – nicht vernachlässigt werden, dass die Chancen der Digitalisierung und digitalen Transformation erst nutzbar werden, wenn der Kompetenzaufbau und die Inklusion in der Belegschaft ausreichend Berücksichtigung finden. So braucht es Qualifizierungs-, Weiterbildungs- und (Um-)Schulungsmaßnahmen, um u. a. Maschinen fachgerecht und effizient zu bedienen, oder die Ergebnisse von Programmen oder Systemen zu bewerten (Mütze-Niewöhner & Nitsch, 2020)

5.2 Aushandlungsprozesse zwischen Betriebsrat und Unternehmensvertretung



Wie werden multiple Rationalitäten entlang neuartiger Verhandlungsformate zwischen betrieblicher Mitbestimmung und Unternehmensvertretung adressiert?

Insbesondere durch diesen Diskussions-Baustein wird ersichtlich, dass sich die Grundannahmen im Laufe der Paper weiterentwickelt haben. Da die Aushandlungen der BR bislang kaum aus multirationaler Perspektive beleuchtet wurden scheint dies nicht verwunderlich. Zudem gehen die Beiträge der Artikel III und IV über eine theoretische Modellierung hinaus. Denn das theoretische Fundament wird durch die qualitativen Untersuchungen reflektiert, nivelliert und weiterentwickelt. Vier wesentliche Erkenntnisse leisten einen Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfrage und werden nachfolgend diskutiert:

❖ *Die Unternehmensvertretung weist eine idealtypische ökonomisch-juristische Ausprägung auf, die betriebliche Mitbestimmung eine eher sozial-politische*

Während in der theoretischen Herleitung die idealtypischen Rationalitäten der UN als funktional-ökonomisch sowie die der BR, als sozial-ökonomisch abgeleitet wurden (Artikel III), weichen die aus den Interviewergebnissen modellierten, hybriden Rationalitäten leicht davon ab (Artikel IV).

Die UN wies neben den ökonomischen Themen eine hohe Sensibilität für juristische Argumente, insbesondere hinsichtlich der Gesetzeskonformität auf. Somit zeigte sich eher eine juristisch-ökonomisch geprägte Argumentationslogik. Die Mitarbeitenden werden als relevante Anspruchsgruppe hervorgehoben und deren Zufriedenheit als wichtiger Erfolgsmaßstab der UN beschrieben. Jedoch müssen Mitglieder der UN „ökonomische Argumente klar im Fokus haben, um überhaupt Beschäftigung zukünftig sichern zu können“ (Artikel IV, COR1-5). Zudem betont COR1-5

im Interview, dass gerade soziale Argumente in der Entscheidungsfindung der UN eine untergeordnete Rolle spielen, da diese ohnehin durch die BR in die Diskussion eingebracht werden.

In den Ausführungen der BR zeichnet sich eine sozial-politisch geprägte Argumentationslogik ab, mit einem klaren Fokus auf soziale Elemente (Artikel IV). Anders, als durch die innerbetriebliche Rolle und die damit verbundene Nähe zu ökonomischen Themen zunächst angenommen, wurden ökonomische Argumente zwar anerkannt und verstanden, aber nur eine geringe Relevanz beigemessen. Damit müsse man sich zwangsläufig auseinandersetzen, dies stehe aber nicht im Fokus der BR (Artikel IV, WCR1-3). Juristische Argumente wurden sowohl hinsichtlich der Rechtskonformität des Unternehmens angeführt, aber auch hinsichtlich der Umsetzung und Durchsetzung der Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeiten, die sich auch dem BetrVG sowie innerbetrieblichen Regelungen ergeben (Artikel IV). Hier zeigt sich das weiterführende Analysepotenzial der Datenerhebung, auf welcher der Artikel IV basiert. So geht aus den Interviews auch hervor, dass sich die Relevanz politischer Argumente eher wellenartig verhält und vor nahenden Betriebsratswahlen präsenter ist, als im Lauf einer Wahlperiode.

❖ Zwischen den beiden Betriebsparteien finden multirationale Aushandlungen in allen vier Aushandlungsebenen statt: Indifferenzzonen, Reflexionsräumen, Systemrationalität und Sinngemeinschaft – Zukunftsvereinbarungen werden in der Sinngemeinschaft verhandelt

Die Diskussion der sozioökonomischen Reflexionsräume des Artikel I, fokussierte stark auf die Aushandlungen und Plattformen von BR und UN, die gesetzlich bedingt und begründet sind. Schon hier zeichnete sich ab, dass die Qualifizierungsumfänge, die durch Digitalisierung und digitale Transformation entstehen, eine Professionalisierung der BR stützen (Artikel I). Tatsächlich wird, wie bereits im Artikel I aufgearbeitet, bei transformativen, organisationalen Veränderungen die Zusammenarbeit BR und UN tendenziell kooperativer, um das Fortbestehen der Organisation zu sichern (vgl. Müller-Jentsch/Seitz 1998). Auch der Artikel III und die erstmalige Untersuchung der Zukunftsvereinbarung „Roadmap Digitale Transformation“ der Marke Volkswagen belegt, dass die Regelungsinhalte wesentlich über das gesetzlich verankerte Maß an Mitbestimmung hinausgehen.

Zunächst wurde in der Verhandlung der Roadmap Digitale Transformation ein gemeinsames Vereinbarungs-Ziel definiert und anschließend intensiv über den Weg der Zielerreichung verhandelt. Entsprechend galt zu Untersuchungsbeginn die Annahme, dass bei der Verhandlung eine Systemrationalität zugrunde liegt. Doch in den Untersuchungsergebnissen war bei BR und UN von Beginn der Verhandlungen an, ein hohes Maß an wechselseitiger Adaptionsfähigkeit, beispielsweise im Sprachgebrauch, erkennbar (Artikel III). Weiterhin wies die Aushandlung auf beiden Seiten unveränderliche Inhalte und Positionen auf, die von der jeweils anderen

Betriebspartei anerkannt und nicht negiert wurden. Gleichmaßen zeigt sich eine hohe Bereitschaft und Befähigung rationalitätsübergreifende Kompromisse zu finden (Artikel III).

Darauf aufbauend, liegt dem Artikel IV die Annahme zugrunde, dass Zukunftsvereinbarungen nicht in Systemrationalitäten sondern in einer Sinngemeinschaft von BR und UN verhandelt werden. Die Ergebnisse des Artikel IV unterstreichen, dass – in allen drei untersuchten Unternehmen – eine Sinngemeinschaft zwischen BR und UN besteht. Als wesentliches gemeinsames Ziel und verbindendes Element der Betriebsparteien wird im Artikel IV, das Gesamtwohl des Unternehmens herausgestellt. Umfassender konstatiert ein Mitglied der UN die übergeordnete Zielsetzung als „Sicherstellung der nachhaltigen oder der langfristigen Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und damit auch der Sicherheit der Arbeitsplätze. Das würden Ihnen, glaube ich, sowohl Arbeitnehmervertreter als auch Arbeitgebervertreter unterschreiben“ (Artikel IV, COR1-6).

