

Herrmann, Jens

**Research Report**

## Betriebliche Mitbestimmungspraxis bei Digitalisierungsprozessen in der stationären Altenpflege

Forschung Aktuell, No. 02/2020

**Provided in Cooperation with:**

Institute for Work and Technology (IAT), Westfälische Hochschule, University of Applied Sciences

*Suggested Citation:* Herrmann, Jens (2020) : Betriebliche Mitbestimmungspraxis bei Digitalisierungsprozessen in der stationären Altenpflege, Forschung Aktuell, No. 02/2020, Institut Arbeit und Technik (IAT), Gelsenkirchen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/213933>

**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.*

Betriebliche  
Mitbestimmungs-  
praxis bei  
Digitalisierungs-  
prozessen in der  
stationären Alten-  
pflege

Jens Herrmann

**Auf den Punkt**

- Vorliegende Forschungsarbeiten betonen, dass betriebliche Digitalisierung zu neuen Rollen und Aufgabenfeldern für betriebliche Mitbestimmung führt.
- Durch eine explorative Feldstudie sollten erste empirische Erkenntnisse darüber gewonnen werden, wie sich Rollenverständnis und Praktiken betrieblicher Mitbestimmung im Kontext betrieblicher Digitalisierungsprozesse in der Altenpflege darstellen.
- Betriebliche Interessenvertretungen zeigen sich eher reaktiv. Damit verzichten sie auf Gestaltungsfunktionen und übernehmen Legitimationsaufgaben des Managements. Anstelle eigener Kompetenzerneuerung überlassen sie tiefergehendes Technikwissen den Führungskräften und technikaffinen Mitarbeiter/-innen. Die aktive Initiierung eigener Projekte sehen sie nicht als ihre Aufgabe an.
- Dadurch existiert keine strategische Einbindung der Interessenvertretung. Immer wieder gerät Mitbestimmung in ein Spannungsfeld formeller und informeller Teilhabeprozesse, da durch letztere die professionelle Expertise der Beschäftigten direkt adressiert wird.
- Interessenvertretungen müssen die digitale Transformation aktiv gestalten, um Chancen der Digitalisierung und eine stärkere betriebliche Mitbestimmung zugleich zu realisieren. Dazu gehört Wissen um die wechselseitige Bedingtheit von Technik und Arbeitsgestaltung.

Zentrale Einrichtung der  
Westfälischen Hochschule  
Gelsenkirchen Bocholt  
Recklinghausen in  
Kooperation mit der  
Ruhr-Universität Bochum

## 1. Stationäre Altenpflege als Feld für Digitalisierung und Mitbestimmung

Die Gesundheits- und Sozialwirtschaft galt lange Zeit als Sektor, in dem digitale Technik lediglich eine untergeordnete Rolle spielt. Ein Blick in die Welt der Wohlfahrtsverbände und Einrichtungen zeigt jedoch, dass „4.0“-Strategien und die Perspektive „Smart Welfare“ längst auf der Tagesordnung angekommen sind<sup>1</sup>. Die stationäre Langzeitpflege ist jedoch für die Entwicklung, Erprobung und Verbreitung digitaler Technik ein bedeutendes Feld. Das Spektrum digitaler Produkte ist breit gefächert: Von robotischen Technologien, digitalen Tourenbegleitern über Informations- und Kommunikationsprogramme, Assistenz- und Monitoringssystemen bis hin zu Virtual Reality Anwendungen sind auf dem Markt verschiedenste Anwendungen für Digitalisierung im und rund um den Pflegealltag verfügbar (vgl. u.a. Kreidenweis 2018; Daum 2017; Becka et al. 2017; Braeseke et al. 2017; Merda et al. 2017; Hielscher et al. 2015). Das Thema „Digitalisierung“ ist mittlerweile zu einem Schwerpunktthema der Branchenmesse „Altenpflege“ avanciert und die Politik setzt, wie nicht zuletzt die Ergebnisse der „Konzertierten Aktion Pflege“ zeigen, ebenfalls auf die verstärkte Nutzung digitaler Technik im Pflegealltag (BMG/BMFSFJ/BMAS 2019).

Die Perspektiven digitaler Technik in der Altenpflege werden gegenwärtig intensiv diskutiert. Das nachfolgende Zitat entstammt einer Glosse und steht beispielhaft für die Herausforderung, die Wechselbezüge einer Attraktivitätssteigerung der Arbeitsbedingungen und technologischer Entwicklungspotenziale kritischer in den Mittelpunkt zu rücken:

„Da läge ich nun einsam und alleine in meinem Bett in einem Zimmer mit optimaler Pflegeausstattung und wenigen persönlichen Utensilien. Angenommen, das Arbeitsfeld der stationären Altenpflege würde weiterhin relativ wenig attraktiv sein, also z.B. im Personalbereich knapp ausreichend fachbesetzt und vergütet. Dann wäre doch eine Automatisierung wesentlicher Bereiche der Pflege und Betreuung eine akzeptable Lösung. Pflegeroboter japanischer oder chinesischer Herkunft, perfekt basisprogrammiert, vor Ort bedarfsgerecht leicht zusatzprogrammierbar und lernfähig, würden Pflege- und Betreuungsaufgaben übernehmen. Möglicherweise über Zusatzzahlungen hätte jede pflegebedürftige Person ihren eigenen "Personal Roboter". (Brandhorst 2017: 263)

Künftig kann es nicht darum gehen, dass Technik eine Kompensationsfunktion für unattraktive Arbeitsbedingungen erfüllt, sondern es gilt die Frage zu beantworten, *wie und unter welchen Rahmenbedingungen* es gelingen kann, mithilfe digitaler

<sup>1</sup> Vgl. hierzu etwa: BAGFW-Positionspapier „Digitale Transformation und gesellschaftlicher Zusammenhalt – Organisationsentwicklung der Freien Wohlfahrtspflege unter den Vorzeichen der Digitalisierung“ (2017); aktuelle Kampagne „Caritas 4.0“; Themenschwerpunkt „Digitalisierung“ der Diakonie (<https://www.diakonie.de/digitalisierung/>); aktuelles Grundsatzprogramm der Arbeiterwohlfahrt (2019, Kurzfassung, S. 12); Pressemitteilung des Bundesverbands privater Anbieter sozialer Dienste e.V. (bpa) vom 2. Juli 2019 ([https://www.bpa.de/uploads/media/PM\\_40\\_BGST\\_Digital\\_01.pdf](https://www.bpa.de/uploads/media/PM_40_BGST_Digital_01.pdf)) oder die Aktivitäten des Deutschen Roten Kreuzes (DRK) unter <https://drk-wohlfahrt.de/sonderseiten/soziale-innovation-digitalisierung/> und des Paritätischen unter: <https://paritaetisches-digitalforum.de/digitalforum.html>

## Betriebliche Mitbestimmungspraxis bei Digitalisierungsprozessen in der stationären Altenpflege

Technik pflegerische Arbeit aufzuwerten und die Arbeitsbedingungen attraktiver zu gestalten. Steigende Versorgungsherausforderungen und personelle Engpässe stellen bisherige Wege der Organisation von Versorgung und Arbeit in der Altenpflege in Frage. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass digitalen Hilfsmitteln die Lösung grundlegender Problemlagen der Pflege zugeschrieben werden (z.B. Überwindung der Personalknappheit durch Assistenzfunktionen, Zeitgewinne durch Entlastung oder die Hebung von Effizienzreserven durch Standardisierung und Prozessoptimierung). Der „Pflegernotstand“ erscheint geradezu funktional, um über die Semantik der Problemlösung das Feld der Pflege für die Technikentwicklung aufzuschließen (Hergesell 2019).

