

Digitalisierung in  
der Altenpflege

Gestaltungsoptionen und  
Gestaltungswege für  
betriebliche Interessen-  
vertretungen

Christine Ludwig /  
Michaela Evans

Auf den Punkt

- Auch in vermeintlich digitalisierungsfernen Branchen verändert die Digitalisierung die Arbeitsorganisation, Arbeitsinhalte und Arbeitsweisen.
- Damit diese Veränderungen nicht zu weiterer Arbeitsverdichtung, Entgrenzung und vielfältigen Belastungen führen, müssen die betrieblichen Interessenvertretungen den Wandel aktiv und vorausschauend mitgestalten.
- Wenn Betriebsräte und Mitarbeitervertretungen sich frühzeitig intensiv mit den digitalen Transformationsprozessen auseinandersetzen, können sie die Digitalisierung zur Stärkung der Mitbestimmung nutzen.
- Das Projekt DialogsPlus hat zum Ziel, in den Projektbetrieben eine partizipativ ausgerichtete Digitalisierungskultur zu befördern und betriebliche Interessenvertretungen darin zu stärken, die Prozesse aktiv, im Sinne der Beschäftigten und in einer längerfristigen strategischen Perspektive mitgestalten zu können.

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

 **Westfälische  
Hochschule**

**RUHR  
UNIVERSITÄT  
BOCHUM** **RUB**

## **Digitalisierung in der Altenpflege und die Gestaltungsoptionen betrieblicher Interessenvertretungen**

Digitalisierung ist nicht nur ein Thema für die vielbeschworene Industrie 4.0, sondern auch für die Dienstleistungsbranchen. Insbesondere die personenbezogenen sozialen Dienstleistungen werden in der Regel als relativ »digitalisierungsresistent« erachtet und werden in der Forschung zu den Auswirkungen der »Vierten Industriellen Revolution« häufig vernachlässigt. Am Beispiel der Altenpflege soll in der vorliegenden Ausgabe von Forschung aktuell aufgezeigt werden, dass die Digitalisierung sehr wohl auch im sozialen Dienstleistungsbereich eine zunehmend wichtige Rolle spielt. Sie wirkt sich auch hier auf die Arbeitsinhalte und die Arbeitsorganisation aus und ist somit Gegenstand betrieblicher Regulierungen von Arbeit. Hinzu kommt, dass auch neuerdings von politischer Seite Anreize für betriebliche Digitalisierungsstrategien gesetzt werden. Die betrieblichen Interessenvertretungen der Arbeitnehmer\*innen sind also gefordert, sich mit der Digitalisierung sowie ihren Potenzialen und Risiken für die Beschäftigten auseinanderzusetzen und die Einführung digitaler Technologien in den Einrichtungen mitzugestalten. Im Folgenden soll deshalb diskutiert werden, in welcher Hinsicht die Digitalisierung für die Interessenvertretungen in der Altenpflege von Bedeutung ist und welche Gestaltungsoptionen ihnen im Zusammenhang mit Arbeit 4.0 zur Verfügung stehen. Diese Überlegungen stellen eine Grundlage dar für das Projekt DialogS plus, das das IAT gemeinsam mit dem BiG – Bildungsinstitut im Gesundheitswesen (Essen) und dem Bildungswerk ver.di Niedersachsen (Region Osnabrück) durchführt. DialogS plus hat zum Ziel, die Chancen digitaler Technologien für effizientere und effektivere Ablauf- und Versorgungsprozesse, für attraktivere Arbeitsplätze sowie für eine Stärkung der Patient\*innen- und Bewohner\*innenorientierung in der Altenpflege aufzuzeigen und das dafür notwendige Wissen bei den betrieblichen und überbetrieblichen Schlüsselakteuren aufzubauen.

