

Spindler, Eva Maria; Schank, Christoph

Article

Multirationalität in Aushandlungs- und Entscheidungsprozessen betrieblicher Mitbestimmung

Industrielle Beziehungen

Provided in Cooperation with:

Verlag Barbara Budrich

Suggested Citation: Spindler, Eva Maria; Schank, Christoph (2022) : Multirationalität in Aushandlungs- und Entscheidungsprozessen betrieblicher Mitbestimmung, Industrielle Beziehungen, ISSN 1862-0035, Verlag Barbara Budrich, Leverkusen, Vol. 29, Iss. 1, pp. 47-74, <https://doi.org/10.3224/indbez.v29i1.03>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/304370>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Multirationalität in Aushandlungs- und Entscheidungsprozessen betrieblicher Mitbestimmung*

Eva Maria Spindler, Christoph Schank**

Zusammenfassung Um Aushandlungsprozesse zwischen betrieblicher Mitbestimmung und der Unternehmensvertretung zu beschreiben, werden derzeit häufig Betriebsratstypisierungen herangezogen. Diese verfolgen oftmals eine eher machtorientierte Perspektive, um die Aushandlungsprozesse und deren Ergebnisse zu beschreiben. In komplexen und weitgehend unbekanntem Umwelten scheint diese Fokussierung jedoch zu kurzgegriffen. Aus diesem Grund wird eine konzeptionelle Rahmung dieser Prozesse aus multirationaler Perspektive erarbeitet und am konkreten Fallbeispiel der Roadmap Digitale Transformation der Marke Volkswagen empirisch verdichtet. Dazu erarbeitet dieser Beitrag anhand eines spezifischen Kontextes betrieblicher Mitbestimmung zwei Handlungslogiken: eine funktional-ökonomische Rationalität der Unternehmensvertretung sowie eine sozial-ökonomische Rationalität der betrieblichen Mitbestimmung. Je nach konkretem Verhandlungsgegenstand zeigt sich, dass die beiden Rationalitäten, im Laufe des Aushandlungsprozesses, einander tolerieren oder innovative Kompromisslösungen fördern. Nur solche inhaltlichen Fragestellungen, welche dem Kern der jeweiligen Rationalität entsprechen, tragen zu einer Polarisierung bei, also der Durchsetzung einer der Positionen.

Schlagwörter: Entscheidungsfindung; Aushandlungsprozess; Betriebsrat; Rationalität; Mitbestimmung

Multirationality in negotiation and decision-making processes within co-determination

Abstract Currently works council typologies are often used to describe negotiation processes between employers and corporate co-determination. These generally pursue a more power-oriented perspective to describe the negotiation processes and their results. In complex and largely unknown environments, however, this focus seems to be too narrow. For this reason, a conceptual framing of these processes, one dependent on a multi-rational perspective, is empirically applied to a case study of the Roadmap Digital Transformation of the Volkswagen brand. To this end, the article develops two logics of action based on a specific context of co-determination: a functional-economic rationality of corporate representation and a socio-economic rationality of corporate co-determination. Depending on the specific subject of negotiation it is shown that the two rationalities in the course of the negotiation process either tolerate each other or promote innovative compromise solutions. Only such substantive issues

* Artikel eingegangen: 10. 11. 2020. Revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 05. 05. 2022.

** Eva Maria Spindler, M.A. HSG, Volkswagen AG, Gesamt- & Konzernbetriebsrat, Brieffach 011/15860, D-38436 Wolfsburg. E-Mail: eva-maria.spindler@mail.uni-vechta.de
Prof. Dr. Christoph Schank, Universität Vechta – Fakultät I, Driverstraße 22, D-49377 Vechta. E-Mail: christoph.schank@uni-vechta.de

that correspond to the core of the respective rationality contribute to polarization, i.e. the enforcement of one of the positions.

Keywords: decision-making, negotiations, works council, rationality, co-determination

JEL-Deskriptoren: J53, L14, L20

1 Einführung¹

Als volkswirtschaftlich hoch relevante Schlüsselindustrie (Winkelhake, 2017, S. 6) kommt der deutschen Automobilindustrie eine enorme arbeitsmarkt-, fiskal- und innovationspolitische Bedeutung zu, die sich entlang nationaler wie globaler Wertschöpfungsketten manifestiert. Durch den Umschwung zur Elektromobilität und die zunehmende Vernetztheit erlebt die Branche einen tiefgreifenden Wandel von umfassender gesellschaftlicher Bedeutung. Die erforderlichen radikalen organisationalen und strategischen Neuausrichtungen reichen weit über die Optimierung etablierter Prozesse oder Produkte hinaus. Denn die Transformation verändert Wertschöpfung, Kollaboration und Geschäftsmodell fundamental (Reis, Amorim, Melão, & Matos, 2018; Spindler, 2020; Wolf & Strohschen, 2018), während sich zugleich das Wettbewerbsfeld der Automobilindustrie maßgeblich neu definiert (Bormann et al., 2018; Gobble, 2018).

Solche umfassenden, strategischen Weichenstellungen können, im bundesdeutschen Kontext, nur vor dem Hintergrund der betrieblichen, verbandlichen und Unternehmensmitbestimmung verhandelt werden. Demnach sieht sich auch die betriebliche Mitbestimmung durch die digitale Transformation mit vielfältigen, teils gänzlich unbekanntem Arbeitsfeldern konfrontiert, für die neue Kompetenzen und Verhandlungspositionen erschlossen werden müssen (Spindler, 2020). Ein praktisches Beispiel dafür, wie Unternehmen und Arbeitnehmervertretungen der Automobilindustrie diesen zahlreichen Herausforderungen begegnen, ist die Gesamtbetriebsvereinbarung *Roadmap Digitale Transformation (RDT)* der Marke Volkswagen (Volkswagen AG, 2019). Was als ökonomisch ausgerichtetes Effizienzprogramm begann, wurde in verschiedenen Aushandlungsschritten zwischen den Betriebsparteien zu einem umfassenden Konzeptpapier ausgearbeitet.

Unter den Eindrücken der digitalen Transformation, E-Mobilität und Dekarbonisierung entstand so eine Vereinbarung, die unterschiedliche Interessen und Rationalitäten zusammenführt. Die Gesamtbetriebsvereinbarung zielt auf einen organisationalen Transformationsprozess ab, der Wirtschaftlichkeit und Beschäftigungssicherung balanciert und zugleich den langfristigen Bestand und die Lernfähigkeit des Unternehmens sichert (dpa, 2020). Einige Impulse der RDT wurden im Jahr 2020 zudem in die Tarifrunde der deutschen Industriearbeitsgemeinschaft Metall aufgenommen (Opel, 2020). Damit wirkt die Vereinbarung über die konkrete Fallstudie hinaus und eröffnet neue Perspektiven auf die realpolitischen Funktionsmechanismen der betrieblichen Mitbestimmung.

Um Interaktionsbeziehungen entlang der Entscheidungsfindung zwischen Unternehmensvertretung und Arbeitnehmervertretung zu beleuchten, wurden in der Mehrheit der in-

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

dustriesoziologischen Forschung bislang Betriebsratstypisierungen herangezogen (Kotthoff, 1981; Müller-Jentsch & Seitz, 1998; Osterloh, 1993). Häufig rückte dabei eine eher machtpolitische Perspektive in den Vordergrund (Dombois & Holtrup, 2015; Jansen, 2013, S. 10–11), die einseitig auf Wirkungsmacht und Durchsetzungsstärke der betrieblichen Mitbestimmung fokussiert. Streeck (2016) und Bosch (1997) konstatieren jedoch, dass sich das Verhältnis der Betriebsparteien zunehmend kooperativer gestaltet und deren Kommunikation intensiviert. Dadurch entstehe eine Routine der Zusammenarbeit und ein Austausch auf Augenhöhe, der machtpolitische Einflussgrößen und damit verbundenen Argumentationen nivelliert.

Dies legt nahe, eine neue Perspektive einzunehmen, um sich den Aushandlungsprozessen zwischen betrieblicher Mitbestimmung und Unternehmensvertretung analytisch zu nähern und das Zustandekommen von Aushandlungsergebnissen wie die vorliegende RDT ursächlich und prozessual zu erklären. Wir wählen in diesem Beitrag, vermittelt über das Konzept des *Multirationalen Managements* (Schedler & Rüegg-Stürm, 2013c), einen stärker normativ ausgerichteten Ansatz als Grundlage unseres konzeptionellen Rahmens. Multirationales Management orientiert sich eher an Werthaltungen und Denkmustern, die sich in kollektiven Rationalitäten, d.h. konstituierenden Elementen einer Sinngemeinschaft, manifestieren. Demnach werden die beiden Betriebsparteien je als soziale Gruppe (Cabantous, Gond, & Johnson-Cramer, 2010), respektive individuelle Sinngemeinschaften, mit jeweils übergeordneten Referenzsystemen, Sinn- und Handlungslogiken aufgefasst. Diese Rationalitäten fungieren als Konstruktionslogik sozialer Wirklichkeit und bestimmen dadurch maßgeblich die Umweltwahrnehmung und die Logik des eigenen Handelns (Rüegg-Stürm, Schedler, & Schumacher, 2015; Schedler, 2003). Unternehmen werden damit nicht als monolithische, sondern als pluralistische Wertschöpfungsveranstaltungen (Ulrich, 2007, S. 474) verstanden, die auf vielfache Art und Weise in die Gesellschaft eingebettet und in ihrem Handeln gegenüber verschiedenen Anspruchsgruppen legitimierungsbedürftig sind. Der noch darzulegenden Definition vorweggreifend, werden die Rationalität der Unternehmensvertretung als *funktional-ökonomisch*, diejenige der Arbeitnehmervertretung als *sozial-ökonomisch* voneinander abgegrenzt.

Mit dem vorliegenden Beitrag werden drei Ziele verfolgt:

- (1) Die gängigen machtorientierten Perspektiven auf die betriebliche Mitbestimmung sollen hinsichtlich ihres Erklärungsanspruchs auf das Zustandekommen von Aushandlungsergebnissen in komplexen und weitgehend unbekanntem Umwelten kritisch betrachtet werden.
- (2) Entscheidungsfindungsprozesse im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung werden, aus der Perspektive des Sensemaking und der mentalen Modelle, als iterative Kommunikations- und Aushandlungsprozesse rekonstruiert, die in komplexen, von Unsicherheit geprägten Umwelten zwangsläufig nur bedingt rational zu gestalten sind.
- (3) Als zentraler Beitrag wird anhand des Entstehungsprozesses und der Aushandlungsergebnisse der *Roadmap Digitale Transformation* das Zusammenwirken und die kontextualisierte, d.h. auf konkrete Aushandlungsfelder bezogene Verhältnisbestimmung von funktional-ökonomischer und sozial-ökonomischer Rationalität betrachtet. Hierbei wird hinterfragt, inwiefern andere oder gar gegensätzliche Rationalitäten von den Betriebsparteien in einem multirationalen Kontext der Aushandlung und Entscheidung anerkannt und in gemeinsame Verständnisse transformiert werden können.

Eingebettet finden sich diese drei forschungsleitenden Fragestellungen in einem sehr spezifischen, nur bedingt reproduzierbarem Erhebungskontext, der etwa durch die besondere Form der Mitbestimmung und die differenziellen Aushandlungsprozesse in der Marke Volkswagen geprägt wird. Diese idiosynkratischen Rahmenbedingungen und der empirische Zugang auch zu internen Dokumenten sind hinsichtlich der Interpretation und der Übertragbarkeit der Befunde in besondere Maße zu berücksichtigen.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Machtperspektiven in der Forschung der betrieblichen Mitbestimmung

Wie auch von Jansen (2013, S. 10–11) und Kißler, Greifenstein und Schneider (2011, S. 173) skizziert, wird ein machtzentrierter, politischer Fokus in der Mitbestimmungsforschung deutlich, welcher versucht, die Herrschaftsbeziehungen zwischen Betriebsrat und Unternehmensvertretung darzulegen. Diese Fokussierung erinnert in ihrer dualistischen Prägung an die Ursprünge der Mitbestimmung im Kampf zwischen der Arbeiterklasse und dem Kapital (BMAS, 2018a, S. 16; Schönhoven, 2014, S. 60). Damit wird die Erfolgsbewertung der betrieblichen Mitbestimmung auf das Maß an Gegenmacht reduziert (Jansen, 2013, S. 9–10), welche sie gegenüber der Unternehmensvertretung realisieren kann. Angesichts der Komplexität und Vielseitigkeit der modernen betrieblichen Mitbestimmung erscheint dies kaum angemessen und bietet zudem wenig Raum für solche Perspektiven, die nicht machtpolitisch sind.