◆ Die Sinngemeinschaft wird durch verschiedene Routinen stabilisiert und die gemeinsame Wertebasis fußt auf früheren Verhandlungsergebnissen sowie den individuellen Akteuren

Zu dem Verhältnis zwischen BR und UN erklärt ein UN-Mitglied, „da Mitbestimmung quasi eine dauerhafte Ehe ist, die nicht geschieden werden kann, muss man sich auch gut überlegen, wie man dauerhaft miteinander umgeht“ (Artikel IV, COR2-28). Sinngemeinschaften können gemeinsame Mechanismen, Rituale und auch Werte etablieren, welche die Stabilität der Sinngemeinschaft, z. B. trotz Differenzen in der Ausgestaltung der Zielerreichung, absichern. Exemplarisch werden in den untersuchten Unternehmen verschiedene Gesprächsrunden mit informellem Charakter beschrieben, die Konflikten vorgreifen oder diese aufarbeiten (Artikel IV). Die Gruppengröße wird in diesen informellen Rahmen wiederholt als erfolgskritisches Element genannt und wird, üblicherweise, möglichst klein gehalten. Der Teilnehmerkreis setzt sich aufgrund der hierarchischen Position oder der fachlichen Expertise zusammen. Beispielsweise differenziert der Artikel IV:

- *Sondierungsrunden:* Zu Beginn der Aushandlung werden zentrale Ansprechpersonen über das Vorhaben informiert sowie deren Meinungen, Positionen und Vorschläge eingeholt.
- *Workshops:* Bei umfassende Aushandlungen können Klausurtagungen und Workshops abgehalten werden, um kontroverse Themen an einem neutralen Ort aufzuarbeiten.
- *Eskalationen:* Können Konflikte nicht gelöst werden, besteht die Möglichkeit diese intern, an die nächsthöhere hierarchische Ebene zu übergeben, um dort eine Entscheidung herbeizuführen. Eine weitere, äußerst selten genutzte Möglichkeit der Eskalation stellen auf formeller Ebene die gesetzlich geregelten Einigungsstellen dar (Artikel IV).

Die kontinuierliche Zusammenarbeit auf formeller und informeller Ebene trägt außerdem dazu bei, dass zwischen BR und UN ein gutes Verständnis für die Aufgabe, Rolle und Position der jeweils

anderen Akteursgruppe entsteht (Artikel IV), also eine Perspektivübernahme möglich wird (Schedler & Rüegg-Stürm, 2014c). Durch die Zusammenarbeit können gemeinsam getragene Werte und eine Vertrauensbasis entstehen. So beschreiben über zwei Drittel der Interviewpersonen den wechselseitigen Umgang zwischen BR und UN als eine Zusammenarbeit „auf Augenhöhe“ (Artikel IV). Weiterhin zitiert der Artikel eine Aushandlungssituation rund um den Abbau von Arbeitsplätzen:

Man hat eine gemeinsam getragene Wertebasis gehabt, einen Wertekanon, unter den man nicht fallen wollte in den Verhandlungen. [...] Die Stimmen, die was anderes gefordert haben, also auch, auch mehr als sozial abgefedert abzubauen, die wurden relativ schnell, aufgrund des gemeinsam gefunden Wertekanons, erstickt. Das heißt diese Stimmen sind nicht zum Zuge gekommen. (Artikel IV, WCR1-8)

In dieser Aussage schwingt zugleich mit, dass ein Abweichen der gemeinsamen Wertebasis von einzelnen Akteuren nicht zugelassen oder toleriert wird. Auch die Ergebnisse von Hafner (2021) skizzieren, dass nicht toleriertes Verhalten durch die Sinngemeinschaft sanktioniert wird und bis hin zum Ausschluss einer Person aus der Sinngemeinschaft reichen kann.

◆ Die Sinngemeinschaft prägt das Vertrauens-Misstrauens-Paradox zwischen den Betriebsparteien und eine nach außen distanzierte, sich abgrenzende Kommunikation

Den gemeinsamen Praktiken und Werten steht ein wechselseitiges Misstrauen von BR und UN gegenüber. Zwar begegnen sich die Akteure mit Respekt, doch „man unterstellt dem anderen ja auch immer, dass er da irgendwas verheimlicht, [...] grad auch bei den Betriebsräten ist das Misstrauen schon, natürlich schon immer da, teilweise auch nicht ganz unberechtigt“ (Artikel IV, WCR2-30). Zugleich ist ein intaktes Vertrauensverhältnis immanent, um eine funktionierende Zusammenarbeit sicherzustellen und konfliktbehaftete Themen aufzuarbeiten (Artikel IV). Denkbar erscheint, dass dieses Wechselspiel aus Vertrauen und Misstrauen ein zentrales Element darstellt, um die wechselseitige Annäherung in der Sinngemeinschaft und die klare Positionierung gegenüber den jeweiligen Anspruchsgruppen von BR und UN zu balancieren (Artikel IV).

Beispielsweise zeichnen sich bei Aushandlungen von weniger kritischen Themen, Ritualisierungen der Auseinandersetzungen ab, mit relativ klaren Rollen und Abläufen (Artikel IV). Solche erwartbaren Vorgehensweisen, können die Stabilität einer Sinngemeinschaft stützen. Die nach außen vertretenen Positionen stärken die Legitimierung in der jeweiligen Anspruchsgruppe und tragen zur Akzeptanz der gefundenen Lösungen bei (Artikel IV). Hiermit im Einklang führen die Interviewpersonen aus, dass die konfrontativen Positionierungen im öffentlichen Raum zumeist im Rahmen der formellen Aushandlungswege erfolgen, während eine Vertrautheit der Akteure eher in informellen, kleineren Gesprächsrunden offenkundig wird (Artikel IV). Abseits der

Untersuchungsergebnisse lassen die Reaktionen von BR und UN, auf die Bezeichnung enger Zusammenarbeitsformen, wie z. B.: den Begriff „Co-Management“, Rückschlüsse auf die Sensibilität für eine Annäherung in der öffentlichen Wahrnehmung zu.

5.3 Sinngemeinschaft: Aushandlungsort der Machtfragen digitaler Transformation

Bei der Gegenüberstellung der beiden Forschungsschwerpunkte dieser Arbeit werden zwei eher gegenläufige Entwicklungen transparent: Während die Digitalisierung und digitale Transformation umfassende Veränderungen auf inhaltlicher, prozessualer und kontextueller Ebene erfordern, ist die Sinngemeinschaft darauf bedacht ihre eigene Funktion und Stabilität abzusichern im Zweifel auch anhand personeller Maßnahmen. Drei wesentliche Erkenntnisse zeichnen sich ab:

❖ Während Sinngemeinschaften, durch die Verhandlung der Zukunftsvereinbarungen, zentrale Orte der Veränderung darstellen, scheinen sie zugleich der Ort des Stillstandes zu sein

In der Untersuchung des Artikel IV, sowie in den Ausführungen im Kapitel 5.2, wird deutlich, dass Sinngemeinschaften über ausgeprägte Schutzmechanismen verfügen. Nicht nur, um ihren eigenen Fortbestand zu sichern, sondern auch die gemeinsam etablierte Wertebasis zu erhalten. Jedoch können auf dieser Basis blinde Flecken in der Reflexion des organisationalen Handelns entstehen, da die gemeinsame Wertebasis zugleich als intuitiver, erfahrungsbasierter Wirklichkeitsfilter fungiert, der wiederum die Problemanalyse und Lösungsfindung beeinflusst (Berner, 2012; Glauner, 2016). Um gewünschte, tiefgreifende Veränderungen, beispielsweise entlang einer digitalen Transformation nicht zu untergraben, müssen solche intuitiven Entscheidungsgrundlagen mitunter überwunden und in Frage gestellt werden (Berner, 2015; Glauner, 2016). Andernfalls werden Zukunftsentscheidungen anhand vergangener Muster und Erfahrungen getroffen (Berner, 2015; Nagel & Wimmer, 2014). Da die Sinngemeinschaften, bei der Verhandlung von Zukunftsvereinbarungen zugleich einen zukunftsgerichteten Zielzustand der Organisation verhandeln, stellt sich die Frage, wie sehr die Reflexion des Status Quo, mit dem Erhalt der Sinngemeinschaft und ihrer Wertebasis in Konkurrenz steht.

