ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Ludwig, Christine; Öz, Fikret; Evans, Michaela; Hecken, Leonie

Working Paper

Mitbestimmte Digitalisierung in der Altenpflege? Erhebung betrieblicher Mitbestimmungspraktiken und künftiger Herausforderungen aus Perspektive betrieblicher Interessenvertretungen

IAT Discussion Paper, No. 20/05

Provided in Cooperation with:
Institute for Work and Technology (IAT), Westfälische Hochschule, University of Applied Sciences

Suggested Citation: Ludwig, Christine; Öz, Fikret; Evans, Michaela; Hecken, Leonie (2020) : Mitbestimmte Digitalisierung in der Altenpflege? Erhebung betrieblicher Mitbestimmungspraktiken und künftiger Herausforderungen aus Perspektive betrieblicher Interessenvertretungen, IAT Discussion Paper, No. 20/05, Institut Arbeit und Technik (IAT), Gelsenkirchen

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/223239

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

DISCUSSION PAPER

20 | 05

Mitbestimmte Digitalisierung in der Altenpflege?

Erhebung betrieblicher Mitbestimmungspraktiken und künftiger Herausforderungen aus Perspektive betrieblicher Interessenvertretungen

Christine Ludwig, Fikret Öz, Michaela Evans, Leonie Hecken (Mitarbeit)

Copyright remains with the authors.

Discussion papers of the IAT serve to disseminate the research results of work in progress prior to publication to encourage the exchange of ideas and academic debate. Inclusion of a paper in the discussion paper series does not constitute publication and should not limit publication in any other venue. The discussion papers published by the IAT represent the views of the respective authors and not of the institute as a whole.

Christine Ludwig, Fikret Öz, Michaela Evans, Leonie Hecken (Mitarbeit) (2020): Mitbestimmte Digitalisierung in der Altenpflege? Erhebung betrieblicher Mitbestimmungspraktiken und künftiger Herausforderungen aus Perspektive betrieblicher Interessenvertretungen, *IAT Discussion Papers,* 05/2020.

© IAT 2017

Mitbestimmte Digitalisierung in der Altenpflege?

Erhebung betrieblicher Mitbestimmungspraktiken und künftiger Herausforderungen aus Perspektive betrieblicher Interessenvertretungen

Christine Ludwig, Fikret Öz, Michaela Evans, Leonie Hecken[1]

08/2020

Abstract

Wie betriebliche Interessenvertretungen die Digitalisierung in Einrichtungen der Altenpflege mitgestalten, ist bislang unerforscht. In diese Lücke zielt eine Online-Befragung von 186 Mitarbeitervertreter*innen, Betriebs- und Personalrät*innen, die das IAT im Herbst 2019 durchgeführt hat. Im vorliegenden Paper werden erste Ergebnisse der Erhebung präsentiert. Die adressierten Themenfelder reichen von der Akzeptanz der Zielgruppe hinsichtlich digitaler Technik allgemein und in der Altenpflege im Besonderen, über die Ausgestaltung betrieblicher Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmungspraktiken, über digitalisierungsbezogene Betriebs-/Dienstvereinbarungen bis hin zu Wegen und künftigen Herausforderungen der Wissens- und Kompetenzeignung betrieblicher Interessenvertretungen. Es werden Chancen und Risiken diskutiert, die sich für einen mitbestimmten Digitalisierungspfad in der Altenpflege ableiten lassen.

Keywords: Digitalisierung, digitale Technik, Mitbestimmung, Arbeitsbeziehungen, Mitarbeitervertretung, Betriebsrat, Personalrat, Interessenvertretung, Beteiligung, Mitgestaltung

Die empirischen Daten wurden im Projekt „DIALOG|SPLUS: Branchendialog in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft in digitalisierten Arbeitswelten“ erhoben, das über das ESF-Programm „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales gefördert wurde (2018-2019).

[1] Institut Arbeit und Technik, Forschungsschwerpunkt Arbeit und Wandel, ludwig@iat.eu, oez@iat.de, evans@iat.eu

Inhalt

1 Einleitung: Digitalisierung in der Altenpflege kommt, bestimmt! Aber auch mitbestimmt? ... 8
2 Forschungsstand: Mitbestimmung und Digitalisierung ... 12
3 Forschungsfragen, Operationalisierung und Methodik ... 18
3.1 Beschreibung des Datensatzes ... 19
4 Ergebnisse der Untersuchung ... 23
4.1 Akzeptanz und Relevanz des Themas Digitalisierung ... 24
4.2 Digitalisierung: Handlungsfelder der Einrichtungen und Herausforderungen ... 28
4.3 Praktiken betrieblicher Arbeitsbeziehungen ... 31
4.4 Relevanz von Betriebs-/Dienstvereinbarungen und Themen ... 38
4.5 Wie eignen sich Interessenvertretungen Informationen und Wissen für betriebliche Digitalisierungsprozesse an? ... 41
4.6 Welche Chancen und Risiken können identifiziert werden? ... 45
5 Zusammenfassung, Schlussfolgerungen und Herausforderungen ... 50
6 Literatur ... 58

Abbildungen

Abbildung 1: Persönliche Einstellung gegenüber digitaler Technik 24
Abbildung 2: Persönliche Einstellung gegenüber digitaler Technik in der Altenpflege..... 25
Abbildung 3: Bedeutung der Digitalisierung in der Gremienarbeit..... 26
Abbildung 4: Künftige strategische Bedeutung der Digitalisierung 27
Abbildung 5: Kenntnis über Investitionskostenzuschuss für die Anschaffung digitaler Technik nach PpSG: *„Hat Ihre Einrichtung einen Antrag auf Investitionskostenzuschuss gestellt?"* 30
Abbildung 6: Zusammenarbeit im Gremium zum Thema Digitalisierung..... 31
Abbildung 7: Bewertung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen bei der Umsetzung neuer technischer Lösungen 32
Abbildung 8: Bewertung der Arbeitsbeziehungen nach Gremienart..... 33
Abbildung 9: Praktiken der Information, Mitwirkung und Mitbestimmung zwischen Gremium und Geschäftsführung bei neuen digitalen Lösungen..... 34
Abbildung 10: Praktiken der Information, Mitwirkung und Mitbestimmung zwischen Gremium und Geschäftsführung bei neuen digitalen Lösungen (nach Gremienart..... 35
Abbildung 11: Nutzung von Beteiligungsspielräumen im Kontext betrieblicher Digitalisierung 36
Abbildung 12: Nutzung von Beteiligungsspielräumen im Kontext betrieblicher Digitalisierung nach Gremienart..... 37
Abbildung 13: Themenfelder für die konkreten Betriebs- oder Dienstvereinbarungen in der Einrichtung 39
Abbildung 14: Wie informieren sich betriebliche Interessenvertretungen persönlich?..... 41
Abbildung 15: Genutzte Informationswege im Gremium..... 42
Abbildung 16: Genutzte Informationswege im Gremium (nach Gremienart)..... 43
Abbildung 17: Genutzte Instrumente konkret zum Thema Digitalisierung 44
Abbildung 18: Auf wessen Initiative erfolgt die Anschaffung digitaler Technik?..... 46
Abbildung 19: Zukünftig wichtiger werdende Instrumente für die Gremienarbeit..... 48
Abbildung 20: Herausforderungen bei der Beteiligung der Beschäftigten..... 49

Tabellen

Tabelle 1: Kennzahlen zur Datensatzstruktur 20
Tabelle 2: Angebotsspektrum der Einrichtungen 22
Tabelle 3: Kennzahlen über Mitgliedschaft, Mitglieder vor Ort und Freistellungen..... 22
Tabelle 4: Kennzahlen über die Funktion und Tätigkeit 23
Tabelle 5: Wichtigste Themen in der Einrichtung..... 28
Tabelle 6: Drei wichtigste Herausforderungen in Bezug auf Digitalisierung 29
Tabelle 7: Insgesamt spielen Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur Umsetzung der Digitalisierung derzeit..... 38
Tabelle 8: Sonstige Nennungen im Bereich Betriebs-/Dienstvereinbarungen 39
Tabelle 9: BV/DV zur Beteiligung von Mitarbeitern bei Technikeinführung betrifft..... 40
Tabelle 10: Einfluss des Gremiums auf die Einführung digitaler Technik 47
Tabelle 11: Größte Hindernisse im Gremium beim Thema Digitalisierung..... 47

1 Einleitung: Digitalisierung in der Altenpflege kommt, bestimmt! Aber auch mitbestimmt?

Die Altenpflege galt lange Zeit als Feld, in dem Technikeinsatz eine untergeordnete Rolle spielte. Doch in jüngster Zeit werden angesichts von Fachkräftemangel, Kostenzuwächsen und der Suche nach neuen qualitätsorientierten Versorgungs- und Arbeitsarrangements intensive Debatten zur Techniknutzung in der Altenpflege geführt. Und auch die COVID-19-Pandemie wird voraussichtlich einen Digitalisierungsschub in der Altenpflege befördern, sie wird als Wendepunkt und Beschleuniger der digitalen Transformation diskutiert (vgl. u.a. Thurn und Taxis 2020; Evans et al. 2020a). Ein Blick in die Welt der Wohlfahrtsverbände und Einrichtungen zeigt jedoch, dass die Perspektive „Digitalisierung" längst auf der Tagesordnung angekommen ist[2]. Robotische Technologien, digitale Tourenbegleiter, Assistenz- und Monitoringsysteme bis hin zu Virtual Reality Anwendungen – auf dem Markt sind vielfältige digitale Tools im und rund um den Pflegealltag verfügbar (vgl. u.a. Kreidenweis 2018; Daum 2017; Becka/Evans/Hilbert 2017; Merda/Schmidt/Kähler 2017; Hielscher/Kirchen-Peters/Sowinski 2015). Das Thema „Digitalisierung" ist mittlerweile sogar zu einem Schwerpunktthema der Branchenmesse „Altenpflege" avanciert. Politik setzt, wie nicht zuletzt die Ergebnisse der „Konzertierten Aktion Pflege" (KAP) zeigen, auf die verstärkte Nutzung digitaler Technik im pflegerischen Berufsalltag (BMG/BMFSFJ/BMAS 2019). Das Engagement der Politik für mehr Digitalisierung findet seinen Ausdruck auch in jüngsten Gesetzen, wie dem Digitale-Versorgung-Gesetz (DVG), im Ausbau der Telepflege oder in der Einführung eines neuen, auch digital gestützten Personalbemessungsverfahren in der Altenpflege.

Die digitale Transformation der „Arbeitswelt Altenpflege/-hilfe" ist ein gesellschafts-, versorgungs- und arbeitspolitisch bedeutsames Gestaltungsfeld. Denn in kaum einem anderen Wirtschafts- und Beschäftigungsfeld verdichten sich Chancen und Risiken digitaler Innovation und personenzentrierter Interaktions- und Beziehungsarbeit so wie in der Altenpflege. Im Kern geht es um die Verknüpfung sozialer und technischer Innovationen, um mehr Erreichbarkeit, Teilhabe und Qualität sowie um mehr „Gute Arbeit" durch digitale Technik. Über Gesetze oder Förderinstrumente kann zwar ein Rahmen für die Digitalisierung der Altenpflege geschaffen werden, die Umsetzung erfolgt jedoch auf der betrieblichen Ebene. Hier entscheidet sich, ob und unter welchen Rahmenbedingungen digitale Technik tatsächlich zu messbaren Fortschritten für Qualität und Arbeitsbedingungen führt. Die Frage, ob und wie digital gestützte Arbeit in der Altenpflege künftig betrieblich konkret ausgestaltet wird, beeinflusst die Lebens- und

[2] 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) 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.

Versorgungsqualität der Pflegebedürftigen und ihrer Angehörigen – ebenso wie die Perspektiven professionellen Handelns und professioneller Handlungsfähigkeit der Beschäftigten, Arbeitsorganisation und Aufgabenprofile, Arbeitsbedingungen und -belastungen sowie künftige Kompetenz- und Qualifizierungsanforderungen (vgl. u.a. Bleses/Busse/Friemer 2020; Becka/Bräutigam/Evans 2020; Deutscher Pflegerat 2019; BIBB 2019).

Digitalisierungsprozesse verlaufen nicht interessen- und machtneutral, sondern sie werden durch vielfältige Interessen, Interessenkonstellationen sowie durch die Machtressourcen der handelnden Akteure geprägt: Politik, Kranken- und Pflegekassen, Technikanbieter und -entwickler, Träger- und Berufsverbände, Gewerkschaften, Einrichtungsleitungen, Führungskräfte, Arbeitgeberverbände, Pflegebedürftige selbst, ihre Angehörigen sowie Wissenschaft, um nur einige zu nennen, spielen hierbei eine wichtige Rolle. Digitalisierungsprozesse sind damit Ausdruck, Spiegel und Kulminationspunkt unterschiedlicher Motive, Erwartungen und Fortschrittshoffnungen von Professionen, Organisationen und Gesellschaft.

Ein jüngst gegründetes Verbändebündnis[3] betont, dass die Digitalisierung in der Pflege derzeit noch an vielen Stellen ausgebremst werde. Mit Blick auf die Chancen der Digitalisierung gelte es, „im Sinne bedarfsgerechter digitaler Lösungen und Innovationen die unternehmerische Freiheit zu berücksichtigen und zu nutzen". (vgl. Positionspapier des Bündnisses „Digitalisierung in der Pflege": bvitg e.V. et al. 2020). Während einerseits die Chancen der Digitalisierung für mehr Qualität, Entlastung sowie eine effizientere und effektivere Pflege mit Aufwertungsperspektive betont werden, befürchten Kritiker andererseits, dass digitale Technik dazu beitragen kann, bestehende organisationale Bürokratisierungs-, Standardisierungs- und Rationalisierungslogiken zu verschärfen, Handlungslogiken personenzentrierter Arbeit technisch zu überformen und hierdurch professionelles Handeln der Beschäftigten zu schwächen. Denn ein Risiko besteht darin, dass durch die Nutzung digitaler Technik auch neue Ungleichheiten entstehen oder bestehende Ungleichheiten verstärkt werden. Dies ist etwa dann der Fall, wenn Technikeinsatz lediglich dazu beiträgt, bestehende Logiken der Bürokratisierung, Rationalisierung oder Arbeitsverdichtung zu verlängern, interaktive Arbeit mit Menschen standardisiert wird oder Zeitgewinne nicht in interaktive Kommunikation, Betreuung und Begleitung reinvestiert werden. Unstrittig ist, dass die der digitalen Technik zugeschriebenen Potenziale aus Perspektive der Beschäftigten mit Blick auf ihre professionelle Handlungsfähigkeit kein Selbstläufer sind. Technikeinsatz als solcher garantiert keine nachhaltige Digitalisierungsdividende, weder für die Beschäftigten noch für die Pflegebedürftigen.

Die Einführung digitaler Technik in der Altenpflege wird kommunikativ als Lösungsversprechen gerahmt. Doch der Blick in die betriebliche Praxis zeigt, dass Digitalisierung eben nicht schnell alles einfacher macht. Denn die digitale Transformation der Altenpflege ist nicht nur

[3] Das Bündnis wird von folgenden Verbänden getragen: Bundesverband Gesundheits-IT (bvitg e.V.), Deutscher Evangelischer Fachverband für Altenarbeit und Pflege (DEVAP e.V.), Deutscher Pflegerat (DPR e.V.), Fachverband Informationstechnologie in Sozialwirtschaft und Sozialverwaltung (FINSOZ e.V.), Verband für Digitalisierung in der Sozialwirtschaft (vediso e.V.) sowie Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland (VdDD e.V.).

eine Herausforderung für technische Vernetzung und Interoperabilität, für Nutzer*innenorientierung oder partizipative Technikentwicklung. Schon der Nutzer*innenbegriff selbst verkürzt die Perspektive technologischer Veränderungsprozesse und fokussiert, so ließe sich kritisch einwenden, lediglich auf die Beschäftigten als Anwender*innen. Digitale Veränderungsprozesse stellen Einrichtungen, Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen vor neue Anforderungen der Kommunikation, Integration und Durchsetzung von Zielen und Interessen, der Entwicklung neuer betrieblicher Organisationskapazitäten und Beteiligungsverfahren. Dies adressiert vor allem die Rolle des arbeitsbezogenen Expertenwissens der Pflegekräfte, die Unterstützung der Beschäftigten in der berufsfachlichen Aneignung von Technik, ihre Kompetenzentwicklung in digitalen Veränderungsprozessen sowie die Frage, wie organisatorische und fachliche Kapazitäten für mitbestimmte Innovationspraktiken unter der Bedingung knapper Ressourcen geschaffen und genutzt werden können (vgl. u.a. Friemer 2020; Evans et al. 2020b; Bleses/Jahn 2016; Hielscher/Kirchen-Peters/Sowinski 2015).

Betriebliche Digitalisierungsprozesse sind mehr als die Einführung neuer digitaler Mittel für organisationale Zweckprogrammierung und digitale Technik ist mehr als ein Medium zur Vermittlung praktischer Anforderungsbezüge. In unseren Forschungs- und Projektarbeiten konnten wir feststellen, dass betriebliche Technikdiskurse immer auch zum *Katalysator der Reflexion bisheriger organisationaler Schemata, Praktiken und Kulturen* werden. Dies trifft auch auf betriebliche Mitbestimmungskulturen und -praktiken zu.

Die Organisationsforschung hat darauf aufmerksam gemacht, dass Betriebe und Einrichtungen nicht einfach von Digitalisierung erfasst werden. Organisationen verfügen vielmehr über unterschiedliche Voraussetzungen, um betriebliche Digitalisierungsprozesse überhaupt erfolgreich gestalten zu können (vgl. Büchner 2018). Gerade Einrichtungen der Altenpflege standen in den vergangenen Jahren oftmals vor der Situation, ihre Versorgungs- und Arbeitsprozesse zu reorganisieren. Welche Erfahrungen die Beschäftigten in diesen Reorganisationsprozessen gemacht haben, wie Maßnahmen innerbetrieblich kommuniziert und Beschäftigte an Umstrukturierungsmaßnahmen fachlich beteiligt werden, beeinflusst ihre subjektive Haltung zu betrieblichen Innovationsmaßnahmen generell, und damit auch ihre Haltung zu betrieblichen Digitalisierungsprozessen. Dies bedeutet einerseits, dass Einrichtungen diese Vorerfahrungen, Haltungen und Einstellungen der Beschäftigten in betrieblichen Reorganisationsprozessen in Rechnung stellen müssen. Andererseits eröffnen betriebliche Digitalisierungsdiskurse über ihre Katalysatorfunktion auch die Chance, Pfade betrieblicher Arbeitsbeziehungen zu reflektieren und einen partizipativen Prozess auf Augenhöhe einzuleiten.

Digitale Technik stößt bei professionell Pflegenden nicht auf generelle Akzeptanzprobleme, vielmehr sind sie gegenüber digitalen Technologien aufgeschlossen und versprechen sich durch arbeitsorientierten Technikeinsatz sogar eine Aufwertung ihres Berufsfeldes (vgl. Bräutigam et al. 2017). Entscheidend ist jedoch, dass der Mehrwert digitaler Technik im unmittelbaren Arbeitsprozess erfahrbar wird (vgl. u.a. Kuhlmey et al. 2019; Rösler et al. 2018; Bräutigam et al. 2017). Formen partizipativer Arbeitsgestaltung sowie ein beteiligungsorientiertes Wissensmanagement wirken, wie für andere Branchen gezeigt werden konnte, grundsätzlich

positiv auf betriebliche Innovationsprozesse (Blume/Gerstlberger 2007). Für die professionelle Pflege konnte zudem gezeigt werden, dass partizipative Praktiken generell einen positiven Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten haben (Becker/Prümper 2011). Hierzu bedarf es der Schaffung von Freiräumen (Akca/Kugler 2016), niedrigschwelliger Aneignungsgelegenheiten und der gezielten Förderung der betrieblichen und subjektiven Gestaltungskompetenz (Evans et al. 2020b).

In der betrieblichen Praxis der Altenpflege sind Digitalisierungsprozesse jedoch oftmals durch ein hetzendes „Muddling Through", durch Zeitdruck und neue Improvisationserfordernisse der Beschäftigten geprägt. Erfolgreiche betriebliche Innovationsprozesse werden durch das Zusammenwirken organisationaler, situationaler und individueller Faktoren beeinflusst. Dazu gehören wesentlich Transparenz über Inhalte, Ziele und Hintergründe einer Innovationsmaßnahme und deren Umsetzungswege. Insbesondere für interaktive Arbeitskontexte bedeutet dies, dass der Herstellung partizipativer Sicherheit als „Vermittler zwischen Idee und Haltung" (Hinding et al. 2016: 171) höhere Aufmerksamkeit beizumessen ist. Dies gilt auch für betriebliche Digitalisierungsprozesse. Die Einstellungen der Beschäftigten zu betrieblichen Innovationsprozessen, partizipative Sicherheit ebenso wie wahrgenommene Handlungsspielräume, Selbstwirksamkeit und verlässliche Kommunikations- und Entscheidungsverfahren sind zentrale Determinanten subjektiver Innovationsfähigkeit und -bereitschaft (ebd.; Bleses/Jahns 2016: 142). Viele Pflegeeinrichtungen sind derzeit nicht hinreichend auf digitale Transformationsprozesse sowie auf die notwendigen innerbetrieblichen Lern- und Gestaltungsprozesse vorbereitet (vgl. Evans et al. 2020b; Kuhlmey et al. 2019). Ausgehend hiervon droht bei den Mitarbeitenden in Bezug auf digitale Technik ein „*Akzeptanzverlust durch die Hintertür*". Die Zukunftsfähigkeit digital gestützter Arbeit in der Altenpflege wird also davon abhängen, ob und wie es gelingt, messbare Effekte im Sinne eines Fortschritts für berufliche Handlungsfähigkeit, Professionalisierung, Aufwertung und Qualitätsgewinne für Pflegebedürftige zu erzielen (digitale Dividende). Dies setzt jedoch voraus, dass die Bedarfe von Pflegebedürftigen, ebenso wie die berufsfachlichen Bedarfe und Interessen der Beschäftigten zum Ausgangspunkt betrieblicher Digitalisierungsprozesse werden.

Betriebliche Digitalisierungsprozesse generell erfordern somit nicht nur von Führungs- und Leitungskräften, sondern auch von betrieblichen Interessenvertretungen eine weitreichende Perspektive auf die künftigen Folgen heutiger technischer Anschaffungs- und Gestaltungsentscheidungen sowie den Umgang mit einer mehrdimensionalen Transformationsdynamik (vgl. Pfeiffer 2019).

Während es in anderen Branchenfeldern bereits eine intensive Debatte zu den Gestaltungspraktiken und -herausforderungen betrieblicher Interessenvertretungen im Kontext digitaler Veränderungsprozesse gibt, liegen für den Bereich der Altenpflege bislang noch keine vertiefenden empirischen Erkenntnisse und Analysen vor. Dies möchte die vorliegende Studie nachholen. Sie wurde im Rahmen des BMAS/ESF-Projektes „DIALOGS*PLUS – Branchendialog in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft in digitalisierten Arbeitswelten*" (2018/2019) durchge-

führt. Das Projekt wurde im ESF-Programm „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern" gefördert. Das Institut Arbeit und Technik (IAT), Westfälische Hochschule Gelsenkirchen, war für die wissenschaftliche Konzeption und Begleitung des Projektes zuständig, Partner waren das Bildungswerk ver.di Niedersachsen e.V., Region Osnabrück, sowie das BiG – Bildungsinstitut im Gesundheitswesen gGmbH (Essen). Das Vorhaben verfolgte einen Empowerment-Zugang und orientierte sich an wissenschaftlichen Erkenntnissen zu partizipativ-organisationalen Lernprozessen im digitalen Wandel, die im Vorfeld und begleitend zur Umsetzung digitaler Lösungen angesiedelt sind.

2 Forschungsstand: Mitbestimmung und Digitalisierung

Den Chancen und Implikationen digitalen Technikeinsatzes in der Pflege haben sich inzwischen eine Reihe von Publikationen gewidmet (vgl. für einen Überblick Hermann 2020, S. 3). Fokussiert man auf die Mitgestaltung der Digitalisierung durch betriebliche Interessenvertretungen, lichtet sich das Feld deutlich. Neben den IAT-Veröffentlichungen zum Thema (Evans 2018, Ludwig/Evans 2018, Bräutigam et al. 2020, Hermann 2020, Evans et al. 2020b) liegen keine Forschungsergebnisse für den Bereich Pflege, insbesondere für die Altenpflege, vor. Erweitert man den Blick auf andere Branchen, ist der Forschungsstand umfangreicher, aber immer noch überschaubar. Dass das Thema an Relevanz gewinnt, verdeutlicht jedoch die steigende Frequenz, in der seit 2018 Beiträge erscheinen. Sowohl 2019 als auch 2020 veröffentlichte die Zeitschrift Industrielle Beziehungen ein Schwerpunktheft zum Thema Digitalisierung (Hefte 2/2019 und 2/2020). Bezeichnenderweise finden sich darin keine Beiträge aus dem Bereich der sozialen Dienstleistungen. Das Schwerpunktheft „Industrielle Beziehungen und Sorgearbeit" (Heft 4/2019), das zeitlich zwischen den beiden Digitalisierungsbänden erschien, erwähnt hingegen die Digitalisierung mit keinem Wort. Damit ist die Forschungslücke, in die wir mit unserer Befragung zielen, beschrieben. Eine weitere Forschungslücke besteht für das Themenfeld Digitalisierung bezüglich der betrieblichen Mitbestimmung/Mitgestaltung von Mitarbeitervertretungen außerhalb des Geltungsbereichs des Betriebsverfassungsgesetzes (und des Personalvertretungsgesetzes). In der Beschreibung des Forschungsstandes wird deshalb nur von Betriebsräten (und nicht von Mitarbeitervertretungen) die Rede sein.