Darüber hinaus wird nicht ausreichend berücksichtigt, wie Unternehmensvertretungen die Zusammenarbeit wahrnehmen oder einschätzen (Jansen, 2013, S. 10). So zeigt sich in verschiedenen Untersuchungen, dass die Zusammenarbeit der Betriebsparteien durch die Unternehmensvertretung tendenziell kooperativer wahrgenommen wird, als von Betriebsratsmitgliedern (Hauser-Ditz, Hertwig, & Pries, 2008, S. 180; Hocke, 2012, S. 27; Müller-Jentsch & Seitz, 1998, S. 370). Exemplarisch beschreiben Unternehmensvertretungen die betriebliche Mitbestimmung mitunter anhand ihrer Rolle für die Prozessoptimierung und Effizienzvorhaben in Unternehmen (Jansen, 2013, S. 11). Doch das Verständnis der betrieblichen Mitbestimmung als kooperativer Partner und Produktivitätsfaktor, ist nur bedingt mit der industriesoziologischen Betrachtung als Gegenmacht in Einklang zu bringen (Jansen, 2013, S. 11).

Obleich die grundsätzlichen Positionen der Betriebsparteien bestehen bleiben (Minszen & Riese, 2006, S. 54) kann der kooperative Umgang, und eventuell daraus resultierende gemeinsame Interessen (Bosch, 1997, S. 152), dazu beitragen, dass „Machtdifferenzen gleichsam aus dem Entscheidungsfeld verdrängt [werden], weil der Einsatz von Macht nicht notwendig ist“ (Nienhüser, 2005, S. 10). Zudem beschreibt Bosch (1997, S. 159), dass die Kontinuität und Regelmäßigkeit der Interaktionen zwischen Betriebsrats und Arbeitgeber reale Machtgefälle verschwimmen lässt und sich „*Elemente einer kommunikativen Egalität [herv. d. Verf.]*“ zwischen den Akteuren etablieren kann.

Aufgrund dieser divergierenden Selbst- und Fremdwahrnehmung und der abnehmenden Bedeutung von Machtdifferenzen in der Entscheidungsfindung zwischen den beiden Betriebsparteien, ist eine Perspektive erforderlich, die über Machtgewinn und Erfolgsbemessung

hinausgeht. Dies bedeutet nicht, dass die Berücksichtigung von machtorientierten Perspektiven abkömmlich sind oder ihre Daseinsberechtigung verwirkt haben. Jedoch erscheint es sinnvoll einen ergänzenden Fokus der Betrachtungen aufzugreifen, sodass die Entscheidungsfindung auf einer übergeordneten normativen Ebene betrachtet und die divergierenden Denkmuster und Werthaltungen der Betriebsparteien in das Zentrum der Betrachtungen gestellt werden können. Eben dieses Anliegen verfolgt das Konzept des Multirationalen Managements (Schedler & Rüegg-Stürm, 2013a), sodass dieses herangezogen wird, um die unterschiedlichen zugrundeliegenden Denkmuster und Werthaltungen zu beschreiben. Anschließend wird darauf aufbauend die wechselseitige normative Reflexion ebendieser entlang der Entscheidungsfindung empirisch beleuchtet.

2.2 Entscheidungsfindung und Mental Models

Um zu einer strategischen Entscheidung zu gelangen und eine Handlungsoption zu selektieren, ist es notwendig, Informationen einzuholen, zu interpretieren und zu verarbeiten (Klöti, 2010, S. 203; Rüegg-Stürm & Grand, 2015, S. 160). Dazu ist Sensemaking erforderlich, denn dieses trägt – mithilfe sozialen Austauschs – dazu bei, dass Informationen und Irritationen plausibilisiert und sinnstiftend in vorhandene Denkmuster integriert werden (Appelt, 2016, S. 81; Nienhüser, 2005, S. 11; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005, S. 409). Bei der Entscheidungsfindung in Unternehmen agieren die beteiligten Akteure häufig nicht als Individuum, sondern als Teil einer Gruppe (Heaphy, 2017, S. 644). Demnach werden Sensemaking und somit auch die Denkmuster – neben den individuellen Erfahrungen – durch Intersubjektivität (Denken, Sprechen und Handeln als „wir“) und die generische Subjektivität (Regeln, Mythen, Werte und Strukturen des Zusammenlebens) beeinflusst (Appelt, 2016, S. 66–68; Heaphy, 2017, S. 644–645; Wiley, 1988).

Diese Denkmuster, auch Mental Models genannt, reduzieren im Prozess die wahrgenommene Komplexität und Unsicherheit (Strike & Rerup, 2016, S. 881; Weick et al., 2005, S. 411). Damit schaffen sie ein ausreichend strukturiertes und sicheres Umfeld, um überhaupt eine Entscheidungsfindung zu ermöglichen (Budäus, 1975, S. 51–52; Choo, 2002, S. 86; van der Bempt, Boone, van Witteloostuijn, & van den Berg, 2017, S. 321), statisch sind die Mental Models aber nicht. Bagdasarov et al. (2016, S. 135) beschreiben hierzu: „Mental models are used to make sense out of complex issues and, thus, trigger sensemaking, which then facilitate the decision-making process.“ In einem solchen, pluralistischen Kontext werden Aushandlungen zu einem elementaren Bestandteil der Entscheidungsfindung (Denis, Langley, & Rouleau, 2007, S. 209–210; van der Bempt et al., 2017, S. 321). Dies bedeutet, dass eine Entscheidung erst dann getroffen werden kann, wenn eine kollektiv tragfähige Lösung gefunden wurde (Balogun, Pye, & Hodgkinson, 2008, S. 235; Denis et al., 2007, S. 209).

Entscheidungsfindung wird in diesem Beitrag entsprechend als mehrstufiger, iterativer Kommunikations- und Aushandlungsprozess verstanden (Klöti, 2010, S. 203; Rüegg-Stürm & Grand, 2015, S. 160). In diesem Prozess werden – vor dem Hintergrund individueller und organisationaler Mental Models (Choo, 2002, S. 79; Heaphy, 2017, S. 644) – Informationen diskursiv verarbeitet und interpretiert (Weick et al., 2005, S. 409), um der Unsicherheit des Entscheidungskontexts zu begegnen (Bagdasarov et al., 2016, S. 135; Strike & Rerup, 2016,

S. 881) und kollektiv tragbare Handlungsoptionen zu entwickeln (Balogun et al., 2008, S. 242).

In der Praxis wird ersichtlich, dass formelle und informelle Ebenen der Entscheidungsfindung eng verwoben sind (Balogun et al., 2008, S. 234; Bueger & Gadinger, 2014, S. 87; Czada, 2010, S. 409). Formelle Bestandteile der Entscheidungsfindung sind solche, die auf juristischen Vorgaben basieren (Grunden, 2014, S. 20), oder Strukturen und Vorgaben die in einer Organisation explizit verhandelt und schriftlich festgehalten wurden (Czada, 2010, S. 410; Grunden, 2014, S. 21). Dagegen sind informelle Bestandteile als „socially shared rules, usually unwritten, that are created, communicated, and enforced outside of official channels“ (Helmke & Levitsky, 2004, S. 727) zu verstehen und beruhen auf Verbindlichkeit und Vertrauen (Grunden, 2014, S. 17, 21). Je nach Ausprägung und Zielsetzung der informellen Elemente können diese formale Ebenen der Entscheidungsfindung sowohl ergänzen und stärken, als auch umgehen und untergraben (Helmke & Levitsky, 2004, S. 728–729). Idealerweise bieten informelle Strukturen z. B. geschützte Austauschmöglichkeiten für solche Akteure, deren Standpunkte eigentlich keine gemeinsame Lösung erlauben würden (Balogun et al., 2008, S. 243; Grunden, 2014, S. 34, 38). So werden Kompromisse ermöglicht und Blockaden auf formellen Ebenen verhindert (Bueger & Gadinger, 2014, S. 85). Eine klare Abgrenzung der beiden Ebenen ist in der Praxis weder möglich noch zwangsläufig sinnvoll (Bueger & Gadinger, 2014, S. 88, 95). Allerdings muss berücksichtigt werden, dass die informellen Ebenen für Dritte nicht zuverlässig identifiziert, eingesehen und somit auch nicht systematisch analysiert werden können (Bueger & Gadinger, 2014, S. 85).

2.3 Multirationale Perspektive auf Betriebsrat und Unternehmensvertretung

Als kollektives Phänomen beschreibt Rationalität „die Handlungs-, Begründungs- und Konstruktionslogik einer Sinngemeinschaft“ (Schedler & Rüegg-Stürm, 2013a, S. 33). Rationalitäten reduzieren dabei die Komplexität und Unsicherheit der Umwelt, in dem sie einen idealtypischen Orientierungsrahmen für das Sprechen und Agieren setzen (Schedler & Rüegg-Stürm, 2013a, S. 40–41). Sie stellen also einen Bewertungsrahmen von Lösungen, Entscheidungen und Informationen dar (Schedler & Rüegg-Stürm, 2013a, S. 36–39). Genau wie die Mental Models, entwickeln sich Rationalitäten durch Interaktion, Diskurs und Reflexion kontinuierlich weiter (Schedler & Rüegg-Stürm, 2013a, S. 37–38). Entscheidungen werden entsprechend nicht objektiv rational getroffen, sondern müssen durch die Regeln der konstruierten Rationalität legitimiert werden (Balogun et al., 2008; Marchau, Walker, Bloemen, & Popper, 2019).

Rationalitäten entstehen in solchen sozialen Gruppen die, beispielsweise durch ihre Aufgaben, Funktionen, ihr kollektives Gedächtnis und Wissen, aber auch ihre Sprache oder Symbolik, gemeinsame Erlebnisse mithilfe ähnlicher Mental Models interpretieren (Schedler & Rüegg-Stürm, 2013a, S. 35–36, 44–45). Damit einhergehend können innerhalb einer Organisation mehrere Rationalitäten Raum finden: So können spezifische Berufe oder Berufsgruppen Rationalitäten etablieren oder übergeordnete (z. B. gesellschaftliche) Referenzsysteme werden zur Legitimierung und Reflexion herangezogen (Rüegg-Stürm & Grand, 2015, S. 73–77; Schedler & Rüegg-Stürm, 2013a, S. 44–46; van der Brempt et al., 2017, S. 316). Trotz verschiedener Rationalitäten, bleiben der organisationale Kern und das zugehörige externe Referenzsystem bestehen und müssen berücksichtigt werden, um die Zukunftsfä-

higkeit der Organisation zu erhalten (Jansen, 2013, S. 29–30; Schedler & Rüegg-Stürm, 2013a, S. 80–81).

Im Kontext der Mitbestimmung wurde der Begriff der Rationalität durch Bosch (1997) prominent verwendet. In ihrer Arbeit stellt sie dabei die ökonomische Zweckrationalität in Orientierung an Weber (Bosch, 1997, S. 197) einem eher kulturellen Verständnis der Rationalität als „eigenproduziertes Phänomen der Sinnstiftung“ (Bosch, 1997, S. 48) gegenüber. Dabei geht sie davon aus, dass Stabilität und Dynamik sozialer Realität und Ordnung koexistieren (Bosch, 1997, S. 26, 29) und beruft sich auf den theoretischen Ansatz des symbolischen Interaktionismus (Bosch, 1997, S. 29), um die Elemente der Interaktionskultur zwischen Betriebsratsmitgliedern und Unternehmensvertretung herauszuarbeiten (Bosch, 1997, S. 30). Die zugrundeliegenden Rationalitäten der beiden Betriebsparteien beschreibt sie jedoch nicht.

Als Grundlage für diese Untersuchung wird deshalb der Versuch unternommen für beide Akteure eine nicht empirisch validierte, idealtypische Rationalität zu skizzieren, die sich an den archetypischen Rationalitätsmustern orientiert. Dies geschieht in dem Bewusstsein, dass diese sich nicht vollumfänglich in der Praxis widerspiegeln (Schedler & Rüegg-Stürm, 2013a, S. 49). Neben den in der Literatur festgehaltenen Archetypen und Idealtypen von Rationalitäten (Schedler & Rüegg-Stürm, 2013a, S. 46–49) erfolgt die Ausformulierung der Rationalitäten die in diesem Beitrag erarbeitet werden in Anlehnung an die Fragestellungen, die Schedler und Rüegg-Stürm (2013a, S. 50) zur Beschreibung und Analyse von Rationalitäten aufwerfen (s. Tab. 2). Eine archetypische ökonomische Rationalität wurde für die Unternehmensvertretung zugrunde gelegt, für die Arbeitnehmervertretung eine archetypische politische Rationalität:

- Für die Charakterisierung der Unternehmensvertretung wird eine *funktional-ökonomische Rationalität* angenommen, die sich nicht ausschließlich, aber maßgeblich am betriebswirtschaftlichen Gewinnprinzip orientiert und ein Höchstmaß an ökonomischer Effizienz zu realisieren versucht. Arbeit ist primär ein Produktionsfaktor und damit eine planvoll nutzbare Ressource zur Gewinnerzielung.
- Die Arbeitnehmervertretung wird durch eine *sozial-ökonomische Rationalität* charakterisiert. Sie zielt auf die Gestaltung der sozioökonomischen Situation der Arbeitnehmenden (Einkommen, Arbeitsbedingungen, Beschäftigungssicherheit etc.) ab. Zudem versucht sie die legitime Macht als gewählte Arbeitnehmervertretung zu bewahren oder auszubauen.