Deutlich geht hervor, dass Zukunftsvereinbarungen in erster Linie Veränderungen in der Organisation, für die Belegschaft und keine – oder kaum – tiefgreifgreifende Veränderungen für die beiden Betriebsparteien selbst oder die Sinngemeinschaft verhandeln. Dies lässt vermuten, dass die Sinngemeinschaft die eigenen Veränderungsbedarfe entlang der Verhandlungen ausblendet oder negiert. Ähnliche Entscheidungsasymmetrie findet sich auch bei Langley und Denis (2006) die erläutern, dass die Orte der Entscheidungen oft nicht die Orte sind, an denen die beschlossenen

Veränderungen ihre Wirkung entfalten. Die Wahrung der Balance zwischen der Stabilisierung und der Weiterentwicklung der Wertebasis, scheint eine wesentliche Herausforderung für die Sinngemeinschaften zu sein. Zugleich stellt sich die Frage, an welchen Stellen Veränderungsbedarfe aufgrund des Erhaltungstendenzen der Sinngemeinschaft nicht erkannt oder adressiert werden.

❖ Die Sinngemeinschaft bietet ausreichend Stabilität um Zukunftsvereinbarungen zu verhandeln, sie kann aufgrund der vorhandenen Unwägbarkeiten aber destabilisiert werden

Sowohl in den Reflexionsfragen des Artikel I, als auch in den Verhandlungen der Zukunftsvereinbarungen werden Themen, wie z. B. Stellenabbau oder die Qualifizierung der Belegschaft aufgegriffen, die auch in der Vergangenheit inhaltlich relevant waren. Jedoch verändern sich die kontextuellen und strukturellen Rahmenbedingungen, da sie nun aufgrund digitaler oder digital-transformativer Veränderung und die Organisation eingebracht werden. Obgleich bekannte Themen und Werte verhandelt werden, müssen diese vor dem Hintergrund relativ unbekannter, unsicherer Entwicklung reflektiert und behandelt werden (Artikel I, II & IV). Wie in den Artikeln II und IV skizziert, zeigen sich darüber hinaus auf der Prozess- und Beziehungs-/Kontext-Ebene neue Orte der Verhandlung oder neue bzw. weitere Personen die in Aushandlungsprozesse involviert werden, und eingeübte Verhandlungswege infrage stellen

Welche Unsicherheit und Verunsicherung für BR und UN damit einhergeht, lässt sich an den Reaktionen der Unternehmen auf die Umsetzung der Zukunftsvereinbarungen (Artikel IV) interpretieren. Während im Unternehmen 2 die gemeinsame Werte- und Vertrauensbasis weiterentwickelt werden konnte, beschreiben die Interviewpersonen des Unternehmen 3, dass die Verhandlung der Zukunftsvereinbarung das Vertrauensverhältnis durch Erwartungs-enttäuschungen belastet. Evident wird, dass die Veränderungen sowohl eine stabilisierende als auch eine destabilisierende Wirkung auf die Sinngemeinschaften nehmen können, je nachdem, ob die Umsetzung der Zukunftsvereinbarung aus der Perspektive beider Betriebsparteien als erfolgreich angesehen wird oder nicht. Schließlich hat sich die Sinngemeinschaft mit ihrer Werte- und Vertrauensbasis im Laufe der Verhandlung weiterentwickelt – positiv oder negativ.

Weil die in den Zukunftsvereinbarungen adressierten Veränderungen vielschichtig sind und auf allen drei Ebenen organisationaler Veränderungen wirksam werden, scheint die Bandbreite an Reaktionen und Verunsicherung nicht überraschend. Darüber hinaus geht aus den Interviews des Artikel IV hervor, dass neben der erfolgreichen Umsetzung der Zukunftsvereinbarung das Maß an Vertrauen oder Misstrauen, welches den individuellen Akteuren der BR und UN entgegengebracht wird, als prägender Faktor zu verstehen ist.

Insgesamt entsteht der Eindruck, dass innovative Zukunftsvereinbarungen zur digitalen Transformation einerseits die Vertrautheit und die gemeinsamen getragenen Werte einer Sinngemeinschaft brauchen, um die Unsicherheiten auf prozessualer, kontextueller und inhaltlicher Ebene (Pettigrew, 1987; Rüegg-Stürm & Grand, 2015) nivellieren zu können. Andererseits werden die Stabilität der Sinngemeinschaft und die gemeinsam getragene Wertebasis dadurch infrage gestellt. Weiterhin zeigt sich, dass die Aushandlung von Zukunftsvereinbarungen und die Auseinandersetzung mit digitaler Transformation zwar eine Weiterentwicklung der Betriebsparteien erfordert, dass die Zukunftsvereinbarungen selbst aber insbesondere die Belange der Belegschaft regeln. Somit ersetzen sie keine individuelle Auseinandersetzung der BR und UN mit den intraorganisationalen Fragestellungen aus der Digitalisierung und digitalen Transformation.

◆ **Durch die gemeinsam getragene Wertebasis und die enge Zusammenarbeit, zwischen betrieblicher Mitbestimmung und Unternehmensvertretung, in der Sinngemeinschaft rücken Macht und Gegenmacht in den Hintergrund**

Bereits innerhalb des theoretischen Fundaments wurde hergeleitet, dass Macht und Machtressourcen, im Sinne dieser Arbeit, als wichtige Instrumente der betrieblichen Mitbestimmung, nicht aber als deren Ziel verstanden werden, und damit nicht zentraler Untersuchungsgegenstand sind. Auch aus den Interviewergebnissen des Artikel IV geht hervor, dass das Streben nach Macht in den Reihen der BR eher verpönt ist und Idealismus und Überzeugung die eigentlichen Treiber der Arbeit als Betriebsratsmitglied sein sollten.

An den Ergebnissen der Artikel III und IV zeigt sich, dass die enge und eingeübte Zusammenarbeit der Betriebsparteien in Sinngemeinschaften das wechselseitige Vertrauen stärken kann. Wiederholt zeigen die Ergebnisse, dass BR und UN die jeweils andere Position anerkennen, schätzen und im Zuge der Verhandlungen balancieren. Mit Blick auf die normativen Differenzen und Auseinandersetzungen zeigt sich in den Untersuchungsergebnissen, dass es Themen gibt die sowohl hinsichtlich des Ziels als auch des Weges zur Zielerreichung konsensual von beiden Seiten behandelt und verfolgt werden. Darüber hinaus zeigt sich auch, dass – je intensiver die Zusammenarbeitsebenen – desto besser nachvollziehbar die andere Position. Obgleich diese Auseinandersetzungen konfliktbehaftet sind, werden die jeweils anderen Positionen nicht negiert und unterdrückt, sondern die Auseinandersetzung erfolgt auf Augenhöhe. Demnach werden also keine Machtressourcen ausgespielt, um eine einseitige Durchsetzung zu erreichen.