Mitbestimmung und Interessenvertretung in der Altenpflege

Zunächst richten wir jedoch noch einmal den Blick auf die Altenpflege im Allgemeinen, also ohne expliziten Bezug zur Digitalisierung. Wie sieht hier der Forschungsstand aus? Mitbestimmung, Interessenvertretung und die Arbeitsbeziehungen in stationären und ambulanten Einrichtungen sowie der gesamten Branche der Langzeitpflege sind in den letzten beiden Jahrzehnten mit unterschiedlichen Schwerpunkten vereinzelt untersucht worden (z. B. Voges 2002, S. 281-330, Krenn/Papouschek 2006, Evans/Galchenko/Hilbert 2013, Evans 2016). Vertiefende Einblicke in die Praxis betrieblicher Mitbestimmung geben die qualitativen Interviews mit Vertreter*innen aus betrieblichen Interessenvertretungsgremien, die sich in Schroeder

2017 finden. Darin werden die komplexen Interessenverschränkungen und -gegensätze der Beschäftigten, der Pflegebedürftigen, der Führungskräfte, Einrichtungsleitungen, Unternehmen und Trägerverbände deutlich, mit denen die Gremien konfrontiert sind. Beschrieben werden auch die strukturellen Rahmenbedingungen innerhalb derer betriebliche Mitbestimmung stattfindet. Was die Qualität der betrieblichen Arbeitsbeziehungen angeht, ist im Sample die gesamte Bandbreite von „sehr gut" bis hin zu konfliktreichen Misstrauens- und Blockadeverhältnissen vertreten (vgl. ebd. S. 70 ff.). Auch Nowak (2017) hat sich mit den Rahmenbedingungen kollektiven Handelns in der Altenpflege auseinandergesetzt. Wie Schroeder stellt sie fest, dass die Beschäftigten die Verantwortung für die Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen in erster Linie an „die Politik", „den Staat" oder „die Krankenkassen" delegieren, anstatt individuelle oder kollektive Handlungsspielräume auf betrieblicher (und überbetrieblicher) Ebene für realistisch zu halten (ebd. S. 196).

2019 haben Rudolph und Schmidt einen Sammelband unter dem Titel „Interessenvertretung und Care" herausgegeben (Rudolph/Schmidt 2019a). Darin verbinden sie Analysen zu den Voraussetzungen, Akteuren und Handlungsebenen von Interessenvertretung in der Care-Arbeit – am Beispiel der Pflege – mit Perspektiven feministischer Wohlfahrtsstaatsforschung. Für unseren Zusammenhang besonders interessant sind die Beiträge der beiden Herausgeberinnen, in denen sie die Ergebnisse ihres Forschungsprojektes „Arbeitsbedingungen und Interessenvertretung von Pflegekräften in Bayern" vorstellen (Rudolph/Schmidt 2019b), die Interessenvertretung von Beschäftigten in kirchlichen Pflegeeinrichtungen näher beleuchten (Rudolph 2019) und neue Formen der Interessenartikulation in der Pflege diskutieren (Schmidt 2019). Im Band finden sich zudem unter anderem Beiträge zum „Erbe der Verberuflichung" in der Pflege, das sich darin zeige, dass „die Berufsautonomie stark durch (Geschlechter)Hierarchien und Machtverhältnisse" geprägt sei (Meussling-Sentpali 2019), sowie zum „Verhältnis von gewerkschaftlicher Geschlechterpolitik zu gewerkschaftlicher Klassenpolitik" (Holland 2019).

Betriebsräte und Innovationen

Wenden wir uns der Forschungsliteratur über den Zusammenhang von Mitbestimmung/Mitgestaltung von *Digitalisierung* auf betrieblicher Ebene zu – zum einen branchenübergreifend, zum anderen mit branchenspezifischen Bezügen. Doch zunächst sei eine Betriebsratstypologie genannt, die sich nicht explizit auf Digitalisierung bezieht, sondern auf „betriebliche Innovationen" im Allgemeinen. 2010 haben Kriegesmann/Kley/Kublik auf der Basis der WSI-Betriebsrätebefragung das Innovationsverhalten von Betriebsräten untersucht und eine Typologie entwickelt, die auf dem Grad der Informiertheit des Gremiums und dessen Teilhabe an betrieblichen Innovationsprozessen basiert. Zentrales Unterscheidungsmerkmal bildet dabei, ob das Gremium eigene Vorschläge in den Innovationsprozess einbringt. Je nachdem, ob diese berücksichtigt werden, sprechen die Autoren entweder von „machtvollen Mitgestaltern" (wirksame Vorschläge) oder von „ambitionierten Mitgestaltern" (nicht-wirksame Vorschläge). Die Gremien, die keine eigenen Vorschläge einbringen, werden nach dem Grad ihrer

Informiertheit differenziert – als „umfassend informiert", „defizitär informiert" und „nicht einbezogen" (Kriegesmann/Kley/Kublik 2010).

Diese Typologie führen wir deshalb hier an, weil sich auch in den Studien zur Betriebsratstätigkeit bei *digitalen* Innovationen bestätigte, dass Wissen und Informationen bei der Mitgestaltung für die Gremien eine zentrale Rolle spielen. Nach Kriegesmann/Kley/Kublik zahlt sich machtvolle Mitgestaltung wohl auch für die Arbeitgeberseite aus. Betriebe mit hoher Innovationsleistung verfügten häufig über eine innovationsorientierte Partizipation dieses Typs (ebd., S. 77).

Genz/Bellmann/Matthes (2018) sind der Frage nachgegangen, ob Betriebsräte Innovationen eher befördern oder hemmen – und zwar explizit in Hinsicht auf die Einführung digitaler Technologien. Auf Basis des IAB-Betriebspanels ziehen sie ein ambivalentes Fazit. Einerseits stellen sie eine robuste negative Korrelation zwischen dem Vorhandensein eines Betriebsrates und der Ausstattung des Betriebes mit digitalen Technologien fest. Andererseits ergeben die Daten, dass Betriebsräte die Einführung digitaler Technologien dort befördern, wo es einen großen Anteil an körperlich belastender Tätigkeit gibt. Insofern unterstreiche ihre Studie, wie wichtig Arbeitnehmer*inneninteressenvertretung auf betrieblicher Ebene sei, wenn es darum geht, digitale Innovationen in Betrieben zu implementieren.

Betriebsräte und Digitalisierungsprozesse – eine Typologie

Georg/Katenkamp/Guhlemann (2017) haben auf der Grundlage von Interviews mit Betriebsräten in digitalisierungserfahrenen Industriebetrieben eine Betriebsratstypologie entwickelt, die sich auf den Umgang mit digitalen Transformationsprozessen bezieht. Sie gliedert sich anhand von zwei Aspekten: a) der Wissensaneignung der Betriebsräte in Bezug auf technische Neuerungen und deren Auswirkungen auf die Arbeit im Betrieb und b) der (Mit-)Gestaltung der Transformationsprozesse durch die Betriebsräte. Daraus ergeben sich die folgenden vier Typen:

- die Reaktiven (Wissensaneignung und Mitgestaltung gering)
- die Pragmatiker (Wissensaneignung gering und Mitgestaltung hoch)
- die Zufriedenen (Wissensaneignung hoch und Mitgestaltung gering)
- die Co-Digitalisierer (Wissensaneignung und Mitgestaltung hoch)

Doch selbst bei den „Co-Digitalisierern" in ihrem Sample finden Georg/Katenkamp/Guhlemann in keinem der untersuchten Betriebe auf Seiten der Betriebsräte eine umfassende explizite Strategie zur Gestaltung der digitalen Transformation. So sei letztendlich bei allen Typen eine Tendenz zu beobachten, die Betriebsratsaktivitäten auf die „handfesten Inhalte der digitalen Transformation" (ebd., S. 270) zu konzentrieren: Betriebsvereinbarungen zu Eingruppierungsfragen, Datenschutz, Leistungskontrolle, mobilem Arbeiten oder Arbeitsschutz. Trotz Einigkeit über die Zunahme psychischer Belastungen würden die konkreten digitalisierungsbedingten Veränderungen der Arbeitsbedingungen und -inhalte für die Beschäftigten nur in Einzelfällen thematisiert.

Die Sicht der Betriebsräte auf das Thema Digitalisierung

Auch Matuschek/Kleemann (2018) haben Betriebsräte befragt, wie sie die Herausforderungen der Digitalisierung bearbeiten. Aus den Interviews leiten sie fünf zentrale Problemfelder ab, mit denen die Gremien konfrontiert sind, wenn es um den Themenbereich Industrie/Arbeit 4.0 geht. Im Zentrum steht dabei die Verfügbarkeit von Informationen über die Pläne des Arbeitgebers und über bisherige Erfahrungen mit digitalen Innovationen im Gesamtunternehmen sowie die Aneignung von Wissen über die Regelungsgegenstände durch das Gremium. Neben unbeabsichtigten Informationslücken treffe man auch bewusste Informationsstrategien seitens des Managements an, die den Wissenserwerb der Interessenvertretung behindern. 2019 beleuchteten sie ihr empirisches Material noch einmal entlang der Fragestellung, wie die betrieblichen Sozialpartner bezogen auf Digitalisierung a) mit Unsicherheit und b) miteinander umgehen. Sie beobachten, dass die Betriebsräte Wissen zum einen über externe Expert*innen einholen und zum anderen über betriebliche Pilotprojekte generieren. Die Gremien verhandelten zwar Betriebsvereinbarungen zu Digitalisierungsfragen, es werde aber deutlich, dass „solche situativ-reaktiven, nur auf Einzelelemente der Industrie 4.0 bezogenen Betriebsvereinbarungen auf Dauer nicht ausreichend sind, um den Digitalisierungsprozess aktiv mitzugestalten." (Matuschek/Kleemann 2019, S. 202). Auf Dauer sei es vielmehr erforderlich „prozedurale Rahmenvereinbarungen" zu treffen. Es sei aber auch klar, dass es aufwändig sei, sich nicht nur über Inhalte, sondern auch über den Prozess selbst zu verständigen – auf Unternehmensebene sei „eine Art kleiner ‚konzertierter Aktion'" gefragt (ebd., S. 204). Abschließend weisen die Autoren darauf hin, dass die von ihnen betrachteten Fallbeispiele „der Sozialpartnerschaft verpflichteten Betrieben" entstammten, denen „trotz eingespielter Kooperation der betrieblichen Akteure das Themenfeld Digitalisierung/Industrie 4.0 Schwierigkeiten" bereite (ebd.).

Die Sicht von Betriebsräten (branchenübergreifend) auf die Digitalisierung ist ebenfalls das Thema der Studie „Betriebsrat 4.0. Digitalisierung aus Sicht der Betriebsräte und deren Potential als Gestalter der digitalen Arbeitswelt in NRW", die Oerder/Behrend/Stokic (2018) vorgelegt haben. In vier Leitfragen wird darin schlaglichtartig beleuchtet, wie Betriebsräte den Stand der Digitalisierung in ihren Betrieben einschätzen, welche zukünftigen Auswirkungen sie erwarten, welchen digitalisierungsbezogenen Inhalten sie sich in Projekten widmen und welche Rolle sie sich selbst innerhalb des Digitalisierungsprozesses zuschreiben. 84 Prozent der Befragten mäßen der Digitalisierung eine große Bedeutung bei. Als Chance für eine positive Entwicklung der Arbeitsbedingungen sähen dies jedoch nur 43 Prozent. Die Betriebsräte erwarteten eine Zunahme der psychischen Gefährdungen, der Leistungs- und Verhaltenskontrolle, des Weiterbildungsbedarfs und der mobilen Arbeit. Die Mitbestimmung werde von einer knappen Mehrheit als gefährdet angesehen. Die Autorinnen schreiben, es sei auffallend, dass digitalisierungsbezogene Projekte der Betriebsräte hauptsächlich in Themenbereichen zu verorten seien, in denen die gesetzlichen Mitbestimmungsrechte stark verankert seien. Als wesentliche Hemmnisse für das Handeln von Betriebsräten im Kontext Digitalisierung würden vor allem das mangelnde Problembewusstsein des Arbeitgebers, der unklare wirtschaftliche Nutzen sowie die fehlende Expertise im Gremium genannt. Insgesamt schrieben sich die Be-

triebsräte in NRW eine aktive, handelnde Rolle zu. Sie sähen sich nicht nur für die Mitgestaltung der Digitalisierung im Betrieb verantwortlich, sondern gingen auch davon aus, die Auswirkungen auf die betrieblichen Arbeitsbedingungen tatsächlich beeinflussen zu können. Etwas zögerlicher sei jedoch ihre Einschätzung, wenn es um ihren Einfluss auf die Ausgestaltung der Digitalisierung gehe. Die Studie schließt mit Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen, die – kurz zusammengefasst – darin bestehen, dass die Gremien (pro)aktiver agieren, Expertise für Digitalisierungsfragen aufbauen sowie ihre Strategien an das digitale Zeitalter anpassen müssten.

Ebenfalls eine branchenübergreifende quantitative Befragung von Beschäftigtenvertretungen haben (in Österreich) Schumich/Tesar (2019) von der Arbeiterkammer Wien durchgeführt. Ihnen geht es neben einem Abgleich der Perspektiven der Arbeitgeber- und Arbeitnehmer*innenseite um die Sichtweise von Beschäftigtenvertreter*innen über das Ausmaß und die Auswirkungen unternehmensinterner Digitalisierungsvorhaben und – schwerpunktmäßig – möglicher KI-Anwendungen auf die betriebliche Mitbestimmung. Dabei stellte sich heraus, dass Unternehmensleitungen in diesem Kontext nicht oder eher selten mit den Interessenvertretungen über Digitalisierungsvorhaben sprechen. Insgesamt herrsche eine große Unsicherheit über die Auswirkungen verstärkten KI-Einsatzes.

Die im 2-Jahres-Rhythmus durchgeführte WSI-Betriebsrätebefragung befasste sich 2016 mit dem Schwerpunktthema Digitalisierung und förderte zutage, dass die Digitalisierung in ihren Auswirkungen auf die Arbeit sich keineswegs eindeutig und einheitlich darstellt (Ahlers 2018). Die Auswirkungen seien so heterogen, branchen- und auch unternehmensspezifisch, dass sich allgemeingültige und einheitliche Aussagen zu den Konsequenzen der Digitalisierung der Arbeitswelt fast schon verböten. Allerdings beobachteten die Betriebsräte einen parallelen Trend zu weiterer Arbeitsintensivierung, höherer Unzufriedenheit und zu knapper Personalbemessung in den Betrieben.

Digitalisierung in Betriebsvereinbarungen

Ebenfalls unter dem Dach der Hans-Böckler-Stiftung befasst sich auch das Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (IMU) mit digitalisierungsbezogenem Betriebsratshandeln. Zwei Reports geben einen Überblick über Betriebsvereinbarungen, die zum Thema „Arbeit 4.0“ abgeschlossen wurden (Maschke/Mierich/Werner 2018; Kluge et al. 2019). Die Bandbreite der Vereinbarungsthemen reicht dabei von vernetzter Kommunikation über Veränderungen in der Arbeitsorganisation, über Restrukturierung/Rationalisierung/Beschäftigungssicherung, über Demografiefragen, selbstorganisiertes Arbeiten und Lernen, über Qualifizierungsregelungen bis hin zu Rahmenvereinbarungen zu Mitbestimmungsverfahren im Kontext Arbeit 4.0.

Industrie 4.0 und andere Sektoren

Wie in der Forschung zu den deutschen Arbeitsbeziehungen insgesamt, gilt auch für unser Fokusthema Digitalisierung, dass der Industriesektor das Untersuchungsfeld dominiert. Vereinzelt gibt es Studien/Beiträge zur Logistik (Jaehrling 2019), zur IT-Branche (Langemeyer

2019), zur öffentlichen Verwaltung (Schneider 2019; Biewer 2013) und – in letzter Zeit zunehmend – zu Plattformunternehmen (Hoose/Haipeter/Ittermann 2020; Greef/Schroeder/Sperling 2020; Heiland/Brinkmann 2020; für einen Überblick: Kirchner/Matiaske 2020). Die zahlreicheren Veröffentlichungen zum Themengebiet Industrie 4.0 sollen – neben den oben herausgestellten – hier nicht einzeln genannt werden; einen guten Überblick erlauben Kirchner/Matiaske 2019 und Hoose/Haipeter/Ittermann 2020. Einen Überblick über die von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojekte zu Industrie 4.0 gibt außerdem der aktuelle HBS-Forschungsförderungsreport zum Thema (Falkenberg et al. 2020). Hoose/Haipeter/Ittermann schließen ihren Beitrag mit dem Fazit, dass die bisherigen Forschungsergebnisse gezeigt hätten, „dass sowohl die betrieblichen als auch die gewerkschaftlichen Interessenvertretungen ihr Handlungsrepertoire erneuern müssen; als Stichpunkte sind hier Beteiligungsorientierung und neue Formen der Zusammenarbeit zwischen betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungen in der ‚Industrie 4.0' ebenso zu nennen wie neue Kommunikations- und Organisierungsstrategien der Gewerkschaften oder neue Unterstützungsleistungen für Betriebsratsgründungen in der Plattformarbeit." (Hoose/Haipeter/Ittermann 2020, S. 439)

Für unseren Zusammenhang interessant sind Lernergebnisse aus dem Projekt Arbeit 2020 in NRW, das IG Metall, NGG und IG BCE gemeinsam initiiert hatten. Bosch et al. (2020) identifizieren vier Projektmerkmale, die in mehreren Fallstudien die Grundlage für eine Stärkung der Mitbestimmung in digitalen Veränderungsprozessen gebildet hätten. Erstens hätten die beteiligten Gewerkschaften erhebliche personelle Ressourcen investiert und die Betriebsräte intensiv beraten und begleitet. Zweitens seien die Handlungsspielräume noch einmal erweitert worden, indem öffentliche Mittel für externe Beratung mobilisiert worden seien. Drittens sei mit einer intensiven Beteiligung der Belegschaften Neuland betreten worden. Beschäftigte aus allen Abteilungen seien umfassend bereits an der Analyse betrieblicher Probleme beteiligt gewesen, sodass die weiteren Projektschritte betriebsspezifisch „geerdet" gewesen seien. Und viertens sei ein überbetrieblicher Erfahrungsaustausch organisiert worden, der ebenfalls fruchtbares Wissen für den Abschluss der betrieblichen „Zukunftsvereinbarungen" generiert habe (ebd. 20 f.).

Zusammenfassend lässt sich zum Forschungsstand sagen, dass wir bereits über einige Erkenntnisse verfügen, wenn es um den Zusammenhang von Digitalisierung und Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene geht. Vor allem die Bedeutung von Wissenserwerb und Informationsweitergabe sowie der Beteiligung der Beschäftigten ist deutlich geworden. Offen ist, inwiefern sich die Ergebnisse, die hauptsächlich mit empirischem Material aus dem industriellen Sektor erarbeitet wurden, auf den Dienstleistungsbereich und insbesondere auf die Altenpflege übertragen lassen. Für die (Alten-)Pflege konnte hier eine Forschungslücke identifiziert werden, die mit unserem Beitrag adressiert wird.

3 Forschungsfragen, Operationalisierung und Methodik

Die skizzierten Herausforderungen rücken betriebliche Praktiken der Information, Mitwirkung und Mitbestimmung betrieblicher Interessenvertretungen in betrieblichen Digitalisierungsprozessen in der Altenpflege einerseits sowie ihre Strategien zur Informations- und Wissensaneignung andererseits in den Fokus.

Die zentrale Fragestellung der Studie lautete: *Welche Chancen und Risiken prägen betriebliche Mitbestimmungsprozesse in der digitalen Transformation der Altenpflege aus Perspektive betrieblicher Interessenvertretungen?* Ausgehend hiervon wurden folgende Teilaspekte bzw. Fragestellungen in der Studie eingehender untersucht:

- Welche subjektiven Einstellungen haben betriebliche Interessenvertretungen a) gegenüber digitaler Technik generell und b) gegenüber digitaler Technik im Untersuchungsfeld Altenpflege?
- Wie bewerten betriebliche Interessenvertretungen die derzeitige und künftige strategische Relevanz des Themas Digitalisierung für ihre Gremienarbeit?
- Was sind aus Perspektive betrieblicher Interessenvertretungen derzeit zentrale Themen- und Handlungsfelder?
- Welche konkreten Praktiken betrieblicher Informations-, Mitwirkungs- und Mitbestimmungspolitik können beobachtet werden?
- Für welche Felder betrieblicher Digitalisierung werden Betriebsvereinbarungen in der Altenpflege abgeschlossen?
- Wie und über welche Wege eignen sich betriebliche Interessenvertretungen Information und Wissen im Themenfeld „Digitalisierung" an?
- Wo formulieren betriebliche Interessenvertretungen künftigen Unterstützungsbedarf?

Zur Erarbeitung der Studie wurde eine Online-Befragung durchgeführt. Diese war im September/Oktober 2019 freigeschaltet. Zur Analyse wurden insgesamt 186 beantwortete Fragebögen einbezogen. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Auswertung dargestellt. Die Studie kann zwar keine Repräsentativität für sich beanspruchen, dennoch erlauben die Ergebnisse erste Aussagen über die untersuchten Fragestellungen. Hinsichtlich der Repräsentativität ist zudem zu konstatieren, dass derzeit keine belastbaren Daten hinsichtlich der Verteilung der Zielgruppe der Befragung (Betriebliche Interessenvertretungen in der Altenpflege) in der Grundgesamtheit vorliegen. Gleichwohl können aus den Ergebnissen erste Einblicke zu betrieblichen Praktiken der Information, Mitwirkung und Mitbestimmung sowie zu Strategien der Informations- und Wissensaneignung betrieblicher Interessenvertretungen im Kontext der digitalen Transformation in der Altenpflege gewonnen werden. Zudem liefern die Ergebnisse der Erhebung Hinweise auf Fragestellungen, die im nächsten Schritt vertiefend auch über qualitative Methoden bearbeitet werden können.

3.1 Beschreibung des Datensatzes

Zielgruppe der Befragung waren gewählte Mitglieder betrieblicher Interessenvertretungsgremien in Einrichtungen der Altenpflege. Stationäre und ambulante Langzeitpflege werden in Deutschland sowohl von privatwirtschaftlichen als auch freigemeinnützigen und öffentlichen Trägern angeboten. In den Einrichtungen in öffentlicher Trägerschaft werden nach den Personalvertretungsgesetzen der Länder Personalräte gewählt. In den privaten und etwa der Hälfte der freigemeinnützigen Einrichtungen gilt das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), sodass Betriebsräte gewählt werden können. Einrichtungen in kirchlicher oder kirchennaher Trägerschaft liegen hingegen nicht im Geltungsbereich des BetrVG. Hier werden von den sogenannten Dienstnehmern (den Beschäftigten) nach den jeweilig gültigen Mitarbeitervertretungsgesetzen bzw. -ordnungen Mitarbeitervertretungen (MAVen) gewählt. Bezogen auf alle Beschäftigten in der Altenpflege betrifft dies 23 Prozent (in ambulanten Diensten) bzw. 33 Prozent (in stationären Einrichtungen) (Statistisches Bundesamt 2020).