In zahlreichen Arbeiten wurden Chancen, Voraussetzungen sowie Folgen der Technikenutzung für die Rolle professionell Pflegender, für Arbeitsprozesse und professionelles pflegerisches Handeln thematisiert (u.a. Fachinger 2019; Hülsken-Giesler/Daxberg 2018; Rösler et al. 2018; Evans et al. 2018; Meißner 2017; Bräutigam et al. 2017; Fuchs-Frohnhofen et al. 2017; Hülsken-Giesler 2016; Hielscher et al. 2015; Friesacher 2010). Die konkreten Folgen des Einsatzes digitaler Technik für pflegebezogene Arbeitsprozesse sind in einer generalisierenden Perspektive allerdings schwer zu bestimmen: *Erstens* steht der Begriff „Digitalisierung“ für ein überaus heterogenes Spektrum technischer Einzellösungen, Anwendungen und Einsatzfelder, so dass nicht von *den Auswirkungen digitaler Technik* gesprochen werden kann. In einer arbeitsprozessbezogenen Perspektive ist es *zweitens* erforderlich, nicht nur einzelne digitale Lösungen, sondern betriebliche Technologiebündel in ihren Wechselwirkungen und Folgen zu thematisieren. Und *drittens* liegen bislang nur wenig Erkenntnisse über alternative betriebliche Gestaltungspfade, Gestaltungsspielräume und Gestaltungsstrategien vor. So können die Technologien sowohl eine Vielzahl positiver wie auch negativer Effekte für das Arbeitsgeschehen mit sich bringen, was entweder dazu führen kann, dass die Pflegearbeit entlastet und unterstützt oder aber erschwert und verkompliziert wird (Bräutigam et al. 2017).

Zentrale professionsspezifische Handlungsbedarfe werden vor allem in den Feldern der aktiven Mitgestaltung professionell Pflegender, in der Entwicklung eines Ethik-Kodexes für Forschung und Analytik sowie in der Förderung der Innovationsbereitschaft und -fähigkeit professionell Pflegender insbesondere in der Alten- und Langzeitpflege gesehen (Deutscher Pflegerat 2019). Die konkrete Ausgestaltung betrieblicher Digitalisierungsprozesse unter der Berücksichtigung ihrer arbeitsorganisatorischen Folgen und der professionellen Perspektive der Beschäftigten entscheidet maßgeblich darüber, ob sich durch die Nutzung digitaler Technologien sowohl kurz- als auch langfristig positive Effekte einstellen können (Ludwig/Evans 2018; Hielscher et al. 2015).

## Betriebliche Mitbestimmungspraxis bei Digitalisierungsprozessen in der stationären Altenpflege

Über die rechtlich kodifizierte Mitbestimmung wird die Beteiligung von Arbeitnehmer/-innen bei betrieblichen Angelegenheiten, die ihren Arbeitsplatz betreffen, geregelt. Sie ist damit ein grundlegendes Instrument einer solchen Einbindung und Teilhabe, wobei diese in der stationären Altenpflege, wie auch in anderen Branchen und Tätigkeitsfeldern, in zweierlei Formen auftreten kann. Zum einen existiert die informelle Mitbestimmung (häufig auch als direkte Partizipation bezeichnet), die dadurch gekennzeichnet ist, dass sie ohne betriebliche Interessenvertretungen mit ihren rechtlich abgesicherten Informations-, Mitwirkungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten realisiert werden kann. Ein Beispiel dafür sind bilaterale Teilhabeprozesse zwischen einzelnen Arbeitnehmer/-innen und dem Arbeitgeber. Aber auch Mitarbeiterausschüsse, Gremien, „Runde Tische“ oder Erprobungslabs stellen häufig eine Form informeller Mitbestimmung bzw. Mitgestaltung da. Die formelle betriebliche Mitbestimmung zeichnet sich üblicherweise hingegen durch abgesicherte Rechte von Arbeitnehmervertretungen nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) aus.

Von zentraler Bedeutung ist insbesondere § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG, der den Betriebsräten bei der Einführung von technischen Lösungen ein Mitbestimmungsrecht gewährt, wenn diese eine individualisierte Verhaltens- und Leistungskontrolle ermöglichen. Das Mitbestimmungsrecht zielt dabei nicht nur auf die Entscheidung ab, ob ein technisches System eingeführt wird, sondern auch in welcher Weise es im Betrieb zum Einsatz kommt. Weitere Mitbestimmungspflichten können sich etwa aus einer zeitlich und räumlich entgrenzten Arbeitsorganisation (§ 87 Abs. 1 Nr. 2), Veränderungen im Bereich der Aus- und Weiterbildung (§§ 96-98), bei der Benennung von Datenschutzbeauftragten (§ 99) oder der Anpassung von Arbeitsverfahren (§ 90) ergeben (Danneberg et al. 2017).

Die institutionalisierte Mitbestimmung in der Altenpflege ist durch eine Besonderheit gekennzeichnet. Professionelle Leistungen werden in der stationären Altenpflege in Deutschland grundlegend von drei übergeordneten Trägergruppen erbracht. In diesem Trägerpluralismus sind öffentliche, freigemeinnützige und private Träger aktiv, sie unterscheiden sich auch in ihren arbeits- und mitbestimmungsrechtlichen Institutionen (Evans et al. 2012, S. 10). Denn die Belange der Arbeitnehmer/-innen sind entweder nach dem Betriebsverfassungsgesetz, den Personalvertretungsgesetzen oder – bei kirchlichen Dienstgebern – nach den Mitarbeitervertretungsgesetzen reguliert. Bei Mitarbeitervertretungen (MAV) handelt es sich um betriebliche Interessenvertretungen nach kirchlichem Arbeitsrecht. Normierungen über die Befugnisse der MAV finden sich bei der katholischen Kirche in der Mitarbeitervertretungsordnung (MAVO) und in der evangelischen Kirche im Mitarbeitervertretungsgesetz (MVG).

Mitbestimmungsrechtliche Unterschiede innerhalb dieser Rechtsnormen werden vor allem mit Blick auf Freistellungsklauseln nach Betriebsgrößen, die Mitgestaltung und der Möglichkeit der Konflikteinhegung über Einigungsstellen debattiert.

## Betriebliche Mitbestimmungspraxis bei Digitalisierungsprozessen in der stationären Altenpflege

Für Mitarbeitervertretungen existieren mit Blick auf betriebliche Digitalisierungsprozesse ebenfalls Mitbestimmungsrechte. Dies betrifft insbesondere die Mitbestimmung bei der Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die geeignet sind, Verhalten und Leistung der Arbeitnehmer/-innen zu überwachen. Entsprechende Passagen finden sich in § 40 j MVG, EKD beziehungsweise und § 36 Abs. 1 Mr. 9 MAVO. Darüber hinaus werden die Mitbestimmung bei der Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden, die Mitbestimmung bei Grundsätzen der Arbeitsgestaltung sowie bei Maßnahmen zur Hebung von Arbeitsleistungen und ein Initiativrecht bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) adressiert (Baumann-Czichon 2017).