Damit entsteht der Eindruck, dass das tradierte Konzept der betrieblichen Mitbestimmung – insbesondere auf Ebene der qualifizierten Mitbestimmung – ein Beispiel für pluralistische, konstruktive und kollaborative Zusammenarbeit in Organisationen darstellt. Wenigstens im Umfeld

qualifizierter Mitbestimmung ist die Perspektive des multirationalen Managements auf die betriebliche Mitbestimmung somit eine bereichernde Betrachtungsweise der Zusammenarbeit und Interaktionsbeziehungen der Betriebsparteien. Offen bleibt die Frage, ob diese Perspektive gleichermaßen aufschlussreiche Einblicke in die Interaktionsbeziehungen weniger ausgeprägter Formen der betrieblichen Mitbestimmung erlaubt.

6 Limitationen der Dissertation

Nachfolgend werden insbesondere solche Limitationen betrachtet, welche die Dissertation als Ganzes betreffen, oder aber in mehr als einem der Artikel erkennbar sind. Limitationen der einzelnen Beiträge können in den Aufarbeitungen der jeweiligen Artikel nachvollzogen werden.

Die prägendste Limitation dieser Dissertation liegt in der Fokussierung auf das deutsche Mitbestimmungsmodell. Wie bereits im Kapitel 3.2 aufgegriffen ist die deutsche Mitbestimmung, im internationalen Vergleich, eine der am stärksten juristisch verankerten und kultiviertesten Formen. Dennoch sind weltweit unterschiedlichste Formen der Interessenvertretungen von Arbeitnehmenden zu finden, z. B. durch eine stärker ausgeprägte gewerkschaftliche Repräsentation, oder weniger formalisierte Modi der betrieblichen Arbeitnehmendenvertretung (vgl. u. a. Geffers, 2016; Jäger et al., 2022). Eine Übertragung der Untersuchungsformate und -ergebnisse ist anhand adäquater Transferleistungen möglich, wie die Veröffentlichung des Artikels II in der *management revue – Socio-Economic Studies* zeigt, einer interdisziplinären Zeitschrift mit europäischer Ausrichtung. Dabei profitiert die Arbeit von den vielfältigen, multidisziplinären Anknüpfungspunkten, die durch die Schwerpunkte der digitalen Transformation und der Aushandlungsprozesse gegeben sind.

Eine weitere, wesentliche Limitation, stellt der Fokus auf die qualifizierte BR dar. Dieser rührt einerseits daher, dass die Rahmenparameter für die Aushandlung von Zukunftsvereinbarungen eine solch ausgeprägte Mitbestimmungsform erfordern. Andererseits daher, dass diese Dissertation im Praxisverbund mit der Volkswagen AG entstanden ist und durch die dort vorliegende qualifizierte Mitbestimmung sehr gute, verlässliche Zugänge zum Forschungsfeld gegeben waren. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass die Ausprägung der Mitbestimmung innerhalb der Volkswagen AG aufgrund ihrer Tradition, der Nähe zur Montanmitbestimmung sowie des sog. Volkswagen Gesetzes (VWGmbHÜG), selbst für deutsche Verhältnisse einzigartig einflussreich und umfassend ist (u. a. Haipeter, 2019; IG Metall, 2009). Um entsprechende Einflüsse zu nivellieren, wurden im Artikel IV bewusst zwei weitere global agierende Großkonzerne, mit Sitz

in Deutschland, in die Untersuchung einbezogen. Auch hier liegen qualifizierte Mitbestimmungsformen vor, und damit – auch für deutsche Verhältnisse (Müller-Jentsch & Seitz, 1998) – sehr elaborierte Strukturen der Arbeitnehmendenvertretung.

Während die Promotion im Praxisverbund gute und auch zahlreiche informelle Einblicke, abseits der Forschungsvorhaben, in die Arbeit der BR bot, war es für Eva Maria Leißing immanent die Distanz zu den praktischen Erfahrungen und Beobachtungen aufrecht zu erhalten. Um dies zu gewährleisten, wurden die Artikel I und II bewusst mit theoretischem Fokus konzipiert und verfasst. Entlang der empirischen Untersuchungen der Artikel III und IV erfolgten regelmäßige und intensive Reflexionen durch die Co-Autoren. Entlang der Interviewführung zeigten sich zugleich die positiven Aspekte dieser relativen Nähe. Das hohe Maß an praktischen Einblicken und Expertenwissen der Doktorandin erlaubte – sowohl durch Unternehmens-, Betriebsrats- als auch Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertreter – zahlreiche sensible Einblicke in die Aushandlungssituationen.

Hinsichtlich der verwendeten Methodik zur Ergründung der Forschungsschwerpunkte, zeigt sich im Forschungsschwerpunkt „Digitale Transformation als Veränderungstreiber“ eine ausschließlich theoretische Diskussion und Modellierung. Der Artikel I als grundlegender Artikel dieser Dissertation ein Resümee des bisherigen Forschungsstands und leitet daraus mögliche Handlungsimplikationen für die BR ab. Der Artikel II erarbeitet hingegen ein gegenstandsnahes dynamisches Modell zur Gestaltung Mitbestimmter Entscheidungsprozesse. Diese bleiben jedoch auf einer theoretischen Ebene und werden nicht vertiefend validiert. Wie zu Beginn der Diskussion im Kapitel 5 beschrieben, bauen die Artikel I und II zwar aufeinander auf, jedoch erfolgt keine praktische Reflexion und Weiterentwicklung der Ergebnisse. Hier zeigt sich weiteres Forschungspotenzial.

Für den Forschungsschwerpunkt „Aushandlungsprozesse zwischen BR und UN“ wurden wiederum qualitative Forschungsmethoden herangezogen. Wie auch in den Artikeln III und IV beschrieben ist die Wahl der qualitativen Forschungsmethodik darauf zurückzuführen, dass an der Schnittstelle der Forschung der industriellen Beziehungen und des Multirationalen Managements bislang kaum Studien vorliegen. Entsprechend wurde hier eine vorhandene Forschungslücke adressiert und diese – aufgrund der Stichhaltigkeit der Untersuchung – vertiefend beleuchtet. Dennoch darf nicht vernachlässigt werden, dass die gewonnenen Erkenntnisse nicht repräsentativ für alle Arten der (deutschen) BR sind. Anknüpfend an die bisherigen Ergebnisse könnten weitere quantitative Untersuchungen resultierende Hypothesen überprüfen.

7 Fazit und weitere Forschungsbedarfe

Im Umfeld der betrieblichen Mitbestimmung beleuchtet diese kumulative Dissertation, die Spannungsfelder und Machtfragen der Digitalisierung und digitalen Transformation und bringt zugleich eine multirationale Perspektive auf die Aushandlungsprozesse zwischen betrieblicher Mitbestimmung und Unternehmensvertretung ein.

Entlang der Untersuchungen zeigt sich, dass die betriebliche Mitbestimmung, die Relevanz und Auswirkungen der Digitalisierung und digitalen Transformation – sowohl mit Blick auf die Belegschaft als auch auf die eigenen Strukturen, Rollen und Funktionsweisen – bewerten sollte. Vor allem die tiefgreifenden Veränderungen entlang der Wertschöpfung und der Prozessstrukturen durch digitale Transformation erfordern einen strategischen, zielgerichteten und geplanten Veränderungsprozess, der den Aufbau fachlicher, überfachlicher und sozialer Kompetenzen berücksichtigen sollte. Dazu braucht es in der Belegschaft und in der betrieblichen Mitbestimmung umfassende Qualifizierungen sowie neue Arbeitsweisen und Vereinbarungskonzepte. Am Beispiel algorithmenbasierter Entscheidungsprozesse wird deutlich: Anhand von Diskussionsrunden und konkreten Kompetenzförderungen könnten diese mitbestimmt gestaltet und zugleich die persönliche Integrität der Akteure (auf Betriebsrats- und auf Unternehmensseite) gestärkt werden.