Die Grundgesamtheit unserer Zielgruppe – Mitglieder gewählter Interessenvertretungen in Einrichtungen der Altenpflege – ist unbekannt. Aus der Pflegestatistik des Statistischen Bundesamt wissen wir zwar, wie viele Einrichtungen es gibt und in welcher Trägerschaft sie sich befinden, jedoch gibt es keine Erkenntnisse dazu, in welchen Einrichtungen tatsächlich Interessenvertretungen gewählt werden (und aus wie vielen Personen diese bestehen). Insbesondere im wachsenden Bereich der privatwirtschaftlich organisierten Pflegeheime und -dienste gibt es häufig keine gewählten Interessenvertretungen (Statistisches Bundesamt 2019). Insofern kann nicht eingeschätzt werden, inwieweit sich die Verteilung der Gremienarten (Betriebsrat, Mitarbeitervertretung und Personalrat) in unserem Datensatz von der Verteilung in der Grundgesamtheit unterscheidet. Nachfolgende Tabelle 1 gibt einen Überblick zur Struktur des Datensatzes:

Tabelle 1: Kennzahlen zur Datensatzstruktur

Art des Gremiums: Mitglied …	Anzahl	in %
eines Betriebsrats (BR)	110	59,1
einer Mitarbeitervertretung (MAV)	67	36,0
eines Personalrates (PR)	9	4,8
Geschlecht:		
weiblich	117	63,2
männlich	67	36,2
divers	1	0,5
Gewerkschaftsmitglied:		
ja	152	82,6
nein	32	17,4
Alter:		
unter 30	5	2,7
30 bis 39	28	15,3
40 bis 49	40	21,9
50 bis 59	77	42,1
60 und über	33	18,0
Anzahl der Pflegebedürftigen, die im Durchschnitt in der Einrichtung/vom Pflegedienst versorgt werden:		
bis 25	6	3,4
26 bis 50	9	5,1
51 bis 100	48	27,0
101 bis 150	44	24,7
151 bis 200	20	11,2
201 bis 300	16	9,0
300 und mehr	35	19,7
Die Einrichtung befindet sich in...		
privater Trägerschaft	20	11,2
freigemeinnütziger Trägerschaft, z.B. Wohlfahrtsverbände (AWO, Caritas, Diakonie, Paritäter etc.)	129	72,5
öffentlicher/kommunaler Trägerschaft	29	16,3

Quelle Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

72,5 Prozent der Einrichtungen, in denen die Befragten aktiv sind, befinden sich in freigemeinnütziger Trägerschaft. Der Anteil der privaten Einrichtungen liegt im Datensatz bei 11,2 Prozent. In der Grundgesamtheit *aller Pflegeeinrichtungen* betrug im Jahr 2017 der Anteil der freigemeinnützigen 53 (stationär) bzw. 33 Prozent (ambulant), der Anteil der privaten 43 (ambulant) bzw. 66 Prozent (stationär) und der Anteil der öffentlichen Einrichtungen 5 (stationär) bzw. 1 Prozent (ambulant) (Statistisches Bundesamt 2019).

Von den 186 in die Auswertung einbezogenen Fällen sind rund 59 Prozent der Befragten gewählte Mitglieder eines Betriebsrats, 36 Prozent gehören Mitarbeitervertretungen an. Der Anteil der Mitglieder eines Personalrats beträgt nur rund 5 Prozent. Wenn wir in den Auswertungen zwischen den Gremienarten differenzieren, beziehen wir uns darum ausschließlich

auf Betriebsräte und Mitarbeitervertretungen, während wir die Personalräte wegen der geringen Fallzahlen nicht eingehender betrachten. In der Gesamtheit aller Befragten sind sie natürlich einbezogen.

In Bezug auf das Geschlecht der Befragten mag der hohe Anteil an Frauen auffallen. Rund 63 Prozent der Befragten wählen die Geschlechtsangabe „weiblich". Bezogen auf alle Pflegekräfte liegt der Frauenanteil jedoch sogar bei 86 (ambulanter Sektor) bzw. 84 Prozent (stationärer Sektor). Ob sich diese Geschlechterverteilung auch in den Gremien abbildet, kann aus oben genanntem Grund nicht geklärt werden. Erfahrungsgemäß sind in den Gremien, vor allem in den Vorsitzendenpositionen, überproportional viele Männer vertreten.

Die überwiegende Mehrheit der Befragten geben an, dass sie Gewerkschaftsmitglied (83 Prozent) sind. Repräsentative Zahlen über den gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Beschäftigten in der Altenpflege liegen ebenso wenig vor wie über den Organisationsgrad ihrer Interessenvertreter*innen. Es lässt sich vermuten, dass letztere eher Mitglied einer Gewerkschaft sind als der Durchschnitt der Beschäftigten. Jedoch ist auch zu erwähnen, dass die Werbung zur Teilnahme an der Befragung zu einem Großteil über gewerkschaftliche Kanäle stattfand – insofern ist nicht auszuschließen, dass Gewerkschaftsmitglieder überproportional an der Befragung teilgenommen haben. Über 60 Prozent der Befragten sind 50 Jahre alt oder älter. Der Anteil der Befragten unter 30 liegt bei lediglich 2,7 Prozent. Im Vergleich zur Gesamtheit *aller in der Altenpflege Beschäftigten* sind die jüngeren in unserem Sample unter-, die älteren überrepräsentiert (vgl. Pflegestatistik 2017). Für die Gesamtheit *aller gewählten Interessenvertreter*innen in der Altenpflege* kann man jedoch davon ausgehen, dass ältere und erfahrenere Mitarbeiter*innen häufiger in die Gremien gewählt werden als es ihrem Anteil an den Belegschaften entspricht – ähnlich wie es sich in unserem Sample darstellt.

Die Anzahl der Pflegebedürftigen, die im Durchschnitt in der Einrichtung/vom Pflegedienst versorgt werden, zeigt ein differenziertes Bild. Bei rund 8,5 Prozent der Befragten liegt diese Zahl unter 50. Über 51 Prozent der Befragten geben an, dass ihre Einrichtung im Durchschnitt zwischen 50 und 150 Pflegebedürftige versorgt. Im Datensatz sind auch einige Großeinrichtungen dabei, 19,7 Prozent der Befragten geben die Anzahl der versorgten Pflegebedürftigen mit „über 300" an. Im Vergleich zur Grundgesamtheit aller Einrichtungen sind die kleinen Einrichtungen deutlich unter-, die großen deutlich überrepräsentiert (Pflegestatistik 2017). Da größere Betriebe in der Regel jedoch eher über eine Interessenvertretung verfügen als kleine und mittlere (Ellguth 2018), überrascht dies nicht.

Tabelle 2: Angebotsspektrum der Einrichtungen

	Einrichtung	Träger
Ambulante Pflege	12,8%	19,3%
Stationäre Pflege	37,4%	25,3%
Tagespflege	12,5%	17,1%
Kurzzeitpflege	24,6%	21,7%
Alternative Wohnformen (z.B. Betreutes Wohnen, Demenz-WG)	12,8%	16,5%
Gesamt	**100%**	**100%**

Quelle: Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

In Bezug auf das Angebotsspektrum der Einrichtungen und Träger, in denen die Befragten tätig sind, wird deutlich, dass sie in der Regel mehrere Leistungen anbieten. Auf die Frage nach dem Angebotsspektrum konnten die Befragten Mehrfachantworten anklicken. Die Prozentzahlen in der Tabelle 2 beziehen sich auf die Anzahl der Antworten. Alle Einrichtungen bieten mindestens zwei Leistungen gleichzeitig an. Bei den Trägern der Einrichtungen beläuft sich diese Zahl auf drei.

Sowohl in den Einrichtungen als auch bei ihren Trägern werden überwiegend Leistungen im Bereich der stationären Langzeitpflege angeboten, gefolgt von der Kurzzeitpflege. Bei der „Ambulanten Pflege" laufen die Angaben auseinander. Bei den Trägern beträgt der Anteil 19 Prozent, bei den Einrichtungen beträgt dieser 12,8 Prozent. Hieraus lässt sich schließen, dass die gewählten Interessenvertreter*innen bei Trägern, die sowohl stationäre als auch ambulante Pflege anbieten, eher aus den stationären Einrichtungen stammen. Das Gleiche gilt für die Angebote „Tagespflege" und „Alternativen Wohnformen"; auch hier liegen die Anteile in Bezug auf das Angebotsspektrum bei den Trägern höher als für die Einrichtungen. In Deutschland gibt es in etwa gleich viele ambulante und stationäre Einrichtungen (Statistisches Bundesamt 2019). Aufgrund des oben bereits erwähnten Zusammenhangs von Betriebsgröße und Vorhandenseins einer Interessenvertretung überrascht es jedoch nicht, dass in unserem Sample die Vertreter*innen aus dem stationären Sektor überwiegen.

Tabelle 3: Kennzahlen über Mitgliedschaft, Mitglieder vor Ort und Freistellungen

	Betriebsrat	Mitarbeitervertretung	Personalrat
Mitgliedschaft im Durchschnitt (in Jahren)	8,9	9,8	6,9
Anzahl der Mitglieder vor Ort (im Durchschnitt)	8,9	7,8	8,8
Anzahl der Mitglieder, die freigestellt sind (im Durchschnitt)	1,5	1,3	1,8

Quelle: Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

Die Dauer der Mitgliedschaft der Befragten in den Gremien variiert gering nach Typus der Interessenvertretung (BR oder MAV) zwischen 8,9 und 9,8 Jahren (Tabelle 3). Die Anzahl der

Mitglieder in der örtlichen Interessenvertretung beläuft sich auf 7 bis 9 Mitglieder. Die Zahl der gewählten Mitglieder variiert sowohl nach Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) als auch nach den jeweiligen Mitarbeitervertretungsgesetzen (MVG) kirchlicher Dienstgeber auf Grundlage der wahlberechtigen Mitarbeitenden. In allen örtlichen Interessenvertretungen im Sample ist mindestens eine Person für die Gremientätigkeit teilweise oder ganz freigestellt.

Tabelle 4: Kennzahlen über die Funktion und Tätigkeit

	Betriebsrat		Mitarbeitervertretung		Personalrat	
Mitgliedschaft und Funktion im Gremium	**Anzahl**	**in %**	**Anzahl**	**in %**	**Anzahl**	**in %**
Vorsitzende*r	52	47,3	43	65,2	2	22,2
stellvertretende*r Vorsitzende*r	16	14,5	6	9,1	3	33,3
reguläres Mitglied	38	34,5	16	24,2	4	44,4
Ersatzmitglied	4	3,6	1	1,5	0	0,0
Gesamt	**110**	**100**	**66**	**100**	**9**	**100**
Freigestellt für die Gremiumtätigkeit….						
ja, mit 100 %	23	20,9	10	15,2	4	44,4
ja, mit 50 % bis 99 %	14	12,7	10	15,2	1	11,1
ja, mit weniger als 50 %	11	10,0	20	30,3	1	11,1
nein	62	56,4	26	39,4	3	33,3
Gesamt	**110**	**100**	**66**	**100**	**9**	**100**

Quelle: Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

Die Befragten im Sample haben überwiegend eine Funktion im Gremium als Vorsitzende*r oder stellvertretende*r Vorsitzende*r (Tabelle 4). Bei den Betriebsräten und Mitarbeitervertretungen sind rund ein Drittel mit mindestens 50 Prozent freigestellt. Rund 56 Prozent der Mitglieder bei den Betriebsräten sind überhaupt nicht freigestellt. Dieser Anteil liegt bei den Mitarbeitervertretungen nur bei rund 39 Prozent. Obwohl uns keine Daten zur Anzahl und Mitgliederstärke der Interessenvertretungsgremien in der Altenpflege im Allgemeinen vorliegen, ist davon auszugehen, dass die Vorsitzenden und stellvertretenden Vorsitzenden in unserem Sample überproportional vertreten sind.

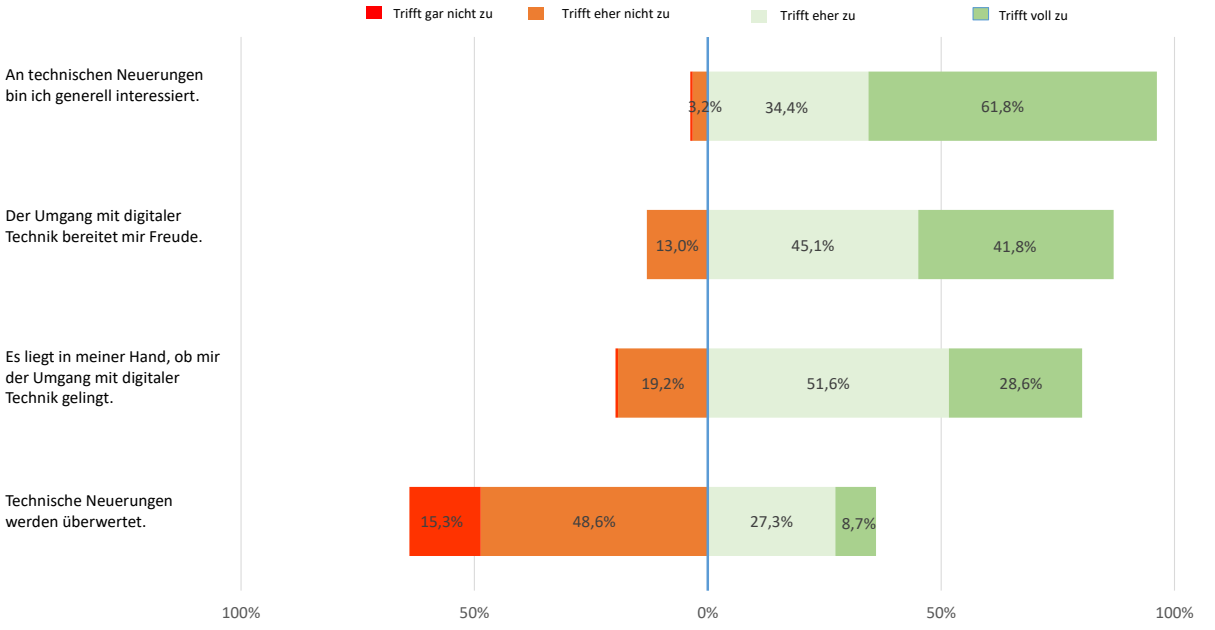
4 Ergebnisse der Untersuchung

Die Darstellung der Befragungsergebnisse folgt der in Kapitel 3 erläuterten Fragestellung und gliedert sich in sechs Unterkapitel. Zunächst geht es darum, wie die Befragten dem Thema Digitalisierung gegenüber eingestellt sind und welche Relevanz sie ihm zuschreiben (4.1). Zweitens werfen wir einen Blick darauf, was sie als die zentralen Handlungsfelder auf betrieblicher Ebene wahrnehmen und auf welche Herausforderungen sie dabei stoßen (4.2). Unter 4.3 schauen wir uns dann genauer an, wie die Zusammenarbeit im Gremium und mit dem Arbeitgeber/Dienstgeber funktioniert. Welche Bedeutung dabei Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen spielen und welche Themen diese behandeln, ist Gegenstand des darauffolgenden

Unterkapitels (4.4). Der Themenbereich Wissensaneignung und Informationsbeschaffung wird unter 4.5 beleuchtet und abschließend richtet sich die Betrachtung auf die Chancen und Risiken bezüglich der Mitgestaltung der betrieblichen Digitalisierung durch die Mitbestimmungsgremien (4.6).

4.1 Akzeptanz und Relevanz des Themas Digitalisierung

Abbildung 1: Persönliche Einstellung gegenüber digitaler Technik



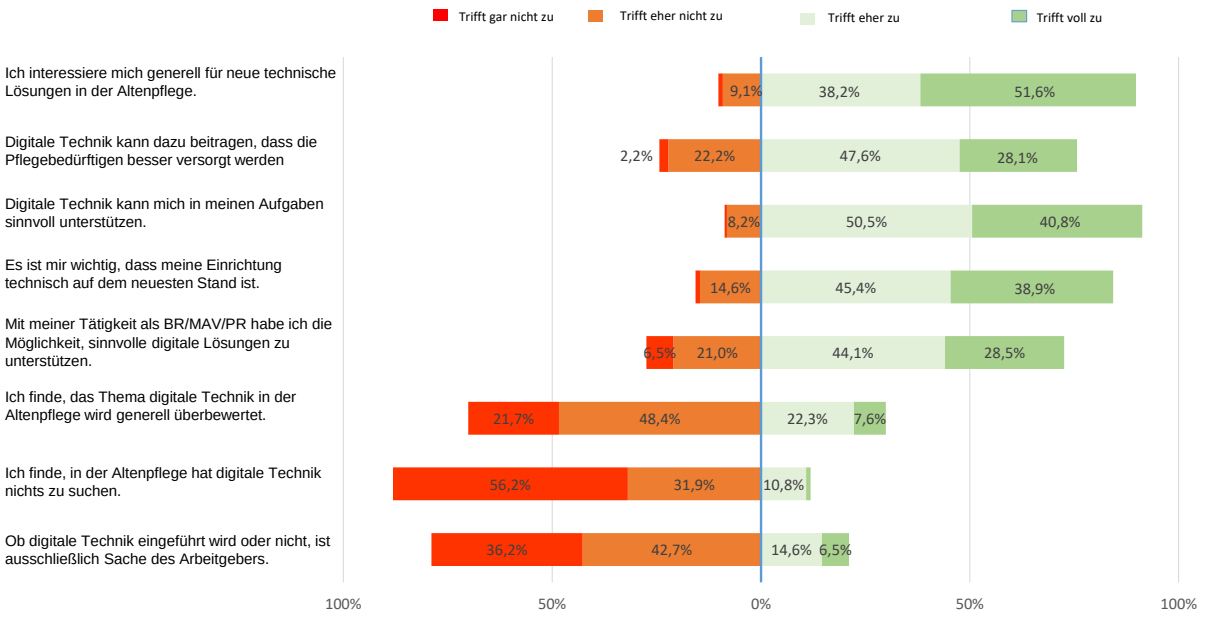
Quelle: Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

Inwieweit sich die Befragten persönlich für technische Neuerungen im Allgemeinen interessieren, könnte Einfluss darauf haben, wie sie der Digitalisierung grundsätzlich und auf betrieblicher Ebene gegenüberstehen. Im Fragebogen wird darauf hingewiesen, dass Digitalisierung und „digitale Technik" in einem weiten Sinne zu verstehen sei, um ein einheitliches Verständnis in der Beantwortung der Fragen zu erleichtern: „Unter digitalen Lösungen oder technischen Neuerungen für die Pflege werden z.B. elektronische Dokumentationssysteme, die Nutzung von mobilen Endgeräten, von E-Mail und Internet, Apps zur Sturzprophylaxe, intelligente Pflegebetten, digitale Dienstpläne oder ähnliches verstanden."

Wie **Abbildung 1** zeigt, hat die Mehrheit der Befragten grundsätzlich eine positive Einstellung zu digitalen Technologien. 96,2 Prozent bezeichnen sich als interessiert bzw. eher interessiert. Für 86,9 Prozent gilt sogar, dass es „voll"/"eher" zutrifft, dass ihnen der Umgang mit digitaler Technik Freude bereitet. Die Bedeutung des eigenen Handelns und der eigenen Verantwortung beim Umgang mit der digitalen Technik wird ebenfalls mehrheitlich positiv bewertet. Rund 80 Prozent der Befragten stehen dieser Aussage insgesamt zustimmend gegenüber.

Der Frage, ob technische Neuerungen überbewertet werden, stimmen rund 64 Prozent der Befragten „gar nicht“ oder „eher nicht“ zu.

Abbildung 2: Persönliche Einstellung gegenüber digitaler Technik in der Altenpflege



Quelle: Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

Im zweiten Schritt war für uns von Interesse, wie die Befragten gegenüber digitaler Technik *in der Altenpflege* eingestellt sind **(Abbildung 2)**. Leitend ist hier die Überlegung, dass die Befragten zwar prinzipiell und in ihrem persönlichen Umfeld digitaler Technik gegenüber positiv eingestellt sein könnten, dies aber nicht in Bezug auf die Nutzung digitaler Technik in der personenzentrierten Altenpflege zutreffen muss.

Im Allgemeinen wird das Thema „Digitale Technik in der Altenpflege“ von betrieblichen Interessenvertreter*innen positiv bewertet. Die Mehrheit der Befragten (rund 90 Prozent) interessiert sich für neue technische Lösungen in der Altenpflege. Ein Großteil ist darüber hinaus der Meinung, dass digitale Technik dazu beitragen kann, dass die Pflegebedürftigen besser versorgt werden. Rund drei Viertel der Befragten bewerten diese Aussage eher positiv. Digitale Technik könne die eigenen Aufgaben sinnvoll unterstützen, meinen insgesamt 91,3 Prozent. Dazu müsste aber die Einrichtung technisch auf dem neuesten Stand sein. Der überwiegende Anteil der Befragten betrachtet dies mit rund 84 Prozent als Voraussetzung.

Hatten oben noch 36 Prozent gemeint, dass technische Neuerungen im Allgemeinen überbewertet würden, sind es hier nur noch rund 30 Prozent der Befragten, die es „eher“ bzw. voll“ zutreffend finden, dass das Thema digitale Technik in der Altenpflege überbewertet wird. Lediglich 11 Prozent finden, dass digitale Technik in der Altenpflege nichts zu suchen habe.

Wenn es um die Rolle der Betriebsparteien geht, sieht ein Großteil der Befragten (72,6 Prozent) in ihrer Tätigkeit als betriebliche Interessenvertreter*innen die Möglichkeit, sinnvolle digitale Lösungen in der Altenpflege zu unterstützen. Ebenfalls rund drei Viertel der Befragten sehen es kritisch, wenn behauptet wird, dass es ausschließlich Sache des Arbeit- bzw. Dienstgebers sei, über die Einführung digitaler Technik zu entscheiden.

Abbildung 3: Bedeutung der Digitalisierung in der Gremienarbeit

Quelle: Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

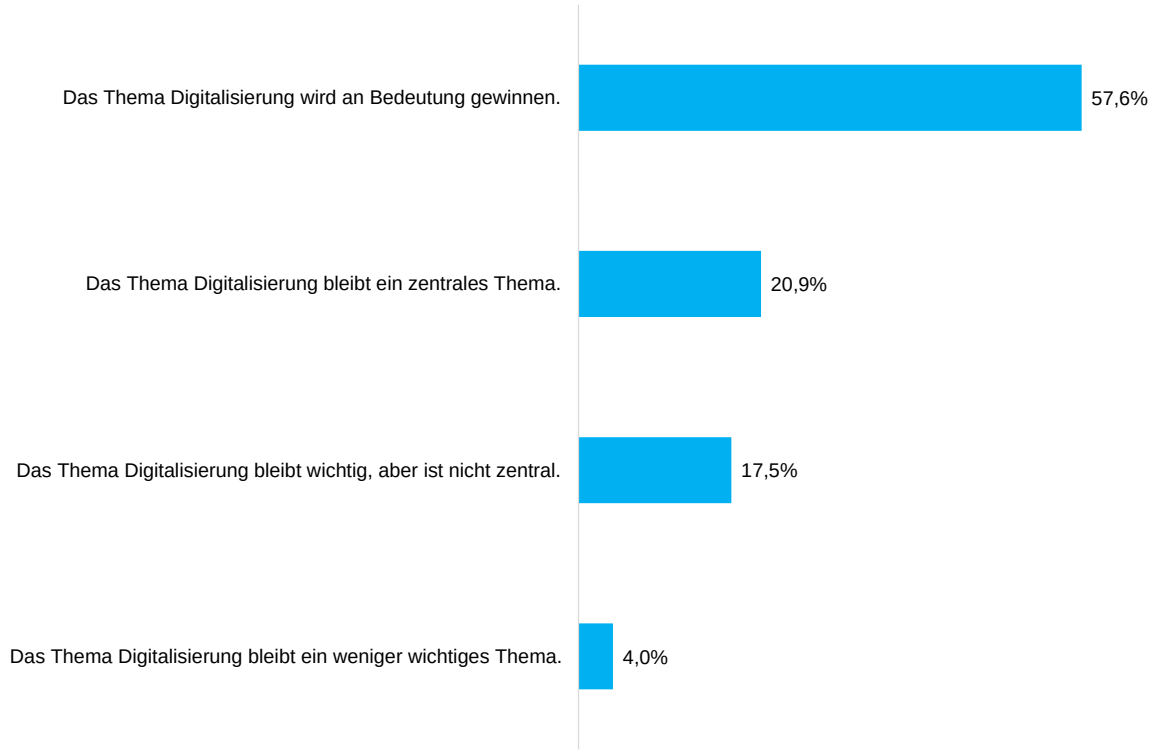
Inwieweit die Beschäftigung mit dem Thema Digitalisierung in der Gremienarbeit gegenwärtig eine Rolle spielt, wird sowohl für die Gesamtheit der Befragten als auch nach Gremientyp differenziert in **Abbildung 3** dargestellt. Insgesamt ist die Digitalisierung nach Einschätzung der Befragten für etwa 30 Prozent ein strategisches Thema für das Gremium. Dieser Anteil variiert nach Gremienart deutlich. 23,4 Prozent der befragten Betriebsträt*innen[4] und 42,9 Prozent der Mitarbeitervertreter*innen teilen diese Einschätzung.

Rund ein Drittel der Befragten gibt an, dass sie sich mit dem Thema Digitalisierung regelmäßig beschäftigen, aber dass dies für sie kein strategisches Thema in der Gremienarbeit ist. Dieser Anteil liegt mit 35 Prozent bei den Betriebsrät*innen höher als in den Mitarbeitervertretungen

[4] Wenn nicht das Gremium Betriebsrat gemeint ist, sondern die einzelnen Mitglieder des Betriebsrats, verwenden wir die Schreibweise „Betriebsrät*innen". [Anm. d. Verf.]