### 2. Herausforderungen für Mitbestimmung und betriebliche Aushandlungsprozesse

Digitalisierung stellt als vergleichsweise junger Gegenstand betrieblicher Aushandlungs- und Regelungsprozesse betriebliche Interessenvertretungen vor eine Vielzahl an Herausforderungen. So führt die Einführung einer neuen Technologie häufig dazu, dass Arbeitsprozesse, gewohnte Abläufe und Praktiken sich grundlegend verändern. Herauszufinden, welche Rechte und Bereiche eine Technologie berührt, inwiefern sie dadurch zum Regelungsgegenstand wird und welche arbeitsrelevanten Folgen sie haben kann, setzt deshalb tiefergehende Kenntnisse über das Wechselspiel von Technik und Arbeitsgestaltung voraus. Für Interessenvertretungen zeichnet sich hier bereits eine erste potenzielle Problematik ab. Dass die Identifizierung von Auswirkungen der Technologie ein schwieriges Unterfangen sein kann, zeigt sich bereits an der erwähnten Tatsache, dass selbst die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Technologien auf unterschiedlichste und gar konträre Effekte hinweist (Hielscher et al. 2015, S 157). Herauszufinden, welche exakten Wirkungsweisen den verschiedenen Technologien und betrieblichen Technologiebündeln also tatsächlich inhärent sind, kann für Interessenvertretungen kompliziert und ressourcenintensiv sein.

Komplexität und Spannbreite, die den Markt digitaler Technologien für die Pflege kennzeichnen, verstärken diesen Effekt. Unwägbarkeiten in den sich durch die Nutzung einstellenden Effekte sind dabei kaum vermeidbar (Pfeiffer 2019, S. 243). In Zusammenhang mit der Komplexität von Digitalisierungsprozessen und möglicher Überforderung der Interessenvertretungen durch die Technologien haben Matuschek und Kleemann (2018) in einer Analyse von elf Fallstudien mit Betriebsräten aus der Chemiebranche, der Metall-, Elektro- und Lebensmittelindustrie weitere Problemfelder für die betriebliche Mitbestimmung identifiziert. Es zeigte sich, dass die Pläne der Arbeitgeberseite zu den Implementierungsvorhaben häufig unzureichend oder gar nicht kommuniziert werden und so den Wissenserwerb der Interessenvertretung behindern. Matuschek und Kleemann sprechen diesbezüglich von einer defensiven Informationspolitik, die Kenntnisse über die Technologien und ihre Effekte zusätzlich blockiert (ebd.: S. 231). Dieses wird häufig mit einem weiteren identifizierten Problem in Verbindung gebracht, den Reorganisationsstra-



## Betriebliche Mitbestimmungspraxis bei Digitalisierungsprozessen in der stationären Altenpflege

tegien durch Pilotprojekte bzw. partikularisierte Implementationsprozesse. Es werden Vereinbarungen abgeschlossen, die sich häufig nur auf vereinzelte Technologien und Aspekte beziehen, später aber für ein komplexeres Konstrukt der Digitalisierungsstrategien genutzt werden, dann jedoch unzureichend sind. Diese Gefahr einer Scheinpartizipation durch fragmentierte Beteiligung an Digitalisierungsprozessen ist vor allem dann eine Herausforderung für die betriebliche Mitbestimmung, wenn Interessenvertretungen entweder durch externe Einflüsse instrumentalisiert werden oder selbst eine passive Rolle in betrieblichen Digitalisierungsprozessen einnehmen.

Existiert darüber hinaus eine betriebliche Digitalisierungsstrategie, die wie Pfeiffer (2019) es beschreibt, von einem marktgetriebenen „Digitalisiert euch!“ getrieben ist, kann die Tendenz zu Scheinpartizipation ungemein verstärkt werden (ebd.: S. 235). Dadurch besteht mitunter auch die Gefahr, dass direkte Partizipation zunehmend an Bedeutung gewinnt, indem einzelne Arbeitnehmer/-innen bei der Beteiligung bevorzugt werden, weil ihnen möglicherweise eine höhere Digitalkompetenz zugeschrieben wird als anderen. Über die Semantik des „Wissenstransfers“ erfolgt eine Mobilisierung einzelner Beschäftigter und informelle Mitbestimmungspraktiken rücken damit stärker in den Fokus betrieblicher Aushandlungsprozesse. Befördert wird dies potenziell auch dadurch, dass die Digitalisierung neue Formen direkter Partizipation ermöglicht, wenn beispielsweise Tools wie Online-Kommunikation (z.B. Doodle) oder anderweitige Plattformen eingeführt werden (Hoose et al. 2019).

Eine weitere Herausforderung, die insbesondere durch strukturelle Gegebenheiten in der Altenpflege auf die Interessenvertretungen zukommt, ist die Vielzahl an anderen akuten *Baustellen* der Interessenvertretungsarbeit. So sind insbesondere Themen wie der Fachkräftemangel und damit zusammenhängende Regelungsgebiete wie Dienstplangestaltungen oder Arbeitsschutz gegenwärtig von enormer Bedeutung für die Interessenvertretungen in der Altenpflege. Auch Themen wie Arbeits- und Gesundheitsschutz können auf Grund der hohen physischen und psychischen Belastungen in der Pflegearbeit einen großen Stellenwert bei der Vertretungsarbeit einnehmen (Institut DGB-Index Gute Arbeit 2018). In einer Untersuchung von Ahlers (2018) haben Betriebsräte in Branchenfeldern jenseits der Altenpflege darauf hingewiesen, dass solche Thematiken gegenüber der Digitalisierung eine mitunter wichtigere Rolle für die Betriebsratsarbeit spielen. Für die mitunter belastenden Arbeitsbedingungen in der Altenpflege bedeutet dies, dass sie zusätzlich umstrukturiert werden müssen, um sie „digitalisierungsfest“ zu machen. Durch diese Vielzahl an Herausforderungen wird wiederum deutlich, dass eine vorausschauende und kritisch-konstruktive Mitgestaltung von Digitalisierungsprozessen auch eine Chance für die Stärkung betrieblicher Interessenvertretungen eröffnet (Ludwig und Evans 2018, S. 7f). Denn es kann zur Akzeptanz- und Vertrauensbildung bei den eigenen Mitarbeiter/-innen beitragen, wenn diese erleben, wie Interessenvertretungen digitale Transformationsprozesse im professionellen Sinne ihrer Anspruchsgruppen gestalten. Betriebliche Digitalisierungsprozesse

## Betriebliche Mitbestimmungspraxis bei Digitalisierungsprozessen in der stationären Altenpflege

stellen in mehrfacher Hinsicht neue und erweiterte Herausforderungen an betriebliche Interessenvertretungen:

- Charakteristisches Merkmal digitaler Transformationsprozesse ist, dass Entscheidungen für eine bestimmte Technologie, für arbeitsprozessbezogene Gestaltungspfade wie auch Folgen der Nutzung in der digitalen Transformation früher, enger und folgenreicher aufeinander bezogen sind (Pfeiffer 2019). Für Interessenvertretungen bedeutet dies, dass sie potenzielle Folgen digitaler Technik mit Blick auf Arbeitsprozesse, Arbeitsmethoden oder Arbeitsbelastungen frühzeitig erfassen und bearbeiten müssen. Dies gilt insbesondere für das Feld der Altenpflege, da hier die Potenziale zur Verbesserung individueller Kommunikations-, Betreuungs- und Begleitaktivitäten mit Blick auf die Pflegebedürftigen sowie die Arbeitsqualität der Beschäftigten die zentralen Bezugspunkte betrieblicher Digitalisierungsstrategien markieren sollten.
- Dabei sind jenseits einzelner Technologien die Gestaltungsherausforderungen und Folgeeffekte betrieblicher Technologiebündel in den Blick nehmen. Einzelprojekte oder partikularisierte Implementationsstrategien erschweren jedoch eine integrierte Folgenabschätzung, insbesondere dann, wenn betriebliche Interessenvertretungen selbst keine eigene Strategie der Mitbestimmung betrieblicher Digitalisierungsprozesse haben und sich in ihren Mitbestimmungspraktiken eher fallspezifisch und reaktiv ausrichten.
- Ausgehend von Forderungen nach einer Stärkung der „Nutzerorientierung“, der „Usability“ oder Konzepten „partizipative Technikentwicklung“ ist es nur folgerichtig, dass Beschäftigte stärker in Technikentwicklungsprozesse einbezogen werden. Dies ist einerseits sinnvoll und wünschenswert, birgt jedoch aus der Perspektive institutionalisierter Mitbestimmung andererseits das Risiko, dass formelle Mitbestimmung durch neue Formen direkter Partizipation unterlaufen wird. Wie Technik unter Beteiligung der Beschäftigten erprobt, eingeführt und evaluiert wird, rückt damit ebenfalls verstärkt in den Fokus der Interessenvertretungsarbeit.

In der aktuellen Studienlage zur Digitalisierung der Pflege wurde bisher nur wenig Augenmerk auf konkrete Mitbestimmungspraktiken bei betrieblichen Digitalisierungsprozessen in der Altenpflege gelegt (Ludwig/Evans 2018). Ebenso wenig wissen wir etwas darüber, wie betriebliche Interessenvertretungen in der Pflege mit Digitalisierungsprozessen umgehen, welche Rolle sie einnehmen und wie sie grundlegend agieren. Damit einher geht die Frage nach einem Wandel der Funktionsbezüge betrieblicher Arbeitsbeziehungen durch die Digitalisierung (Pfeiffer 2019). Welche Rolle nehmen betriebliche Interessenvertretungen in betrieblichen Digitalisierungsprozessen ein? Wie ist das Zusammenspiel aus formaler und informeller/direkter Partizipation gestaltet? Ergänzen sich diese beiden Formen der Mitbestimmung und bekräftigen die Teilhabe an Digitalisierungsprozessen oder laufen sie konträr, hebeln sich gar aus?



### 3. Mitbestimmungspraktiken in der Altenpflege: Forschungsfrage und methodisches Vorgehen

Grundlage der empirischen Arbeit war folgende Forschungsfrage: *Wie agieren betriebliche Interessenvertretungen bei betrieblichen Digitalisierungsprozessen in der stationären Altenpflege?* Ziel der Untersuchung war es, Hinweise zu Rolle, Selbstverständnis und konkreten Mitbestimmungspraktiken bei betrieblichen Digitalisierungsprozessen in stationären Pflegeeinrichtungen zu erhalten. Es sollten Handlungszusammenhänge und Handlungspraktiken abgebildet werden, um die Ergebnisse bzw. untersuchten Fälle theoriegeleitet zu verorten und Hinweise auf Maßnahmen zur Stärkung der Mitbestimmungspraxis in der digitalen Transformation der Altenpflege zu erhalten.

Für die Beantwortung der vorangestellten Forschungsfrage wurde ein qualitatives Forschungsdesign genutzt, das sich der Erhebungsmethode der Fallstudie mit leitfadengestützten Expert/-inneninterviews bediente. Die Interviews wurden sowohl mit betrieblichen Interessenvertretungen als auch mit Personen des Managements (Geschäftsleitungen und Einrichtungsleitungen) geführt. Dabei war nicht beabsichtigt, zu generalisierenden Aussagen auf der Basis von Repräsentativität zu gelangen, sondern vielmehr relevante Mechanismen und Zusammenhänge auf Basis ihrer Unterschiede und Gemeinsamkeiten als hinreichende Anhaltspunkte und Hinweise für die weitere Erschließung des Forschungsfeldes zu identifizieren (Menz/Nies 2018, S. 295; Przyborski/Wohlrab-Sahr 2014). In den Fallstudien wurden die drei Trägerform (privat, freigemeinnützig/kirchlich und öffentlich) berücksichtigt. Dabei ergab sich folgende Samplestruktur:

Betriebliche Mitbestimmungspraxis bei Digitalisierungsprozessen in der stationären Altenpflege

| Einrichtung | Position im Unternehmen  | Trägerform       | Größe des Unternehmens* |
|-------------|--------------------------|------------------|-------------------------|
| 1           | Geschäftsführung         | öffentlich       | >500 Mitarbeiter/-innen |
|             | Betriebsrat              | öffentlich       |                         |
| 2           | Stellv. Geschäftsführung | privat           | <100 Mitarbeiter/-innen |
| 3           | Geschäftsführung         | öffentlich       | >500 Mitarbeiter/-innen |
|             | Betriebsrat              | öffentlich       |                         |
| 4           | Geschäftsführung         | freigemeinnützig | >500 Mitarbeiter/-innen |
|             | Mitarbeitervertretung    | freigemeinnützig |                         |
|             | Einrichtungsleitung      | freigemeinnützig |                         |

Abb. 1: Sampling der Untersuchung. Eigene Darstellung.

Der Interviewleitfaden beinhaltete folgende übergeordnete Themenblöcke: Zunächst wurden die Befragten über die generelle Nutzung verschiedenster digitaler Technologien befragt, um einen Überblick über den betrieblichen Digitalisierungsstand, zu subjektiven Einstellungen gegenüber neuen Technologien und zu beobachteten Effekten für das Arbeitsgeschehen zu erhalten (1). Im zweiten Block ging es explizit um die betrieblichen Mitbestimmungspraktiken bei vergangenen, laufenden und geplanten Digitalisierungsaktivitäten (2). Und schließlich wurden Fragen zu den beteiligten Akteuren, der Existenz formaler Abschlüsse (z.B. Betriebsvereinbarungen) sowie zu Ausmaß und Wirkungsbezügen formaler und informeller Partizipationspraktiken gestellt (3).

#### 4. Zentrale Ergebnisse der Untersuchung

Dass betriebliche Mitbestimmungspraktiken, sei es über eine institutionalisierte Interessenvertretung oder zwischen einzelnen Arbeitnehmer/-innen und dem Arbeitgeber, im Kontext von Digitalisierungsprozessen in den Pflegeheimen eine wichtige Rolle spielen, wurde durch die geführten Expert/-inneninterviews bestätigt. Von der Impuls- bzw. Ideengebung über die Ausgestaltung der Umsetzung bis hin zur nachgelagerten Evaluation und Bewertung von Technologien sind die Mitarbeiter/-innen entweder direkt oder durch ihre Vertretungsorgane zum großen Teil mit eingebunden.