Mit Blick auf die in der Einleitung skizzierten Machtfragen der Digitalisierung und digitalen Transformation wird deutlich, dass die einhergehenden Veränderungen massiv in die bisherige Prozess- und Strukturlandschaft sowie die Inhalte und Sozialgefüge zwischen betrieblicher Mitbestimmung und Unternehmensvertretung eingreifen. Um diese neuen Effekte auf die Strukturen, Inhalte und Sozialgefüge zu untersuchen, wurde in dieser Dissertation eine multirationale Perspektive herangezogen, um die Aushandlungsprozesse von Zukunftsvereinbarungen zu analysieren.

Die Ergebnisse der qualitativen, empirischen Untersuchungen legen nahe, dass die Unternehmensvertretung eine idealtypisch ökonomisch-juristische Rationalität aufweist. Die betriebliche Mitbestimmung zeichnet eine sozial-politische Rationalität aus. Darüber hinaus treffen die beiden Betriebsparteien Vereinbarungen in allen vier multirationalen Aushandlungsorten (konsensuale Indifferenzonen, gesetzlich geprägte Reflexionsräume, projektbasierte Systemrationalitäten, langfristig orientierte Sinngemeinschaft).

Die Zukunftsvereinbarungen werden von den Akteuren in der sozialen Struktur der Sinngemeinschaften ausgehandelt. Dies war insofern überraschend, da es sich um die ausgeprägteste Interaktionsform multipler Rationalitäten handelt. Durch den informellen

Charakter und das hohe Maß an regelmäßiger Interaktion, die für die Entstehung einer Sinngemeinschaft erforderlich ist, eröffnet sich die weiterführende Frage, ob sich diese Ausprägung des multirationalen Dialogs nur in Unternehmen mit qualifizierter BR etablieren kann.

Während einerseits eine wechselseitige Annäherung der Akteure innerhalb der Sinngemeinschaft ersichtlich wird, zeichnete sich in der Außendarstellung eine starke Distanzierung vom Gegenüber ab. Dies kann auf die notwendige Legitimierung durch die eigene Rationalität und ihre Anspruchsgruppen zurückgeführt werden. Interessant erscheint es zu ergründen, ob eine solche Dynamik auch bei Tarifverhandlungen zwischen Gewerkschafts- und Unternehmensmitgliedern beobachtet werden kann. Gleichmaßen bleibt die Frage offen, ob die Aushandlung von Zukunftsvereinbarungen eine bestehende Sinngemeinschaft voraussetzt, auch unabhängig verhandelt werden könnte, oder sogar zu ihrer Entstehung beitragen könnte.

Weiterhin beleuchtet diese Arbeit die Stabilisierung der Sinngemeinschaft entlang der Aushandlungsprozesse und greift dabei die Selbsterhaltungstendenzen der Sinngemeinschaften auf, die abweichendes Verhalten sanktionieren. Vor dem Hintergrund zahlreicher, durch die Digitalisierung und digitale Transformation induzierten Veränderungen birgt die Frage nach der Weiterentwicklung der Sinngemeinschaften weiteres Forschungspotenzial. Ebenso ist eine Untersuchung denkbar, ob Sinngemeinschaften – durch ihre gemeinsamen Erfahrungen und Werte – eher als Wegbereiter oder Gegenspieler tiefgreifender, organisationaler Transformation zu verstehen sind.

Literaturverzeichnis

- Althammer, J. & Lampert, H. (2014). *Lehrbuch der Sozialpolitik* (9., aktualisierte und überarb. Aufl.). *Springer-Lehrbuch*. Springer Gabler.
- Balogun, J., Pye, A. & Hodgkinson, G. P. (2008). Cognitively Skilled Organizational Decision Making: Making Sense of Deciding. In G. P. Hodgkinson & W. H. Starbuck (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making* (S. 233–249). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199290468.003.0012>
- Bauer, M. (2022). *Hochschulische Nachhaltigkeitsgovernance: Bedingungen und Prozesse der Institutionalisierung nachhaltiger Entwicklung an deutschen Hochschulen*. Dissertation. Vechta. Universität Vechta. <https://doi.org/10.23660/voado-364>
- Baum-Ceisig, A. & Osterloh, B. (2011). Wirtschaftsdemokratie in der Praxis: Erweiterte Mitbestimmung bei Volkswagen. In H. Meine (Hrsg.), *Mehr Wirtschaftsdemokratie wagen!* (S. 123–137). VSA-Verlag.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1995). *Modernity pluralism and crisis of meaning: The orientation of modern man*. Bertelsman Foundation Publishers.
- Berner, W. (2012). *Culture Change: Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil*. Schäffer-Poeschel Verlag.
- Berner, W. (2015). *Change! 20 Fallstudien zu Sanierung, Turnaround, Prozessoptimierung, Reorganisation und Kulturveränderung* (2nd ed.). *Systemisches Management*. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Besharov, M. L. & Smith, W. K. (2014). Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364–381. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
- Betz, H. & Fritsch, U. (2000). Sachzwänge contra Beschäftigteninteressen: Zur Situation der Interessenvertretung in der Automobilzulieferindustrie. In U. Klitzke, H. Betz & M. Möreke (Hrsg.), *Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik* ; (S. 76–99). VSA-Verlag.
- Bhimani, A. & Willcocks, L. (2014). Digitisation, 'Big Data' and the transformation of accounting information. *Accounting and Business Research*, 44(4), 469–490. <https://doi.org/10.1080/00014788.2014.910051>
- BMAS. (2018). *Mitbestimmung - eine gute Sache*. Hausdruckerei des BMAS. <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a741-mitbestimmung-ein-gutes->

- unternehmen.pdf;jsessionid=869CB99B1E0B6F0DD3DBEAC1794C12F0?__blob=publicationFile&v=8
- Bosch, A. (1997). *Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität: Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat*. Zugl.: Erlangen, Nürnberg, Univ., Diss., 1995. *Schriftenreihe industrielle Beziehungen: Bd. 11*. Hampp.
- boyd, d. & Crawford, K. (2012). Critical Questions For Big Data. *Information, Communication & Society*, 15(5), 662–679. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2012.678878>
- Brennen, J. S. & Kreiss, D. (2016). Digitalization. In K. Jensen, R. T. Craig & J. Pooley (Hrsg.), *The Wiley Blackwell-ICA international encyclopedias of communication. The international encyclopedia of communication theory and philosophy* (First published., S. 556–566). <https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111>
- Budäus, D. (1975). *Entscheidungsprozeß und Mitbestimmung: Ein Beitrag zur Grundlagendiskussion um die Demokratisierung von Unternehmungen*. Zugl.: Hamburg, Univ., Diss. *Schriftenreihe des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre der Universität Hamburg: Bd. 4*. Gabler.
- Bueger, C. & Gadinger, F. (2014). Die Formalisierung der Informalität: Praxistheoretische Überlegungen. In S. Bröchler & T. Grunden (Hrsg.), *Schriften der DVPW-Sektion Regierungssystem und Regieren in der Bundesrepublik Deutschland. Informelle Politik: Konzepte, Akteure und Prozesse* (S. 81–98). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02380-5_4
- Bundesrat. (2017, 10. Februar). *Entschließung des Bundesrates "Mitbestimmung zukunftsfest gestalten": Beschluss des Bundesrates* (Drucksache 740/16). Köln. Bundesrat. [https://www.bundesrat.de/SharedDocs/drucksachen/2016/0701-0800/740-16\(B\).pdf;jsessionid=6E4BF7B98FFC85CBB747F86A220B46C3.1_cid374?__blob=publicationFile&v=5](https://www.bundesrat.de/SharedDocs/drucksachen/2016/0701-0800/740-16(B).pdf;jsessionid=6E4BF7B98FFC85CBB747F86A220B46C3.1_cid374?__blob=publicationFile&v=5)
- Carlsson, C. (2018). Decision analytics: Key to digitalisation. *Information Sciences*(460-461), 424–438. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2017.08.087>
- Couldry, N. & Powell, A. (2014). Big Data from the bottom up. *Big Data & Society*, 1(2), 1-5. <https://doi.org/10.1177/2053951714539277>
- Czada, R. (2010). Institutionen/Institutionentheoretische Ansätze. In D. Nohlen & R.-O. Schultze (Hrsg.), *Beck'sche Reihe: Bd. 1463. Lexikon der Politikwissenschaft: Band 1 A-M* (Orig.-Ausg., 4., aktualisierte und erw. Aufl., S. 405–411). C.H. Beck.
- Denis, J.-L., Langley, A. & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60(1), 179–215. <https://doi.org/10.1177/0018726707075288>