## **Digitalisierung gewinnt auch in der Altenpflege immer weiter an Bedeutung**

»Wer möchte schon von einem Roboter gepflegt werden?« – kaum ein Gespräch über die Digitalisierung in der Altenpflege scheint ohne diese rhetorische Frage auszukommen. In ihr kommt die Skepsis zum Ausdruck, ob Technikeinsatz und Digitalisierung für die Altenpflege überhaupt sinnvoll ist. Sie verdeckt jedoch, dass Digitalisierung viel mehr ist als Robotik. Außerdem gerät die Frage aus dem Blick, ob die Branche mit Blick auf die Relevanz digitaler Technik nicht schon sehr viel weiter ist, als viele es dem »Nachzügler« Altenpflege zutrauen. Digitalisierung soll hier verstanden werden als der Wandel der Arbeitswelt, der durch den zunehmenden Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien innerhalb von Unternehmen, aber auch zwischen den Unternehmen erfolgt. Das Wort »digital« leitet sich vom lateinischen Wort »*digitus*« (Finger, Zeigefinger) ab. Im ursprünglichen Sinne bezeichnet es sowohl eine Markierung, eine Richtungsanweisung als auch eine Maßeinheit. Wenn nun von »Digitalisierung« die Rede ist, wird damit eine Markierungs-, Prozess- und Entscheidungsperspektive adressiert, die Gestaltungsmöglichkeiten auf einem

Kontinuum von »analog« und »digital« verortet. Weder vorschnelle Technikablehnung noch unreflektierte Technikgläubigkeit sind für eine sachliche Auseinandersetzung um die Chancen und Risiken digitaler Technologien in der sozialen Dienstleistungsarbeit zielführend. Vielmehr ist die funktionale Frage nach dem »Wozu?« zu stellen.

Digitale Technologien haben ohne Zweifel Einfluss auf die Arbeitsorganisation und auf die Anforderungen an die Beschäftigten. Prägend ist über den bloßen Einsatz von Computer und Internet hinaus die digitale Vernetzung von Arbeitsmitteln und -handlungen, Produkten und Dienstleistungen. Inzwischen haben sich einige Veröffentlichungen mit der Digitalisierung in der Altenpflege auseinandergesetzt (u.a. Rösler et al. 2018, Merda/Schmidt/Kähler 2017, Daum 2017, Braeseke et al. 2017). Dennoch ist immer noch unklar, wie weit sie bereits vorangeschritten ist und welche Auswirkungen für die Branche zu erwarten sind. Denn auch über die Branche hinaus ist die Frage, welche Folgen die digitale Transformation der Arbeitswelt nach sich zieht, noch lange nicht abschließend geklärt. In einer ersten Perspektive wird davon ausgegangen, dass die Digitalisierung für alle Berufsfelder und Beschäftigtengruppen Erleichterungen, Effizienzsteigerungen, Unterstützung etc. bringt und somit zu einer besseren Arbeitswelt für alle führt – mit geringerer Arbeitszeit, höherer Autonomie und mehr Flexibilität. Stärkere Verbreitung findet jedoch die sogenannte Polarisierungsthese. Sie geht davon aus, dass die Digitalisierung die Spaltung des Arbeitsmarktes vertieft. Demnach bilden sich zwei Pole – auf der einen Seite die geringer qualifizierten Arbeitskräfte, die einfache Verrichtungen durchführen, auf der anderen Seite hoch qualifizierte Spezialist\*innen mit komplexer werdenden Aufgabenfeldern. Die mittlere Fachkraftebene würde in diesem Szenario ausgehöhlt werden.