„Das ist eine grundsätzliche Frage, also Mitbestimmung ist für mich alltäglicher Tatbestand unseres Handelns Punkt. Egal, egal um was es geht. Das ist so selbstverständlich, ich finde es auch wichtig. Also ich sehe es absolut als Bereicherung an und finde es schon skandalös, dass quasi nur im öffentlichen Dienst Beteiligung der Beschäftigten durch einen Betriebsrat verpflichtend ist, ja. Weil ob das die Dienst-

## Betriebliche Mitbestimmungspraxis bei Digitalisierungsprozessen in der stationären Altenpflege

plangestaltung ist, die vom Betriebsrat mit überprüft wird, ja ob das die Einführungen von Technologien ist, die Einführung von bestimmten Gegenständen und und und und.“

Dabei hat sich gezeigt, dass trotz einrichtungsindividueller Unterschiede sich das Zusammenwirken aus rechtlichen, strukturellen und betriebskulturellen bzw. sozialen Merkmalen auf die Form und den Grad an faktisch stattfindender betrieblicher Mitbestimmung auswirkte. Dies determinierte, in welchen einzelnen Prozessschritten welche Akteure wie stark eingebunden oder explizit nicht eingebunden waren. Insbesondere konnten drei zentrale Ergebnisse zur betrieblichen Mitbestimmungspraxis identifiziert werden:

### 4.1 Digitalisierung als Thema der Anderen – Gestaltungsspielräume werden nicht genutzt

Interessenvertretungen nehmen im Kontext von Digitalisierungsprozessen und entgegen ihrer Gestaltungsmöglichkeiten häufig nur eine reaktive Rolle ein. Aktiv werden sie auf Basis ihrer rechtlichen Befugnisse im Sinne ihrer Schutzfunktion oder und wenn sie explizit vom Management bzw. der Geschäftsleitung dazu aufgefordert werden, Projekte zu initiieren bzw. anzuleiten. Es wurde deutlich, dass die Geschäftsleitungen sich stärker auf gestaltender Ebene mit der Thematik auseinandersetzen als die Interessenvertretungen. Digitalisierungsprozesse nehmen aus Sicht der Interessenvertretungen keine Sonderrolle im Kontext betrieblicher Mitbestimmungs- und Aushandlungsprozesse ein. Ob Mitbestimmung eine größere und andere Rolle bei der Digitalisierung spielen sollte als bei anderen Regulierungsbereichen, wie beispielsweise dem Arbeitsschutz, verneinten die Befragten. Auch wurden die wechselseitigen Bezüge dieser Themenfelder (z.B. Digitalisierung und Arbeitsschutz) von den Befragten nicht explizit thematisiert. Dies hat möglicherweise zum einen damit zu tun, dass die Einstellungen zur Nutzung und den Auswirkungen digitaler Technologie von Skepsis bis Hoffnung reichten. Zum anderen wurden rechtlich eingeschränkte Möglichkeiten der Mitgestaltung thematisiert. In der Folge hatten die Befragten das Gefühl, nur wenig Einfluss auf das operative Geschäft nehmen zu können, eine Einstellung, die als Grund für diese eher passive Haltung thematisiert wurde. Digitalisierung wird als „operatives Geschäft“ definiert mit der Folge, dass der Interessenvertretungen explizit aus diesem Grund eine passive Rolle bei der Gestaltung zugeschrieben wird:

„Da der Betriebsrat keine operative Verantwortung hat und deshalb die Mitwirkung und Mitbestimmung klar auch vereinbart zwischen uns und Betriebsrat dann beachtet wird, informieren wir den Betriebsrat sobald wir Entscheidungen über operative Prozesse getroffen haben. Mitwirken an operativen Prozessen beim Betriebsrat sehe ich nicht, sage ich auch ganz deutlich. Ich habe operative Verantwortung und der Betriebsrat hat seine Aufgaben nach dem Betriebsverfassungsgesetz zu erfüllen, das wissen wir BEIDE und daran arbeiten wir auch sehr intensiv.“

## Betriebliche Mitbestimmungspraxis bei Digitalisierungsprozessen in der stationären Altenpflege

Auch folgende Aussage einer Interessenvertretung untermauert diesen Befund:

„[...] normalerweise der Arbeitgeber hat das letzte Wort, denn wenn er sagt: "Ne, das ist zwar jetzt schön." welches Machtmittel hätten wir, um den Arbeitgeber zu zwingen doch irgendein System zu erwerben? Also, das haben wir ja nicht.“

Im Gesamtbild erscheinen die Interessenvertretungen trotz ihrer von beiden Seiten eindeutig anerkannten Wichtigkeit betriebliche Digitalisierungsprozesse nicht als etwas zu sehen, die sie selber anstoßen können, indem sie beispielsweise eigene Projektvorschläge einbringen. Sie selbst sehen sich eher als Vermittler/-innen und Bewahrer/-innen der Beachtung rechtlicher Grundlagen denn als kritisch-gestaltende Kraft der Digitalisierung. Diese Position schreiben sie vielmehr der Geschäftsleitung und einzelnen Mitarbeiter/-innen zu, denen sie digitale Kompetenzen und notwendige Kenntnisse attestieren. Eine Mitarbeitervertretung äußert sich diesbezüglich schlichtweg wie folgt: *„Also damit habe ich ja nicht viel zutun, das macht der Einrichtungsleiter [...]“*. Dass die Interessenvertretungen also „Machtvolle Mitgestalter“ oder „innovative Betriebsräte“ (vgl. Kriegesmann et al. 2010) sind, lässt sich für die untersuchten Einrichtungen nicht erkennen. Dadurch kann, wie Pfeiffer (2014) es für die Auswertung einzelner Studien zur Rolle der Betriebsräte in der Industrie formuliert hat, auch für die untersuchten Einrichtungen des Pflegebereichs davon gesprochen werden, dass sowohl Partizipations- wie auch Technikzögerlichkeit die Rolle der Interessenvertretungen prägt (Pfeiffer 2014 S. 403). Die Geschäftsleitungen haben hingegen die Vorteile der Technikgestaltung bereits für sich erkannt und nutzen diese wiederum zur Legitimation ihrer Handlungsmacht:

„Es geht darum Dinge zu verbessern und Arbeitsumfelde zu verbessern und Mitarbeiter zu halten. Wenn ich sage „Die Sprachsteuerung habe ich mitentwickelt.“, dann haben die nicht mehr so viel Zweifel daran, wissen Sie?“

In den Interviews wurde deutlich, dass die Interessenvertretungen ihre Rolle als passiver Player nicht hinterfragen und diese eher internalisiert haben. Die Digitalisierung wird als Thema gesehen, dass entweder durch – in der Zuschreibung der Interessenvertretungen – junge und technikaffine Mitarbeiter/-innen oder aber durch die Geschäftsleitung selbst angestoßen und gestalten werden sollte. Sie selbst sehen ihre Rolle primär in der Überwachung der Prozesse und der Beachtung rechtlicher Grundlagen.