- Deutscher Bundestag (Hrsg.). (2014). *Betriebliche und unternehmerische Mitbestimmung in Deutschland: Aktuelle Politische Forderungen*. Aktenzeichen WD 6 - 3000 - 206/14. <https://www.bundestag.de/blob/408424/1c422eeb7d0fdf83f3e54c85bf40c136/wd-6-206-14-pdf-data.pdf>
- Deutscher Gewerkschaftsbund (Hrsg.). *Glossar: Montanmitbestimmung*. Deutscher Gewerkschaftsbund - Bundesvorstand. <https://www.dgb.de/service/glossar/index.html?sel=m>
- Diesing, P. (1962). *Reason in society: five types of decisions and their social conditions*. University of Illinois Press.
- Dombois, R. & Holtrup, A. (2015). Machtzentren der Mitbestimmung.: Betriebsräte in der Multi-Arenen Perspektive. In I. Dingeldey, A. Holtrup & G. Warsewa (Hrsg.), *Wandel der Governance der Erwerbsarbeit* (S. 195–220). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01238-0_8
- Frege, C. M. (2002). A Critical Assessment of the Theoretical and Empirical Research on German Works Councils. *British Journal of Industrial Relations*(40), 221–248. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00230>
- Geffers, J. S. (2016). *Deutsche Mitbestimmung als Erfolgsfaktor der Automobilindustrie im internationalen Vergleich* [Dissertation, Kassel University Press GmbH]. GBV Gemeinsamer Bibliotheksverbund.
- Glauner, F. (2016). Wertorientierte Organisationsentwicklung: Sieben Thesen zu den ethischen und ökonomischen Grundlagen einer nachhaltigen Unternehmensorganisation. In B. Schram & R. Schmidpeter (Hrsg.), *Management-Reihe Corporate Social Responsibility. CSR und Organisationsentwicklung: Die Rolle des Qualitäts- und Changemanagers* (S. 141–160). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-47700-7_10
- Gobble, M. M. (2018). Digital Strategy and Digital Transformation. *Research-Technology Management*, 61(5), 66–71. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495969>
- Graefen, T. (2018). *Bibliographie zur Mitbestimmung*. Universität Bielefeld. <https://www.boeckler.de/pdf/mbf-literatur-zur-mitbestimmung-2018-03-01.pdf>
- Grunden, T. (2014). Informelle Machtarchitekturen im parlamentarischen Regierungssystemen: Zur Analyse der Entstehung, Funktion und Veränderung informeller Strukturen. In S. Bröchler & T. Grunden (Hrsg.), *Schriften der DVPW-Sektion Regierungssystem und Regieren in der Bundesrepublik Deutschland. Informelle Politik: Konzepte, Akteure und Prozesse* (S. 17–49). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02380-5_2
- Hafner, N. (2021). *Community-Interaktionen: Analyse einer Finanzierungsreform im Bildungssektor* [Dissertation HSG]. Niedermann Druck AG.

- Haipeter, T. (2019). *Interessenvertretung bei Volkswagen: Neue Konturen einer strategischen Mitbestimmung* (1. Auflage). VSA.
- Haipeter, T. (2020). Digitalisation, unions and participation: the German case of 'industry 4.0'. *Industrial Relations Journal*, 51(3), 242–260. <https://doi.org/10.1111/irj.12291>
- Haipeter, T., Bosch, G., Schmitz-Kießler, J. & Spallek, A.-C. (2019). Neue Mitbestimmungspraktiken in der digitalen Transformation der „Industrie 4.0“: Befunde aus dem gewerkschaftlichen Projekt „Arbeit 2020 in NRW“. *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 26(2-2019), 130–149. <https://doi.org/10.3224/indbez.v26i2.02>
- Hans-Böckler-Stiftung. (2019). *Im Fokus der Forschungsförderung*. <https://www.boeckler.de/112770.htm>
- Heer, O. (o.J.). *Lern- und Experimentierraum Daimler AG: Betriebsvereinbarung 4.0: Konsequenz beteiligungsorientiert*. <https://www.experimentierraume.de/experimentierraume/unternehmen/details/daimler-ag/>
- Helmke, G. & Levitsky, S. (2004). Informal Institutions and Comparative Politics: A Research Agenda. *Perspectives on Politics*, Vol. 2(4), 725–740. <https://doi.org/10.1017/S1537592704040472>
- Hocke, S. (2012). *Konflikte im Betriebsrat als Lernanlass*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18693-1>
- IG Metall (Hrsg.). (2009). *Die historische Verantwortung für VW*. <https://www.igmetall.de/im-betrieb/die-historische-verantwortung-fuer-vw>
- Jäger, S., Noy, S. & Schoefer, B. (2022). The German Model of Industrial Relations: Balancing Flexibility and Collective Action. *Journal of Economic Perspectives*, 36(4), 53–80. <https://doi.org/10.1257/jep.36.4.53>
- Jansen, T. (2013). *Mitbestimmung in Aufsichtsräten*. Springer Fachmedien. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-01432-2>
- Johannessen, J.-A., Olaisen, J. & Olsen, B. (2001). Mismanagement of tacit knowledge: The importance of tacit knowledge, the danger of information technology, and what to do about it. *International Journal of Information Management*, 21(1), 3–20. [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(00\)00047-5](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(00)00047-5)
- Kießler, L., Greifenstein, R. & Schneider, K. (2011). *Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland: Eine Einführung* (1. Aufl.). Lehrbuch.