Da die funktional-ökonomische Rationalität sowie die sozial-ökonomische Rationalität beide als Idealtypen verstanden werden, wird in dieser Betrachtung davon ausgegangen, dass sie, entlang von Verhandlungen, unveränderlich sind. Die wechselseitige Annäherung erfolgt somit über die *Systemrationalität*, die noch näher erläutert wird, und beschreibt die situative, kontextualisierte Etablierung einer gemeinsamen Rationalität während eines Entscheidungsfindungsprozesses, unabhängig davon welche, oder wie viele Rationalitäten an dem Prozess beteiligt sind.

Tabelle 1: Indikatoren funktional-ökonomischer und sozial-ökonomischer Rationalität

Rationalitätsindikatoren	Fragestellungen (Schedler & Rüegg-Stürm, 2013a, S. 50)	Funktional-ökonomische Rationalität	Sozial-ökonomische Rationalität
Referenzsystem (Deutscher Bundestag, 2014; Jansen, 2013, S. 30; Kießler et al., 2011, S. 25; Wöhe & Döring, 2010, S. 7 – 8)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ An welchen externen Akteursgruppen orientieren sich die Akteure? ▪ Woher beziehen sie Werthaltungen, Ansprüche, Erwartungen und Restriktionen? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ethik ▪ Eigentümer ▪ Fremdkapitalgeber ▪ Wettbewerber ▪ Gesetze 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ethik ▪ Gewerkschaften ▪ Demokratische Systeme ▪ Gesetze
Fragestellungen (Rüegg-Stürm & Grand, 2015, S. 121; Schedler & Rüegg-Stürm, 2013a, S. 47 – 48; Wöhe & Döring, 2010, S. 12)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche zentralen Fragestellungen, prägen das Handeln & Entscheiden der sozialen Gruppe? ▪ Welche Fragen stellen die Akteure sich & anderen immer wieder? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Was wollen die Kapitalgeber und Eigner?“ ▪ „Was machen die Wettbewerber?“ ▪ „Wie hoch ist unser Marktanteil?“ ▪ „Sind wir liquide?“ ▪ „Was will der Kunde?“ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Was will die Belegschaft?“ ▪ „Wie können wir unseren Einfluss vergrößern?“ ▪ „Wer hat die Entscheidungsbefugnis?“ ▪ „Wurden wir informiert?“
Erfolgsmaßstab (Müller-Jentsch & Seitz, 1998, S. 375; Wöhe & Döring, 2010, S. 43 – 44)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie bemisst sich Erfolg in der Gruppe? ▪ Was muss erfüllt sein, um als erfolgreich zu gelten? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktienkurs ▪ Effizienz & Produktivität ▪ Marktanteil ▪ Umsatz & Gewinn 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisationsgrad ▪ Wahlergebnis ▪ Beschäftigungssicherung / Arbeitsbedingungen ▪ Abschluss von Betriebsvereinbarungen
Kritische Erfolgselemente (Dombois & Holtrup, 2015, S. 197, 203; Müller-Jentsch, 2014, S. 516; Wöhe & Döring, 2010, S. 47)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Handlungen sind kritisch zur Erreichung des Erfolgs? ▪ Was muss ein Akteur können, um in dem Umfeld erfolgreich zu sein? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmen / Abteilung budgetorientiert steuern ▪ Produktivität, Effizienz, Umsatz oder /und Gewinn im Verantwortungsbereich steigern ▪ schneller / besser sein als Wettbewerber 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitbestimmungs-, Informations- & Beratungsrechte kennen ▪ Verständnis für die Belegschaftsinteressen ▪ Kommunikation mit der und an die Belegschaft

Rationalitätsindikatoren	Fragestellungen (Schedler & Rüegg-Stürm, 2013a, S. 50)	Funktional-ökonomische Rationalität	Sozial-ökonomische Rationalität
<p>Argumente (Betriebsverfassungsgesetz; Wöhe & Döring, 2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mit welchen typischen Argumenten, begründet ein Akteur in seiner sozialen Gruppe sein Handeln oder seine Entscheidungen? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Das erhöht die Produktivität.“ ▪ „Das steigert das operative Ergebnis.“ ▪ „Das sichert die Wettbewerbsfähigkeit.“ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ informelle Entscheidungswege kennen & geschickt verhandeln ▪ „Das ist Mitbestimmungspflichtig.“ ▪ „Die Belegschaft will das.“ ▪ „Das sichert Beschäftigung.“
<p>Inkompatibilitäten (Müller-Jentsch, 2014, S. 522; Wöhe & Döring, 2010, S. 4 – 5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie müsste ein Akteur handeln, entscheiden, oder argumentieren, damit er bei seiner sozialen Gruppe als irrational gilt? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressourcenverbrauch ist höher als erforderlich ▪ Produkte ohne Markt herstellen ▪ Verlust in Kauf nehmen ▪ finanzielle Ziele bei Entscheidungen außeracht lassen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entscheidungen für mehr Gewinn ohne Arbeitsplatzverluste zu berücksichtigen ▪ Mitbestimmungsrechte nicht ausschöpfen ▪ nicht mit der Belegschaft kommunizieren ▪ Alleingänge / Entscheidung ohne Abstimmung mit den Gremien

Quelle: eigene Darstellung

2.4 Multirationale Konflikte entlang der Entscheidungsfindung zwischen Betriebsrat und Unternehmensvertretung

In ihren Ausführungen erläutern Schedler und Rüegg-Stürm (2013a, S. 44–45), dass Rationalitätenkonflikte im organisationalen Alltag oftmals nicht zustande kommen, weil die Differenzen zwischen zwei Rationalitäten zu gering sind, oder weil es nicht ausreichend Berührungspunkte zwischen den Rationalitäten gibt, als dass Konflikte entstehen könnten. Gerade weil eine der zentralen Aufgaben der (betrieblichen) Mitbestimmung die Reflexion funktional-ökonomischer Rationalität ist (Althammer & Lampert, 2014, S. 240; Kißler et al., 2011, S. 25), und die Berührungspunkte zwischen Unternehmensvertretung und Betriebsratsmitgliedern durch das Betriebsverfassungsgesetz geregelt sind (Deutscher Bundestag, 2014), erscheint es interessant, die Entscheidungsfindung auf dieser Ebene zu betrachten. Zwar liegt der organisationale Zweck eines Unternehmens dem Referenzsystem der funktional-ökonomischen Rationalität näher, dennoch können diese und die sozial-ökonomischen Rationalität um die Deutungshoheit konkurrieren (Jansen, 2013, S. 26; Schedler & Rüegg-Stürm, 2013a, S. 54; van der Brempt et al., 2017, S. 318), in solchen Fragen die beide Bereiche betreffen. Insbesondere bei strategischen, strukturellen und kulturellen Fragen zeigt sich viel Potenzial für Auseinandersetzungen (Schedler & Rüegg-Stürm, 2013a, S. 55), in denen der Austausch verschiedener Rationalitäten sowohl unterdrückt als auch gefördert werden kann (Schedler & Rüegg-Stürm, 2013b, S. 223).

Herausfordernd ist in diesem Kontext, dass bei einem solchen multirationalen Diskurs die Semantik, Konnotation der Sprache und Argumentationsketten in den unterschiedlichen Rationalitäten nicht, oder nicht identisch verstanden werden (Schedler & Rüegg-Stürm, 2013a, S. 66; van der Brempt et al., 2017, S. 321). Dabei sind Rationalitätenkonflikte oder -aushandlungen von Interessenskonflikten oder Meinungsverschiedenheiten zu unterscheiden. So können zwischen Akteuren innerhalb einer Rationalität beispielsweise unterschiedliche Individualinteressen bestehen (z.B. bei Produkt- oder Entwicklungsentscheidungen) (Nienhüser, 2005, S. 10–11; van der Brempt et al., 2017, S. 318), oder aber Diskussionen über verschiedene Meinungen zu Problemlösungen auftreten (Schedler & Rüegg-Stürm, 2013a, S. 57). Rationalitätenkonflikte sind hingegen fundamentaler, da sie auf grundlegenden, divergierenden Werthaltungen und Weltanschauungen beruhen. Während bei Interessenskonflikten und Meinungsverschiedenheiten die Argumentation des anderen nachvollzogen werden kann, aber nicht geteilt wird, ist dies bei den Rationalitätskonflikten nicht der Fall, sodass die Argumente des Gegenübers unverständlich, und vor dem Hintergrund der eigenen Rationalität irrational oder unlogisch erscheinen (Schedler & Rüegg-Stürm, 2013a, S. 57).

Gelingt diese Überbrückung, kann dies die Innovationskraft von Organisationen durch pluralistischen Auseinandersetzungen erhöhen (Schedler & Rüegg-Stürm, 2013a, S. 75–76), da die Problemlösestrategien den Rationalitäten der verschiedenen Akteure gerecht werden. Des Weiteren erörtern Schedler und Rüegg-Stürm (2013a, S. 74–75), dass „für den Moment der Verhandlung bis zur Entscheidung eine für sich eigene Systemrationalität“ entstehen kann. Auch Bosch (1997, S. 159–160) analysiert, dass die Positionen und Standpunkte der in die Entscheidungsfindung involvierte Akteure im Zeitverlauf für das Gegenüber nachvollziehbarer werden, was auf die Entwicklung einer Systemrationalität zwischen den Betriebsparteien hindeutet. Zudem erläutern Minssen und Riese (2006, S. 58), dass sich Betriebsrats- und Unternehmensstrukturen durch Isomorphie aneinander anpassen.

Unklar bleibt in diesem Kontext, ob die Ausbildung der Systemrationalität Einfluss auf die Implementierung und Umsetzung der Entscheidung hat, da diese außerhalb des Verhandlungsgeschehens erfolgen und somit mutmaßlich außerhalb der Systemrationalität. Demnach erscheint es relevant zu ergründen, wie sich die wechselseitige Reflexion der beiden Rationalitäten von Unternehmensvertretung und der betrieblichen Mitbestimmung entlang einer strategischen Entscheidungsfindung verhält und ggf. in der Systemrationalität niederschlägt.

Zudem scheint die Ausgestaltung einer Systemrationalität entlang der Verhandlung sowie der wechselseitigen Reflexion der eigenen Rationalität bei dem vorherrschenden Umgang mit den Rationalitäten eine Rolle zu spielen. Wie vorhergehend skizziert, beschreiben Schedler und Rüegg-Stürm (2013b, S. 193–222) vier Dimensionen für den intraorganisationalen Umgang mit multirationalen Kontexten: *Vermeidung*, *Polarisierung*, *Toleranz* sowie *Förderung* (s. Abb. 1). Diese unterscheiden sich darin, ob einerseits das Vorhandensein verschiedener Rationalitäten anerkannt wird oder nicht, und ob der Umgang damit eher offensiv oder defensiv erfolgt. Während die *Vermeidung* und *Polarisierung* nur eine dominante Rationalität anerkennen und andere unterdrücken, versuchen *Toleranz* und *Förderung* den verschiedenen Rationalitäten Raum für konstruktiven Dialog zu geben.

Abbildung 1: Umgang mit multiplen Rationalitäten

Quelle: in Anlehnung an Schedler & Rüegg-Stürm, 2013b, S. 194.

bewusster, expliziter Umgang	<p><i>Polarisierung</i> Wettbewerb und Konflikt zwischen den Rationalitäten</p>	<p><i>Förderung</i> Mehrwertgenerierende, bewusste Vermittlung zwischen den multiplen Rationalitäten</p>
unbewusster, impliziter Umgang	<p><i>Vermeidung</i> Marginalisierung anderer und Dominanz einer Rationalität</p>	<p><i>Toleranz</i> Intuitive Vermittlung zwischen den Rationalitäten</p>
	Monorational	Multirational

Für den weiteren Gang der Betrachtung wird diese Systemrationalität als situatives Konstrukt begriffen, das in verschiedenen Kontexten unterschiedlich ausgeprägt zur Geltung kommen kann. Abweichend von Schedler und Rüegg-Stürm wird die Dimension der Toleranz mit einer Kompromissbereitschaft im Dissensbereich verstanden, während Förderung die Bereitschaft eines synergetischen Zusammengehens umfasst. Der Schwerpunkt liegt hierbei nicht länger auf dem expliziten oder impliziten Umgang mit der jeweils anderen Rationalität, sondern darin, ob lediglich ein vermittelnder Kompromiss (Toleranz) oder eine mehrwertgenerierende Synergie (Förderung) erzielt wird.