### 4.2 Puffer- und Legitimationsfunktion für das Management

Die eher reaktive Rolle führt dazu, dass betriebliche Mitbestimmung als „Vermittlungs- und Pufferinstrument“ genutzt wird. Die Treiberfunktion, die die Geschäfts- und Einrichtungsleitungen bei betrieblichen Digitalisierungsprozessen einneh-

## Betriebliche Mitbestimmungspraxis bei Digitalisierungsprozessen in der stationären Altenpflege

men, ist zwar sowohl von selbigen als auch den Interessenvertretungen so gewünscht, kommt aber ohne einen Wissenstransfer einzelner Beschäftigter nicht aus. Die Mobilisierung von Wissen, die insbesondere von den Geschäftsleitungen als bedeutsam erachtet wird, stellt deshalb einen wichtigen strukturell bedingten Faktor für die Einbindung dar. So spielen Pilotprojekte häufig eine Rolle, um bereits vor der tatsächlichen Implementierung Problematiken und Hindernisse im Gespräch mit den Vertretungsorganen oder Mitarbeiter/-innen selbst zu identifizieren. Gemäß dem Sprichwort „Wissen ist Macht“ haben die Beschäftigten durch ihr Erfahrungswissen, die direkte Involviertheit in die Versorgungsprozesse und in der Interaktion mit den Pflegebedürftigen eine Machtposition, die aus Sicht der Geschäftsleitungen eine Einbindung sinnvoll macht und rechtfertigt. Die Interessenvertretungen nehmen in diesem Prozess jedoch eher eine Vermittlerfunktion ein, die sich in erster Linie dadurch auszeichnet, dass sie Informationen und Anregungen der Beschäftigten kanalisieren und kommunizieren sollen:

„So habe ich ja die kumulierte Wahrnehmung, wenn sie gut und sauber erfasst ist und vorgetragen wird, habe ich die kumulierte Wahrnehmung der Belegschaft und kann dann gucken was kann ich tun, damit es meiner Belegschaft gut geht, denn ich habe natürlich auch eine Fürsorgepflicht gegenüber der Belegschaft und wenn ich darauf aufmerksam gemacht werde, dass ich da noch nachsteuern kann, dann ist das sicher ein interessantes Instrument.“

Zwar kommunizieren die Interessenvertretungen explizit, dass sie als Mediator zwischen Beschäftigten und Geschäftsleitung insbesondere Ängste der Mitarbeiter/-innen berücksichtigen können, Aussagen des Managements machen jedoch deutlich, dass die Vermittlerfunktion insbesondere dem operativen Geschäft nützen soll. Durch diese Vermittlungs- und Pufferfunktion erleichtert sich auch die Arbeit auf der Führungsebene:

„Ich muss das erklären, ich muss ernste Fragen zulassen und muss auch Ängste mitnehmen. Natürlich, die letzte Entscheidung treffen wir dann schon mit, aber wenn Sie das positiv verkaufen, dann nehmen Sie Ihre Mitarbeiter mit und dann setzen Sie das ganz schnell um.“

Mitbestimmung trägt hier insofern einen auf eine Legitimationsfunktion ausgerichteten Charakter in sich, der je nach Ressourcenlage der Vertretungsorgane, die Initiierung eigener Projekte oder Ideen stört bzw. behindern kann.

### 4.3 Im Spannungsfeld formaler Mitbestimmung und direkter Partizipation

Die soziale Wirklichkeit betrieblicher Mitbestimmung kennt grundlegend zwei Formen. Die Mitbestimmung durch betriebliche Interessenvertretungen und informelle Mitbestimmungsprozesse, die häufig unter dem Begriff der direkten Partizipation gefasst werden (Ittermann 2009, S. 28ff.). Diese zwei Formen von Teilhabe

## Betriebliche Mitbestimmungspraxis bei Digitalisierungsprozessen in der stationären Altenpflege

der Arbeitnehmer an innerbetrieblichen Entscheidungsprozessen sind wiederum in besonderem Maße von der Betriebskultur, einzelnen Akteuren, situativen Aspekten und einigen anderen Faktoren abhängig (Minssen 2019). Existiert eine Interessenvertretung nicht, so gibt es für die Beschäftigten keine rechtlich zugesicherte Chance Information, Mitwirkung und Mitbestimmung zu erreichen. Doch auch die Existenz einer Interessenvertretung ersetzt, wie oben bereits gezeigt, nicht die Existenz direkter Partizipation. Insbesondere für die patientenzentrierte Pflegearbeit sind aufgrund des Erfahrungswissens der Mitarbeitenden direkte Partizipationsstrategien für Führungskräfte überaus funktional. Dies kann zu Spannungen zwischen formaler Mitbestimmung und anderen Formen der direkten Partizipation führen, sobald diese parallel ablaufen:

„Es geht darum Dinge zu verbessern und Arbeitsumfelle zu verbessern und Mitarbeiter zu halten. Wenn ich sage „Die Sprachsteuerung habe ich mitentwickelt.“, dann haben die nicht mehr so viel Zweifel daran, wissen Sie?“

Nimmt Mitbestimmung, wie aufgezeigt, eine Vermittlerfunktion ein, steigt nach Dörre (2001) die Chance auf eine Pendelbewegung zwischen formaler und informeller Mitbestimmung. Dieses Spannungsverhältnis ließ sich auch in den Pflegeeinrichtungen beobachten. Zwar muss in diesem Kontext darauf hingewiesen werden, dass keine anderen Partizipationsstrukturen, wie beispielsweise Runde Tische oder projektspezifische Arbeitsgruppen die Arbeit der Interessenvertretungen erschweren, dafür führen jedoch unklare Regelungsgegenstände zu Unklarheiten bezüglich der Mitbestimmungspraxis und ihrer Ausgestaltung. So wurde durch die Aussagen der Befragten deutlich, dass nicht immer klar war, ob beispielsweise eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden muss oder wann es nur genügt, die Interessenvertretung oder einzelne Mitarbeiter über Vorhaben zu informieren.

Die strukturellen Gegebenheiten, wie der Fachkräftemangel und hohe Arbeitsbelastung können Einfluss auf die tatsächlich ausgeübte Mitbestimmung nehmen. Mikropolitische Kompromissbildungen und strukturelle Gegebenheiten entscheiden darüber, wie hoch das Niveau von Beschäftigtenpartizipation im Arbeitsprozess ist (Dörre 2001 S. 382). Dass für Digitalisierungsprozesse, in den untersuchten Fällen der Altenpflege, klare Einbindungs- und Mitbestimmungsstrategien als Teil betrieblicher Digitalisierungsstrategien existieren, konnte nicht herausgearbeitet werden. Nichtsdestotrotz muss insbesondere bei Mitbestimmung in der Altenpflege beachtet werden, dass es einen Zusammenhang zwischen dünnen Personaldecken, einem hohen Grad an physischer und psychischer Belastung und dem Interesse der Beschäftigten, sich an betrieblichen Aushandlungsprozessen zu beteiligen, existiert. Darauf hat vor allem Schröder (2018) mit einer Erhebung zur Interessenorganisation von Pflegebeschäftigten hingewiesen. Die Aussage der Geschäftsleitung in einer Einrichtung, in der keine Interessenvertretung existierte, setzt in der Begründung direkter Partizipationsstrategien hier an:



## Betriebliche Mitbestimmungspraxis bei Digitalisierungsprozessen in der stationären Altenpflege

„Ich habe ihnen damals angeboten eine Interessenvertretung zu bilden. Meine Mitarbeiter wollten das nicht, weil ihnen das lieber ist mit dem Chef direkt sozusagen zu sprechen und direkt einen Ansprechpartner zu haben. Weil dann natürlich Prozesse verschlankt und vereinfacht werden und auch kostengünstiger sind, weil es ist ein Unterschied, ob ich jemanden durch einen Betriebsrat ein Schreiben aufsetzen lasse oder mit Ver.di und Anwalt komme als wenn ich mit der Person, die es betrifft direkt reden kann. Das ist ein Unterschied.“