(28,6 Prozent). Wiederum rund ein Drittel der Befragten (32 Prozent) geben als Antwort, dass die Digitalisierung derzeit nur am Rande eine Rolle spielt. Während bei den befragten Betriebsrät*innen dieser Wert 33,6 Prozent beträgt, liegt er bei den Mitarbeitervertretungen nur bei 25,4 Prozent. Nur wenige Befragte geben an, dass die Digitalisierung derzeit in der Gremienarbeit keine Rolle spielt. Dieser Anteil fällt jedoch bei den Betriebsräten mit 7,5 Prozent doppelt so hoch aus wie in den Mitarbeitervertretungen (3,2 Prozent).

Abbildung 4: Künftige strategische Bedeutung der Digitalisierung



Quelle: Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

Neben der Frage, welche Bedeutung die Digitalisierung zum Befragungszeitpunkt für die Gremien hatte, interessiert auch, wie die Befragten die zukünftige Bedeutung einschätzen. Wie aus **Abbildung 4** hervorgeht, geben insgesamt 57,6 Prozent der Befragten an, dass das Thema Digitalisierung an Bedeutung gewinnen wird. Rund 21 Prozent gehen davon aus, dass das Thema Digitalisierung ein zentrales Thema bleibt. Weitere 17,5 Prozent bewerten das Thema zwar als wichtig, sehen es aber auch künftig nicht als zentrales Thema. Nur 4 Prozent der Befragten geben an, dass das Thema Digitalisierung künftig ein weniger wichtiges Thema bleiben wird.

4.2 Digitalisierung: Handlungsfelder der Einrichtungen und Herausforderungen

Wir wollten von den betrieblichen Interessenvertretungen wissen, was ihrer Einschätzung nach derzeit die drei wichtigsten Themen im Kontext Digitalisierung in ihrer Einrichtung sind. Leitend waren hierbei u.a. die Erfahrungen aus qualitativen Interviews zum Thema Digitalisierung in der Altenpflege, die ebenfalls im Rahmen des Projekts DIALOGS*PLUS* stattfanden (vgl. hierzu Evans et al. 2020b). In den Interviews wurde oftmals betont, dass es eine erhebliche Diskrepanz zwischen der öffentlichen Diskussion zum Thema Digitalisierung (Stichworte: KI, Pflegerobotik) und den realen konkreten An- und Herausforderungen in der Altenpflege gibt. In die Auswertung der Tabelle 5 werden insgesamt 379 Antworten einbezogen, da die Befragten bis zu drei Themen auswählen konnten.

Tabelle 5: Wichtigste Themen in der Einrichtung

	Antworten		Prozent der Fälle
	Anzahl	Prozent	
Verbesserung der Grundausstattung (WLAN, Geräte etc.)	79	20,8%	53,4%
Optimierung der Prozessabläufe durch neue Geräte/Anwendungen	69	18,2%	46,6%
Umsetzung des Datenschutzes	52	13,7%	35,1%
Reduzierung der Arbeitsbelastung durch neue Geräte/Anwendungen	49	12,9%	33,1%
Entwicklung digitaler Kompetenzen der Mitarbeiter*innen	38	10,0%	25,7%
Digital unterstütztes Lernen, Fortbildung	31	8,2%	20,9%
Entwicklung neuer digital-gestützter Angebote/Dienstleistungen	29	7,7%	19,6%
Strategie zur Mitarbeiterbeteiligung	20	5,3%	13,5%
Sonstiges	12	3,2%	8,1%
Gesamt	**379**	**100%**	

Quelle: Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

Rund 21 Prozent aller Antworten liegen im Bereich „Verbesserung der Grundausstattung (WLAN, Geräte etc.). 53,4 Prozent der Befragten kreuzen diese Antwortkategorie an. Die Optimierung der Prozessabläufe durch neue Geräte/Anwendungen (18,2 Prozent der Antworten) sowie die Umsetzung des Datenschutzes (13,7 Prozent) gehören derzeit ebenfalls zu den zentralen betrieblichen Themen. Nah am dritten Rang liegt noch die Reduzierung der Arbeitsbelastung durch neue Geräte/Anwendungen mit 12,9 Prozent der Antworten.

Die Items „Entwicklung digitaler Kompetenzen der Mitarbeiter*innen“ und „Digital gestütztes Lernen, Fortbildung“ erzielen schon deutlich weniger Nennungen. Noch bemerkenswerter sieht es aus in Bezug auf das Thema Mitarbeiterbeteiligung. Nur 5,3 Prozent der Befragten betrachten eine Strategie zur Mitarbeiterbeteiligung als derzeit wichtiges Themenfeld ihrer Einrichtung.

Aus Sicht der Interessenvertretungen stehen somit die technische Infrastruktur und die damit verbundenen Abläufe in der Einrichtung im Vordergrund. Themen in Bezug auf Mitarbeiter*innen, Qualifikation bzw. Fortbildung oder Mitarbeiterbeteiligung haben dagegen geringere Relevanz.

Tabelle 6: Drei wichtigste Herausforderungen in Bezug auf Digitalisierung

	Antworten		Prozent der Fälle
	Anzahl	Prozent	
Die digitalen Kompetenzen der Mitarbeiter*innen zu entwickeln.	82	20,3%	54,3%
Die vorhandene Technik besser den Bedarfen der Beschäftigten anzupassen.	79	19,6%	52,3%
Datenschutzregelungen zu beachten und umzusetzen.	65	16,1%	43,0%
Die Akzeptanz bereits angeschaffter Anwendungen/Geräte in der Belegschaft zu erhöhen.	55	13,6%	36,4%
Die Beschäftigten bei der Auswahl, Einführung und Bewertung besser zu beteiligen.	55	13,6%	36,4%
Die Folgen und Wirkungen für Versorgungs- und Arbeitsprozesse zu erfassen.	46	11,4%	30,5%
Neue Einsatzfelder für digitale Technik zu identifizieren.	13	3,2%	8,6%
Den Einsatz digitaler Technik zu beschränken.	8	2,0%	5,3%
Gesamt	**403**	**100%**	

Quelle: Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

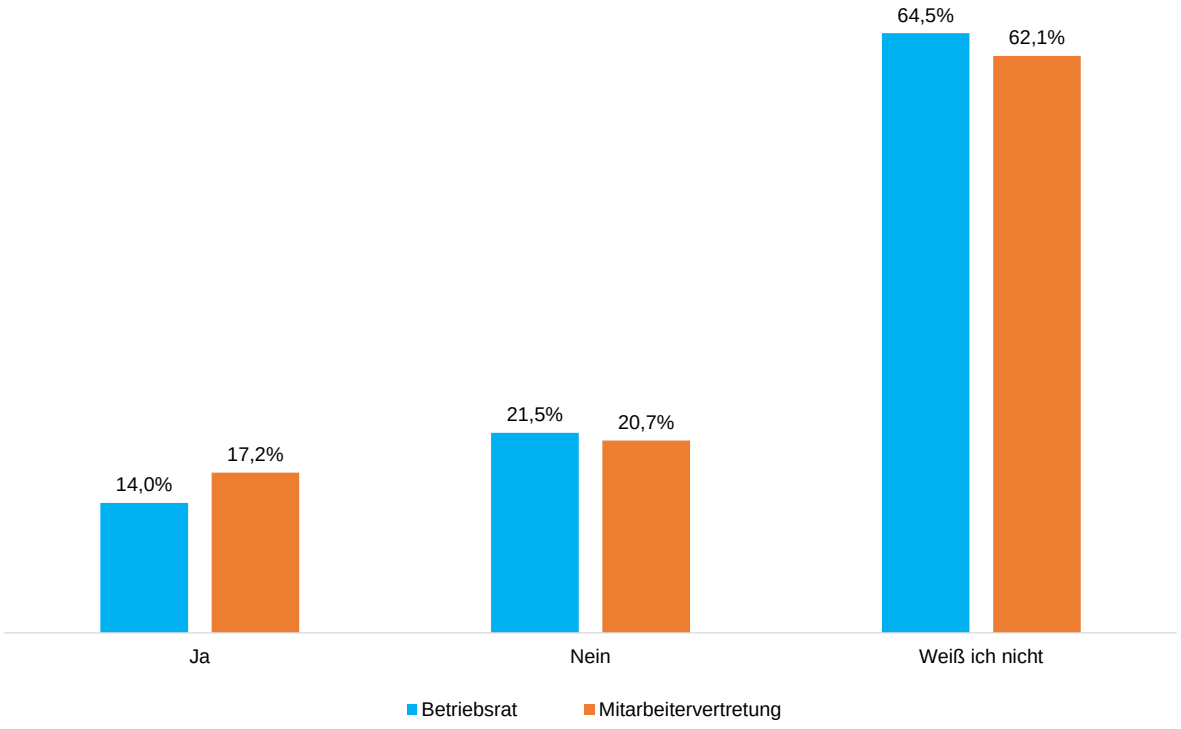
In einem nächsten Schritt stellten wir die Frage, was in den Augen der Befragten die größten Herausforderungen *beim Einsatz digitaler Technik in der Arbeit* sind. Jeweils etwas mehr als die Hälfte der Befragten nennt hier die Entwicklung der digitalen Kompetenzen der Mitarbeiter*innen sowie die Anpassung der Technik an die Bedarfe der Beschäftigten (Tabelle 6).

Dies steht zum Teil in Kontrast zu den Ergebnissen bezüglich der wichtigsten Themen in der Einrichtung (Tabelle 5). Damit deutet sich an, dass Digitalisierung in der Altenpflege derzeit in den Einrichtungen primär als technisches Innovationsfeld realisiert wird. Die Interessenvertretungen sehen zwar die Bedeutung von Kompetenzentwicklung und Nutzerorientierung, in den Einrichtungen stehen sie jedoch nicht weit oben auf der Agenda.

Datenschutzregelungen belegen den dritten Platz in der Reihenfolge der Antworten. Zwischen 30 und 37 Prozent der Befragten kreuzen die darauffolgenden Anforderungen an: Akzeptanzerhöhung, Mitarbeiterbeteiligung, Wirkungsmessung. Abgeschlagen auf den letzten beiden Plätzen liegen die Identifikation neuer Einsatzfelder sowie die Beschränkung des Technikeinsatzes.

Überraschend ist, dass betriebliche Interessenvertretungen dem Themenfeld „Erfassen der Folgen und Wirkungen für Versorgungs- und Arbeitsprozesse" einen vergleichsweise geringeren Stellenwert einräumen, denn dies berührt unmittelbar die Mitbestimmungsrechte bei der Einführung technischer oder organisatorischer Neuerungen.

Abbildung 5: Kenntnis über Investitionskostenzuschuss für die Anschaffung digitaler Technik nach PpSG: *„Hat Ihre Einrichtung einen Antrag auf Investitionskostenzuschuss gestellt?"*

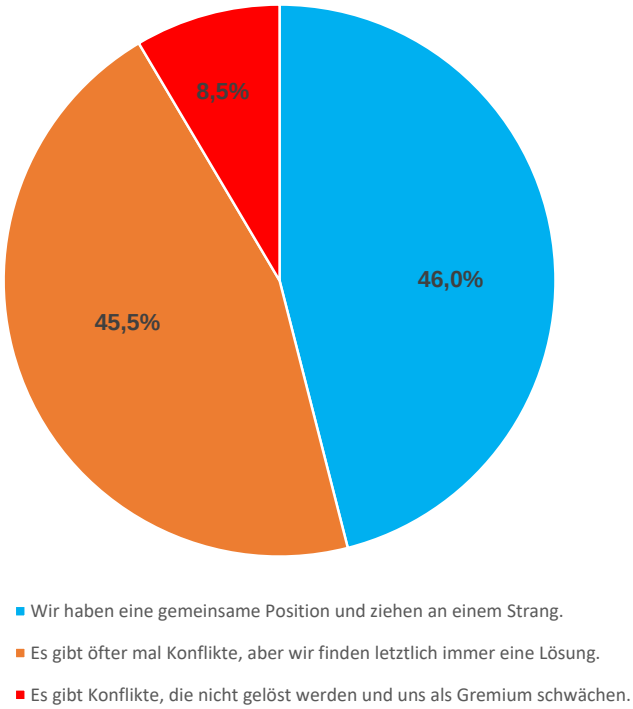


Quelle: Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

Im „Pflegepersonal-Stärkungsgesetz" (PpSG) wurde 2018 beschlossen, dass Investitionen in digitale Technik, die das Personal in der Pflege unterstützt, mit bis zu 12.000 Euro gefördert werden können. Vor diesem Hintergrund interessierte uns die Frage, ob die betrieblichen Interessenvertretungen Kenntnis darüber haben, ob ihre Einrichtung einen entsprechenden Antrag gestellt hat **(Abbildung 5)**. Aus Sicht der Interessenvertretungen herrscht jedoch Unklarheit darüber, ob die Einrichtung diese Fördermittel für digitale Investitionen in der Altenpflege beantragt hat oder nicht. Fast zwei Drittel der Befragten, sowohl in den Betriebsräten als auch in den Mitarbeitervertretungen, geben an, hierüber keine Kenntnisse zu haben. Nur 17,2 Prozent der Befragten in den Mitarbeitervertretungen bzw. 14 Prozent in den Betriebsräten haben diese Frage mit „Ja" beantwortet. In rund einem Fünftel der Einrichtungen wurde laut Aussagen der Befragten zum Erhebungszeitpunkt hingegen kein Antrag auf diesen Investitionskostenzuschuss gestellt.

4.3 Praktiken betrieblicher Arbeitsbeziehungen

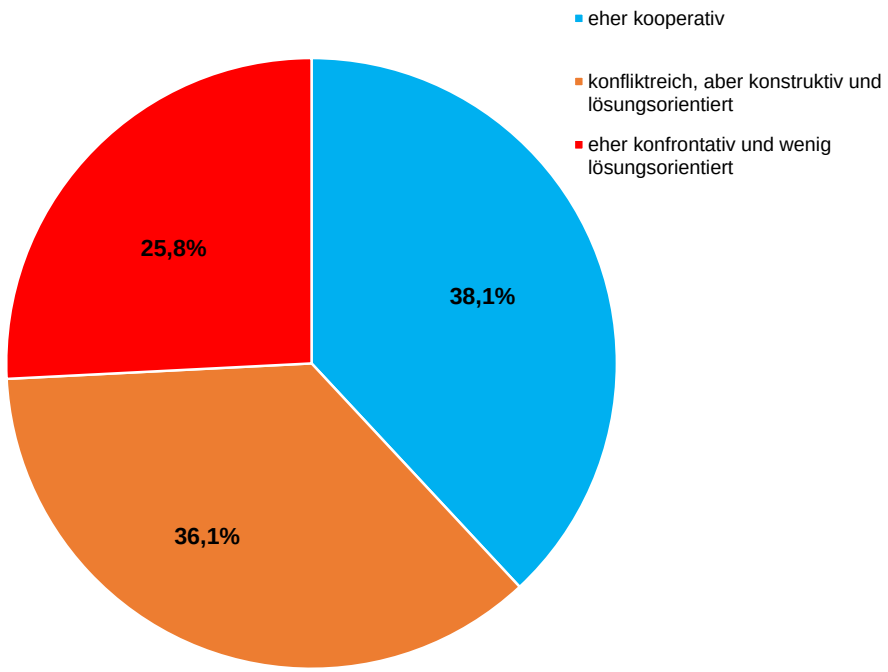
Abbildung 6: Zusammenarbeit im Gremium zum Thema Digitalisierung



Quelle: Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

Wir wollten von den Befragten wissen, wie sie die Zusammenarbeit in ihrem Gremium zum Thema Digitalisierung bewerten **(Abbildung 6)**. Ihre Antworten deuten darauf hin, dass es innerhalb der Gremien keine grundsätzlichen und dauerhaften Konflikte über das Thema Digitalisierung gibt. Lediglich 8,5 Prozent geben an, dass es Konflikte gibt, die nicht gelöst werden und somit das Gremium schwächen. Während 45,5 Prozent meinen, dass es im Gremium gelegentlich Konflikte zu Digitalisierungsfragen gebe, stimmen 46 Prozent – fast die Hälfte der Befragten – der Aussage zu „Wir haben eine gemeinsame Position und ziehen an einem Strang".

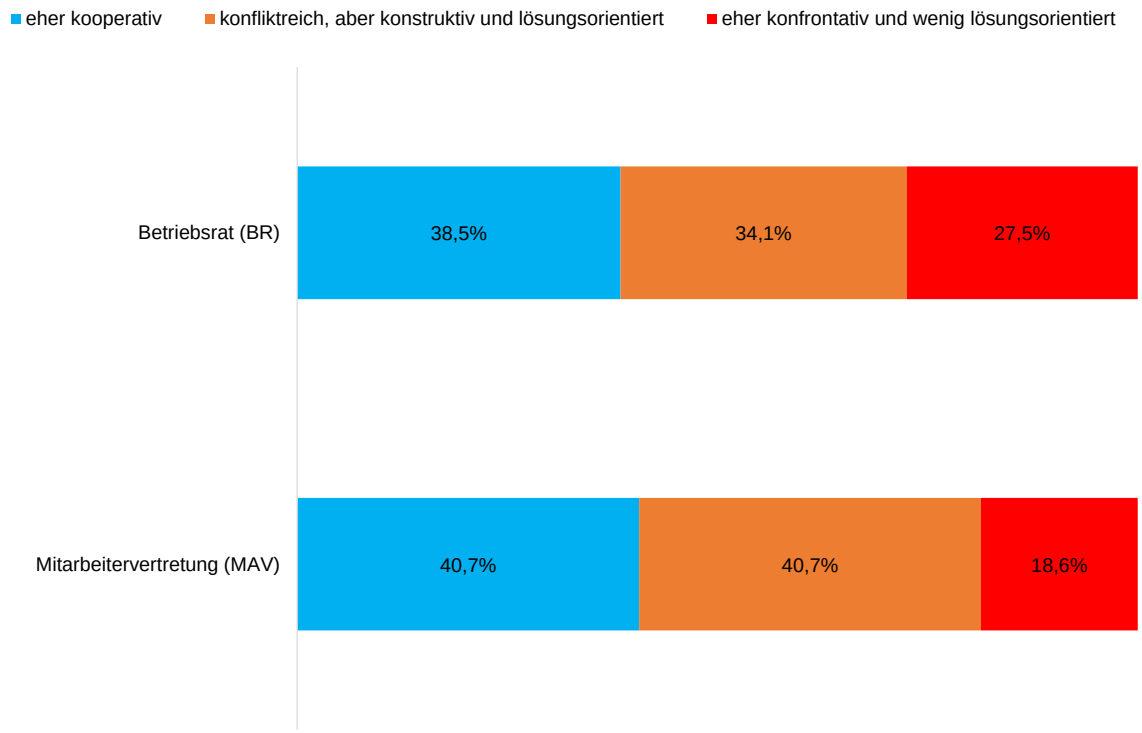
Abbildung 7: Bewertung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen bei der Umsetzung neuer technischer Lösungen



Quelle: Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

Wenn es um die Bewertung des Verhältnisses zum Arbeitgeber/Dienstgeber geht, spielen Konflikte eine größere Rolle. Gefragt war nach der Qualität der Zusammenarbeit bei der Umsetzung neuer technischer Lösungen **(Abbildung 7)**. 38 Prozent der Befragten geben an, dass die betrieblichen Arbeitsbeziehungen als „eher kooperativ" bezeichnet werden können. Weitere 36 Prozent nennen die Beziehung zum Arbeit-/Dienstgeber „konfliktreich, aber konstruktiv und lösungsorientiert" – eine Konstellation, für die Müller-Jentsch (1991) den Begriff der Konfliktpartnerschaft geprägt hat. Der Begriff bringt zum Ausdruck, dass die Interessengegensätze auf Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite quasi zwangsläufig konfliktiv sind, es aber auch im gemeinsamen Interesse liegt, partnerschaftlich zu Lösungen zu kommen (zu den Dimensionen und zur Aktualität des Begriffs vgl. ders. 2016). Für ein Viertel unserer Befragten gilt jedoch, dass die Zusammenarbeit mit dem Arbeit- bzw. Dienstgeber als wenig lösungsorientiert und eher konfrontativ empfunden wird.

Abbildung 8: Bewertung der Arbeitsbeziehungen nach Gremienart

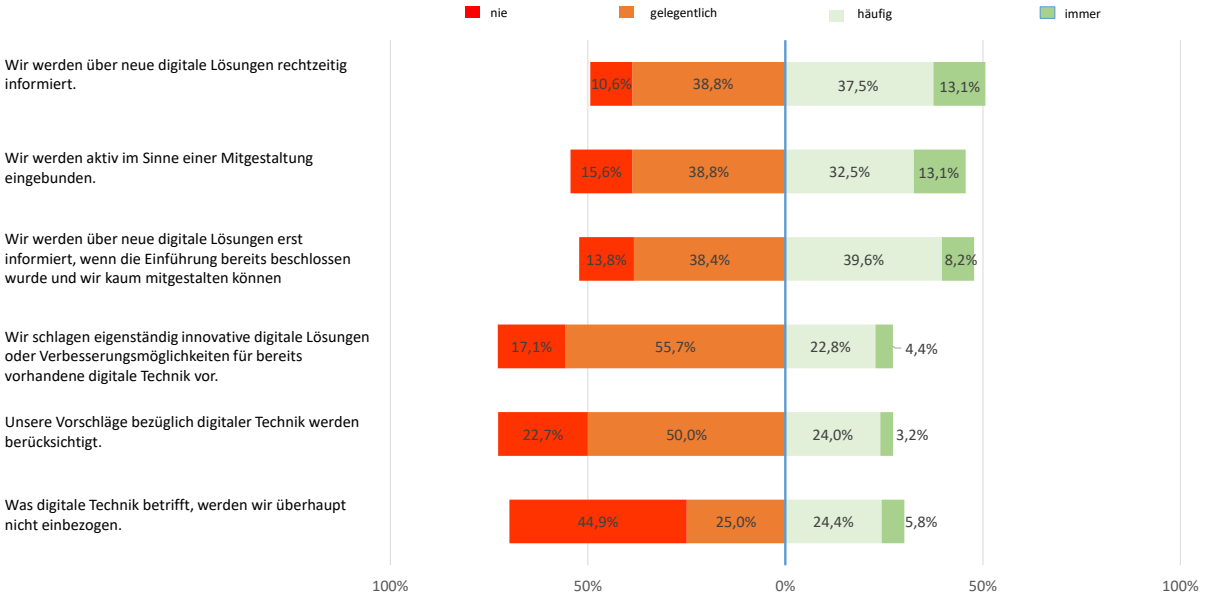


Quelle: Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

Wie sieht es aus, wenn wir die betrieblichen Arbeitsbeziehungen nach Gremienart differenzieren? Ein deutlicher Unterschied zeigt sich zwischen Betriebsräten und Mitarbeitervertretungen vor allem in der letzten Kategorie. „Eher konfrontativ und wenig lösungsorientiert" geben 27,5 Prozent der Betriebsrät*innen als Antwort an, jedoch nur 18,6 Prozent der Mitarbeitervertretungen **(Abbildung 8)**. Dementsprechend erhöhen sich für die Mitarbeitervertretungen die anderen Werte, jedoch vor allem für die mittlere Kategorie (Konflikte vorhanden, aber lösungsorientiert). Bei der Kategorie „eher kooperativ" liegen Betriebsräte und Mitarbeitervertretungen dann relativ nah beieinander.

In einer weiteren Frage tauchten wir tiefer in die konkreten betrieblichen Beziehungen zwischen den Interessenvertretungsgremien und den jeweiligen Geschäftsführungen bzw. Einrichtungsleitungen ein – auch hier wieder explizit bezogen auf die Einführung neuer digitaler Lösungen. Dabei ging es uns um die Bereitstellung von Informationen, die Einbindung der Gremien und darum, ob die Gremien eigenständige Vorschläge machen **(Abbildung 9)**.