3 Forschungsdesign

3.1 Methodisches Vorgehen

Der Textkorpus der RDT (siehe Abschnitt 3.2) besteht aus drei maßgeblichen Teilen. Die systematische Auswertung erfolgte kategorienbasiert über das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010), erweitert um die Beiträge von Kuckartz (2016). Die Kategorien wurden hierbei sowohl deduktiv aus den theoretischen Vorüberlegungen hergeleitet als auch induktiv am Material selbst gebildet. Zur computergestützten Auswertung des Datenmaterials kam die Software MAXQDA zur Anwendung. Das vom Unternehmen als vertraulich klassifizierte Datenmaterial erwies sich insofern als problematisch, da der begrenzte Zugang eine Interkoderreliabilität nur auf wenige Textfragmente bezogen kontrolliert und nicht über ein statistisches Zusammenhangsmaß berechnet werden konnte. Dennoch konnten über eine fortlaufende Optimierung des Kodierleitfadens und eine, durch mehrere Kodierdurchläufe gestärkte, Intrakoderreliabilität weitestmöglich die Gütekriterien Exklusivität, Vollständigkeit, Unabhängigkeit und Eindeutigkeit der Kategorien (Atteslander, 2010, S. 203–204) sowie die Qualität der Kodierung selbst sichergestellt werden.

Die durchgeführten Schritte lassen sich wie folgt systematisieren:

- (1) Im ersten Schritt wurden die Kategorie *Aushandlungsfelder* induktiv am Textkorpus gebildet. Ein Aushandlungsfeld umreißt einen inhaltlich abgrenzbaren Verhandlungsgegenstand im Rahmen der Roadmap. Dabei wurden die Aushandlungsfelder „Investition in die Digitalisierung“, „Arbeitsplätzeabbau: quantitative Dimension“, „Arbeitsplätzeabbau: qualitative Dimension“, „Produktivitätsziele“, „Beschäftigungssicherheit“, „Berufsausbildung“, „Qualifizierungsbudget“, „Agilität und Struktur“ und „Fremdvergabe“ gebildet und ausformuliert (vgl. Anhang – siehe Tab.3).
- (2) Anschließend wurden im zweiten Schritt die theoretisch abgeleiteten *Rationalitätsindikatoren* (s. Tab. 2) „Referenzsysteme“, „Fragestellungen“, „Erfolgsmaßstab“, „Kritische Erfolgselemente“, „Argumente“ und „Inkompatibilitäten“ auf die bereits identifizierten Aushandlungsfelder angewendet. Dabei bewährten sich diese deduktiv an das Material herangetragenen Kategorien nicht durchgehend, weshalb in einem weiteren Schritt ihre Anzahl reduziert wurde.
- (3) In einer *Reduktion und Verdichtung der Rationalitätsindikatoren* fand eine Reduzierung der vormals sechs Kategorien auf drei statt, wodurch eine widerspruchsfreie und dennoch vollständige Abbildung des Materials ermöglicht wurde. Formuliert und beschrieben wurden schlussendlich die Rationalitätsindikatoren „Referenzsysteme“, „Prämissen“ und „Wiederkehrende Argumente“ (vgl. Anhang, s. Tab. 4).
- (4) Im vierten und letzten Schritt wurden die theoretisch-deduktiv nach Schedler und Rüegg-Stürm (2013b) abgeleiteten und hier modifizierten Dimensionen der *Systemrationalität* herangezogen, um für das jeweilige Arbeitsfeld und die damit als korrespondierend erkannten Rationalitätsausprägungen eine Mono- (Vermeidung, Polarisierung) oder Multirationalität (Toleranz, Förderung) diskutieren zu können. Hierbei wurde gezielt betrachtet, wie sich die Rationalitäten gegeneinander positionieren: Ob eine Betriebspartei ihren Anliegen machtbetont zur Durchsetzung verhalf (Vermeidung, Polarisierung) oder ob Kompromisse geschlossen (Toleranz) oder mehrwertsteigernde Synergien (Förderung) realisiert werden konnten.

Die RDT fußt in ihrem Entstehungsprozess auf mehreren unterschiedlichen Dokumenten, die den maßgeblichen Textkorpus unserer Inhaltsanalyse darstellen. Gleichzeitig konnte eine Reihe weiterer Datenquellen einbezogen werden die Einblicke in die eher informellen Bestandteile der Aushandlungsprozesse erlaubten. Hierbei handelte es sich um Sitzungsprotokolle, Prozessbegleitung und Gespräche mit Prozessbeteiligten. Aufgrund der Geheimhaltungsverpflichtung kamen diese jedoch weniger wissenschaftlich systematisiert zum Einsatz.

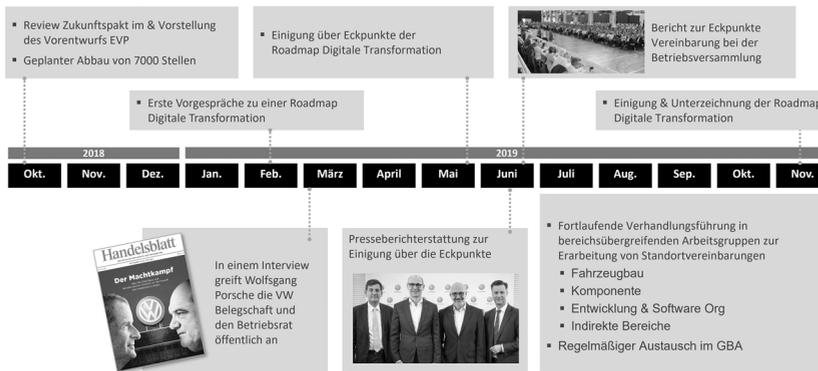
3.2 Roadmap Digitale Transformation: Textkorpus und Entstehung

Die qualitativ-empirische Untersuchung multirationaler Aushandlungsprozesse erfolgt am Textkorpus der RDT, deren Entwicklung im Oktober 2018 begann und im November 2019 in einer Gesamtbetriebsvereinbarung der Marke Volkswagen verabschiedet wurde. Solche Betriebsvereinbarungen stellen für Müller-Jentsch und Seitz (1998, S. 375) einen exponierten Indikator zur qualitativen Analyse von Betriebsratsarbeit und Mitbestimmung dar, da sie Einblicke erlauben in „die Themen, mit denen sich der Betriebsrat beschäftigt und Rückschlüsse [zulassen] auf seine Handlungsmöglichkeiten und Regelungsfunktionen gegenüber dem Management“.

Die RDT ist die zweite strategische und umfassende Gesamtbetriebsvereinbarung zur Zukunftssicherung und schließt sich an den sogenannten „Zukunftspakt“ (Fährmann & Benitez, 2019, S. 43–45) an. Die ersten Vorzeichen der Vereinbarung kündigten sich bereits im Oktober des Jahres 2018 an (s. Abb. 2). Hier wurde erstmals der Einsatz eines sogenannten Ergebnisverbesserungsprogramms durch die Unternehmensvertretung angesprochen. Dieser Vorschlag wurde von viel Skepsis und Unmut seitens der Arbeitnehmervertretung begleitet und infolgedessen in einen bis Ende 2019 andauernden Aushandlungs- und Entscheidungsprozess überführt (vgl. Abb. 2). Aus diesem Prozess gingen drei voneinander abgrenzbare Dokumente hervor, die unterschiedliche Stadien des Prozesses markieren. Alle Dokumente sind als vertraulich oder geheim klassifiziert und sind außerhalb des Konzerns nicht oder nicht in Gänze einsehbar.

Abbildung 2: Entstehung der Gesamtbetriebsvereinbarung Roadmap Digitale Transformation im Zeitverlauf

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Spindler, 2022, S. 339



Folgende Dokumente wurden im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse erschlossen:

- (1) [Dok_1] Präsentationsunterlagen vom Februar 2019 (klassifiziert als vertraulich).
Das 53 Powerpoint-Folien umfassende Dokument wurde von der Unternehmensvertretung erarbeitet und dem Gesamtbetriebsausschuss (GBA) vorgestellt. Zum damaligen Zeitpunkt lag der kommunikative und inhaltliche Schwerpunkt auf einem Charakter als Ergebnisverbesserungsprogramm.
- (2) [Dok_2] Eckpunktevereinbarung Roadmap Digitale Transformation vom Mai 2019 (klassifiziert als vertraulich).
Das sieben Textseiten umfassende Dokument wurde in einer Klausurtagung zwischen dem GBA und der Unternehmensvertretung erarbeitet. Das Vorhaben wurde dabei vom Ergebnisverbesserungsprogramm zur RDT.
- (3) [Dok_3] Gesamttextierung der Gesamtbetriebsvereinbarung Roadmap Digitale Transformation vom November 2019 (in Abhängigkeit von konkreten Abschnitten als vertraulich oder geheim klassifiziert).
Das insgesamt 363 Textseiten umfassende Dokument wurde zwischen der Unternehmensvertretung und der Vertretung des Gesamtbetriebsrats zwischen Mai und November 2019 in mehreren übergeordneten, standortübergreifenden Arbeitsgruppen inhaltlich abgestimmt. Die Eckpunkte aus Dok_2 wurden hierbei aufgegriffen und konkretisiert. Im Rahmen der Analyse liegt der Schwerpunkt auf den 220 Textseiten, die sich dezidiert auf den Standort Wolfsburg beziehen, um mögliche standortspezifisch divergierende Interessen (Dombois & Holtrup, 2015, S. 200–201; Nienhüser, 2005, S. 10–11) komplexitätsreduzierend auszuklammern.

3.3 Methodische Limitationen

Obwohl über die empirische Untersuchung substanzielle Nachweise multipler Rationalitäten gelangen, birgt der vorliegende Praxisfall deutlich zu explanierende Restriktionen. Hierbei sind zuvörderst die institutionellen und betrieblichen Idiosynkrasien (Schmid, 1987, S. 28) zu nennen, die bei Übertragung selbst auf vergleichbare Kontexte einer Berücksichtigung bedürfen. Diese Besonderheiten liegen eingangs in der Verfasstheit der deutschen Arbeits- und Sozialbeziehungen begründet, die der betrieblichen Mitbestimmung besondere Rechte zuweist. In Kontexten ohne diese verbrieften Rechte drohen Multirationalitäten zugunsten eines machtbasierten, monorationalen Gestaltungsanspruchs der Arbeitgeberseite marginalisiert oder dominiert zu werden. Gleichsam wirft dies weiteren Forschungsbedarf auf, da in diesen Kontexten möglicherweise andere Mechanismen und Interaktionsparameter für die Geltung multirationaler Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse sorgen.

Neben den normierenden Makrobedingungen ist auch die Volkswagen AG selbst ein hervorstechendes Beispiel für eine intensiv kultivierte und umsetzungsstarke Mitbestimmung, die u. a. aus „montanmitbestimmungsähnlichen Mitbestimmungsrechten bis hin zu den ausgeprägt kooperativen Mitbestimmungskulturen und den extrem hohen gewerkschaftlichen Organisationsgraden der Belegschaft“ (Haipeter, 2002, S. 340) resultieren. Eine über 75-jährige Mitbestimmungstradition prägt dabei sowohl Unternehmen als auch die betriebliche Mitbestimmung selbst (Bieber, 2022, S. 773–774.; Widuckel, 2004). Diese Tradition wurde bislang vielfältig fruchtbar gemacht, für Innovationen auf Unternehmens- wie auch Mitbe-

stimmungsseite, sodass die Betriebsratsarbeit bei Volkswagen als „Avantgarde der deutschen Mitbestimmungspraxis“ (Haipeter, 2019, S. 9) verstanden werden kann. Damit einher geht, dass die RDT nicht die erste (Gesamt-)Betriebsvereinbarung war, die als innovativer Modernisierungspakt zur Sicherung von Beschäftigung verhandelt wurde (Haipeter, 2002, S. 332–333). Dieser Kontext bietet einerseits die ideale Grundlage für die Überprüfung der Relevanz eines konzeptionellen Ansatzes wie dem, des multirationalen Managements, für die betriebliche Mitbestimmung. Andererseits sind die daraus resultierenden Ergebnisse nicht zwangsläufig auf die Mitbestimmungspraxis anderer Unternehmen übertragbar. Demnach sind weiterführende unternehmensübergreifende Untersuchungen unausweichlich, um die Relevanz des Ansatzes, für das Forschungsfeld der industriellen Beziehungen, zum jetzigen Zeitpunkt abschließend beurteilen zu können.