### 5. Diskussion der Ergebnisse und Ausblick

Digitale Technologien in die Altenpflege zu implementieren setzt strategische Planung, fundierte Kenntnisse über die Eigenschaften der Technologien und eine gezielte Einbindung der Beschäftigten voraus. Nur so können sich positive Effekte wie die Entlastung der Pflegearbeit, Unterstützung der Pflegekräfte und eine Optimierung der Versorgungsqualität einstellen. Darüber sind sich sowohl Geschäftsleitungen wie auch Interessenvertretungen einig. Die Rolle, die betriebliche Interessenvertretungen jedoch einnehmen, stellte sich in den Fallstudien als eher reaktiv dar. Sie sehen sich selbst stärker in der die Rolle des „Bewahrers“, des Vermittlers und auch Puffers zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft mit der Folge, dass sie ihre rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten nicht voll ausnutzen. Gleichzeitig besteht seitens der Leitungen ein hohes Interesse an direkten Partizipationsstrategien, um das Erfahrungswissen und die professionelle Expertise der Mitarbeitenden in betrieblichen Innovationsprozessen zu nutzen. Dies birgt das Risiko, dass Mitbestimmung insbesondere im interaktionsintensiven Feld der Altenpflege zunehmend in ein Spannungsfeld zwischen formaler Einbindung und direkten Partizipationsstrategien gerät. Individuelle Aushandlungen und internalisierte Betriebspraktiken führen dazu, dass der tatsächliche Grad betrieblicher Mitbestimmung stets neuer Rechtfertigungen und Aushandlungen bedarf. Dieser Umstand wird dabei jedoch nicht von den Interessenvertretungen kritisiert. Vielmehr sehen sie es als gegeben an, dass die Geschäftsleitung und einzelne technik-affine Mitarbeiter/innen die Digitalisierung in den Einrichtungen gestalten.

Um Wirksamkeit zu entfalten, müssen Mitbestimmungsstrategien im Kontext betrieblicher Digitalisierungsprozesse selbst zum Gegenstand von Aushandlungsprozessen in den Mitbestimmungsgremien gemacht werden. Darüber hinaus ist es notwendig, dass Interessenvertretungen, wollen sie ihre Position stärken und nicht in ein Aushandlungsgefüge zwischen formeller und informeller Mitbestimmungspraxis geraten, sich mit den Gestaltungsmöglichkeiten und der Erfassung von Wirkungseffekten der Digitalisierung stärker beschäftigen sollten. Dies gilt insbesondere für digitale Transformationsprozesse in der Pflege, da hier Strategien direkter Partizipation unmittelbar auf das Erfahrungswissen der Beschäftigten zielen. Dies erfordert auch eine kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle als betriebliche Interessenvertretung. Denn gerade in der Altenpflege sind in betrieblichen Digitalisierungsprozessen kritisch-reflexive Mitgestaltungsrollen jenseits des

## Betriebliche Mitbestimmungspraxis bei Digitalisierungsprozessen in der stationären Altenpflege

„Rechtebewahrers“, „Prozessbeobachters“ oder „Legitimationsbeschaffers“ notwendig.

Um tiefere Einblicke in die betriebliche Mitbestimmungspraxis bei Digitalisierungsprozessen in der Pflege und anderen Bereichen sozialer Dienstleistungsarbeit zu erhalten, kann es für die weiterführende Forschung interessant sein, herauszufinden, welche Sicht die Belegschaften auf betriebliche Mitbestimmungspraktiken haben, wie Kompetenzen der Interessenvertretungen beurteilt werden und wie diese sinnvoll gestärkt werden können. Dabei muss die Aufmerksamkeit auch gerade auf solchen Instrumenten liegen, die betriebliche Interessenvertretungen in der Altenpflege darin unterstützen, ihre Gestaltungskapazitäten zu erhöhen und Formen direkter Partizipation initiieren, unterstützen und begleiten zu können.

### Literaturverzeichnis

Ahlers, Elke (2018): Die Digitalisierung der Arbeit. Verbreitung und Einschätzung aus Sicht der Betriebsräte. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung. WSI. Düsseldorf (WSI Report, 40).

Baumann-Czichon, Bernhard (2017): Digitalisierung sozialer Arbeit – Handlungsmöglichkeiten der Mitarbeitervertretung. In: Arbeitsrecht und Kirche. Zeitschrift für Mitarbeitervertretungen, (1) 2017, S. 8-16.

Becka, Denise; Evans, Michaela; Hilbert, Josef (2017): Digitalisierung in der sozialen Dienstleistungsarbeit. Stand, Perspektiven, Herausforderungen, Gestaltungsansätze (FGW-Studie Digitalisierung von Arbeit, 05).

BMG; BMFSFJ; BMAS (2019): Konzertierte Aktion Pflege. Vereinbarungen der Arbeitsgruppen 1 bis 5. Berlin.

Braeseke, Grit; Meyer-Rötz, Sinja H.; Pflug, Claudia; Haaß, Friederike (2017): Digitalisierung in der ambulanten Pflege – Chancen und Hemmnisse. Berlin.

Brandhorst, Hermann (2017): Mein liebster Pflegeroboter oder Altenpflege 4.0 – eine Glosse. In: Tim Hagemann (Hg.) Gestaltung des Sozial- und Gesundheitswesens im Zeitalter von Digitalisierung und technischer Assistenz, S. 263-264. Baden-Baden.

Bräutigam, Christoph; Enste, Peter; Evans, Michaela; Hilbert, Josef; Merkel, Sebastian; Öz, Fikret (2017): Digitalisierung im Krankenhaus. Mehr Technik - bessere Arbeit? Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (FF Forschungsförderung, Nr. 364).

Betriebliche Mitbestimmungspraxis bei Digitalisierungsprozessen in der stationären Altenpflege

Danneberg, Marc; Jung-König, Carla; Kramer, Anja; Köster, Petra; Böker, Lothar; Wolter, Dennis; Hägele, Claudia; Mehring, Stefani; Hülsmann, Werner (2017): Betriebsratsarbeit zur Gestaltung von guter digitaler Arbeit im Dienstleistungsbereich. Hg. v. Bildungswerk ver.di in Niedersachsen e.V., Lüneburg.

Daum, Mario (2017): Digitalisierung und Technisierung der Pflege in Deutschland. Aktuelle Trends und ihre Folgewirkung auf Arbeitsorganisation, Beschäftigung und Qualifizierung. Hg. v. DAA-Stiftung Bildung und Beruf. Hamburg.

Deutscher Pflegerat e.V. (DPR) (2019): Positionspapier: Digitalisierung in der Pflege. Berlin.

Dörre, Klaus (2001): Partizipation im Arbeitsprozess: Alternative oder Ergänzung zur Mitbestimmung? Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, 4/2001, 379-407.

Evans, Michaela; Galtschenko, Wjatscheslaw; Hilbert, Josef (2012): Projekt PESSIS: Promoting employers' social services organisations in social dialogue. Befund "Sociosclerose": Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen in der Sozialwirtschaft in Deutschland in Modernisierungsverantwortung. Institut Arbeit und Technik. Gelsenkirchen.