- Knyphausen-Aufseß, D. z., Linke, R. & Nikol, P. (2010). Die deutschen Gewerkschaften: Ein Review der aktuellen Forschungsliteratur. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 80(5), 561–609.
<https://doi.org/10.1007/s11573-010-0361-7>
- Kocka, J. (2006). *Exklusive Online Geschichte und Zukunft der Mitbestimmung*. Vortrag auf dem Workshop "30 Jahre Mitbestimmungsgesetz 1976. Mehr Demokratie in der Wirtschaft". Hans-Böckler-Stiftung, & Deutscher Gewerkschaftsbund, Berlin.
https://www.boeckler.de/20163_20168.htm
- Kotarba, M. (2018). Digital Transformation of Business Models. *Foundations of Management*, 10(1), 123–142. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0011>
- Kotthoff, H. (1981). *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft: Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb*. Campus.
- Kotthoff, H. (1994). *Betriebsräte und Bürgerstatus: Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*. *Schriftenreihe industrielle Beziehungen: Bd. 8*. Hampp.
- Kotthoff, H. (2013). Betriebliche Mitbestimmung im Spiegel der jüngeren Forschung. *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*(20 (4), 323–341.
https://doi.org/10.1688/1862-0035_IndB_2013_04_Kotthoff
- Kraatz, M. S. & Block, E. S. (2008). Organizational Implications of Institutional Pluralism. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin (Hrsg.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (243-275). Sage.
- Królikowski, A., Loebel, J.-M. & Ullrich, S. (2017). Ausrechnen statt entscheiden: 30 Jahre IT-Innovation. In A. Hildebrandt & W. Landhäußer (Hrsg.), *Management-Reihe Corporate Social Responsibility. CSR und Digitalisierung: Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft* (S. 317–328). Springer Gabler.
- Kuusisto, M. (2017). Organizational effects of digitalization: A literature review. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 20(3), 341–362.
<https://doi.org/10.1108/IJOTB-20-03-2017-B003>
- Laaff, M. (23. September 2021). Verloren im Neuland: Digitalpolitik. *Zeit online*.
<https://www.zeit.de/digital/internet/2021-09/digitalpolitik-netzpolitische-bilanz-bundesregierung-kanzlerschaft-angela-merkel>
- Langley, A. & Denis, J.-L. (2006). Neglected Dimensions of Organizational Change: Towards a situated view. In R. Lines, I. G. Stensaker & A. Langley (Hrsg.), *New perspectives on organizational change and learning* (S. 136–159). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Latour, B. (2010). Tarde's idea of quantification. In M. Candea (Hrsg.), *The Social After Gabriel Tarde: Debates and Assessments* (S. 145–162). Routledge.

- Martins, E. & Nerdinger, F. W. (2016). Führung und betriebliche Mitbestimmung: Wie der Betriebsrat helfen kann, unternehmenskrisen durch betriebliche Innovationen zu meistern. In J. Felfe & R. van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiwwissen für Fach- und Führungskräfte* (S. 307–315). Springer Berlin Heidelberg.
- Meinert, S. & Stollt, M. (2020). *Mitbestimmungs 2035: Vier Szenarien: Fokus Digitalisierung* (Mitbestimmungsreport Nr. 56). Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung; Institut für prospektive Analysen. https://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-007658/p_mbf_report_2020_56.pdf
- Minssen, H. & Riese, C. (2006). Qualifikation und Kommunikationsstrukturen des Co- Managers – Zur Typologie von Betriebsräten. *Arbeit*, 15(1), 43–59. <https://doi.org/10.1515/arbeit-2006-0105>
- Mosch, P., Schlagbauer, J., Gergs, H.-J. & Mattes, r. (2018). Transformation 4.0 braucht Mitbestimmung 4.0: Wie sich ein Betriebsrat mit der Zukunft der Arbeitswelt beschäftigt und dabei selbst erneuert. *OrganisationsEntwicklung; Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*(04). <https://www.zoe-online.org/meldungen/transformation-4-0-braucht-mitbestimmung-4-0/>
- Mühge, G. (o.J.). *Leitplanken der Digitalisierung: Portrait über die digitalen Leitplanken der Deutschen Bahn AG - von einem, der auszog, die Welt 4.0 zu entdecken* (Arbeit und Mitbestimmung / Praxiswissen Betriebsvereinbarungen). Institut für Mitebstimmung und Unternehmensführung. https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_digitale_leitplanken.pdf
- Müller-Jentsch, W. (2014). Mitbestimmungspolitik. In W. Schroeder (Hrsg.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland* (2., überarb., erw. und aktualisierte Aufl., S. 505–534). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19496-7_20
- Müller-Jentsch, W. & Seitz, B. (1998). Betriebsräte gewinnen Konturen: Ergebnisse einer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau. *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 5(4), 361–386. http://www.hampp-verlag.de/ArchivIndB/4_98_Mueller-Jentsch_Seitz.pdf
- Mütze-Niewöhner, S. & Nitsch, V. (2020). Arbeitswelt 4.0. In W. Frenz (Hrsg.), *Handbuch Industrie 4.0: Recht, Technik, Gesellschaft* (S. 1187–1218). Springer.
- Nagel, R. & Wimmer, R [Rudolf]. (2014). *Systemische Strategieentwicklung: Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider* (6. Auflage). Schäffer-Poeschel Verlag.
- Nienhüser, W. (2005). Der Einfluss des Betriebsrats-Typs auf die Nutzung un Bewertung von Betriebsvereinbarungen: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Industrielle*

- Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 12(1), 5–27.
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-344350>
- Nienhüser, W. (2012). Rezensionen: Müller-Jentsch, Walther: Gewerkschaften und Soziale Marktwirtschaft seit 1945. *Zeitschrift für Personalforschung*(26 (1), 93–101.
- Niewerth, C., Wannöffel, M., Massolle, J. & Jelkmann, D. (2021). Mitbestimmung in der digitalen Transformation. In M. Allespach & M. Rudel (Hrsg.), *EAdA-Schriftenreihe. Mitbestimmung - Ein Thema für die Wirtschaftswissenschaften: Studienbriefe zu zentralen Handlungsfeldern der Betriebswirtschaftslehre* (1. Auflage, S. 427–547). Bund-Verlag.
<https://docplayer.org/222048096-Claudia-niewerth-manfred-wannoefel-julia-massolle-david-jelkmann-mitbestimmung-in-der-digitalen-transformation.html>
- NISO (Hrsg.). (2023). *Contributore Roles Taxonomy: CRediT*. <https://credit.niso.org/>
- Osterloh, M. (1993). *Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung: Eine methodologische Standortbestimmung*. Zugl.: Nürnberg, Univ. Erlangen-Nürnberg, Habil.-Schr., 1990. *Betriebswirtschaftliche Abhandlungen: N.F., 89*. Schäffer-Poeschel.
- Page, R. (2018). *Co-determination in Germany - A beginners guide* (Arbeitspapier Nr. 313). Düsseldorf. Hans-Böckler-Stiftung. https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_313.pdf
- Parida, V. (2018). Digitalization. In J. Frishammar & Å. Ericson (Hrsg.), *Adressing Societal Challenges* (S. 23–38). Grafisk produktion LTU.
- Parry, K., Cohen, M. & Bhattacharya, S. (2016). Rise of the Machines. *Group & Organization Management*, 41(5), 571–594. <https://doi.org/10.1177/1059601116643442>
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649–670.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00467.x>
- Rammler, S. (2016). *Digitaler Treibstoff: Chancen und Risiken des Einsatzes digitaler Technologien und Medien im Mobilitätssektor* (Study Nr. 310).
https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_310.pdf
- Rego, K. (2022). Works councils and the digitalisation of manufacturing: Opportunity or threat for their power position? *Economic and Industrial Democracy*, 43(4), 1911–1933.
<https://doi.org/10.1177/0143831X211054177>
- Reis, J., Amorim, M., Melão, N., Cohen, Y. & Rodrigues, M. (2020). Digitalization: A Literature Review and Research Agenda. In Z. Anisic, B. Lalic & D. Gracanin (Hrsg.), *Lecture Notes on Multidisciplinary Industrial Engineering. Proceedings on 25th International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management – IJCIEOM* (S. 443–456). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-43616-2_47