Weitere Limitationen wirft das herangezogene Forschungsdesign auf. Zwar kommt der Aushandlung von Betriebsvereinbarungen eine besondere Qualität in der Bestimmung von Rationalität zu (Müller-Jentsch & Seitz, 1998, S. 375), jedoch zeichnet die qualitativ-inhaltsanalytische Auswertung vorhandener Dokumente noch kein vollständiges Bild von prozessualen Aushandlungs- und Entscheidungssituationen und -ergebnissen. Im Rahmen dieses Beitrages konnte von verschiedenen weiteren Datenquellen wie die bereits benannten Prozessbegleitungen, Protokollauswertungen und Befragungen profitiert werden. Aufgrund des Umstandes, dass diese Quellen in besonderem Maße der Vertraulichkeit oder Geheimhaltung unterliegen, war die wissenschaftlich belastbare Auswertung limitiert. Somit wurde bewusst in Kauf genommen, dass informellen Bestandteile der Entscheidungsfindung nur eher implizit berücksichtigt wurden. Weiterführende Untersuchungen können dazu beitragen, die Selbst- und Fremdwahrnehmung beteiligter Akteure zu beleuchten und den hier getroffenen Rückschlüssen gegenüberzustellen. Da Rationalitäten – wie schon vorhergehend beschrieben – als Element der Wertebasis und Sinnggebung zu verstehen sind (Schedler & Rüegg-Stürm, 2013a, S. 50; Bosch, 1997, S. 48), sind sie schwer greifbare, oftmals unbewusste Eigenschaften (Berner, 2012, S. 15–18), die vermutlich nur schwierig abstrahiert werden können. Für weitere Forschungen ist daher eine methodische Triangulierung anzuraten, die teilnehmende Beobachtungen, qualitative Befragungen und möglicherweise Fokusgruppen- oder Delphi-Methoden umfasst.

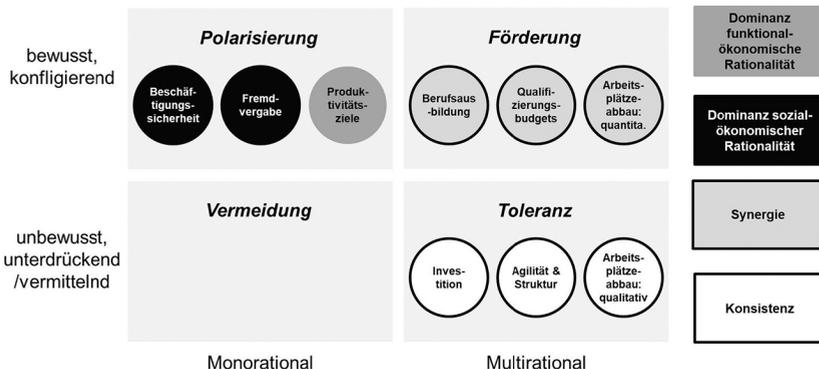
4 Empirische Befunde und Diskussion

4.1 Multirationalität in Aushandlungs- und Entscheidungssituationen

Die systematische Diskussion zutage tretender, und vermittelt über die Betriebsparteien, miteinander interagierender Rationalitäten, erfolgt entlang der Systemrationalität der induktiv herausgearbeiteten neun Aushandlungsfelder (vgl. Abschnitt 3.1). Diese Aushandlungsfelder wurden wiederum anhand der vier möglichen Ausprägungen von Systemrationalitäten (vgl. Abschnitt 2.3) geclustert. Die Zuordnung der Diskussionsfelder entlang der Ausprägungen spiegelt dabei den Umgang und die Reflexion multirationaler Auseinandersetzungen sowie deren Niederschlag und Veränderungen der Systemrationalität wider. Während sich für *Polarisierung*, *Toleranz* und *Förderung* deutliche Ausprägungen in der Systemrationalität herausarbeiten lassen, bleibt die monorationale Ausprägung der *Vermeidung*, d. h. der negierende

Umgang mit fremden Rationalitäten und die alleinige Bezugnahme auf die eigene Sinnggebung und Handlungslogik, im untersuchten Kontext ohne Niederschlag (s. Abb. 3). Dies ist w-möglich auf die lange Historie und die etablierten Formen der betrieblichen Mitbestimmung in der Volkswagen AG (IG Metall 2009) zurückzuführen, die zu ausgeprägten Routinen und einer gelebten Kultur der betrieblichen Mitbestimmung geführt hat.

Abbildung 3: Verortung der Aushandlungsfelder entlang der Rationalitätsausprägungen
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schedler & Rüegg-Stürm, 2013b, S. 194



4.1.1 Monorationalität: Polarisierung

In dem Cluster *Polarisierung* haben die Aushandlungsfelder *Fremdvergabe*, *Beschäftigungssicherung* und *Produktivität* Einzug erhalten. Alle drei Aushandlungsfelder haben unmittelbare inhaltliche Bezugspunkte, entweder zur funktional-ökonomischen oder sozial-ökonomischen Rationalität. Dies wird dadurch unterstrichen, dass die sozial-ökonomisch belegten Aushandlungsfelder erst im zweiten Dokument Einzug erhielten, die funktional-ökonomischen hingegen im Verhandlungsverlauf im Kern unberührt geblieben sind. Zudem geht aus den begleitenden Datenquellen eine besondere Emotionalität in der Verhandlung der Themenfelder hervor. Demnach wurden hier solche Aushandlungsfelder verortet, auf deren inhaltlichen Positionen die Betriebsparteien verharren. Dies legt zugleich einen eher machtfokussierten Aushandlungsgegenstand nahe, mit dem Ziel die jeweils eigene Logik als dominante Logik zu platzieren.

Werden die allgemeinen Tendenzen der drei Dokumente skizziert, wird deutlich, dass das von der Unternehmensvertretung zum Auftakt initiierte Dok_1 im Sprachduktus eher dem Kontext einer funktional-ökonomischen Rationalität entspricht, während Dok_2 bereits an vielen Stellen starke Prägungen der sozial-ökonomischen Rationalität aufweist. Demgegenüber nivelliert das jüngste Dokument, Dok_3, mitunter die Vereinbarungen des Dok_2 und gibt den Perspektiven der funktional-ökonomischen Rationalität wieder mehr Raum. Besonders deutlich wird dies beispielweise an dem Umgang mit externen Fremdvergaben. Konkret wird im Dok_2 die Prämisse formuliert: „Eine Fremdvergabe an Dritte ist dabei ausgeschlossen“ (Dok_2, S. 3). Lediglich die Möglichkeit der Vergabe von Leistungsumfängen an das Tochterunternehmen Volkswagen Group Services wird in diesem Dokument in Erwägung gezogen. Diese Prämisse wird seitens der sozial-ökonomischen Rationalität als zentraler Baustein in der Erreichung und Akzeptanz der Produktivitätssteigerung in den

Fertigungsbereichen verstanden und ist nicht in dem funktional-ökonomisch geprägtem, Dok_1 enthalten.

Da Outsourcing häufig auch mit einem finanziellen Vorteil für das Unternehmen verbunden ist, scheint dieses Übereinkommen aus der Perspektive der funktional-ökonomischen Rationalität eher irrational und weist auf eine polarisierte sozial-ökonomische Rationalitätsausprägung hin. Allerdings wird im Dok_3 an verschiedenen Stellen deutlich, dass der Auslagerung einzelner Tätigkeiten an externe Unternehmen oder zu Low-Cost-Standorten von beiden Betriebsparteien zugestimmt wird (Dok_3, S. 78, 80, 85, 101, 112). Zur Einordnung muss hervorgehoben werden, dass diese Auslagerungen beispielsweise erfolgen, weil Produkte nicht mehr länger als Elemente des Kerngeschäfts gelten, oder die Abarbeitung von Überkapazitäten geregelt wird.

Eine weitere Prämisse, die der Wirtschaftlichkeit im zweiten und dritten Dokument gegenübergestellt wird und eine eindeutige Prägung der sozial-ökonomischen Rationalität aufweist, ist die Beschäftigungssicherung. Diese wird bis zum Jahr 2029 vereinbart und schließt betriebsbedingte Kündigungen aus (Dok_2, S. 5). Wirtschaftlichkeit und Beschäftigungssicherung werden in den einzelnen Bereichsvereinbarungen des dritten Dokuments dabei mehrfach (Dok_3, S. 19, 70, 76, 80) als „gleichrangige und gemeinsame Ziele“ (Dok_3, S. 19) der Betriebsparteien beschrieben. Diese Formulierung ist auffällig, da sie eine Gleichberechtigung zwischen der funktional-ökonomischen und der sozial-ökonomischen Rationalität beschreibt. Da aber der organisationale Kern (und die Anforderungen der zugehörigen Referenzsysteme) gewahrt werden müssen (Jansen, 2013, S. 29; Schedler & Rüegg-Stürm, 2013a, S. 80–81), sind dieser Gleichwertigkeit Grenzen gesetzt.

Diese Grenzen werden etwa bei den Investitionen in die Unternehmenstransformation ersichtlich, der in den Dokumenten klar quantifizierte Effizienz-, Rendite- und Produktivitätsziele gegenüberstehen. Diese Gegenüberstellung manifestiert sich auch semantisch, exemplarisch mit den Aussagen: „Unternehmen und Betriebsrat stimmen darüber ein, dass es in den direkten Bereichen zur Absicherung der mittel- und langfristigen Wettbewerbsfähigkeit weitere Produktivitätssteigerungen [...] bedarf.“ (Dok_2, S. 3) oder „Regelungen zur Zukunftssicherung und Wirtschaftlichkeit“ (Dok_3, S. 70). Diese Verknüpfungen von Investitions- und Einsparungszielen reichen bis hin zu den Personalinstrumenten. Unter anderem wird die Anwendung von Altersteilzeit an gewisse Produktivitätssteigerungen gekoppelt. Dies lässt vermuten, dass der Betriebsrat an dieser Stelle einer funktional-ökonomischen Argumentationslogik gefolgt ist, um Belegschaftsinteressen zu realisieren. Zugleich weist dies auf eine polarisierte Durchsetzung funktional-ökonomischer Rationalität hin, da sich das formulierte Produktivitätsziel des ersten Dokuments im Verhandlungsverlauf manifestiert.

4.1.2 Multirationalität: Toleranz

Das Cluster *Toleranz* umfassten die Aushandlungsfelder *Investment, Agilität und Struktur* sowie *Arbeitsplätzeabbau: qualitativ*. Inhaltlich sind diese mitunter mitbestimmungspflichtig, erwiesen sich aber im Aushandlungs- und Entscheidungsprozess als wenig konfliktbehaftet. Prozessual wird dies dadurch unterstrichen, dass alle drei Felder bereits in Dok_1 auftraten und im Verlauf der Entwicklung der RDT nur marginale Änderungen erfuhren.

Beispielsweise zeigt sich über alle drei Dokumente hinweg ein vergleichbares Verständnis darüber, dass durch die Transformation zu E-Mobilität und Dekarbonisierung, die Konnektivitätsanforderungen an Fahrzeuge und die digitale Transformation von Unterneh-

mensprozessen wesentliche Investitionsbedarfe entstehen (vgl. u. a. Dok_1, S. 12, 15, 19). Dabei wird auch berücksichtigt, dass ggf. nicht alle Belegschaftsteile transformiert werden können und es somit z. B. Demographie-Projekte bedarf (Dok_3, S. 78, 195, 198). Quantifiziert wird dies durch ein Investitionsbudget für solche Themen, die auf die Konnektivität und digitale Transformation im Unternehmen einzahlen und damit die langfristige Zukunftsfähigkeit gewährleisten sollen. Dass dieses Vorhaben von den Rationalitäten beider Betriebsparteien und in der eigenen Sinnggebung und Handlungslogik rationalisiert und in der Aushandlung wechselseitig toleriert werden kann, scheint daher nicht allzu verwunderlich. Mit Blick auf die Referenzsysteme der Unternehmensvertretung wird deutlich, dass sich die Wettbewerber durch die neuen Themenfelder grundlegend verändern werden (Dok_1, S. 14–15). Statt nur gegen andere Autobauer zu konkurrieren, gehören auch solche Anbieter vernetzter Mobilität zu potenziellen Wettbewerbern. Durch den Fokus auf E-Mobilität verändert sich auch der Fokus von konventionellen Antrieben auf Batteriezellen und die Kernkompetenz des Unternehmens wird weiterentwickelt.