Evans, Michaela; Hielscher, Volker; Voss, Dorothea (2018): Damit Arbeit 4.0 in der Pflege ankommt. Wie Technik die Pflege stärken kann. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf (Policy Brief, 004).

Fachinger, Uwe (2019): Technikeinsatz in der Pflege in volkswirtschaftlicher Perspektive, in: Hülsken-Giesler, Manfred / Kreuzer, Susanne / Dütthorn, Nadine / Daxberger, Sabine (Hrsg.): Neue Technologien in der Pflege. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Friesacher, Heiner (2010): Pflege und Technik – Eine kritische Analyse. In: Pflege & Gesellschaft, Jg. 15, Heft 4, S. 293-367.

Fuchs-Frohnhofen, Paul; Bogert, Bernd; Palm, Gerd; Kerger, Kim (2017): Anwendungschancen moderner IT- und AAL-Technik für stationäre Pflegeeinrichtungen. Forschungsbericht des Ar-Wiso e.V., Würselen und der St. Gereon Seniorendienste, Hückelhoven. Januar 2017. Würselen: MA & T Sell & Partner.

Hergesell, Jannis (2019): Von der Armen- und Siechenfürsorge zur digitalisierten Altenpflege. Eine figurationssoziologische Perspektive auf Pflegeinnovationen. In: Ernst, Stefanie/Becke, Guido (Hrsg.): Transformation der Arbeitsgesellschaft. Prozess- und figurationstheoretische Beiträge. Wiesbaden: Springer Verlag, S. 235-258.

Betriebliche Mitbestimmungspraxis bei Digitalisierungsprozessen in der stationären Altenpflege

Hielscher, Volker; Nock, Lukas; Kirchen-Peters, Sabine (2015): *Technikeinsatz in der Altenpflege. Potenziale und Probleme in empirischer Perspektive*. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 178).

Hoose, Fabian; Haipeter, Thomas; Ittermann, Peter (2019): *Digitalisierung der Arbeit und Interessenvertretungen. Herausforderungen und Forschungsperspektiven*. In: *Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*. Band 24, Heft 4, 423 – 444.

Hülksen-Giesler, Manfred; Daxberger, Sabine (2018): *Robotik in der Pflege aus pflegewissenschaftlicher Perspektive*. In: Bendel, Oliver (Hg.): *Pflegeroboter*. Wiesbaden: Springer, S. 125-139.

Hülksen-Giesler, Manfred (2016): *Vorteile und Grenzen der Technisierung in der Pflege*. In: Dabrowski, Martin; Wolf, Judith (Hg.): *Menschenwürde und Gerechtigkeit in der Pflege*. Paderborn: Schöningh, S. 159-186.

Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hg.) (2018): *Arbeitsbedingungen in der Alten- und Krankenpflege. So beurteilen die Beschäftigten die Lage. Ergebnisse einer Sonderauswertung der Repräsentativumfragen zum DGB-Index Gute Arbeit*. Berlin.

Ittermann, Peter (2009): *Betriebliche Partizipation in Unternehmen der Neuen Medien. Innovative Formen der Beteiligung auf dem Prüfstand*. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.

Kreidenweis, Helmut (2018): *Sozialwirtschaft im digitalen Wandel*. In: Kreidenweis, Helmut (Hg.): *Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft. Grundlagen – Strategien – Praxis*, S. 11-26.

Kriegesmann, Bernd; Kley, Thomas; Kublik, Sebastian. (2010): *Innovationstreiber betriebliche Mitbestimmung?* In: *WSI Mitteilungen*, 63(2): 71-78.

Ludwig, Christine; Evans, Michaela (2018): *Digitalisierung in der Altenpflege. Gestaltungsoptionen und Gestaltungswege für betriebliche Interessenvertretungen*. Gelsenkirchen (Forschung Aktuell, 12).

Matuschek, Ingo; Kleemann, Frank (2018): *"Was man nicht kennt, kann man nicht regeln". Betriebsvereinbarungen als Instrument der arbeitspolitischen Regulierung von Industrie 4.0 und Digitalisierung* (WSI-Mitteilungen, 71).

Meißner, Anne (2017): *Technisierung der professionellen Pflege. Einfluss. Wirkung. Veränderung*. In: Tim Hagemann (Hg.): *Gestaltung des Sozial- und Gesundheitswesens im Zeitalter von Digitalisierung und technischer Assistenz*. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, S. 153–172.

Betriebliche Mitbestimmungspraxis bei Digitalisierungsprozessen in der stationären Altenpflege

Menz, Wolfgang; Nies, Sarah (2018): Methoden der Arbeitssoziologie. In: Fritz Böhle, G. Günter Voß und Günther Wachtler (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Band 1: Arbeit, Strukturen und Prozesse, Bd. 1. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (1), S. 265–320.

Merda, Meiko; Schmidt, Kristina; Kähler, Bjørn (2017): Pflege 4.0 - Einsatz moderner Technologien aus der Sicht professionell Pflegender. Forschungsbericht. Hg. v. Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW). Hamburg.

Minssen, Heiner (2019): Arbeit in der modernen Gesellschaft. Eine Einführung. 2. Aufl. 2019. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Studientexte zur Soziologie).

Pfeiffer, Sabine (2014): Innovation und Mitbestimmung. In: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management. 4/2014, 390-404.

Pfeiffer, Sabine (2019): Digitale Arbeitswelten und Arbeitsbeziehungen: What you see is what you get? In: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management. 2/2019, 232-249.

Przyborski, Aglaja; Wohlrab-Sahr, Monika (2014): Forschungsdesigns für qualitative Sozialforschung. In: Nina Baur und Jörg Blasius (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS, S. 117–134.

Rösler, Ulrike; Schmidt, Kristina; Merda, Meiko; Melzer, Marlen (2018): Digitalisierung in der Pflege. Wie intelligente Technologien die Arbeit professionell Pflegender verändern. Hg. v. Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit und Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Berlin

Schroeder, Wolfgang (2018): Interessenvertretung in der Altenpflege. Zwischen Staatszentrierung und Selbstorganisation. Wiesbaden: Springer VS (Research)

Betriebliche Mitbestimmungspraxis bei Digitalisierungsprozessen in der stationären Altenpflege

**Autor: Jens Herrmann**

Kontakt:

Jens Herrmann

Institut Arbeit und Technik (IAT), Wissenschaftlicher Mitarbeiter im  
Forschungsschwerpunkt „Arbeit und Wandel“

[herrmann@iat.eu](mailto:herrmann@iat.eu)

+49 (0)209 1707 228

Forschung Aktuell 02/2020

ISSN 1866 – 0835

Institut Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule

Gelsenkirchen – Bocholt – Recklinghausen

Redaktionsschluss: 03.02.2020

<http://www.iat.eu/forschung-und-beratung/publikationen/forschung-aktuell.html>

Redaktion

Claudia Braczko

Tel.: 0209 - 1707 176

Institut Arbeit und Technik

Fax: 0209 - 1707 110

Munscheidstr. 14

E-Mail: [braczko@iat.eu](mailto:braczko@iat.eu)

45886 Gelsenkirchen

IAT im Internet: <http://www.iat.eu>