Abbildung 9: Praktiken der Information, Mitwirkung und Mitbestimmung zwischen Gremium und Geschäftsführung bei neuen digitalen Lösungen



Quelle: Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

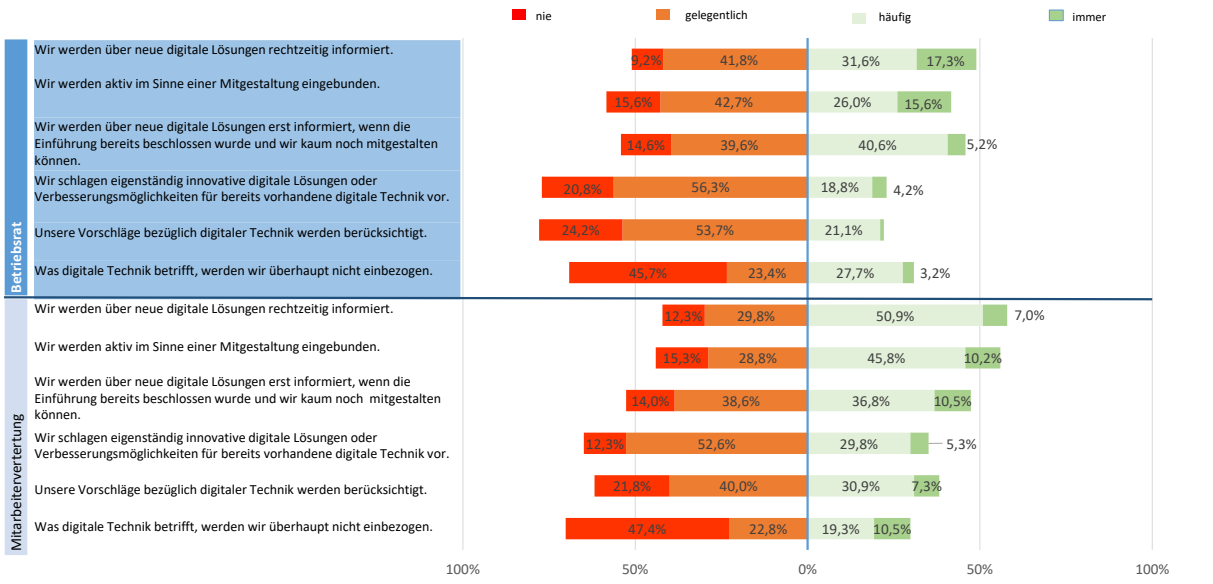
Bezüglich des Items „Wir werden über neue digitale Lösungen rechtzeitig informiert" teilt sich das Feld etwa 50/50 zwischen „immer"/„häufig" und „gelegentlich"/„nie" (entsprechend die Ergebnisse bei der Kontrollfrage, ob die Gremien erst informiert werden, wenn die Einführung bereits beschlossen ist). Hinsichtlich aktiver Einbindung verschiebt sich das Verhältnis etwas: Immerhin 15,6 Prozent sagen, dies treffe nie zu, aber immer noch 45,6 Prozent geben „immer" oder „häufig" an.

Festhalten lässt sich hier aber auch, dass sich die negativen Aussagen – **nie** rechtzeitig informiert, **nie** aktiv eingebunden, **immer** erst im Nachhinein informiert – in einem überschaubaren Rahmen zwischen 8 und 16 Prozent bewegen.

Reagieren die Gremien in erster Linie auf Initiativen des Arbeit-/Dienstgebers oder machen sie eigenständige Vorschläge für neue Lösungen oder Verbesserungen hinsichtlich bereits eingeführter Anwendungen? Lösungs- oder Verbesserungsvorschläge gehen von 27,2 Prozent der Gremien „immer" oder „häufig" aus. 55,7 Prozent geben hier „gelegentlich" an. Nur 17,1 Prozent machen nie eigene Vorschläge. Ob diese Vorschläge dann auch berücksichtigt werden, wurde ebenfalls abgefragt. Auch hier sagen etwa 27 Prozent, dass ihre Vorschläge „immer" bzw. „häufig" berücksichtigt werden. Für 22,7 Prozent gilt das jedoch nie, für 50 Prozent nur gelegentlich.

Überhaupt nicht einbezogen, was digitale Technik betrifft – diese Beschreibung trifft nur für 5,8 Prozent „immer" zu. Für jeweils etwa ein Viertel der Befragten gilt dies „häufig" oder „gelegentlich". Die 44,9 Prozent, die hier „nie" angeben, entsprechen den 45,6 Prozent, die oben angegeben haben, „immer" oder „häufig" aktiv eingebunden zu sein.

Abbildung 10: Praktiken der Information, Mitwirkung und Mitbestimmung zwischen Gremium und Geschäftsführung bei neuen digitalen Lösungen (nach Gremienart

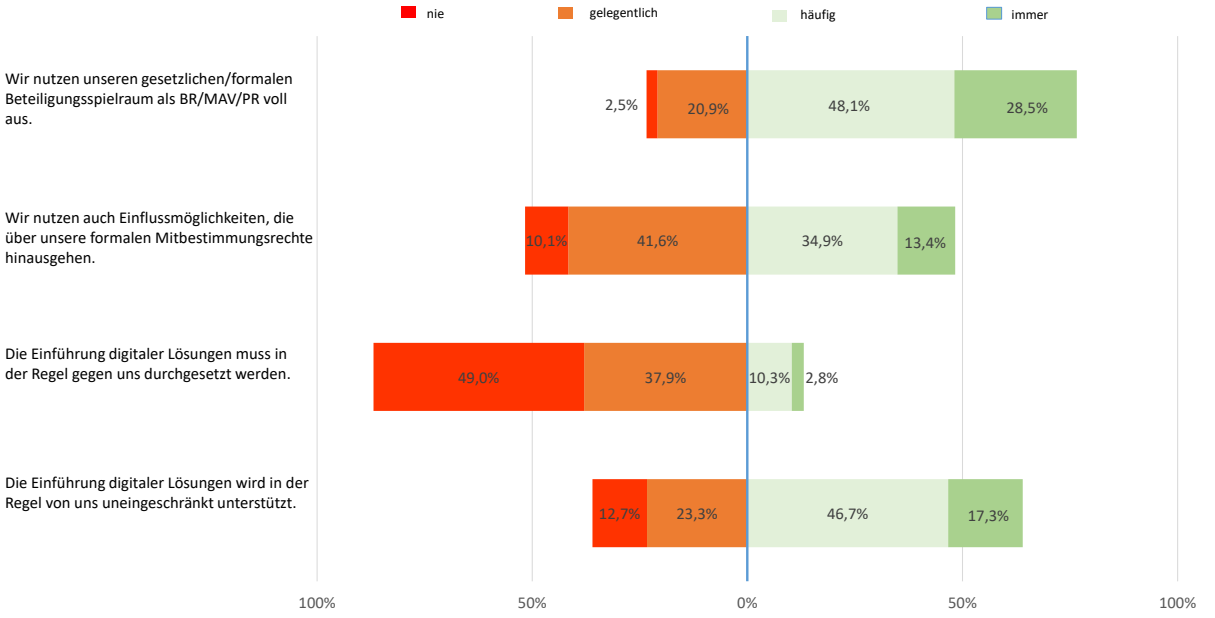


Quelle: Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

Auch hier werfen wir einen Blick darauf, inwiefern Unterschiede im Antwortverhalten von Betriebsrät*innen und Mitarbeitervertreter*innen festzustellen sind **(Abbildung 10)**. Auffällig ist, dass bei den Mitarbeitervertretungen der Informationsfluss von Seiten der Dienstgeber besser zu funktionieren scheint: 57, 9 Prozent werden immer oder häufig rechtzeitig informiert, während von den Betriebsräten insgesamt 48,9 Prozent diese Antworten wählten. Auch bei der aktiven Einbindung liegen die Werte der Mitarbeitervertretungen höher – „immer" und „häufig" wählten hier 56 Prozent, gegenüber 41,6 Prozent bei den Betriebsräten.

Die Mitarbeitervertretungen erzielen auch höhere Werte, wenn nach eigenständigen Vorschlägen gefragt wird (35,1 Prozent im Vergleich zu 23 Prozent bei den Betriebsräten). Lediglich 12,3 Prozent der MAVen machen nie Vorschläge für innovative technische Lösungen oder Verbesserungen bestehender Anwendungen, bei den Betriebsräten trifft dies für 20,8 Prozent zu. Und auch wenn es darum geht, ob die Dienstgeber die Vorschläge berücksichtigen, können die Mitarbeitervertreter*innen von mehr Erfolgen berichten. 38,2 Prozent von ihnen geben in diesem Zusammenhang „immer" oder „häufig" an, bei den Betriebsrät*innen sind es ganze 16 Prozentpunkte weniger. Interessant ist dann jedoch, dass die Mitarbeitervertretungen auch zu einem deutlich größeren Anteil angeben, überhaupt nicht einbezogen zu sein (10,5 Prozent gegenüber 3,2 Prozent bei den Betriebsräten).

Abbildung 11: Nutzung von Beteiligungsspielräumen im Kontext betrieblicher Digitalisierung

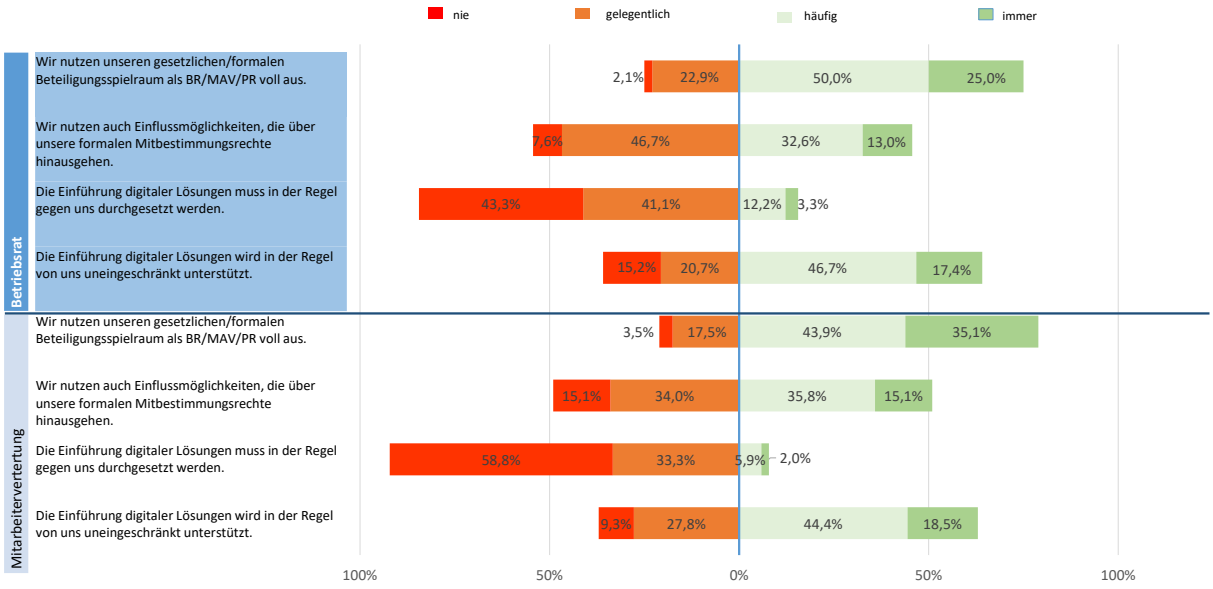


Quelle: Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

Wie schätzen die Befragten die Beteiligung ihres Gremiums bezüglich der betrieblichen Digitalisierung ein? Offenbar gut, denn drei Viertel geben an, dass sie ihren formalen Beteiligungsspielraum immer oder häufig voll ausnutzen **(Abbildung 11)**. Fast die Hälfte (48,3 Prozent) nutzen nach eigener Angabe sogar häufig oder immer Einflussmöglichkeiten, die über ihre formalen Mitbestimmungsrechte hinausgehen.

Neben dem Beteiligungsspielraum und den Einflussmöglichkeiten der Gremien interessierte uns auch, welche Position die Gremien bei der Mitbestimmung zu digitalen Angelegenheiten in der Regel einnehmen. Hier geben nur 13 Prozent an, dass die Einführung digitaler Lösungen immer oder häufig *gegen* sie durchgesetzt werden müsse. Im Gegenteil: Es geben sogar 64 Prozent an, dass sie die Einführung digitaler Technik immer bzw. häufig *uneingeschränkt unterstützen*.

Abbildung 12: Nutzung von Beteiligungsspielräumen im Kontext betrieblicher Digitalisierung nach Gremienart



Quelle: Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

Wie sieht das Bild nun aus, wenn wir bezüglich der genutzten Beteiligungsspielräume und der Position bei der Einführung digitaler Lösungen zwischen Betriebsräten und Mitarbeitervertretungen differenzieren? Folgende Unterschiede fallen, wie der **Abbildung 12** zu entnehmen ist, auf: Der Aussage „Wir nutzen unseren gesetzlichen/formalen Beteiligungsspielraum *immer* voll aus" stimmen deutlich mehr Mitarbeitervertreter*innen zu (35 Prozent) als Betriebsrät*innen (25 Prozent). Interessant ist, dass es bei der Frage nach den Einflussmöglichkeiten, die über die formalen Rechte des Gremiums hinausgehen, ebenfalls die Mitarbeitervertreter*innen sind, die doppelt so häufig angeben, dass sie dies *nie* tun (15,1 Prozent gegenüber 7,6 Prozent für die Betriebsräte).

Und wie positionieren sich die Gremien zur Einführung digitaler Lösungen? Unterschiede werden insbesondere beim Item „Die Einführung digitaler Technik muss in der Regel *gegen* uns durchgesetzt werden" sichtbar. Hier sind es etwa doppelt so viele Mitglieder eines Betriebsrates, die die Kategorien „immer" (3,3 Prozent) und „häufig" (12,2 Prozent) angeben, als Mitglieder von Mitarbeitervertretungen (2,0 und 5,9 Prozent). Damit korrespondierend geben gegenüber den Betriebsrät*innen (43,3 Prozent) deutlich mehr Mitarbeitervertreter*innen (58,8 Prozent) an, dass dies *nie* der Fall ist.

4.4 Relevanz von Betriebs-/Dienstvereinbarungen und Themen

Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen sind zentrale Instrumente für betriebliche Interessenvertretungen, um gemeinsam mit dem Arbeit- bzw. Dienstgeber verbindliche Rahmenbedingen für die gesamte Belegschaft festzulegen. Wir wollten von den Interessenvertreter*innen wissen, inwiefern sie diese auch im Kontext Digitalisierung nutzen. In einem ersten Schritt fragten wir deshalb, als wie groß sie die Rolle von Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen bezeichnen würden (Tabelle 7). Hier stellte sich heraus, dass für etwas mehr als die Hälfte der Befragten (55,1 Prozent) Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen nur eine geringe Rolle spielen. Der Anteil derjenigen, für die die Vereinbarungen gar keine Rolle spielen, liegt bei 15,4 Prozent, sodass 29,5 Prozent verbleiben, die Betriebs- und Dienstvereinbarungen eine große Rolle zuschreiben.

Tabelle 7: Insgesamt spielen Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur Umsetzung der Digitalisierung derzeit…

	Betriebsrat		Mitarbeitervertretung		Personalrat		Gesamt	
	Anzahl	in %	Anzahl	in %	Anzahl	in %	Anzahl	in %
eine große Rolle	31	33,7%	15	25,4%	0	0,0%	46	29,5%
eine geringe Rolle	45	48,9%	36	61,0%	5	100%	86	55,1%
gar keine Rolle	16	17,4%	8	13,6%	0	0,0%	24	15,4%
Gesamt	**92**	**100%**	**59**	**100%**	**5**	**100%**	**156**	**100%**

Quelle: Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

Differenziert nach Gremienart zeigt Tabelle 7 zudem, dass Betriebsvereinbarungen (in Einrichtungen mit Betriebsrat) eine größere Rolle spielen als Dienstvereinbarungen (in Einrichtungen mit Mitarbeitervertretung). 33,7 Prozent der Betriebsrät*innen wählen hier „große Rolle" gegenüber 25,4 Prozent bei den Mitarbeitervertreter*innen.

In der Befragung wurde zudem erhoben, welche konkreten Themen die Dienst-/Betriebsvereinbarungen behandeln (Abbildung 13). Die Rangliste der Themenfelder im Kontext Digitalisierung wird klar angeführt von der Nutzung des Internets, dicht gefolgt von Datenschutzregelungen, zum einen in Bezug auf die Beschäftigten, zum anderen in Bezug auf die Klient*innen/Bewohner*innen. Weitere Regelungen, wie etwa zu Mobilgeräten oder Social Media, betreffen nur etwa 10 Prozent der Befragten und weniger. Eine prozedurale Rahmenvereinbarung für ein mitbestimmtes Verfahren bei Technikeinführung, die – so der Forschungsstand – für die Regulierung von betrieblichen Digitalisierungsprozessen besonders geeignet erscheint, haben nur 6,8 Prozent der Befragten abgeschlossen. Kompetenzentwicklung, Mitarbeiterbeteiligung und die Messung und Reduzierung von Arbeitsbelastungen im Zusammenhang mit der Einführung von digitalen Techniken liegen auf den hinteren Rängen der Nennungen (weniger als 4 Prozent).

Abbildung 13: Themenfelder für die konkreten Betriebs- oder Dienstvereinbarungen in der Einrichtung

Quelle: Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

Tabelle 8: Sonstige Nennungen im Bereich Betriebs-/Dienstvereinbarungen

Digitaler Dienstplan/Dienstplansoftware
Dienst- und Urlaubszeiten
EDV Rahmenvereinbarung; Software
Nutzung von privaten Mobilgeräten
Private Nutzung von Internet und E-Mail-Account
Arbeitszeit und Pausen
Whistleblowing
Personalerfassung (Personalakte)
Erreichbarkeit außerhalb des Dienstes
Überstundenregelung

Quelle: Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

Im Fragebogen konnten die Teilnehmenden auch angeben, wenn sie Betriebs-/Dienstvereinbarungen abgeschlossen hatten, die sich nicht den vorgegebenen Themenbereichen zuordnen ließen. Tabelle 8 zeigt eine Auswahl der sonstigen Nennungen. Insgesamt nutzten etwa 20 Prozent der Befragten diese Option.

Tabelle 9: BV/DV zur Beteiligung von Mitarbeitern bei Technikeinführung betrifft…

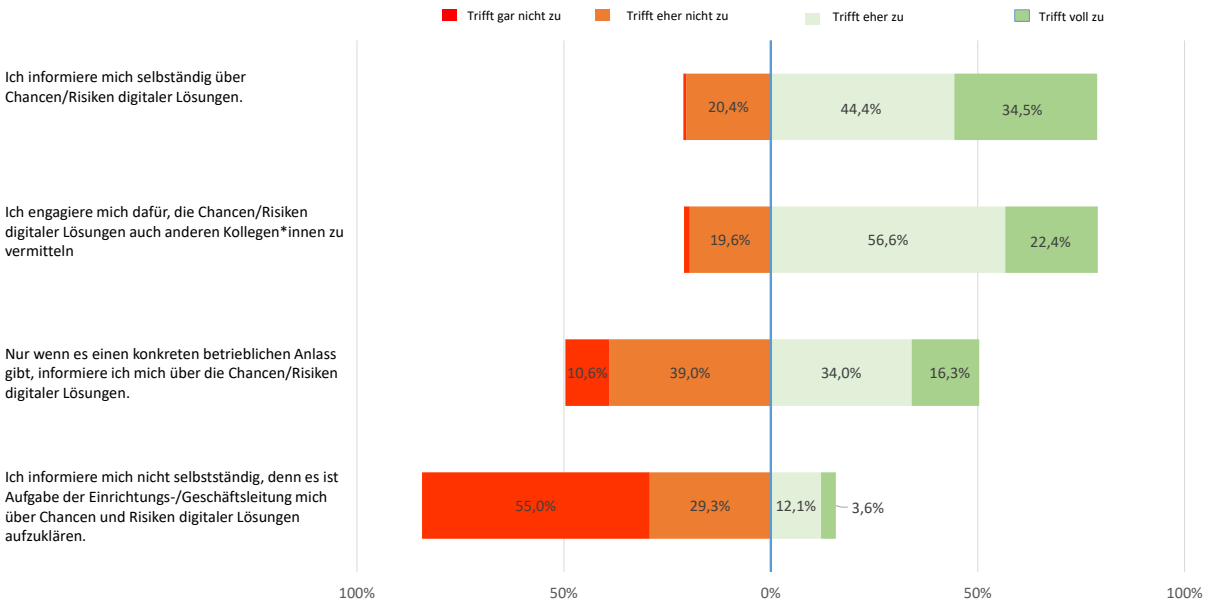
	Antworten		Prozent der Fälle
	Anzahl	Prozent	
die Technikauswahl/-entwicklung	5	18,5%	31,3%
die Technikeinführung/-umsetzung	15	55,6%	93,8%
die Nutzenbewertung/Evaluation	7	25,9%	43,8%
Gesamt	**27**	**100%**	

Quelle: Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

Die besondere Bedeutung prozeduraler Vereinbarungen für ein mitbestimmtes Verfahren bei der Einführung digitaler Technik wurde bereits angesprochen. Um sie näher zu beleuchten, haben wir diejenigen Personen (6,8 Prozent der Befragten = 16 Personen), deren Gremien eine solche Rahmenvereinbarung abgeschlossen haben, in einem nächsten Schritt gefragt, welche Stufen des Implementationsprozesses die Vereinbarung regelt (Tabelle 9). Bei rund 94 Prozent regelt die Vereinbarung die *Einführung bzw. Umsetzung* digitaler Technik. 31,3 Prozent geben an, dass die Vereinbarung die *Auswahl/Entwicklu*ng betrifft, und 43,8 Prozent sehen (auch) die *Nutzenbewertung/Evaluation* von ihrer Betriebs-/Dienstvereinbarung abgedeckt. Hier zeigt sich, dass Rahmenvereinbarungen häufig lediglich die konkrete Einführung und Umsetzung neuer Techniken betreffen, während die Einbindung der Interessenvertretungen in Auswahl und Entwicklung und auch in die Nutzenbewertung bzw. Evaluation nachrangige Bedeutung haben. Dass die Beteiligung an der Entwicklung oder Auswahl neuer technischer Lösungen noch nicht weit verbreitet ist, mag nicht überraschen. Eine systematische Überprüfung, ob die angestrebten Ziele digitaler Innovationen auch erreicht wurden oder ob aus Sicht der Interessenvertretungen möglicherweise nachgesteuert werden muss, fällt schon eher in das übliche Repertoire der Gremien.

4.5 Wie eignen sich Interessenvertretungen Informationen und Wissen für betriebliche Digitalisierungsprozesse an?

Abbildung 14: Wie informieren sich betriebliche Interessenvertretungen persönlich?



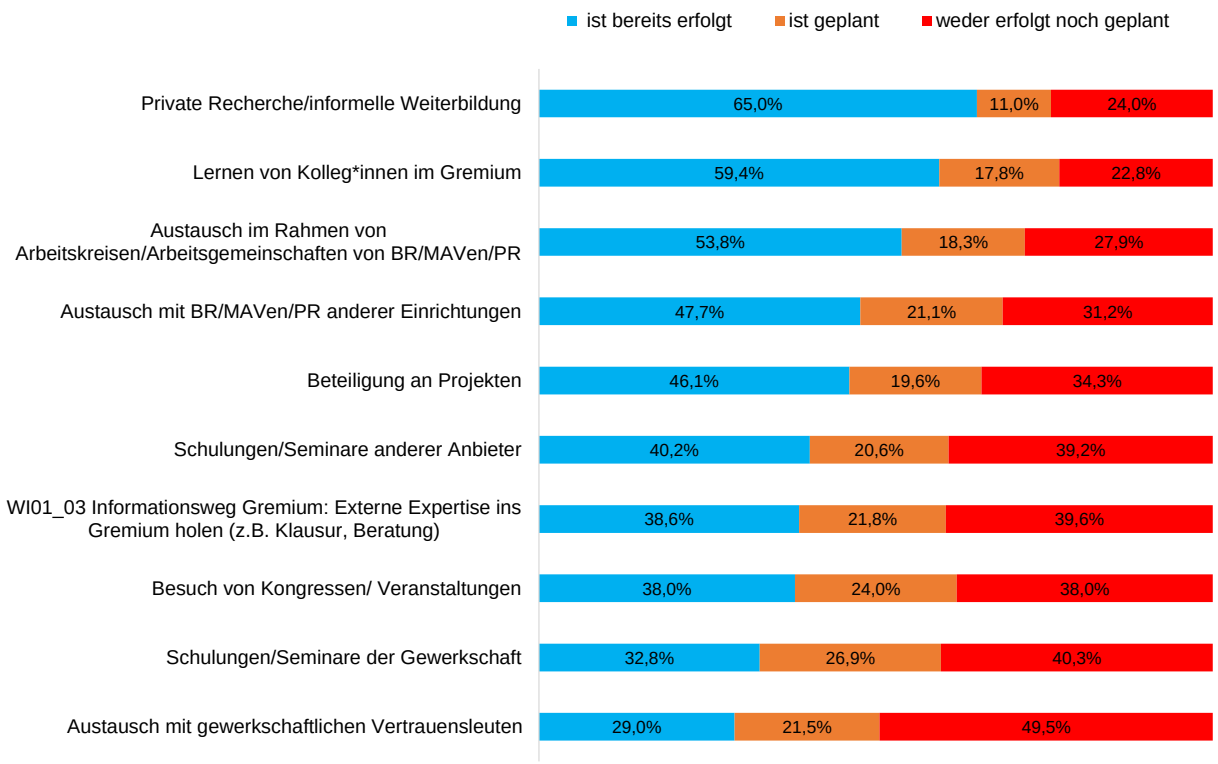
Quelle: Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

Bezugnehmend auf den Forschungsstand, der die Bedeutung von Wissen und Informationsverhalten betont, interessierten uns folgende Fragen: Wie informieren sich betriebliche Interessenvertretungen in der Altenpflege zum Thema Digitalisierung? Über welche Wege und Instrumente eignen sie sich Wissen und Kompetenzen an? Dabei wurden zwei Ebenen differenziert: Zum einen persönliche Strategien der Wissens- und Kompetenzaneignung, zum anderen die subjektive Einschätzung der Befragten zu entsprechenden Strategien ihres Gremiums.