Im Zuge dessen finden sich zahlreiche Hinweise über die strukturellen und kulturellen Veränderungsbedarfe, die im Unternehmen erforderlich sind. Daraus geht hervor, dass die grundlegende Transformation zu einem früheren Zeitpunkt begonnen hat. So berichten u. a. die Beschaffung, Qualitätssicherung aber auch die Kommunikation von ihren bereits initiierten transformativen Veränderungsvorhaben. Die „Schaffung agilerer und flacherer Hierarchien“ (Dok_2, S.3) und die Erweiterung agiler Arbeitsformen ist ebenfalls Bestandteil der Umstrukturierungsmaßnahmen und bereits im Dok_1 (S. 21, 46) enthalten. Deutlich wird, dass der Vorschlag der Unternehmensvertretung durch die betriebliche Mitbestimmung akzeptiert und toleriert wurde, denn es erfolgten keine wesentlichen inhaltlichen Veränderungen, lediglich eine Konkretisierung. Dennoch ist eine Auseinandersetzung mit den Implikationen dieser Themen ersichtlich. So wurde exemplarisch das Element der Outplacement-Angebote für Manager*innen als Bestandteil der Personalinstrumente zur Unterstützung eines sozialverträglichen Personalabbaus der „Reduzierung der Führungsebenen“ (Dok_1, S. 46) erst in Dok_2 ergänzt.

An dieser Stelle zeigt sich zugleich eine wiederkehrende Paraphrasierung in den Dokumenten, die festhalten, dass Personalabbau sozialverträglich entlang der demografischen Kurve (Dok_3, S. 20, 77, 97, 101, 132, 159, 185, 206) zu erfolgen hat. Damit dies gelingt, wurden – neben den Outplacement-Angeboten für Manager*innen – verschiedene Personalinstrumente festgelegt, wie Altersteilzeit, die Fortführung des internen Stellenmarkts, dem Transfer zu anderen Standorten oder Bereichen sowie natürliche Fluktuation. Obgleich diese Inhalte einen starken Bezug zur sozial-ökonomischen Rationalität vermuten lassen, werden viele dieser Prämissen des Personalabbaus in dem ersten Dokument aufgegriffen, der Präsentation, die durch die Unternehmensvertretung erstellt wurde (Dok_1, S. 25, 48–49, 53). So wird u. a. formuliert: „Zunehmender Fortschritt der Digitalisierung erfordert sozialverträgliche Maßnahmen“ (Dok_1, S. 25). Dies legt nahe, dass zwischen beiden Rationalitäten eine Übersetzungsfunktion entstanden ist, sodass beide in der Lage sind, ihre eigenen Argumentations- und Begründungslogiken zu adaptieren (Denis et al., 2007, S. 183–185; Schedler & Rüegg-Stürm, 2013b, S. 217–218). Dies könnte ein zentraler Baustein des wechselseitig toleranten Umgangs der beiden Rationalitäten sein.

4.1.3 Multirationalität: Förderung

In dem Cluster *Förderung* sind schließlich die Aushandlungsfelder *Qualifizierungsbudget*, *Berufsbildung* sowie *Arbeitsplätzeabbau: quantitativ* enthalten. In allen drei Felder ist die betriebliche Mitbestimmung, gemäß Betriebsverfassungsgesetz, zwingend einzubinden, was den synergetischen Verlauf des Aushandlungs- und Entscheidungsprozesses erklären könnte. Alle drei Aushandlungsfelder haben sich entlang des Prozesses kontinuierlich weiterentwickelt und inhaltlich konkretisiert. Die ergänzend betrachteten Datenquellen zeigten ein intensives Ringen, um gemeinsame Lösungsansätze in diesen Themen.

Um diese Beschäftigungssicherung realisieren zu können, nimmt Qualifizierung eine zentrale Rolle in der RDT ein. Bereits im Dok_1 wird die „Gewährleistung personeller Transformation bei Aufgabenentfall“ (Dok_1, S. 49) festgehalten. Wesentlicher Gegenstand sind – im Verwaltungs-, wie im Produktionskontext – inhaltliche Qualifizierungen im Themenfeld der E-Mobilität und Digitalisierung sowie Softskill-Qualifizierungen im Bereich der agilen Arbeit. Darüber hinaus sollen Qualifizierungsangebote nicht nur inhaltlich neugestaltet, sondern auch neue Lernformate, wie z.B. self-learning, oder on-the-job Formate, etabliert werden. Zudem wird angesprochen, dass „gerade neue Mitarbeiter [...] in ausreichendem Maße die VW-Prozesse und -kultur lernen“ (Dok_3, S. 206) sollen. Die Finanzierung dieser personellen Transformation erfolgt über ein zentral gesteuertes Qualifizierungsbudget (Dok_2, S. 3). Obgleich der Vorschlag dafür bereits im Dok_1 gegeben ist, erfolgte eine konkrete Quantifizierung in Höhe von 60 Millionen Euro erst im Dok_2 (S. 3). Interessant erscheint zum einen, dass die Intention ein Qualifizierungsbudget einzurichten bereits im ersten Dokument zu finden war, jedoch erst im dritten Dokument explizit als Investment in die Mitarbeitenden (Dok_3, S. 131) konnotiert wurde. Zum zweiten, dass für die Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen anfallende Personalkosten „als temporäre Budgetüberschreitung genehmigt“ (Dok_2, S. 3) werden. Dieser Ansatz scheint einer funktional-ökonomischen Rationalität zu widersprechen. Entlang der Verhandlung des Qualifizierungsbudgets zeigte sich, dass Teile des Qualifizierungsbudgets des Zukunftspakts nicht abgerufen werden konnten, da eben solche Budgetüberschreitungen nicht möglich waren. Somit konnte der multirationale Austausch in diesem Fall einen Mehrwert für beide Betriebsparteien generieren. Umfassendere Diskurse gab es über die Gestaltung bedarfsgerechter Ausbildung. In einer Kompromisslösung zwischen den Betriebsparteien konnten so rechnerisch die 1.400 Ausbildungsplätze erhalten werden, doch erfolgte eine Umverteilung, die nicht mehr länger nur klassische Ausbildungsberufe berücksichtigt, sondern auch Teilnehmende der internen Fast-Track-Programmierausbildung Fakultät 73. Darüber hinaus wurden „die notwendigen Investitionen in Elektro- und IT-Labore sowie Projektwerkstätten an den sechs Standorten“ (Dok_2, S. 4) vereinbart.

Ein weiteres Beispiel, an dem die Umsetzung der Prämisse der Gleichwertigkeit von Wirtschaftlichkeit und Beschäftigungssicherung ersichtlich wird, ist der vereinbarte Stellenabbau zwischen den Betriebsparteien. Da in der sozial-ökonomischen Rationalität Beschäftigungssicherung gem. Tabelle 1 ein zentrales wiederkehrendes Element darstellt, erscheint dies als für diese Betriebspartei tendenziell inkompatibles Themenfeld, das der eigenen Handlungs- und Argumentationslogik entgegensteht. Deutlich wird die diskursive Leistung des multirationalen Dialogs, den die betriebliche Mitbestimmung und die Unternehmensvertretung an dieser Stelle erbracht haben. Während zu Beginn des Entscheidungsfindungsprozesses bis zu 7.000 Stellenstreichungen Gegenstand der Diskussion waren, um-

fasst die finale Vereinbarung einen Abbau von maximal 4.000 bestehenden Stellen. Zugleich wurde ein Aufbau von bis zu 2.000 sogenannten Digitalisierungsarbeitsplätzen vereinbart. Während das Unternehmen auf diese Weise seine Kompetenzbedarfe für eine erfolgreiche Transformation abdecken kann, gelingt es der betrieblichen Mitbestimmung mehr Beschäftigung zu sichern. Der Abbau der Stellen kann nur unter Einbindung der betrieblichen Mitbestimmung gemäß der Methodik des sog. Volkswagen-Wegs realisiert werden. Diese Methodik wurde besonders häufig referenziert (vgl. u. a. Dok_3, S. 20, 22, 70–73, 78–79, 98–99, 132, 159, 177, 184–185, 206) und regelt die Bewertung von Aufgabenentfall. Die Einhaltung der dort festgehaltenen Vorgehensweise erlaubt dem Betriebsrat – gemeinsam mit dem § 99 Abs. 2 Satz 1 des Betriebsverfassungsgesetz, welcher den Umgang mit personellen Einzelmaßnahmen schildert – ein hohes Maß an Mitspracherechten bei abzubauenen Stellen. Ein Dissens dieses förderlich multirationalen Austausches stellt die Semantik dar, mit welcher der Stellenabbau im Dok-3 mitunter beschrieben wird. Beispielsweise dann, wenn der Stellenabbau als Erbringung von Effizienzen beschrieben wird (Dok_3, S. 15, 77, 110, 185), was Beschäftigten eher den Charakter einer Ressource zuteilwerden lässt. Ursächlich dafür könnte mutmaßlich der funktional-ökonomisch geprägte organisationale Kern als Unternehmen sein.

4.2 Kontextfaktoren der Multirationalität in der betrieblichen Mitbestimmung

Vorhergehend wurde aufgezeigt, dass Multi- und Monorationalität in einem zwar segmentierten, jedoch zusammengehörenden Aushandlungs- und Entscheidungsprozess situativ auftreten. Monorationale Polarisierung sowie die multirationale Tolerierung und Förderung finden unterschiedliche Ausprägungen in den untersuchten Aushandlungsfeldern. Damit kann die Vorstellung einer, zumindest für einen abgrenzbaren Prozess einheitlichen, Ausprägung multirationalen Umgangs in der Entwicklung einer Systemrationalität nicht aufrechterhalten werden. Zudem wird herausgestellt, dass die beiden sozialen Gruppen der Betriebsparteien auch angesichts wechselnder aushandelnder Personen jeweils in der Lage sind, sich differenziert auf andere Rationalitäten einzulassen, Übersetzungsleistungen zu erbringen und gleichzeitig auf bestimmten Aushandlungsfeldern konfrontative, jedoch wechselseitig anerkennende Positionen zu beziehen.

Diese Ergebnisse sind noch einmal dezidiert im untersuchten Kontext und den grundsätzlichen Strukturen der Mitbestimmung zu verorten. Entlang der Entstehung der RDT wird deutlich, dass der Umfang des beteiligten Personenkreises von Dokument zu Dokument zunimmt. Dies lässt vermuten, dass sich auch die Systemrationalität auf einen immer größer werdenden Personenkreis erstreckt. Darüber hinaus werden, um der Umsetzung der RDT nachzuhalten, insbesondere im Dok_3 umfassende Maßnahmen definiert. So werden bereits vorhandene Gremien, Fachbereiche und Prozesse verwendet, um exemplarisch die Umsetzung nachzuverfolgen und regelmäßig darüber zu berichten (vgl. u. a. Dok_2, S. 2, 18; Dok_3, S. 20, 71, 80, 184, 206). Gleichermaßen wird deutlich, dass neue Review-Termine, Abstimmungsschleifen oder Herangehensweisen entwickelt wurden, um ein Tracking sicherzustellen (vgl. u. a. Dok_2, S. 1–2, 18; Dok_3, S. 17, 23, 79, 85, 99). So wurden allein am Standort Wolfsburg 400 Workshops durchgeführt, um aus der RDT resultierende Maßnahmen zu erarbeiten und umzusetzen (Dok_3, S. 20, 54).

Schedler und Rüegg-Stürm (2013a, S. 74–75) erläutern, dass die Systemrationalität nur bis zum Zeitpunkt der Entscheidung erhalten bleibt. Aufgrund der Vielzahl der beglei-

tenden und trackenden Maßnahmen, die immer wieder Begegnungsräume zwischen den beiden Betriebsparteien und damit auch für multirationalen Austausch schaffen, stellt sich die Frage, ob die Systemrationalität nicht auch während des gesamten Umsetzungszeitraums Bestand haben müsste. Beide Varianten könnten möglicherweise problembehaftet sein. So erscheint es plausibel, dass bei einem Erhalt der Systemrationalität eventuell Rationalitätenkonflikte innerhalb der eigenen sozialen Gruppe entstehen können, weil manche getroffenen Vereinbarungen innerhalb dieser als irrational verstanden werden könnten. Wird die Systemrationalität nicht beibehalten, scheint zwar der Frieden innerhalb der sozialen Gruppe gewahrt, jedoch könnten sich Rationalitätenkonflikte zwischen den beiden Betriebsparteien verschärfen, weil sich die Interpretationslogiken der Vereinbarung verändern. Beide Varianten können mithilfe des vorhandenen Datenmaterials nicht empirisch nachvollzogen werden, eröffnen jedoch Raum für weitere Forschungsvorhaben.