- Reis, J., Amorim, M., Melão, N. & Matos, P. (2018). Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. In Á. Rocha, H. Adeli, L. P. Reis & S. Costanzo (Hrsg.), *Advances in intelligent systems and computing: Volume 745. Trends and advances in information systems and technologies: Volume 1* (S. 411–421). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41
- Rüegg-Stürm, J. (2015). Wirkung in komplexen sozialen Systemen. *IMPacts*(10), 17–19. https://www.alexandria.unisg.ch/246522/1/IMPacts%2010_R%C3%BCegg-St%C3%BCrm_Wirkung%20in%20komplexen%20sozialen%20Systemen.pdf
- Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2015). *The St. Gallen Management-Model*. Haupt.
- Sauerland, D. & Wichert, J. (2018). *Mitbestimmung*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/mitbestimmung-38030/version-261456>
- Savić, D. (2019). From Digitization, Through Digitalization to Digital Transformation. *Online Searcher*, 43(1), 36–39. <https://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=133970782&S=R&D=b su&EbscoContent=dGJyMNxb4kSep7Q4yNfsOLCmr1GeprJSsKu4Sa6WxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGrSUIzqbZMuePfgex43zx>
- Schallmo, D. R. A. & Williams, C. A. (2018). *Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model. SpringerBriefs in Business*. Springer International Publishing. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-72844-5> <https://doi.org/10.1007/978-3-319-72844-5>
- Schedler, K. & Rüegg-Stürm, J. (2014a). Multirationality and pluralistic organisations. In K. Schedler & J. Rüegg-Stürm (Hrsg.), *Multirational management: Mastering conflicting demands in a pluralistic environment* (S. 43–68). Palgrave Macmillan.
- Schedler, K. & Rüegg-Stürm, J. (2014b). Rationality - The notion, its genesis and its effects. In K. Schedler & J. Rüegg-Stürm (Hrsg.), *Multirational management: Mastering conflicting demands in a pluralistic environment* (S. 17–42). Palgrave Macmillan.
- Schedler, K. & Rüegg-Stürm, J. (2014c). Strategies for dealing with multiple rationalities. In K. Schedler & J. Rüegg-Stürm (Hrsg.), *Multirational management: Mastering conflicting demands in a pluralistic environment* (S. 157–197). Palgrave Macmillan.
- Schönhoven, K. (2014). Geschichte der deutschen Gewerkschaften: Phasen und Probleme. In W. Schroeder (Hrsg.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland* (2., überarb., erw. und aktualisierte Aufl., S. 59–83). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19496-7_3
- Schwenker, B. & Hanßen, D. (2009). Vorgehensplan zum Transformationsprozess. In H.-J. Bullinger, D. Spath, Warnecke H.-J. & E. Westkämper (Hrsg.), *Handbuch*

- Unternehmensorganisation: Strategien, Planung, Umsetzung* (neu bearbeitete Auflage, S. 637–648). Springer Verlag.
- Shah, S., Horne, A. & Capellá, J. (2012). Good data won't guarantee good decisions. *Harvard Business Review*, 90(4). <https://hbr.org/2012/04/good-data-wont-guarantee-good-decisions>
- Snellen, I. (2002). Conciliation of Rationalities: The Essence of Public Administration. *Administrative Theory & Praxis*, 24(2), 323–346. <https://www.jstor.org/stable/25611581>
- Spindler, E. M. & Schank, C. (2020). Betriebliche Mitbestimmung zwischen Digitalisierung und Digitaler Transformation. In Bertelsmann Stiftung & Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik (Hrsg.), *Unternehmensverantwortung im digitalen Wandel: Ein Debattenbeitrag zur Corporate Digital Responsibility* (S. 262–270). <https://doi.org/10.11586/2020063>
- Stettes, O. (2016). Digitaler Wandel: Keine bedrohung für betriebliche Mitbestimmung: Research Report. *IW-Kurzberichte*(73). <http://hdl.handle.net/10419/157579>
- Stöger, R. (2017). *Toolbox Digitalisierung: Vorsprung durch Vernetzung*. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=4889527>
- Streeck, W. (2016). Von Konflikt ohne Partnerschaft zu Partnerschaft ohne Konflikt: Industrielle Beziehungen in Deutschland. *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*(23 (1), 47–60. <https://doi.org/10.1688/IndB-2016-01-Streeck>
- Thieltges, A. (2020). Big Data, Machine Learning und Künstliche Intelligenz. *Zeitschrift für Politik*, 67(1), 3–32. <https://doi.org/10.5771/0044-3360-2020-1-3>
- Tipurić, D. (2022). Collective and Leadership. In D. Tipurić (Hrsg.), *The Enactment of Strategic Leadership* (S. 31–53). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-03799-3_2
- van der Brempt, O., Boone, C., van Witteloostuijn, A. & van den Berg, A. (2017). Toward a behavioural theory of cooperation between managers and employee representatives in works councils. *Economic and Industrial Democracy*, 38(2), 314–343.
<https://doi.org/10.1177/0143831X15578721>
- van Dijck, J. (2014). Datafication, dataism and dataveillance: Big Data between scientific paradigm and ideology. *Surveillance & Society*, 12(2), 197–208.
<https://doi.org/10.24908/ss.v12i2.4776>
- von der Reith, F. & Wimmer, R [R.]. (2014). Organisationsentwicklung und Change-Management. In R. Wimmer, J. O. Meissner & P. Wolf (Hrsg.), *Praktische Organisationswissenschaft: Lehrbuch für Studium und Beruf* (erweiterte und überarbeitete Auflage, S. 139–166). Carl-Auer Verlag.

- Waleczek, T. (19. Juni 2013). Die Kanzlerin und das Internet: Merkels "Neuland" wird zur Lachnummer im Netz. *Der Tagesspiegel*. <https://www.tagesspiegel.de/politik/merkels-neuland-wird-zur-lachnummer-im-netz-4403470.html>
- Wöhe, G. & Döring, U. (2010). *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (24., überarb. und aktualisierte Aufl.). *Vahlers Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. Vahlen.
- Wolf, T. & Strohschen, J.-H. (2018). Digitalisierung: Definition und Reife: Quantitative Bewertung der digitalen Reife. *Informatik-Spektrum*, 41(1), 56–64. <https://doi.org/10.1007/s00287-017-1084-8>

Literaturverzeichnis der für die Promotion anerkannten Publikationen

- Leißing, E. M., Schank, C. & Schedler, K. (NN). Dazu verdammt einen Kompromiss zu finden – Eine multirationale Perspektive auf die Aushandlungsprozesse von Betriebsvereinbarungen (EN).
- Schank, C. & Spindler, E. M. (2022). Giving Employees a Voice in Times of Digital Transformation. Modelling Employee Representation Voice in Algorithm-Based Decision-Making. *mrev*, 33 (3), 269–302. DOI: 10.5771/0935-9915-2022-3-269.
- Spindler, E. M. & Schank, C. (2022). Multirationalität in Aushandlungs- und Entscheidungsprozessen betrieblicher Mitbestimmung. *IndBez*, 29 (1), 47–74. DOI: 10.3224/indbez.v29i1.03.
- Spindler, E. (2020). Wie betriebliche Mitbestimmung sozioökonomische Reflexion in Zeiten digitaler Transformation bewahren kann. *zfwu*, 21 (3), 279–308. DOI: 10.5771/1439-880X-2020-3-279.