Abbildung 14 zeigt die Ergebnisse zur Frage: *Wie informieren Sie sich persönlich zum Thema Digitalisierung?* Deutlich wird zunächst, dass Interessenvertreter*innen sich in der Verantwortung sehen, sich eigenständig zu informieren. So wird mehrheitlich verneint, dass eine eigenständige Informationssuche deshalb nicht erfolge, weil es Aufgabe der Einrichtungs-/Geschäftsleitung sei, über Chancen und Risiken digitaler Lösungen aufzuklären (55 Prozent „trifft gar nicht zu", 29,3 Prozent „trifft eher nicht zu").

Die Informationssuche erfolgt primär über kollegiale und informelle Wege. In diesem Zusammenhang geben rund 79 Prozent der Befragten an, dass sie sich auch dafür engagieren, Chancen und Risiken digitaler Lösungen anderen Kolleg*innen zu vermitteln. Auffällig ist jedoch, dass diese Informationssuche bei jedem/jeder zweiten Befragten anlassbezogen erfolgt, d.h. Auslöser der Informationsbeschaffung sind konkrete betriebliche Aktivitäten bzw. Maßnahmen.

Abbildung 15: Genutzte Informationswege im Gremium



Quelle: Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

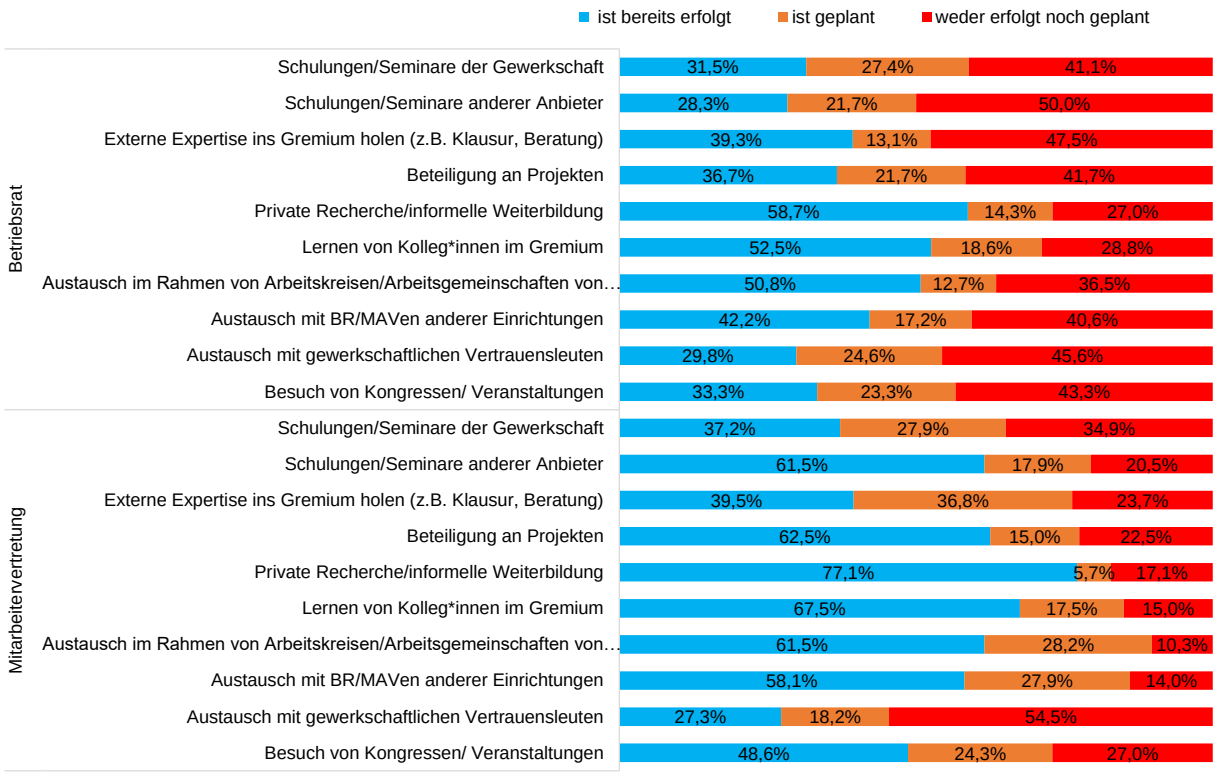
Über welche Wege bzw. über welche Maßnahmen erfolgt die Informationsbeschaffung auf Gremienebene? In diesem Zusammenhang wurde nicht nur abgefragt, ob entsprechende Maßnahmen bereits erfolgt sind, sondern auch, ob die Gremien sie für die Zukunft planen. Es konnte auch angegeben werden, dass die entsprechenden Maßnahmen weder bereits erfolgt noch geplant sind **(Abbildung 15)**.

Die Ergebnisse bestätigen die Bedeutung privater Recherchen und informeller Weiterbildung bezüglich bereits realisierter Maßnahmen (65,0 Prozent für „ist bereits erfolgt"). Das Lernen von Kolleg*innen im Gremium (59,4 Prozent) sowie der Austausch im Rahmen von Arbeitskreisen/Arbeitsgemeinschaften (53,8 Prozent) sind von besonderer Relevanz. Demgegenüber haben eher formale Wege der Informationsbeschaffung derzeit eine geringere Bedeutung. Lediglich rund ein Drittel der Befragten gibt an, dass Schulungen/Seminare der Gewerkschaft in Anspruch genommen wurden (32,8 Prozent). Auch der Austausch mit gewerkschaftlichen Vertrauensleuten (29,0 Prozent) als Weg der Informationsbeschaffung hatte für die Gremien bisher eine untergeordnete Bedeutung.

Erwartbar wäre, dass Maßnahmen, die in der Vergangenheit noch nicht genutzt wurden, künftig aus Sicht der Befragten zumindest geplant sind. Auch hier bestätigt sich allerdings, dass es für die Gremien eher in Frage kommt, sich über informelle und kollegiale Wege zu informieren, als formale Angebote zu nutzen. So geben rund 40 Prozent der Befragten an, dass

Schulungen/Seminare derzeit weder erfolgt noch konkret geplant sind. Weitere 49,5 Prozent der Befragten geben an, dass auch der Austausch mit gewerkschaftlichen Vertrauensleuten weder bereits erfolgt noch künftig geplant ist.

Abbildung 16: Genutzte Informationswege im Gremium (nach Gremienart)



Quelle: Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

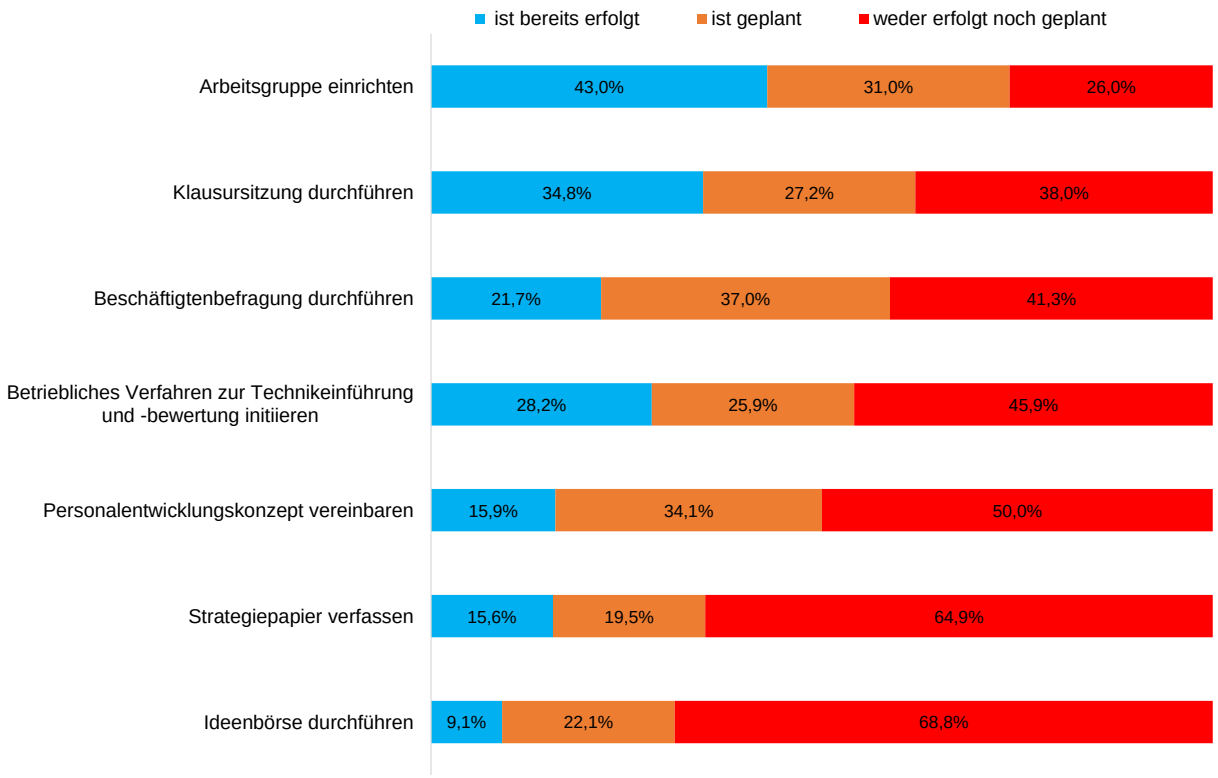
Abbildung 16 differenziert die genutzten Informationswege nach Art des Interessenvertretungsgremiums. Auch hier zeigt sich, dass kollegiale und informelle Informationswege bei beiden Gremientypen dominieren. Mit Blick auf die bereits erfolgten Maßnahmen ist jedoch auffällig, dass die private Recherche/informelle Weiterbildung bei den Mitarbeitervertretungen (77,1 Prozent) eine größere Rolle als bei den Betriebsräten spielt (58,7 Prozent).

Darüber hinaus werden aber auch formale Weiterbildungsangebote, v.a. Schulungen „anderer Anbieter" (Mitarbeitervertretungen: 61,5 Prozent; Betriebsräte: 28,3 Prozent) sowie Besuche von Kongressen/Veranstaltungen (Mitarbeitervertretungen: 48,6 Prozent; Betriebsräte: 33,3 Prozent), bei den Mitarbeitervertretungen eher genutzt. Es zeigt sich zudem, dass der Austausch im Rahmen von Arbeitskreisen/Arbeitsgemeinschaften bei den Mitarbeitervertretungen (61,5 Prozent) gegenüber den befragten Betriebsrät*innen (50,8 Prozent) als genutzter Informationsweg ebenfalls stärker genutzt wird. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass überbetriebliche Arbeitsgemeinschaften – wie sie bei Caritas und Diakonie auf Bistums- oder

Landeskirchenebene üblich sind – für die Mitarbeitervertretungen grundsätzlich eine größere Bedeutung haben als für Betriebsräte.

Mit Blick auf die weder erfolgten noch künftig geplanten Maßnahmen überraschen bei den Betriebsrät*innen die hohen Anteilswerte in den Kategorien „Schulungen/Seminaren durch Gewerkschaft" (41,1 Prozent) sowie „Schulungen/Seminare anderer Anbieter" (50,0 Prozent). Bei den Mitarbeitervertretungen ist es der Austausch mit gewerkschaftlichen Vertrauensleuten, der in der Kategorie „weder erfolgt noch künftig geplant" mit 54,5 Prozent offensichtlich derzeit einen niedrigeren Stellenwert aufweist.

Abbildung 17: Genutzte Instrumente konkret zum Thema Digitalisierung



Quelle: Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

Abbildung 17 gibt Aufschluss über die Instrumente, die die Gremien über die Wissensaneignung hinaus zur Bearbeitung des Themas Digitalisierung bisher genutzt haben. Hierzu gehören insbesondere die Einrichtung einer Arbeitsgruppe (43,0 Prozent), die Durchführung einer themenspezifischen Klausursitzung (34,8 Prozent) sowie die Initiierung eines betrieblichen Verfahrens zur Technikeinführung und -bewertung (28,2 Prozent). Letzteres deutet daraufhin, dass die Bedeutung von prozeduralen Vereinbarungen mit dem Dienst-/Arbeitsgeber bei mehr Gremien auf der Tagesordnung steht, als es die bisher abgeschlossenen Dienst- und Betriebsvereinbarungen (vgl. Abbildung 13) vermuten ließen. Zusätzliche 25,9 Prozent planen, ein solches Verfahren anzustoßen.

Überraschend ist, dass die Vereinbarung eines Personalentwicklungskonzeptes (15,9 Prozent) sowie das Verfassen eines eigenen Strategiepapiers (15,6 Prozent) kaum eine Rolle spielen. Da der Bereich Personalentwicklung ein zentrales Handlungsfeld betrieblicher Interessenvertretungen ist, zeigt sich hier gegenwärtig eine Nutzungslücke im Bereich rechtlich kodifizierter Rechte. Zwar ist eine entsprechende Maßnahme bei rund einem Drittel der Befragten künftig geplant (34,1 Prozent), gleichwohl gibt jede*r zweite Befragte (50,0 Prozent) an, dass die Vereinbarung eines Personalentwicklungskonzeptes im Kontext betrieblicher Digitalisierungsprozesse weder erfolgt noch künftig geplant sei.

Auch die Initiierung eines betrieblichen Verfahrens zur Technikeinführung/-bewertung (45,9 Prozent), das Verfassen eines Strategiepapiers (64,9 Prozent) sowie die Durchführung einer Ideenbörse (68,8 Prozent) sind laut Angaben der Befragten in vielen Fällen weder bereits umgesetzt noch künftig geplant.

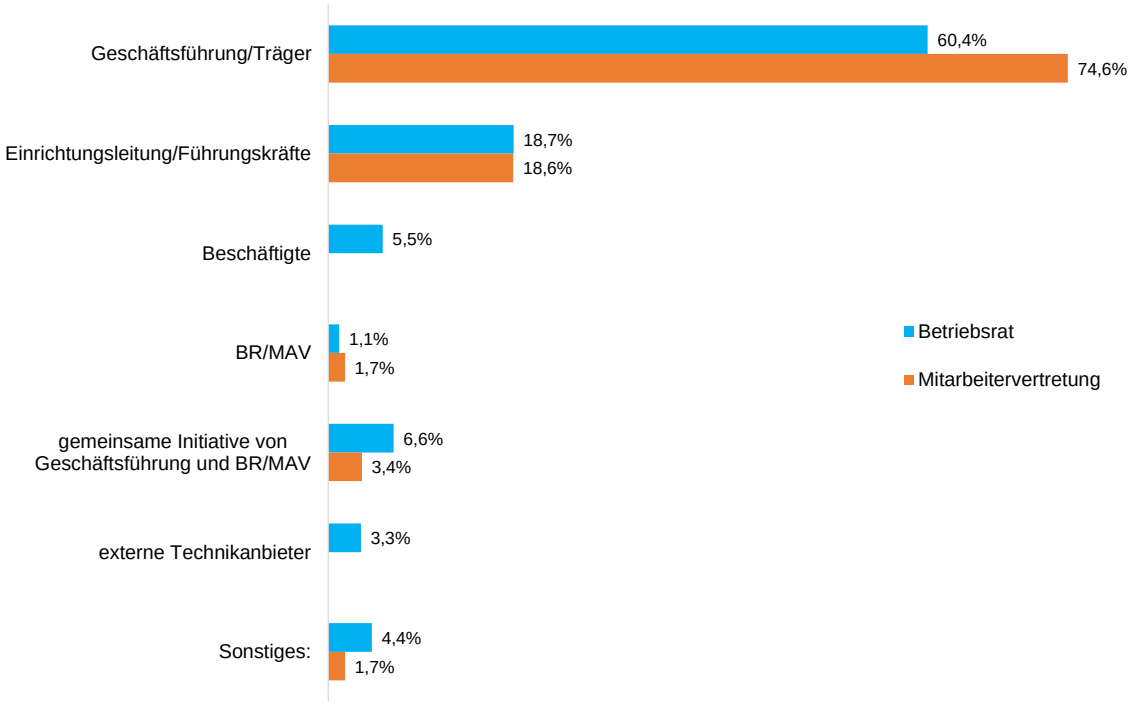
Zusammenfassend lässt sich mit Blick auf die Nutzung spezifischer Instrumente feststellen, dass wichtige strategische Instrumente der Kommunikation sowie der Einflussnahme über rechtlich kodifizierte Mitbestimmungsmöglichkeiten (Personalentwicklung, Technikfolgenabschätzung hinsichtlich der Arbeitsorganisation, Arbeitsprozesse, Aufgaben und Tätigkeiten) bislang nur unzureichend genutzt werden. Insgesamt deuten die Ergebnisse an, dass die Gremien eher reaktiv agieren, wenn es darum geht, sich Informationen zu beschaffen und Wissen anzueignen. Der Blick auf die in Frage kommenden Instrumente zeigt, dass auch jene oftmals nicht genutzt werden, die dazu beitragen können, die rechtlich kodifizierten Informations-, Mitwirkungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten der Gremien (Folgen digitaler Technik, Erfassung der Interessen der Beschäftigten, Personalentwicklung) zu stärken.

4.6 Welche Chancen und Risiken können identifiziert werden?

Wir wollen Kapitel 4 mit einem Blick auf weitere Themenaspekte unserer Befragung schließen, die Chancen und Risiken für die Mitgestaltung der betrieblichen Digitalisierung in Altenpflegeeinrichtungen sichtbar machen. Dabei geht es erstens darum, auf wessen Initiative digitale Veränderungsprozesse zurückgehen. Zweitens darum, wie die Interessenvertreter*innen ihren Einfluss auf diese Prozesse einschätzen und drittens, worin sie die größten Hindernisse dabei sehen. Es wird außerdem beleuchtet, welche Instrumente für die Zukunft als wichtig erachtet werden und welche Stolpersteine bei der Beteiligung der Mitarbeitenden auftauchen.

Unsere qualitativen Interviews im Projekt ergaben, dass digitale Technik oftmals top-down erfolgt und betriebliche Digitalisierungsprozesse in der Regel von Leitungs- und Führungskräften initiiert werden. Uns interessierte, ob diese Erfahrung auch in der quantitativen Befragung bestätigt werden kann: Auf wessen Initiative also ist die Anschaffung digitaler Technik in den Einrichtungen der Befragten zurückzuführen?

Abbildung 18: Auf wessen Initiative erfolgt die Anschaffung digitaler Technik?



Quelle: Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

Nach deren Angaben geht die Initiative zur Anschaffung digitaler Technik tatsächlich primär von den Geschäftsführungen und Trägern aus **(Abbildung 18)**. Dies geben sowohl die befragten Betriebsrät*innen (60,4 Prozent) als auch die Mitarbeitervertreter*innen (74,6 Prozent) an. Darüber hinaus erfolgt die Initiative zur Anschaffung digitaler Technik, wenngleich in geringerem Umfang, durch Einrichtungsleitungen und Führungskräfte (18,7 Prozent bzw. 18,6 Prozent). Berücksichtigt man, dass diese Zielgruppen in der Praxis für entsprechende Entscheidungen verantwortlich sind, ist der Befund zunächst nicht weiter überraschend. Gleichwohl ist kritisch zu diskutieren, wessen Interessen und welchen Logiken die Einführung digitaler Technik damit folgt. Denn deutlich wird, dass Initiativen der Beschäftigten (5,5 Prozent bzw. 0 Prozent) ebenso wie Initiativen der Gremien selbst (1,1 Prozent bzw. 1,7 Prozent) in der betrieblichen Praxis derzeit kaum eine Rolle spielen. Auch gemeinsame Initiativen von Geschäftsführung und Interessenvertretung (6,6 Prozent bzw. 3,4 Prozent) sind kaum von Bedeutung.

Tabelle 10: Einfluss des Gremiums auf die Einführung digitaler Technik

	Betriebsrat		Mitarbeitervertretung		Personalrat		Gesamt	
	Anzahl	in %	Anzahl	in %	Anzahl	in %	Anzahl	in %
gering	30	33,0%	25	43,9%	4	80,0%	59	38,6%
mittel	51	56,0%	23	40,4%	1	20,0%	75	49,0%
groß	10	11,0%	9	15,8%	0	0,0%	19	12,4%
Gesamt	**91**	**100%**	**57**	**100%**	**5**	**100%**	**153**	**100%**

Quelle: Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

Wie bewerten die betrieblichen Interessenvertretungen insgesamt ihren Einfluss auf die Einführung digitaler Technik? Insgesamt sind betriebliche Interessenvertretungen hier eher skeptisch **(Tabelle 10)**. Mitarbeitervertreter*innen bewerten den Einfluss ihres Gremiums auf die Einführung digitaler Technik zudem skeptischer als Betriebsrät*innen. 43,9 Prozent der Befragten aus Mitarbeitervertretungen geben an, dass sie ihren Einfluss als „gering" einschätzen – bei den Betriebsrät*innen sind es 33,0 Prozent. Korrespondierend geben mit 56,0 Prozent mehr Betriebsrät*innen an, dass sie ihren Einfluss als „mittel" einschätzen – bei den Mitarbeitervertretungen wurde diese Antwortkategorie von 40,4 Prozent der Befragten ausgewählt. Als „groß" würden lediglich 11,0 (Betriebsräte) bzw. 15,8 Prozent (Mitarbeitervertretungen) der Befragten ihren Einfluss bezeichnen.

Tabelle 11: Größte Hindernisse im Gremium beim Thema Digitalisierung

	Antworten		Prozent der Fälle
	Anzahl	Prozent	
Es fehlt die Zeit, um sich intensiv genug mit dem Thema zu beschäftigen.	100	30,0%	56,5%
Wir haben zu viele andere drängende Themen auf der Agenda, da fällt das Thema Digitalisierung hinten runter.	92	27,6%	52,0%
Es fehlt im Gremium an Wissen und Kompetenz.	87	26,1%	49,2%
Es fehlt an Motivation, denn unserer Erfahrung nach haben wir beim Thema Digitalisierung wenig Einfluss.	37	11,1%	20,9%
Die Positionen zum Thema Digitalisierung gehen sehr weit auseinander.	17	5,1%	9,6%
Gesamt	**333**	**100%**	

Quelle: Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

Was sind aus Sicht betrieblicher Interessenvertretungen in der Gremienarbeit nun die größten Hindernisse beim Thema Digitalisierung? Die drei meistgenannten Antworten berühren alle die Themen Zeit, Wissen und Kompetenz **(Tabelle 11)**. 56,5 Prozent der Befragten mangelt es an der Zeit, sich intensiv genug mit dem Thema zu beschäftigen. Bei 52 Prozent liegt dies (möglicherweise unter anderem) daran, dass zu viele andere drängende Themen auf der Agenda des Gremiums stehen. 49,2 Prozent geben an, dass es im Gremium an Wissen und

Kompetenz fehle. Fehlende Motivation und/oder Einigkeit im Gremium liegen abgeschlagen auf den letzten beiden Plätzen der Nennungen.

Dieser Befund ist insbesondere vor dem Hintergrund der erfolgten, geplanten und auch künftig nicht avisierten Maßnahmen und Instrumente zur Informationsgewinnung und Wissensaneignung kritisch zu bewerten.

Abbildung 19: Zukünftig wichtiger werdende Instrumente für die Gremienarbeit

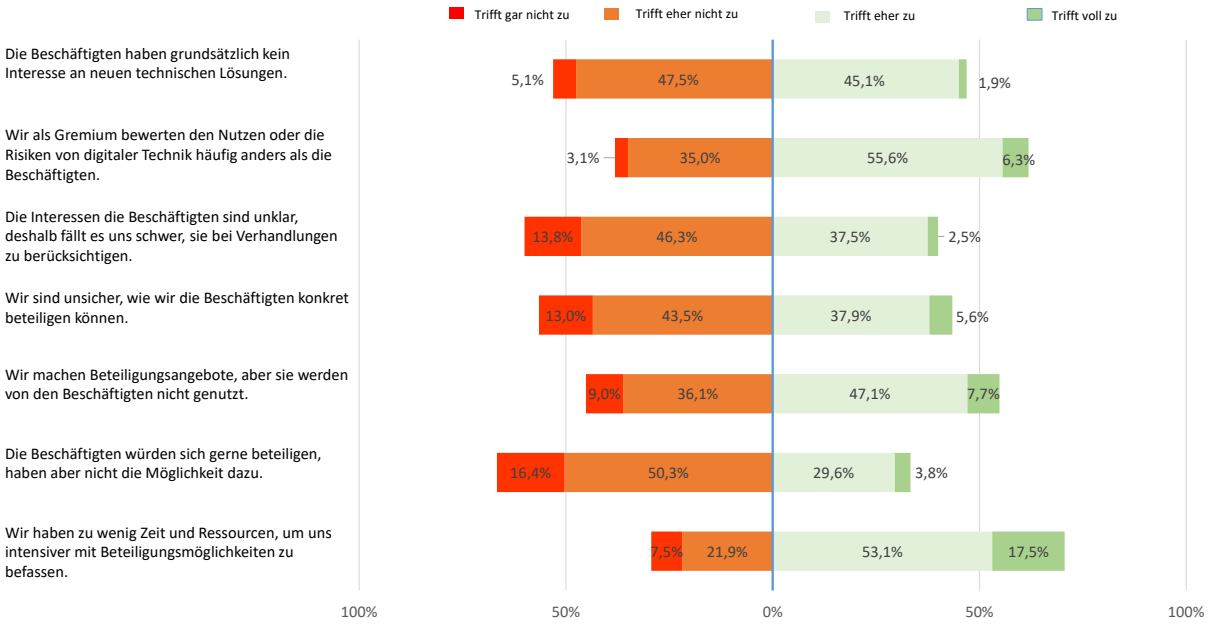
Quelle: Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

Der Blick in die Zukunft spielt eine Rolle bei der Frage danach, welche Instrumente für die Interessenvertretungen zukünftig wichtiger werden, wenn es um Digitalisierungsthemen geht. Auch hier waren wieder bis zu drei Antworten möglich, die Prozentangaben beziehen sich also auf den Anteil an allen Antworten (insgesamt 473).