Eine besondere Herausforderung für die Untersuchung von Multirationalitäten entsteht durch die informellen Verflechtungen, die der Entscheidungsfindung zwischen betrieblicher Mitbestimmung und Arbeitgeber in der Literatur zugesprochen wird. Zum einen wird die Verflechtungen zwischen betrieblicher Mitbestimmung, Unternehmensmitbestimmung und Gewerkschaftsarbeit ersichtlich (Dombois & Holtrup, 2015, S. 199–200, 203): Obgleich juristisch (und somit auf formaler Ebene) eine klare Trennung der Aufgabengebiete dieser drei Ebenen vorliegt (BMAS, 2018b), zeichnen sich in der Praxis Unschärfen ab (Fährmann & Benitez, 2019, S. 45–46), z. B. durch Doppelfunktionen der Akteure.² Zum anderen zeigt sich, dass Verhandlungen, insbesondere bei besonders einflussreichen Formen der betrieblichen Mitbestimmung, häufig unter den Prämissen des Vertrauens und der Diskretion geführt werden (Müller-Jentsch, 2014, S. 516) und eine informelle Kooperation einem formellen Konflikt vorgezogen wird (Hocke, 2012, S. 28; Streeck, 2016, S. 49, 58). Dies fordert die wissenschaftliche Begleitung heraus, da die Entscheidungsfindung im begrenzt beobachtbaren Raum erfolgt. Dieses Paradox spiegelt sich beispielsweise auch in den zusätzlich einbezogenen Datenquellen, wie Sitzungsprotokolle oder Prozessbegleitung, wider, die zwar einbezogen – aufgrund der Geheimhaltungsklassifizierung aber nicht strukturiert analysiert und berücksichtigt werden konnten.

Deutlich wird, dass die RDT die festgehaltene Organisationsentwicklung nicht nur als Restrukturierungsmaßnahme und Effizienzprogramm versteht, sondern auch als umfassende Qualifizierungsoffensive. Obgleich die Umstrukturierung des Unternehmens und Qualifizierung der Beschäftigten sehr deutlich beschrieben wird, werden keine entsprechenden Konzepte für den Betriebsrat selbst in der Vereinbarung aufgegriffen. Allerdings können umfassenden Veränderungen im Unternehmen Einfluss auf die Organisation und Arbeitsweise des Betriebsrats nehmen (Bialeck & Hanau, 2018, S. 186, 188–189; Dombois & Holtrup, 2015, S. 205; Spindler, 2020). Demnach sollte auch eine Analyse der strukturellen Anpassungs- und Qualifizierungsbedarfe der betrieblichen Mitbestimmung sowie eine Ableitung von Maßnahmen erfolgen. Unklar bleibt anhand der analysierten Dokumente, ob eine solche Auseinandersetzung nicht eventuell unabhängig von der RDT stattfand.

2 Ein Blick in die Besetzung von Aufsichtsräten, z. B. der BASF SE oder der Volkswagen AG, zeigt beispielsweise dass als Arbeitsvertreter*innen dort sowohl Betriebsratsmitglieder, als auch hauptamtliche Gewerkschaftsfunktionäre vertreten sind BASF SE (2020); Volkswagen AG (2020).

5 Resümee

Im Rahmen dieses Beitrags wurde das Konzept des Multirationalen Managements (Schedler & Rüegg-Stürm, 2013a) vorgestellt, adaptiert und als mögliche alternative Perspektive zu Betrachtungen mit machtorientiertem Fokus für die Untersuchung von Aushandlungs- und Entscheidungsfindung positioniert. Im Zuge dessen wurden sowohl eine funktional-ökonomische als auch eine sozial-ökonomische Rationalität ausgearbeitet, sinnvoll erscheint es diese in einer weiterführenden, empirischen Untersuchung anzustreben.

Entlang der Untersuchung wurde deutlich, dass der Umgang mit den multiplen Rationalitäten entlang der Entscheidungsfindung variiert: Während solche Themen, die in der eigenen sozialen Gruppe als Erfolgsmaßstab gelten, tendenziell eher zu einer Polarisierung neigen, hat sich bei eher konsensualen Themen die Toleranz im Umgang gezeigt. Eine synergetische Förderung des multirationalen Austauschs wurden vor allem bei den Themenfeldern ersichtlich, in denen die betriebliche Mitbestimmung juristisch über besonders ausgeprägte Partizipationsrechte verfügt. Hier wurden Lösungsansätze erarbeitet, die in einem monorationalen Kontext vermutlich nicht entstanden wären. Zudem zeichnete sich ab, dass zwischen Unternehmensvertretung und betrieblicher Mitbestimmung eine wechselseitige Übersetzungsleistung erfolgt. Diese umfasste mitunter eine Übersetzungsleistung und Adaption der eigenen Semantik an die der jeweils anderen Rationalität. Unbeantwortet bleibt, wie genau diese Übersetzungsleistung entsteht und erfolgt, was Raum für weitere Ergänzungen öffnet.

In der Diskussion der Kontextfaktoren zeigte sich, dass auch die Systemrationalität weiteren Forschungsbedarf offenbart. Beispielsweise könnte nach dem Laufzeitende der RDT im Jahr 2023 untersucht werden, wie die finalen Umsetzungsgrade von der ursprünglichen Vereinbarung abweichen und ob die Systemrationalität der Verhandlungen auch durch die strukturellen Verankerungen und Leitlinien der Umsetzung erhalten wurde.

6 Literatur

- Althammer, J., & Lampert, H. (2014). *Lehrbuch der Sozialpolitik* (9., aktualisierte und überarb. Aufl.). Berlin: Springer Gabler.
- Appelt, D. (2016). *Sensemaking und Sensegiving in der Sanierung*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12948-4>
- Atteslander, P. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (13., neu bearbeitete und erweiterte Auflage). Berlin: Erich Schindt Verlag.
- Bagdasarov, Z., Johnson, J. F., MacDougall, A. E., Steele, L. M., Connelly, S., & Mumford, M. D. (2016). Mental Models and Ethical Decision Making: The Mediating Role of Sensemaking. *Journal of Business Ethics*, 138(1), 133–144. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2620-6>
- Balogun, J., Pye, A., & Hodgkinson, G. P. (2008). Cognitively Skilled Organizational Decision Making: Making Sense of Deciding. In G. P. Hodgkinson & W. H. Starbuck (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making* (pp. 233–249). Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199290468.003.0012>
- BASF SE (2020). *Wer wir sind. Aufsichtsrat*. Zugriff am 04. 09. 2020. Verfügbar unter <https://www.basf.com/global/de/who-we-are/organization/management/supervisory-board.html>

- Berner, W. (2012). *Culture Change. Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bialeck, N., & Hanau, H. (2018). Entgrenzung und Entbetrieblichung von Arbeitsverhältnissen als Herausforderung für die betriebliche Mitbestimmung. In T. Redlich, M. Moritz & J. P. Wulfsberg (Hrsg.), *Interdisziplinäre Perspektiven zur Zukunft der Wertschöpfung* (S. 177–193). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20265-1_14
- Bieber, M. (2022). Die Charta der Arbeitsbeziehungen – internationale Mitbestimmungsrechte. In R. Gröbel & I. Dransfeld-Haase (Hrsg.), *Strategische Personalarbeit in der Transformation. Partizipation und Mitbestimmung für ein erfolgreiches HRM* (S. 773–782). Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- BMAS. (2018a). *Mitbestimmung – eine gute Sache*. Bonn: Hausdruckerei des BMAS. Zugriff am 03.01.2019. Verfügbar unter https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a741-mitbestimmung-ein-gutes-unternehmen.pdf;jsessionid=869CB99B1E0B6F0DD3DBEAC1794C12F0?__blob=publicationFile&v=8
- BMAS (Hrsg.) (2018b, 26. September). Stellungnahme der Bundesregierung zu den Entschlüssen des Bundesrates „Mitbestimmung zukunftsfest gestalten“. Unterrichtung durch die Bundesregierung (Drucksache 493/18). Köln. Zugriff am 23.07.2019. Verfügbar unter https://www.bundesrat.de/SharedDocs/drucksachen/2018/0401-0500/493-18.pdf?__blob=publicationFile&v=1
- Bormann, R., Fink, P., Holzapfel, H., Rammner, S., Sauter-Servaes-Thomas, Tiemann, H. et al. (2018). *Die Zukunft der deutschen Automobilindustrie. Transformation by Disaster oder by Design* (Friedrich Ebert Stiftung, Hrsg.) (WISO Diskurs Nr. 03). Zugriff am 12.09.2020. Verfügbar unter <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/14086-20180205.pdf>
- Bosch, A. (1997). *Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat*. München und Mering: Rainer Hampp.
- Budäus, D. (1975). *Entscheidungsprozeß und Mitbestimmung. Ein Beitrag zur Grundlegenden Diskussion um die Demokratisierung von Unternehmungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Bueger, C., & Gadinger, F. (2014). Die Formalisierung der Informalität: Praxistheoretische Überlegungen. In S. Bröchler & T. Grunden (Hrsg.), *Informelle Politik. Konzepte, Akteure und Prozesse* (S. 81–98). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02380-5_4
- Cabantous, L., Gond, J.-P., & Johnson-Cramer, M. (2010). Decision Theory as Practice. Crafting Rationality in Organizations. *Organization Studies*, 31(11), 1531–1566. <https://doi.org/10.1177/0170840610380804>
- Choo, C. W. (2002). Sensemaking, Knowledge Creation, and Decision Making. Organizational Knowing as Emergent Strategy. In C. W. Choo & N. Bontis (Eds.), *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge. A collection of readings* (pp. 79–88). New York u. a.: Oxford Univ. Press.
- Czada, R. (2010). Institutionen/Institutionentheoretische Ansätze. In D. Nohlen & R.-O. Schultze (Hrsg.), *Lexikon der Politikwissenschaft. Band 1 A-M* (4., aktualisierte und erw. Aufl., S. 405–411). München: 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. Zugriff am 03.01.2019. Verfügbar unter <https://www.bundestag.de/blob/408424/1c422eeb7d0fd83f3e54c85bf40c136/wd-6-206-14-pdf-data.pdf>
- 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). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01238-0_8

- Dpa (2020, 9. Februar). VW-Vorstände: Müssen bei Umbau weiter „Potenziale heben“. *Zeit online*. Zugriff am 07.05.2020. Verfügbar unter <https://www.zeit.de/news/2020-02/08/vw-vorstaende-muessen-bei-umbau-weiter-potenziale-heben>
- Fährmann, J., & Benitez, F. (2019). Neue Konturen strategischer Mitbestimmung. Interessenvertretung bei Volkswagen (IG Metall Wolfsburg, Hrsg.).
- Gobble, M. M. (2018). Digital Strategy and Digital Transformation. *Research-Technology Management*, 61(5), 66–71. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495969>
- Grunden, T. (2014). Informelle Machtarchitekturen im parlamentarischen Regierungssystem. Zur Analyse der Entstehung, Funktion und Veränderung informeller Strukturen. In S. Bröchler & T. Grunden (Hrsg.), *Informelle Politik. Konzepte, Akteure und Prozesse* (S. 17–49). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02380-5_2
- Haipeter, T. (2019). Interessenvertretung bei Volkswagen. Neue Konturen einer strategischen Mitbestimmung. Hamburg: VSA Verlag.
- Haipeter, T. (2002). Chancen und Risiken der Mitbestimmung – Das Beispiel Volkswagen. *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 9(3), 319–342.
- Hauser-Ditz, A., Hertwig, M., & Pries, L. (2008). Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland. Arbeitnehmervertretung zwischen demokratischer Teilhabe und ökonomischer Effizienz. Frankfurt am Main: Campus.
- Heaphy, E. D. (2017). „Dancing on Hot Coals“: How Emotion Work Facilitates Collective Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 60(2), 642–670. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0101>
- 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*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18693-1>
- Jansen, T. (2013). *Mitbestimmung in Aufsichtsräten*. Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01432-2>
- Kißler, L., Greifenstein, R., & Schneider, K. (2011). *Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92616-2>
- Klöti, U. (2010). Entscheidungstheorie. In D. Nohlen & R.-O. Schultze (Hrsg.), *Lexikon der Politikwissenschaft. Band 1 A-M* (Beck'sche Reihe, Bd. 1463, Orig.-Ausg., 4., aktualisierte und erw. Aufl., Bd. 1, S. 203–206). München: C.H. Beck.
- Kotthoff, H. (1981). Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt am Main: Campus.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3., überarbeitete Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.
- Marchau, V. A.W. J., Walker, W. E., Bloemen, P. J.T.M., & Popper, S. W. (Eds.). (2019). *Decision Making under Deep Uncertainty. From Theory to Practice*. Cham: Springer Nature.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (Neuausgabe). Weinheim: Beltz.
- 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>
- Müller-Jentsch, W. (2014). Mitbestimmungspolitik. In W. Schroeder (Hrsg.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland* (2., überarb., erw. und aktualisierte Aufl., S. 505–534). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19496-7_20
- Müller-Jentsch, W. & Seitz, B. (1998). Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsrätebefragung im Maschinenbau. *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 5(4), 361–386.