Laut den Befragten werden eine stärkere brancheninterne Vernetzung der Interessenvertretungen (19,0 Prozent), die Initiierung eines überbetrieblichen Austauschs zu konkreten Betriebs-/Dienstvereinbarungen (16,1 Prozent) sowie die Stärkung der kollegialen Beratung (16,1 Prozent) als Instrumente für die Gremienarbeit künftig an Bedeutung gewinnen **(Abbildung 19)**. Zudem liegen in der Vermittlung von Informationen über Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung im Kontext des digitalen Wandels (14,2 Prozent) aus Sicht der befragten Interessenvertretungen Chancen.

Als künftig weniger relevant werden hingegen Instrumente zur Folgenabschätzung (6,6 Prozent), Informationen über konkrete Beteiligungsverfahren und -instrumente (6,6 Prozent) sowie die Vernetzung mit betrieblichen Interessenvertretungen anderer Branchen eingeschätzt (2,7 Prozent). Diese Ergebnisse überraschen vor dem Hintergrund, dass eine Digitalisierungsdividende aus professioneller Sicht der Beschäftigten kein Selbstläufer ist. Hier wird es künftig insbesondere darauf ankommen, Folgen wie auch Gestaltungsspielräume der Techniknutzung prozessgeleitend zu beobachten bzw. zu entwickeln, Personal- und Kompetenzentwicklung als Voraussetzung für gelingende betriebliche Digitalisierungsprozesse zu stärken und neue Wege für Partizipation und Beteiligung zu erschließen.

Abbildung 20: Herausforderungen bei der Beteiligung der Beschäftigten



Quelle: Dialogsplus-Befragung: IAT; eigene Berechnungen

Ausgehend von Befunden der Arbeits- und Innovationsforschung, die betonen, wie wichtig die Partizipation der Mitarbeitenden in digitalen und damit auch organisationsspezifischen Veränderungsprozessen ist, stellte die Beteiligung der Beschäftigten ein zentrales Element des gesamten Projekts DIALOGS*PLUS* dar (vgl. hierzu auch Evans et al. 2020b). Der Forschungsstand zur Mitbestimmung bei digitalisierungsbezogenen betrieblichen Veränderungsprozessen bestätigte deren Relevanz. Tabelle 5 und Abbildung 19 deuten darauf hin, dass das Thema Mitarbeiterbeteiligung bei den Gremien in der Altenpflege noch nicht besonders weit oben auf der Agenda steht. Um Stolpersteine zu identifizieren, die in diesem Zusammenhang auftauchen können, interessierte uns, welche Herausforderungen die Befragten bei der Beteiligung ihrer Kolleg*innen sehen.

In **Abbildung 20** lässt sich erkennen, dass auch in diesem Kontext Zeit und Ressourcen als kritische Dimensionen benannt werden. Für das Item „Wir haben zu wenig Zeit und Ressourcen, um uns intensiver mit Beteiligungsmöglichkeiten zu beschäftigten" wählten 17,5 Prozent „trifft voll zu" und 53,1 Prozent der Befragten „trifft eher zu".

Interessant ist, dass offensichtlich Differenzen hinsichtlich der Bewertungen zu Nutzen und Risiken digitaler Technik zwischen Gremium und Beschäftigten wahrgenommen werden. Der Aussage „Wir als Gremium bewerten Nutzen und Risiken von digitaler Technik häufig anders als die Beschäftigten" stimmen 6,3 Prozent („trifft voll zu") bzw. 55,6 Prozent („trifft eher zu") zu.

Bei der Aussage „Die Beschäftigten haben grundsätzlich kein Interesse an neuen technischen Lösungen" zeigt sich ein polarisiertes Antwortverhalten. Rund die Hälfte der Befragten stimmt der Aussage (in der Tendenz) zu (trifft voll zu; trifft eher zu), die andere Hälfte lehnt die Aussage (in der Tendenz) hingegen ab (trifft gar nicht zu; trifft eher nicht zu).

Ansatzpunkte für Veränderungen lassen insbesondere zwei Items erkennen: „Wir sind unsicher, wie wir die Beschäftigten konkret beteiligen können" und „Wir machen Beteiligungsangebote, aber sie werden von den Beschäftigten nicht genutzt". 43,5 Prozent der Befragten stimmen eher oder voll der ersten Aussage zu, 54,8 Prozent der zweiten. Hier besteht also Spielraum dafür, mehr über Beteiligungsmöglichkeiten zu lernen bzw. daran zu arbeiten, dass die Beteiligungsangebote von den Beschäftigten besser angenommen werden (können).

5 Zusammenfassung, Schlussfolgerungen und Herausforderungen

Einleitend hatten wir betont, dass die Zukunftsfähigkeit einer digital gestützten Arbeit in der Altenpflege davon abhängt, ob und inwiefern es gelingt, mit digitalen Innovationen die Versorgungs- und Arbeitsqualität zu verbessern. Es liegt in der Verantwortung der betrieblichen Interessenvertretungen, die berufsfachlichen Bedarfe der Pflegenden – und über deren Anspruch an „gute Pflege" gleichsam die Ansprüche der Pflegebedürftigen an eine gute Versorgung – sowie ihre Interessen als abhängig Beschäftigte zum Ausgangs- und Bezugspunkt betrieblicher Digitalisierungsprozesse zu machen. Die Anforderungen an betriebliche Mitbestimmung und Mitgestaltung werden im Kontext der Digitalisierung noch einmal neu gestellt.

Eine erfolgreiche Digitalisierung für die Altenpflege baut auf drei Säulen auf: *Erstens* auf der Beteiligung der Mitarbeitenden als Grundlage dafür, dass digitale Lösungen bedarfsgerecht, passgenau und nutzer*innenorientiert gestaltet sind und berufsfachliche Aneignungschancen eröffnet werden. *Zweitens* auf einer proaktiven, strategischen Herangehensweise an die betriebliche Digitalisierung von Seiten ihrer Interessenvertretungen. *Drittens* eröffnen betriebliche Digitalisierungsprozesse für betriebliche Interessenvertretungen Anlass und Chance, Praktiken und Kultur betrieblicher Arbeitsbeziehungen erneut auf die Agenda zu setzen.

Abschließend rufen wir uns hier die zentrale Fragestellung des vorliegenden Papiers in Erinnerung: *Welche Chancen und Risiken prägen betriebliche Mitbestimmungsprozesse in der digitalen Transformation der Altenpflege aus der Perspektive betrieblicher Interessenvertretungen?* Im Folgenden greifen wir diejenigen Ergebnisse aus Kapitel 4 zusammenfassend noch einmal auf, die uns zur Beantwortung dieser Frage wesentlich erscheinen.

1. Keine Digitalisierungsskepsis – doch an der Ausstattung mangelt es häufig

Zunächst wurde in unserer Befragung deutlich, dass die Mehrheit der Betriebsrät*innen und Mitarbeitervertreter*innen grundsätzlich positiv gegenüber digitalen Technologien eingestellt ist. Auch die Bedeutung des eigenen Handelns und der eigenen Verantwortung beim Umgang mit digitaler Technik wird mehrheitlich positiv bewertet. Dies gilt nicht nur für digitale Technologien im Allgemeinen, sondern auch, wenn es um den Einsatz solcher Technik in der Altenpflege geht. Ein Großteil der Befragten ist darüber hinaus der Meinung, dass digitale Technik dazu beitragen kann, dass die Pflegebedürftigen besser versorgt werden. Digitale Technik könne die eigenen Aufgaben sinnvoll unterstützen, meinen neun von zehn Befragten. Dazu müsse die Einrichtung aber technisch auf dem neuesten Stand sein. Dass dies häufig nicht der Fall ist, wird deutlich, wenn nach den derzeit wichtigsten Digitalisierungsthemen in der jeweiligen Einrichtung gefragt wird. Mehr als die Hälfte der Befragten nennt hier die Verbesserung der Grundausstattung als zentrales Handlungsfeld.

2. Digitalisierung wird als wichtiges Thema für die Altenpflege wahrgenommen

Die Befragten sind sich größtenteils bewusst, dass Digitalisierung für sie ein wichtiges Thema ist. Etwa 30 Prozent sehen es sogar als strategisches Thema der Interessenvertretung. Weitere etwa 33 Prozent beschäftigen sich regelmäßig mit Digitalisierungsfragen, sehen das Thema aber nicht strategisch. Fast 80 Prozent der befragten Interessenvertreter*innen bejahen, dass das Thema zukünftig an Bedeutung gewinnen wird bzw. ein zentrales Thema ihrer Arbeit bleibt.

3. Kompetenzentwicklung und Aneignung stehen (noch) hinter Ausstattungsfragen zurück

Als größte (grundsätzliche) Herausforderungen beim Einsatz digitaler Technik in der Altenpflege werden von den Befragten die Entwicklung der digitalen Kompetenzen der Mitarbeiter*innen sowie die Anpassung der Technik an die Bedarfe der Beschäftigten genannt. In den Einrichtungen der Befragten zählen sie jedoch aktuell nicht zu den wichtigen Themen – hier stehen unangefochten die technische Grundausstattung sowie die Verbesserung der Abläufe durch neue Geräte bzw. Anwendungen auf den ersten beiden Plätzen. Hier wird, so die These, zunächst primär auf Standardisierungseffekte für eine „effizientere Pflege" gezielt. Vor diesem Hintergrund ist kritisch festzustellen, dass nur jede*r zwanzigste Befragte angibt, dass eine Strategie zur Mitarbeiterbeteiligung in der eigenen Einrichtung derzeit als wichtiges Themenfeld gilt.

4. Betriebliche Arbeitsbeziehungen größtenteils konstruktiv, aber deutliche Unterschiede zwischen den Gremientypen

Drei Viertel der Befragungsteilnehmer*innen geben an, dass das Verhältnis zum Arbeit- bzw. Dienstgeber – wenn es um die Einführung digitaler Technik geht – kooperativ oder wenigstens lösungsorientiert ist. Für ein Viertel gilt somit aber auch, dass das Verhältnis als wenig lösungsorientiert und eher konfrontativ empfunden wird. Hier zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen Betriebsräten und Mitarbeitervertretungen. Bei Letzteren sind es weniger als 20 Prozent, die ihre Beziehung zum Dienstgeber konfrontativ einschätzen. Insgesamt zeigt sich hier jedoch, dass die Qualität der betrieblichen Arbeitsbeziehungen in einem Großteil der Pflegeeinrichtungen als gute Grundlage dafür gesehen werden kann, damit Mitbestimmung im Sinne einer kritisch-reflexiven und beschäftigtenorientierten Mitgestaltung in der digitalen Transformation der Altenpflege neu ausgerichtet werden kann.

5. Fast drei Viertel der Gremien machen höchstens gelegentlich eigene Vorschläge

Die Qualität der betrieblichen Arbeitsbeziehungen konkretisiert sich unter anderem darin, inwiefern der Arbeit-/Dienstgeber dem Betriebsrat bzw. der Mitarbeitervertretung wichtige Informationen zukommen lässt. Im Kontext der Digitalisierung zeigt sich hier ein polarisiertes Bild. Hinzu kommt, dass etwa 73 Prozent der Gremien nie oder nur gelegentlich eigene Vorschläge für neue oder die Verbesserung bestehender Anwendungen machen. Hier besteht im Sinne einer proaktiven Mitgestaltung noch viel Luft nach oben. Auffällig ist, dass bei den Mitarbeitervertretungen der Informationsfluss von Seiten der Dienstgeber, die aktive Einbindung sowie die Entwicklung eigener Vorschläge besser zu funktionieren scheint. Inwiefern dies Ausdruck unterschiedlicher Kulturen und Praktiken, Organisationseffekte oder Einhegungsstrategien im Kontext betrieblicher Arbeitsbeziehungen ist (s. auch Punkt 6), wäre im nächsten Schritt vertiefend zu untersuchen.

6. Wenig Einfluss trotz starker Beteiligung?

Geht es um den Einfluss der Gremien auf die betriebliche Digitalisierung, zeigt sich ein widersprüchliches Bild. Drei Viertel der Befragten geben an, dass sie ihren formalen Beteiligungsspielraum immer oder häufig voll ausnutzen. Fast die Hälfte nutzt nach eigenen Angaben sogar häufig oder immer Einflussmöglichkeiten, die über ihre formalen Mitbestimmungsrechte hinausgehen. Insgesamt sind die Interessenvertreter*innen jedoch eher skeptisch bezüglich ihres Einflusses auf die Einführung digitaler Technik. Etwa 39 Prozent bezeichnen ihn als „gering", 49 Prozent als „mittel". Mit Blick auf die Gremienart fällt auf, dass Mitarbeitervertretungen ihren Einfluss insgesamt deutlich schwächer einschätzen.

7. Folgen die Beschäftigtenvertretungen den Interessen der Arbeit-/Dienstgeber?

Laut unserer Befragung geht die Initiative zur Anschaffung digitaler Technik primär von den Geschäftsführungen und Trägern aus, gefolgt von Einrichtungsleitungen und Führungskräften. Berücksichtigt man, dass diese Zielgruppen in der Praxis für entsprechende Entscheidungen verantwortlich sind, ist der Befund zunächst nicht weiter überraschend. Gleichwohl ist kritisch

zu diskutieren, welchen Interessen und Logiken die Einführung digitaler Technik damit folgt. Deutlich wird, dass Initiativen der Beschäftigten ebenso wie Initiativen der Gremien selbst (auch in Kooperation mit dem Arbeit-/Dienstgeber) in der betrieblichen Praxis derzeit kaum eine Rolle spielen. Inwiefern die Bedarfe der Beschäftigten Berücksichtigung finden, was die Anlässe, Zielsetzungen und Ausgestaltung der Digitalisierungsinitiativen betrifft, muss kritisch diskutiert werden. Zumal mit 64 Prozent fast zwei Drittel der Befragten angeben, dass sie die Einführung digitaler Technik immer bzw. häufig uneingeschränkt unterstützen. Dies gilt insbesondere für Mitarbeitervertretungen (Etwa doppelt so viele Mitglieder eines Betriebsrates geben an, dass die Einführung digitaler Technik „immer" oder „häufig" *gegen sie* durchgesetzt werden muss).

Die Frage, wessen Interessen die betrieblichen Digitalisierungsprozesse dominieren, drängt sich auch im Themenbereich Betriebs- und Dienstvereinbarungen auf. Die Rangliste der Themenfelder im Kontext Digitalisierung wird klar angeführt von der Nutzung des Internets, dicht gefolgt von Datenschutzregelungen – zum einen in Bezug auf die Beschäftigten, zum andern in Bezug auf die Klient*innen/Bewohner*innen. Man kann davon ausgehen, dass die genannten Datenschutzvereinbarungen vor allem auf die externen Anforderungen zurückgehen, die von der EU-Datenschutzgrundverordnung vorgegeben werden.[5] Klammert man diese Vereinbarungen aufgrund dessen aus der Kategorie „Vereinbarungen, bei denen es in erster Linie um die Interessen der Beschäftigten geht" aus, so erreichen Dienst- und Betriebsvereinbarungen aus dieser Kategorie maximal 6,8 Prozent der Nennungen. Diesen Wert erreicht das Item „Betriebs-/Dienstvereinbarungen für ein mitbestimmtes Verfahren bei Technikeinführung". Hierzu ist anzumerken, dass Praxiserfahrungen aus Industriebetrieben gezeigt haben, dass selbst solche Vereinbarungen häufig von Arbeitgeberseite angestoßen werden, um langwierige Mitbestimmungskonflikte auf Grundlage von § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG (Mitbestimmung bei der Einführung von technischen Lösungen, die Verhaltens- und Leistungskontrolle ermöglichen) zu regulieren. Inwiefern dies auch in der Altenpflege auftritt, muss hier freilich offenbleiben.

8. Betriebs- und Dienstvereinbarungen stellen ein meist (noch) ungenutztes Potenzial zur Mitgestaltung der betrieblichen Digitalisierung dar – vor allem prozedurale Vereinbarungen!

Für etwas mehr als die Hälfte der Befragten spielen Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen im Digitalisierungskontext nur eine geringe Rolle. Besonders interessiert haben uns die bereits genannten prozeduralen Rahmenvereinbarungen für ein mitbestimmtes Verfahren bei Technikeinführung. Sie sind für die Regulierung von digitalisierungsbezogenen Angelegenheiten besonders geeignet, da sie einen regulierten Rahmen schaffen für ein Themenfeld, das sich

[5] Gleichzeitig gilt, dass das „Datenschutz" ein Mitbestimmungsfeld ist, in dem betriebliche Interessenvertretungen machtvoll agieren können, und das sie als strategisches Feld für verhandelte Ordnung im Kontext betrieblicher Digitalisierungsprozesse nutzen können.

schnell verändert, ohne dass die Vereinbarungen – aufgrund zu konkreter spezifischer Festlegungen – schnell veralten. Von den Befragten haben bisher nur 6,8 Prozent eine solche Rahmenvereinbarung abgeschlossen.

Schaut man sich die vorhandenen Rahmenvereinbarungen genauer an, zeigt sich, dass sie oft nur die konkrete Einführungs- und Umsetzungsphase abdecken. Die Einbindung der Interessenvertretungen in Auswahl und Entwicklung und auch in die Nutzenbewertung bzw. Evaluation haben nachrangige Bedeutung. Hier identifizieren wir ein großes Potenzial für die Interessenvertretungen, um sich zum einen proaktiv und mit einer übergreifenden mitarbeiterorientierten Digitalisierungsstrategie einzubringen und zum anderen zu überprüfen, ob neue Anwendungen überhaupt die versprochenen Zielsetzungen erreicht haben oder ob sie möglicherweise unbeabsichtigte „Nebenwirkungen" mit sich gebracht haben. Eine solche Nutzenbewertung kann als Grundlage dazu dienen, in der Ausgestaltung technischer Lösungen nachzusteuern bzw. für zukünftige Veränderungen zu lernen.

Der Grundstein dafür ist in mehr Einrichtungen bereits gelegt, als die bisher genannten Zahlen vermuten lassen. Gut 28 Prozent der Befragten geben an, dass sie ein betriebliches Verfahren zur Technikeinführung und -bewertung initiiert haben. Zusätzliche 26 Prozent planen, ein solches Verfahren anzustoßen.

9. Digitale Kompetenzen der Beschäftigten und Personalentwicklung als Handlungsfeld stärken

Kompetenzentwicklung, Mitarbeiterbeteiligung und die Messung oder Reduktion von Arbeitsbelastungen im Zusammenhang mit der Einführung von digitalen Techniken liegen thematisch bei den bisher abgeschlossenen Betriebs- und Dienstvereinbarungen auf den hinteren Rängen. Ruft man sich in Erinnerung, dass zumindest die Kompetenzentwicklung von den Befragten als zentrale digitalisierungsbezogen Herausforderung genannt wurde, kann dieses Ergebnis für die Gremien einen Impuls darstellen, sich diesem Themenfeld verstärkt zuzuwenden.

Der Bereich Personalentwicklung stellt ein zentrales Handlungsfeld betrieblicher Interessenvertretungen dar. Unsere Ergebnisse zeigen auf, dass hier gegenwärtig eine Nutzungslücke im Bereich rechtlich kodifizierter Rechte der Mitbestimmungsgremien herrscht. Zwar ist eine entsprechende Maßnahme bei rund einem Drittel der Befragten künftig geplant, gleichwohl gibt jede*r zweite Befragte an, dass die Vereinbarung eines Personalentwicklungskonzeptes im Kontext betrieblicher Digitalisierungsprozesse weder erfolgt noch künftig geplant sei.

10. Formale Angebote der Wissensvermittlung spielen eine geringere Rolle als informelles Lernen

Die Aneignung von Wissen und die Beschaffung von Informationen zum Innovations- und Regulierungsthema Digitalisierung bildet die Grundlage für das Handeln der Interessenvertretungen. Unsere Ergebnisse verdeutlichen, dass die Interessenvertreter*innen sich in der Verantwortung sehen, sich eigenständig zu informieren. Die Informationssuche erfolgt primär über

kollegiale und informelle Wege, sowohl auf individueller Ebene als auch auf Ebene des Gremiums. Es erstaunt, dass rund 40 Prozent der Befragten angeben, dass Schulungen/Seminare derzeit weder erfolgt noch geplant sind. Knapp die Hälfte der Befragten gibt außerdem an, dass auch der Austausch mit gewerkschaftlichen Vertrauensleuten weder bereits erfolgt noch künftig geplant sei.

Über die Gründe, aus denen formale Wege (z.B. Schulungen, Seminare oder Veranstaltungen/Kongresse) weniger genutzt werden, um an Informationen zu gelangen, können an dieser Stelle keine Aussagen getroffen werden. Eine Ursache könnte jedoch darin liegen, dass dieser Weg oftmals sehr zeit- und ressourcenaufwendig ist. Eine andere Ursache könnte darin liegen, dass entsprechende Angebote derzeit nur unzureichend den spezifischen Bedarf der Interessenvertretungen adressieren. Dies würde zu dem Ergebnis passen, dass die Informationssuche und Wissensaneignung eher anlassbezogen erfolgt. Ausgehend hiervon wäre die Suche nach neuen Qualifizierungs- und Bildungsformaten für betriebliche Interessenvertretungen sinnvoll. Diese müssten weniger abstrakte Themen behandeln, sondern stärker auf die konkreten betrieblichen Digitalisierungsstrategien ausgerichtet sein, d.h. eher projektbegleitend, folgenabschätzend und gestaltungsorientiert ausgerichtet sein.

11. Zeit, Wissen und Kompetenz als zentrale kritische Ressourcen

Zeit, Wissen und Kompetenz werden von den betrieblichen Interessenvertretungen als die zentralen kritischen Ressourcen markiert, die ihnen fehlen, um sich intensiver mit dem Thema Digitalisierung zu beschäftigen. Die mangelnde Zeit steht für die Befragten dabei an erster Stelle. Weitere wichtige Hindernisse stellen die Vielfalt anderer drängender betrieblicher Themen (sodass Digitalisierungsfragen von der Tagesordnung verdrängt werden) sowie fehlendes Wissen und mangelnde Kompetenz im Gremium dar. Dieser Befund ist insbesondere vor dem Hintergrund der erfolgten, geplanten und auch künftig nicht avisierten Maßnahmen und Instrumente zur Informationsgewinnung und Wissensaneignung kritisch zu bewerten.

12. „Andere drängende Themen" versus Digitalisierung?

Angesichts der Bedeutung, die die Gremien dem Thema Digitalisierung zuschreiben, wird aber auch deutlich, dass es in der Altenpflege viele drängende Themen gibt, die die Gremien so sehr auslasten, dass die Digitalisierung bisher „hinten runter" fällt. Hier stellt sich zum einen die Frage, inwiefern die Gremien in ihrer Arbeit besser unterstützt werden können oder sie ihre eigene Arbeit effektiver gestalten können. Zum anderen ist zu diskutieren, inwiefern die „anderen drängenden" Themen (vor allem der allgegenwärtige Personalmangel) nicht mit Digitalisierungsfragen verknüpft sind bzw. sich fruchtbar mit ihnen verknüpfen lassen.

13. Welche Stolpersteine für eine stärkere Mitarbeiter*innenbeteiligung müssen überwunden werden?

Auch im Kontext Mitarbeiter*innenbeteiligung werden Zeit und Ressourcen als kritische Dimensionen benannt. Ansatzpunkte für Veränderungen lassen vor allem zwei Items erkennen: „Wir sind unsicher, wie wir die Beschäftigten konkret beteiligen können" und „Wir machen

Beteiligungsangebote, aber sie werden von den Beschäftigten nicht genutzt". Bis zur Hälfte der Befragten stimmt ihnen eher oder voll zu. Hier besteht also Spielraum dafür, mehr über Beteiligungsmöglichkeiten und -instrumente zu lernen bzw. daran zu arbeiten, dass die Beteiligungsangebote von den Beschäftigten besser angenommen werden (können). Eine Herausforderung dabei liegt allerdings darin, dass etwa zwei Drittel der Befragten eher nicht davon ausgehen, dass eine Beteiligung der Mitarbeiter*innen von diesen gewollt wird. In diesem Kontext ist auch danach zu suchen, wie durch digitale Technik zusätzliche Organisations- und Informationsressourcen für betriebliche Interessenvertretungen geschaffen werden können.

Discussion Paper als Startpunkt der Diskussion: Gibt es Besonderheiten in der Altenpflege?

Unsere erste deskriptive Analyse der Befragungsergebnisse im Rahmen des Projekts DIALOGS*PLUS*, die wir mit diesem Discussion Paper vorlegen, zeigt eine Reihe von Chancen für die Mitgestaltung der Digitalisierung für die Altenpflege durch betriebliche Interessenvertretungen auf. Die skizzierten Ansatzpunkte sollen einen Beitrag für eine zukunftsfähige Weiterentwicklung der Arbeit in der Altenpflege unter der Bedingung der Digitalisierung leisten. Dabei ist vor allem an eine Ausweitung des Schulungsanspruchs betrieblicher Interessenvertretungen zu denken sowie daran, einen Nachweis der Beteiligung betrieblicher Interessenvertretungen zur Voraussetzung einer öffentlichen Förderung digitaler Innovationsprojekte zu machen. Die Interessenvertretungen brauchen darüber hinaus mehr Informationen zu den Möglichkeiten prozeduraler Betriebsvereinbarungen sowie projektbegleitende Kompetenzentwicklungsangebote.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass in der Altenpflege einerseits Herausforderungen in betrieblichen Digitalisierungsprozessen bestehen, wie sie bereits für andere Branchen beschrieben wurden. Dies gilt u.a. für die knappen Zeitressourcen, für die geringe Relevanz prozeduraler Vereinbarungen sowie für die Herausforderung, die Beschäftigten unter der Bedingung knapper Ressourcen beteiligen zu können. Darüber hinaus liefern die Ergebnisse jedoch auch Hinweise zu altenpflegespezifischen An- und Herausforderungen. Diese betreffen u.a. die eher geringe Relevanz folgenabschätzender Instrumente im Zusammenspiel von Arbeits- und Versorgungsqualität in der interaktiv orientierten Pflegearbeit sowie die Ergebnisse in Hinblick auf die unterschiedlichen betrieblichen Praktiken nach Gremientyp. Ebenfalls eingehender zu untersuchen ist die Frage, warum es offensichtlich Unsicherheiten bezüglich der Beteiligungsinteressen der Beschäftigten gibt. Denn gegenwärtig ist zu beobachten, dass Stellungnahmen, Positions- und Diskussionspapiere von Berufsverbänden professionell Pflegender für eine progressive Digitalisierungsstrategie auf der Tagesordnung stehen. Dies lässt sich als Ausdruck des Interesses der Profession Pflege an einer Aufwertungs- und Professionalisierungsstrategie im Kontext der Nutzung digitaler Technik interpretieren. Umso wichtiger ist es also, dass auf betrieblicher und tarifpolitischer Ebene auch ein verlässlicher Rahmen dafür verhandelt und für die Beschäftigten am Arbeitsplatz durchgesetzt wird. Nur so kann gewährleistet werden, dass die Implementierung digitaler Technik tatsächlich eine Dividende für die Beschäftigten, die Pflegebedürftigen und ihre Angehörigen wie auch für die Einrichtungen insgesamt mit

sich bringt und das Feld Altenpflege mit seinen vielfältigen arbeitspolitischen Herausforderungen nicht nur ein Spiel- und Experimentierfeld der Interessen einer vitalen Technikentwicklungsszene wird.

Das vorliegende Papier stellt für uns den Startpunkt zur Diskussion unserer Ergebnisse und weiterer Veröffentlichungen ausgewählter, vertiefender Analysen zur Erhebung dar. Das vorliegende Erhebungsinstrument ist geeignet, ein Monitoringsystem zur Entwicklung der Mitbestimmung im Pflege- und Gesundheitssektor mit ausgewählten Vertiefungsthemen aufzubauen. Zudem zeigten sich in der Analyse interessante Fragestellungen, die im nächsten Schritt mit qualitativen Methoden vertiefend zu untersuchen sind.

Wir möchten uns bei allen Beteiligten herzlich bedanken, die uns in dem Projekt in vielfältiger Weise unterstützt haben!

6 Literatur

Ahlers, Elke (2018): Die Digitalisierung der Arbeit. Verbreitung und Einschätzung aus Sicht der Betriebsräte. WSI. Düsseldorf (WSI-Report, 40). Online verfügbar unter https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_40_2018.pdf (20.07.2020).

Akca, Selda; Kugler, Christiane (2016): Empowerment von Pflegenden in Akutkrankenhäusern. In: Becke, Guido; Bleses, Peter; Frerichs, Frerich; Goldmann, Monika; Hinding, Barbara (Hrsg.): Zusammen –Arbeit –Gestalten. Soziale Innovationen in sozialen und gesundheitsbezogenen Dienstleistungen (S. 261-282). Wiesbaden: Springer VS.

Becka, Denise; Bräutigam, Christoph; Evans, Michaela (2020): „Digitale Kompetenz in der Pflege": Ergebnisse eines internationalen Literaturreviews und Herausforderungen beruflicher Bildung. Institut Arbeit und Technik (IAT), Westfälische Hochschule, Forschung Aktuell 8/2020, Gelsenkirchen. Online verfügbar unter https://www.iat.eu/media/forschung_aktuell_2020-08.pdf (7.8.2020).

Becka, Denise; Evans, Michaela; Hilbert, Josef (2017): Digitalisierung in der sozialen Dienstleistungsarbeit – Stand, Perspektiven, Herausforderungen, Gestaltungsansätze. Studie im Auftrag des FGW – Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V., Düsseldorf.

Becker, Matthias; Prümper, Jochen (2011): Partizipation in der Pflege: Einfluss auf die Dienstplangestaltung als Moderator zwischen wöchentlicher Arbeitszeit und Arbeitsfähigkeit. In: Giesert, Marianne (Hrsg.) (2011): Erfolgreich führen mit Vielfältigkeit und Partizipation der Beschäftigten! VSA: Verlag Hamburg.

Biewer, Benno (2013): Dienstvereinbarungen über E-Government – Trendbericht. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung. Hans-Böckler-Stiftung (Hintergrundwissen Betriebs- und Dienstvereinbarungen). Online verfügbar unter https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_hintergrund_e-government.pdf (20.07.2020).

BMG- Bundesministerium für Gesundheit; BMFSFJ- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2019): Konzertierte Aktion Pflege. Vereinbarungen der Arbeitsgruppen 1 bis 5. Online verfügbar unter https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/3_Downloads/K/Konzertierte_Aktion_Pflege/191129_KAP_Gesamttext__Stand_11.2019_3._Auflage.pdf (7.8.2020).

Bleses, Peter; Busse, Britta; Friemer, Andreas (Hrsg.) (2020): Digitalisierung der Arbeit in der Langzeitpflege als Veränderungsprojekt. Berlin: Springer Vieweg.

Bleses, Peter; Jahns, Kristin (2016): Soziale Innovationen in der ambulanten Pflege. In: Becke, Guido; Bleses, Peter; Frerichs, Frerich; Goldmann, Monika; Hinding, Barbara (Hrsg.): Zusammen –Arbeit –Gestalten. Soziale Innovationen in sozialen und gesundheitsbezogenen Dienstleistungen (S. 127-144). Wiesbaden: Springer VS

Blume, Lorenz; Gerstlberger, Wolfgang (2007): Determinanten betrieblicher Innovation: Partizipation von Beschäftigten als vernachlässigter Einflussfaktor. Industrielle Beziehungen. In: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, 14(3), 223-244. Online verfügbar unter https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-343669 (20.07.2020).

Bosch, Gerhard; Schmitz, Jutta; Haipeter, Thomas; Spallek, Anne-Christin (2020): Gestaltung von Industrie 4.0 durch gewerkschaftliche Betriebspolitik. In: Arbeit 2020, 29(1), S. 3–23. DOI: 10.1515/arbeit-2020-0002.

Büchner, Stefanie (2018): Zum Verhältnis von Digitalisierung und Organisation. Zeitschrift für Soziologie 47 (5), S. 332-348.

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (Hg.) (2019): Rahmenlehrpläne der Fachkommission nach § 53 PflBG. Bonn. Online verfügbar unter https://www.bibb.de/dokumente/pdf/geschst_pflgb_rahmenplaene-der-fachkommission.pdf (31.7.2020).

Bräutigam, Christoph; Enste, Peter; Evans, Michaela; Hilbert, Josef; Merkel, Sebastian, Öz, Fikret (2017): Arbeitsreport Digitalisierung im Krankenhaus. Mehr Technik - bessere Arbeit? Study der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 364, Düsseldorf. Online verfügbar unter https://www.econstor.eu/bitstream/10419/173275/1/1011282216.pdf (11.08.2020).

Bräutigam, Christoph; Evans, Michaela; Schröer, Laura; Hilbert, Josef; Kerber-Clasen, Stefan; Meyer-Lantzberg, Franziska; Wagner, Gabriele (2020): Reorganisation und Mitbestimmung von Care-Arbeit. Interessen und Anerkennungsansprüche der Beschäftigten. Hans-Böckler-Stiftung. Online verfügbar unter https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_437.pdf (20.07.2020).

bvitg e.V.; DEVAP e.V.; DPR e.V.; FINSOZ e.V.; vediso e.V.; VdDD e.V. (2020): Digitalisierung in der Pflege: Eckpunkte einer nationalen Strategie, o.O.

Daum, Mario (2017): Digitalisierung und Technisierung der Pflege in Deutschland. Aktuelle Trends und ihre Folgewirkungen auf Arbeitsorganisation, Beschäftigung und Qualifizierung. Studie im Auftrag der DAA – Stiftung Bildung und Beruf, Hamburg.

Deutscher Pflegerat (2019): Positionspapier: Digitalisierung in der Pflege. Berlin: Deutscher Pflegerat. Online verfügbar unter https://deutscher-pflegerat.de/2019/11/08/digitalisierung-in-der-pflege/ (31.7.2020).

Ellguth, Peter (2018): Die betriebliche Mitbestimmung verliert an Boden. IAB-Forum. Online verfügbar unter https://www.iab-forum.de/die-betriebliche-mitbestimmung (11.08.2020).

Evans, Michaela; Galchenko, Viacheslav; Hilbert, Josef (2013): Befund Sociosclerose — Sozialwirtschaft in der Interessensblockade? In: Sozialer Fortschritt 62 (8/9), S. 209–216. Online verfügbar unter www.jstor.org/stable/24513859 (21.07.2020).

Evans, Michaela (2016): Arbeitsbeziehungen der Care-Arbeit im Wandel. Hg. v. Friedrich-Ebert-Stiftung. Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn (WISO Diskurs). Online verfügbar unter http://library.fes.de/pdf-files/wiso/12940.pdf (21.07.2020).

Evans, Michaela (2018): Wege zur "inneren Aufwertung" der Arbeit in der Altenpflege. Wie können Gestaltungskapazitäten der Betriebs- und Sozialpartner gestärkt werden? Institut Arbeit und Technik (IAT) (Forschung Aktuell, 9). Online verfügbar unter https://www.iat.eu/forschung-aktuell/2018/fa2018-09.pdf (21.07.2020).

Evans, Michaela; Becka, Denise; Schmidt, Christopher; Weigel, Roland (2020a): Was sind erste Lehren aus der Corona-Krise für die Altenpflege? Ergebnisse eine Ad-hoc-Studie zur Perspektive der Entscheider. Folienvortrag im Rahmen der „Ruhrgebietskonferenz Pflege“ am 23.6.2020, Essen.

Evans, Michaela; Ludwig, Christine; Gießler, Wolfram; Breuker, Gertrud; Scheda, Wolfgang (2020b): Digitalisierung für die Altenpflege. „Lernreise“ als Instrument des betrieblichen Capacity-Buildings. In: Peter Bleses, Britta Busse und Andreas Friemer (Hg.): Digitalisierung der Arbeit in der Langzeitpflege als Veränderungsprojekt (S.151-165). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Falkenberg, Jonathan; Haipeter, Thomas; Krzywdzinski, Martin; Kuhlmann, Martin; Schietinger, Marc; Virgillito, Alfredo (2020): Digitalisierung in Industriebetrieben. Auswirkungen auf Arbeit und Handlungsansätze für Betriebsräte. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf (Forschungsförderung Report, 6). Online verfügbar unter https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_report_006_2020.pdf (20.07.2020).

Friemer, Andreas (2020): Digitale Technik droht? Bedroht? Wirklich nur? Kompetenzentwicklung in Veränderungsprojekten. In: Bleses, Peter; Busse, Britta; Friemer, Andreas (Hrsg.): Digitalisierung der Arbeit in der Langzeitpflege als Veränderungsprojekt (S.135-150). Berlin: Springer Vieweg.

Genz, Sabrina; Bellmann, Lutz; Matthes, Britta (2018): Do German Works Councils Counter or Foster the Implementation of Digital Technologies? In: IZA DiscussionPapers, No. 11616, Institute of Labor Economics (IZA), Bonn.

Georg, Arno; Katenkamp, Olaf; Guhlemann, Kerstin (2017): Digitalisierungsprozesse und das Handeln von Betriebsräten. In: Arbeit, 26(3), S.251-274. DOI: 10.1515/arbeit-2017-0015.

Greef, Samuel; Schroeder, Wolfgang; Sperling, Hans Joachim (2020): Plattformökonomie und Crowdworking als Herausforderungen für das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen. In: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, 2-2020, S. 205-226. DOI: 10.3224/indbez.v27i2.06.

Heiland, Heiner; Brinkmann, Ulrich (2020): Liefern am Limit. Wie die Plattformökonomie die Arbeitsbeziehungen verändert. In: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, 2-2020, S. 120-140. DOI: 10.3224/indbez.v27i2.02.

Herrmann, Jens (2020): Betriebliche Mitbestimmungspraxis bei Digitalisierungsprozessen in der stationären Altenpflege. Institut Arbeit und Technik (IAT) (Forschung Aktuell, 2). Gelsenkirchen.

Hielscher, Volker; Nock, Lukas; Kirchen-Peters, Sabine (2015): Technikeinsatz in der Altenpflege. Potenziale und Probleme in empirischer Perspektive. Baden-Baden: Nomos.

Hielscher, Volker; Kirchen-Peters, Sabine; Sowinski, Christine (2015): Technologisierung der Pflegearbeit? Wissenschaftlicher Diskurs und Praxisentwicklungen in der stationären und ambulanten Langzeitpflege. In: Pflege & Gesellschaft. 20. Jahrgang. 2015/Heft 1.

Hinding, Barbara; Albrecht, Maren; Bhering Soares, Ynaiê; Kastner, Michael (2016): Ansatzpunkte zur Förderung innovationsbezogenen Verhaltens von Beschäftigten in Gesundheits- und Sozialberufen. In: Becke, Guido; Bleses, Peter; Frerichs, Frerich; Goldmann, Monika; Hinding, Barbara (Hrsg.) Zusammen –Arbeit –Gestalten. Soziale Innovationen in sozialen und gesundheitsbezogenen Dienstleistungen (S. 163-182). Wiesbaden: Springer VS.

Holland, Judith (2019): Gewerkschaften und Geschlechter(un)gleichheit: Historische Einblicke, aktuelle Befunde und Handlungsperspektiven. In: Rudolph, Clarissa; Schmidt, Katja (Hg.): Interessenvertretung und Care. Voraussetzung, Akteure und Handlungsebenen (S. 94-110). Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot.

Hoose, Fabian; Haipeter, Thomas; Ittermann, Peter (2019): Digitalisierung der Arbeit und Interessenvertretungen. In: Arbeit, 28(4), S.423–444. DOI: 10.1515/arbeit-2019-0025.

Jaehrling, Karen (2019): Amazon ist kein Vorreiter. Zu den Tiefenstrukturen des ‚Digitalen Taylorismus' und verbleibenden Spielräumen kollektiver Interessenaushandlung. In: IndBez 26 (2-2019), S. 169–188. DOI: 10.3224/indbez.v26i2.04.

Kirchner, Stefan; Matiaske, Wenzel (2019): Digitalisierung und Arbeitsbeziehungen in betrieblichen Arbeitswelten: Zwischen revolutionärem Wandel und digitalem Inkrementalismus. In: IndBez 26 (2-2019), S. 125–129. DOI: 10.3224/indbez.v26i2.01.

Kirchner, Stefan; Matiaske, Wenzel (2020): Plattformökonomie und Arbeitsbeziehungen: Digitalisierung zwischen imaginierter Zukunft und empirischer Gegenwart. In: IndBez 27 (2-2020), S. 105–119. DOI: 10.3224/indbez.v27i2.01.

Kluge, Norbert; Maschke, Manuela; Mierich, Sandra; Siebertz, Angela; Werner, Nils (2019): Digitalisierung - Zukunft wird jetzt ausgehandelt: Monitor Digitalisierung in Betriebsvereinbarungen. In: Mitbestimmungsreport, No. 54, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.), Düsseldorf.

Kreidenweis, Helmut (2018): Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos.

Krenn, Manfred; Papouschek, Ulrike (2006): „…ja, was willst du viel mitbestimmen?" — Partizipationschancen im entgrenzten Arbeitsfeld mobile Pflege. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie 31 (2), S. 6–28. DOI: 10.1007/s11614-006-0014-9.

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

Kuhlmey, Adelheid; Blüher, Stefan; Nordheim, Johanna; Zöllick, Jan (2019): Technik in der Pflege – Einstellungen von professionell Pflegenden zu Chancen und Risiken neuer Technologien und technischer Assistenzsysteme. Abschlussbericht für das Zentrum für Qualität und Pflege (ZQP).

Langemeyer, Ines (2019): Digitalisierung als Herausforderung für Personalentwicklung und Mitbestimmung: Leverkusen-Opladen: Verlag Barbara Budrich.

Ludwig, Christine; Evans, Michaela (2018): Digitalisierung in der Altenpflege: Gestaltungsoptionen und Gestaltungswege für betriebliche Interessenvertretungen. Institut Arbeit und Technik (IAT) (Forschung Aktuell, 12). Gelsenkirchen. Online verfügbar unter https://www.iat.eu/forschung-aktuell/2018/fa2018-12.pdf (21.07.2020).

Maschke, Manuela; Mierich, Sandra; Werner, Nils (2018): Arbeiten 4.0: Diskurs und Praxis in Betriebsvereinbarungen - Teil II, Mitbestimmungsreport, No. 41, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

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. In: WSI-Mitteilungen 71, S. 227–234.

Matuschek, Ingo; Kleemann, Frank (2019): Konzertierte Verunsicherung angesichts Industrie 4.0 – Herausforderungen für die betriebliche Sozialpartnerschaft. In: Industrielle Beziehungen 26 (2-2019), S. 189–206. DOI: 10.3224/indbez.v26i2.05.

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

Meussling-Sentpali, Annette (2019): Professionalisierung und Geschlechterverhältnisse in der Pflege. In: Rudolph, Clarissa; Schmidt, Katja (Hg.): Interessenvertretung und Care. Voraussetzung, Akteure und Handlungsebenen (S. 37-54). Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot.

Müller-Jentsch, Walther (2016): Konfliktpartnerschaft und andere Spielarten industrieller Beziehungen. In: IndBez 23 (4), S. 518–531. Online verfügbar unter https://www.budrich-journals.de/index.php/indbez/article/download/26477/23130 (20.07.2020).

Nowak, Iris (2017): Perspektiven von Arbeitskonflikten in der Altenpflege. In: Artus, Ingrid; Birke, Peter; Kerber-Clasen, Stefan; Menz, Wolfgang (Hrsg.): Sorge-Kämpfe: Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen (S. 182–199). Hamburg: VSA.

Oerder, Katharina; Behrend, Clara, Stokic, Julijana (2018): Betriebsrat 4.0. Digitalisierung aus Sicht der Betriebsräte und ihr Potential als Gestalter der digitalen Arbeitswelt in Nordrhein-Westfalen. FGW (FGW-Studie Digitalisierung von Arbeit, 7). Düsseldorf. Online verfügbar unter http://fgw-nrw.de/fileadmin/user_upload/FGW-Studie-I40-07-Oerder-2018_08_28-komplett-web.pdf (21.07.2020).

Pfeiffer, Sabine (2019): Digitale Arbeitswelten und Arbeitsbeziehungen: What you see is what you get? In: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management. Sonderband „Digitalisierung und Arbeitsbeziehungen in betrieblichen Arbeitswelten: Zwischen revolutionärem Wandel und digitalem Inkrementalismus", 2/2019, S.232-249. Leverkusen-Opladen: Verlag Barbara Budrich.

Rösler, Ulrike; Schmidt, Kristina; Merda, Meiko; Melzer, Marlen (2018): Digitalisierung in der Pflege. Wie intelligente Technologien die Arbeit professionell Pflegender verändern, Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), Berlin. Online verfügbar unter https://www.fachkraeftebuero.de/fileadmin/user_upload/xEntwurf_Ordnerstruktur_AC/6-Publikationen/pflege-4.0.pdf (20.07.2020).

Rudolph, Clarissa; Schmidt, Katja (Hg.) (2019a): Interessenvertretung und Care. Voraussetzungen, Akteure und Handlungsebenen. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot.

Rudolph, Clarissa; Schmidt, Katja (2019b): Politikfeld Pflege – kollektives Handeln und Interessenvertretung von Pflegekräften. In: Rudolph, Clarissa; Schmidt, Katja (Hg.): Interessenvertretung und Care. Voraussetzung, Akteure und Handlungsebenen (S. 72-91). Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot.

Rudolph, Clarissa (2019): "Das hat ja schon immer ein bisschen was mit Macht zu tun" - Interessenvertretung von Beschäftigten in kirchlichen Pflegeeinrichtungen. In: Rudolph, Clarissa; Schmidt, Katja (Hg.): Interessenvertretung und Care. Voraussetzung, Akteure und Handlungsebenen (S. 110-126). Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot.

Schmidt, Katja (2019): Kollektive Auseinandersetzungen um Pflege. Formen und Praxen pflege- und carepolitischer Interessenartikulation. In: Rudolph, Clarissa; Schmidt, Katja (Hg.): Interessenvertretung und Care. Voraussetzung, Akteure und Handlungsebenen (S. 248-264). Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot.

Schneider, Karsten (2019): Der Prozess der Gestaltung der Digitalisierung „Change Management", Beschäftigtenbeteiligung und Mitbestimmung. In: Hans-Henning Lühr, Roland Jabkowski und Sabine Smentek (Hg.): Handbuch Digitale Verwaltung. 1. Aufl. (S.431-450). Wiesbaden: KSV Verwaltungspraxis.

Schroeder, Wolfgang (2017): Kollektives Beschäftigtenhandeln in der Altenpflege. Unter Mitarbeit von Christine Ludwig, Benedikt Schreiter, Florian Steinmüller, Oliver D'Antonio, Sascha Kristin Futh und Katarina Pollner. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (FF Forschungsförderung, Nr. 373). Online verfügbar unter http://hdl.handle.net/10419/173271 (21.07.2020).

Schumich, Simon; Tesar, Sarah (2019): Künstliche Intelligenz und betriebliche Mitbestimmung: getrennte Welten oder gemeinsame Nenner? Momentum, 2019.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2019): Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung - Deutschlandergebnisse – 2017. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Pflege/Publikationen/Downloads-Pflege/pflege-deutschlandergebnisse-5224001179004.pdf (11.08.2020).

Statistisches Bundesamt (2020): Pflegestatistik 2017. Sonderauswertung kirchliche Träger, unveröffentlicht.

Thurn und Taxis, Karl Ferdinand von (2020): Pflegeheim smart – Digitalisierung der stationären Altenpflege. Whitepaper Corona Future Management, Berlin: MWV - Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.

Voges, Wolfgang (2002): Pflege alter Menschen als Beruf. Soziologie eines Tätigkeitsfeldes. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

IMPRESSUM

Institut Arbeit und Technik

Westphalian University

Institute for Work and Technology

Munscheidstr. 14

D-45886 Gelsenkirchen

Fon +49 (0) 209.17 07

Fax +49 (0) 209.17 07 110

Web www.iat.eu

ISSN electronic edition 2511-7254

Papers can be downloaded free of charge from the IAT website:

http://www.iat.eu/dicussionpapers

Zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Westfälischen Hochschule in Kooperation mit der Ruhr-Universität Bochum

Westfälische Hochschule

RUHR UNIVERSITÄT BOCHUM RUB

© IAT 2020