- Nienhüser, W. (2005). Der Einfluss des Betriebsrats-Typs auf die Nutzung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 12(1), 5–27.
- Opel, C. (2020, 28. Januar). So will die IG Metall Wolfsburg die Transformation mitgestalten. Zugriff am 07.05.2020. Verfügbar unter <https://www.waz-online.de/Wolfsburg/Volkswagen/So-will-die-IG-Metall-Wolfsburg-die-Transformation-mitgestalten>
- Osterloh, M. (1993). *Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung. Eine methodologische Standortbestimmung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- 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 (Eds.), *Trends and advances in information systems and technologies. Volume 1* (pp. 411–421). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41
- Rüegg-Stürm, J., & Grand, S. (2015). *Das St. Galler Management-Modell* (2., vollständig überarbeitete und grundlegend weiterentwickelte Auflage). Bern: Haupt.
- Rüegg-Stürm, J., Schedler, K., & Schumacher, T. (2015). Multirationales Management. Fünf Bearbeitungsformen für sich widersprechende Rationalitäten in Organisationen. *Organisationsentwicklung; Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, (Heft 2), 4–11.
- Schedler, K. (2003). '... and politics?'. Public management developments in the light of two rationalities. *Public Management Review*, 5(4), 533–550. <https://doi.org/10.1080/1471903032000178572>
- Schedler, K., & Rüegg-Stürm, J. (2013a). I Grundlagen. Rationalität – Begriff, Bildung und Wirkung & Multirationalität und pluralistische Organisation. In K. Schedler & J. Rüegg-Stürm (Hrsg.), *Multirationales Management. Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation* (S. 13–87). Bern: Haupt.
- Schedler, K., & Rüegg-Stürm, J. (2013b). Bearbeitungsstrategien multipler Rationalitäten & Konsequenzen für Praxis und Wissenschaft. In K. Schedler & J. Rüegg-Stürm (Hrsg.), *Multirationales Management. Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation* (S. 181–239). Bern: Haupt.
- Schedler, K., & Rüegg-Stürm, J. (Hrsg.). (2013c). *Multirationales Management. Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation*. Bern: Haupt.
- Schmid, G. (1987). Der organisierte Arbeitsmarkt. Überlegungen zu einer institutionellen und politischen Theorie des Arbeitsmarktes. In F. Buttler, K. Gerlach & R. Schmiede (Hrsg.), *Arbeitsmarkt und Beschäftigung. Neuere Beitrag zur institutionalistischen Arbeitsmarktanalyse* (S. 24–63). Frankfurt am Main: Campus.
- 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). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19496-7_3
- Sharma, R., Mithas, S., & Kankanhalli, A. (2017). Transforming decision-making processes. A research agenda for understanding the impact of business analytics on organisations. *European Journal of Information Systems*, 23(4), 433–441. <https://doi.org/10.1057/ejis.2014.17>
- Spindler, E. M. (2022). Die Roadmap Digitale Transformation von Volkswagen. In R. Gröbel, & I. Dransfeld-Haase (Hrsg.), *Strategische Personalarbeit in der Transformation. Partizipation und Mitbestimmung für ein erfolgreiches HRM* (S. 335–345). Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Spindler, E. M. (2020). Wie betriebliche Mitbestimmung sozioökonomische Reflexion in Zeiten digitaler Transformation bewahren kann. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 21(3), 279–308. <https://doi.org/10.5771/1439-880X-2020-3-279>
- 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>
- Strike, V. M., & Rerup, C. (2016). Mediated Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 59(3), 880–905. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0665>

- Ulrich, P. (2007). *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie* (4., vollst. neu bearb. Aufl.). Bern: Haupt.
- 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>
- Volkswagen AG (2019, 5. Juni). *Volkswagen beschließt Roadmap Digitale Transformation für Verwaltung und Produktion*. Wolfsburg. Zugriff am 27. 10. 2019. Verfügbar unter https://www.volkswagenag.com/de/news/2019/06/digital_transformation_roadmap.html
- Volkswagen AG (Hrsg.) (2020). *Die Organe der Volkswagen AG. Aufsichtsrat*. Zugriff am 04.09.2020. Verfügbar unter <https://www.volkswagenag.com/de/group/executive-bodies.html>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Widuckel, W. (2004). *Paradigmenentwicklung der Mitbestimmung bei Volkswagen*. Wolfsburg: Hrsg. für die Historische Kommunikation der Volkswagen AG.
- Wiley, N. (1988). The Micro-Macro Problem in Social Theory. *Sociological Theory*, 6(2), 254. <https://doi.org/10.2307/202119>
- Winkelhake, U. (2017). *Die Digitale Transformation der Automobilindustrie. Treiber – Roadmap – Praxis*. Berlin, Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-54935-3>
- Wöhe, G., & Döring, U. (2010). *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (24., überarb. und aktualisierte Aufl.). München: 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>

7 Anhang

Tabelle 2: Kategorien der Aushandlungsfelder

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel	Veränderung
Investition in die Digitalisierung	Beschreibungen darüber in welche Produkte, Themen, Bereiche, Aufgaben, etc. Investitionen erfolgen, oder wo Gelder reduziert werden.	„Die Volkswagen AG wird bis zum Jahr 2023ff. bis zu vier Milliarden Euro in Digitalisierungsprojekte investieren.“(Dok_2:1)	Investitionen in E-Mobilität, Dekarbonisierung Technik- oder Sachbezogen ebenfalls zulässig	Erschennung: Dok_1 Inhalt: /
Arbeitsplätze-abbau: quantitative Dimension	Beschreibungen darüber in welchen Themenfeldern, Bereichen, wie viele Arbeitsplätze auf-, oder abgebaut werden.	„werden bis zum Jahr 2023 mindestens 2.000 neue „Digitalisierungs“-Arbeitsplätze“ [...] geschaffen.“ (Dok_2: 4)	Keine Hinweise zu Abbaumassnahmen nur wo, welche, wie viele Arbeitsplätze aufgebaut oder abgebaut werden Hierarchie ist als Ort des Abbaus zulässig	Erschennung: Dok_1 Inhalt: / Dok_2
Arbeitsplätze-abbau: qualitative Dimension	Beschreibungen darüber anhand welcher Personalinstrumente oder Effekte Arbeitsplatzabbau realisiert werden sollen.	„Angebote von Alterszeit für die Jahrgänge 1962 und 1964,“ (Dok_2:2) „Entstehende Effizienzen werden bei den Volkswagen-Weg und nur im Fall von entscheidendem Aufgabenfall abgebildet.“ (Dok_3: 15)	Keine Aufnahme von Personalstrukturen Neben Personalinstrumente sind auch Hinweise über Maßnahmen, die zu Aufgabenfall führen, zulässig	Erschennung: Dok_1 Inhalt: / Dok_2 (gering)
Produktivitäts-ziele	Beschreibungen welche (quantifizierten) Ziele gesetzt werden, um Liquidität, Produktivität oder das operative Ergebnis zu erhöhen.	„Unternehmen und Betriebsrat stimmen darüber ein, dass es in den direkten Bereichen [...] weitere Produktivitätssteigerungen [...] bedarf (5 Prozent p.a. in den Jahren 2021 bis 2023)“ (Dok_2:3) „Das Unternehmen strebt darüber bereits ab 2022 und damit drei Jahre früher als bisher vereinbart eine Rendite von sechs Prozent an.“ (Dok_3: 15)	Keine Aufnahme von Standortsteckbriefen Keine Hinweise über „Effizienzen“ durch Arbeitsplatzabbau Keine Hinweise über Low-Cost-Standorte oder Fremdvergaben	Erschennung: Dok_1 Inhalt: /
Beschäftigungs-sicherheit	Beschreibungen darüber welche Maßnahmen ergriffen werden, um die Beschäftigung von Arbeitnehmern abzusichern.	„Die Beschäftigungssicherung wird im Zuge des Eckpunktepapiers [...] einheitlich auf das Jahr 2029 festgelegt. Damit sind betriebsbedingte Beendigungskündigungen ausgeschlossen.“ (Dok_2:5) „Die vereinbarte Beschäftigungssicherung ist Basis aller personeller Aktivitäten (Dok. 3: 21)	Nur solche Hinweise zur Qualifizierung, die explizit im Zusammenhang mit Beschäftigungssicherheit stehen	Erschennung: Dok_2 Inhalt: /
Berufs-ausbildung	Beschreibt Hinweise über das Fortbestehen und die Weiterentwicklung der Berufsausbildung	„Zwischen den Parteien besteht Einigkeit, dass die Berufsausbildung [...] nachhaltig gestärkt werden muss.“ (Dok_2: S: 4) „Der GBR-Bildungsausschuss und die Group Academy werden ein neues Konzept zur Berufsausbildung vorgelegt.“ (Dok_2: 4)	Keine Hinweise zu allgemeiner Qualifizierung Hinweise zu AGEBI+, Trainees oder Fakultät 73 sind zulässig	Erschennung: Dok_1 Inhalt: / Dok_2
Qualifizierungs-budget	Beschreibt welche Art von Qualifizierung, welche Informationen / Kompetenzen an welchen Personenkreis vermittelt werden sollen und mit welchen finanziellen Mitteln dies gefördert wird.	„Zur Unterstützung der Digitalisierungsoffensive und der notwendigen personellen Transformation wird schlagensetzt, dass entsprechende Qualifizierungsangebote vorhanden sind.“ (Dok_3: 22)	Keine solche Hinweise zu Qualifizierung, die explizit im Zusammenhang mit Beschäftigungssicherheit stehen Keine Hinweise zur Berufsausbildung, AGEBI+, Trainees oder Fakultät 73	Erschennung: Dok_1 Inhalt: / Dok_2 (Budget); Dok_3 (Bedarfe & Maßnahmen)
Agilität und Struktur	Beschreibungen darüber welche Grundlegenden strukturellen und hierarchischen Veränderungen vorgesehen sind.	„-Transformation der Prozesse, Erhöhung der Agilität und Digitalisierung“ (Dok_1:18) „-Flache Hierarchien und schlanke Verwaltung sowie effiziente Prozesse sind Erfolgsfaktoren“ (Dok_1: 53)	Qualitative Umstrukturierungen oder Reorganisationsmaßnahmen, aber keine qualitativen Effizienzziele	Erschennung: Dok_1 Inhalt: /
Fremdvergabe	Beschreibungen darüber welche Produkte Dienstleistungen, Plattformen etc. aufgenommen werden/ reduziert oder abgeben werden.	„Eine Fremdvergabe an Dritte ist dabei ausgeschlossen“ (Dok_2: 3) „Entfall von Aufgaben und Veränderung des Verhältnisses Fremd-/Eigenleistung“ (Dok_3: 20)	Hinweise über die Involvierung von Low-Cost-Standorten sind zulässig	Erschennung: Dok_2 Inhalt: / Dok_3

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 3: Kategorien der Rationalitätsindikatoren

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
Referenzsystem	Beschreibt welche externen Orientierungspunkte verwendet werden, um die Argumentations- und Begründungslogik zu stützen.	<ul style="list-style-type: none"> ■ „Es dient der Stärkung der unternehmerischen Steuerung der [...] auf Basis wesentlicher finanzieller Kenngrößen wie operativen Ergebnis, operativer Umsatztrendite, Fixkosten und Investitionen.“ (Dok_3:S. 70). ■ „Entstehende Effizienzen werden über den Volkswagen-Weg und nur in Fall von entstehendem Aufgabenanfall abgebildet.“ (Dok_3: 15) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beinhaltet auch Veränderungen bisheriger Kernkompetenzen und Fokussierungen sowie neue wesentliche Handlungsfelder ■ Beinhaltet auch Bezüge auf in der Vergangenheit abgeschlossene Betriebsvereinbarungen
Prämissen	Beschreibt welche Voraussetzungen und grundsätzliche Rahmenbedingungen für die Vereinbarungen skizziert werden.	<ul style="list-style-type: none"> ■ „Wirtschaftlichkeit und Beschäftigungssicherung sind dabei gleichrangige und gemeinsame Ziele“ (Dok_3:19) ■ „Die Betriebsparteien stimmen dann überein, dass aufgrund der zusätzlich notwendigen Investitionen in die Transformation der Marke Volkswagen PKW eine beschleunigte Stabilisierung der wirtschaftlichen Situation erzielt werden muss. Das Unternehmen strebt daher bereits ab 2022 und damit drei Jahre früher als bisher vereinbart eine Rendite von sechs Prozent an.“ (Dok_3:18) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Externe Voraussetzungen wie z.B. Trends werden aufgenommen, konkrete Zahlen sind nicht erforderlich ■ Vereinbarung die entlang der Verhandlung zwischen den Betriebsparteien getroffen werden
Wiederkehrende Argumente	Beschreibung darüber welche Annahmen, Argumente oder Formulierungen wiederholt als Begründungen oder Haltungen aufgegriffen werden.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Personalplan als „Effizienz“ (Dok_3: 185) ■ „Die Herausforderungen durch Elektromobilität und Digitalisierung können nur gemeinsam von Management, Beschäftigten und Betriebsrat bewältigt werden.“ (Dok_3:70) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Keine Voraussetzungen sondern Begründungslogiken und wiederkehrende Phrasen etc.

Quelle: eigene Darstellung