Auch die Frage, wie sich die Digitalisierung auf das Beschäftigungsniveau auswirken wird, bleibt umstritten. Auf der einen Seite wird befürchtet, dass die Digitalisierung viele Arbeitsplätze vernichtet. Auf der anderen Seite wird aufgezeigt, dass zwar grundlegende strukturelle Veränderungen des Arbeitsmarktes anstünden, das Beschäftigungsniveau insgesamt jedoch in etwa gleich bleiben werde (Zika et al. 2018). Für die personenbezogenen sozialen Dienstleistungsberufe wird angenommen, dass sie nur in geringem Umfang durch digitale Technologien zu ersetzen sind. Dabei zeigt sich, dass das Substituierbarkeitspotenzial mit steigendem Anforderungsniveau sinkt und dass sich die Berufe langsamer verändern als die potenziellen Einsatzmöglichkeiten neuer Technologien (Dengler/Matthes 2018). Im Bereich Gesundheit und Soziales ist u.a. auch deshalb auch weiterhin von einem zukünftig höheren Bedarf an Arbeitskräften auszugehen (Becka/Evans/Hilbert 2017: 7). In welcher Art und in welchem Umfang sich die beruflichen Tätigkeiten inhaltlich tatsächlich wandeln, ist eine weiterhin offene Frage. Becka/Evans/Hilbert betonen, dass betriebliche Digitalisierungsprozesse zum einen eng mit dem jeweiligen Berufsfeld und der Qualifikationsebene verknüpft sind, und zum anderen grundsätzlich durch Managementprozesse sowie durch betriebliche Mitbestimmung kontingent und gestaltbar sind. Bislang sind wissenschaftliche Untersuchungen zur Digitalisierung bei personenbezogenen sozialen Dienstleistungen selten. Für die Altenpflege hat Mario Daum untersucht, welche Folgen für Arbeitsorganisation, Beschäftigung und Qualifizierung die Digitalisierung und Technisierung der Pflege nach

sich zieht. Er kommt zu dem Ergebnis, dass sich die pflegerischen Arbeitsinhalte und -prozesse vor allem insofern wandeln, als technische und kontrollierende Aufgaben hinzukommen. Dadurch ergäben sich neue Anforderungen an die Qualifizierung in den Gesundheits- und Pflegeberufen (Daum 2017). Mit Blick auf Veränderungen der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsqualität in der sozialen Dienstleistungsarbeit liegt bislang noch kein bereichs- und berufsdifferenzierendes Bild vor. Gleichwohl lassen sich einige Eckpunkte relevanter Veränderungstendenzen identifizieren:

1. Digitale Technologien werden von den Beschäftigten in den sozialen Dienstleistungsberufen keineswegs abgelehnt. Sie gehen vielmehr davon aus, dass sich ihr Arbeitsplatz durch digitale Technik künftig noch stärker verändern wird. Für die Gesundheits- und Krankenpflege konnte gezeigt werden, dass die Beschäftigten neuen digitalen Technologien grundsätzlich positiv gegenübergestellt sind und sie sich von diesen nicht überfordert fühlen. Beschäftigte werten digitale Technologien als eine Möglichkeit, ihre Arbeit zu unterstützen, sie effizienter zu gestalten und Zeitgewinne für Patienten\*innen und Klienten\*innen zu erzielen. Gleichwohl gibt es auch Hinweise darauf, dass zunehmend mehr Aufgaben im Arbeitsprozess parallel erledigt werden müssen und die Gefahr eines zusätzlichen Termin- und Leistungsdrucks steigt (Bräutigam et al. 2017).
2. Neue Informationstechnologien, Digitalisierung und Mediatisierung wirken in der sozialen Dienstleistungsarbeit nicht nur in der Arbeitswelt, sondern auch in der Lebenswelt der Klienten\*innen, Patienten\*innen und Bewohner\*innen (Garkisch 2017). Der Wandel von Mediennutzung und kommunikativer Alltagspraxis erfordert auch neue Ansprache- und Begleitstrategien sowie professionelle Arbeitspraktiken. Beispiele wie »therapeutische Onlineberatung«, »Onlinecoaching« oder neue Formen der Angehörigenkommunikation machen deutlich, dass digitale Technologien auch neue Formen der Ko-Produktion und neue professionelle soziale Praktiken in der Lebenswelt außerhalb von Organisationen befördern. Dies wirkt auch auf die zeitliche, räumliche und subjektive Erreichbarkeit, Verfügbarkeit und Disponierbarkeit professioneller Arbeit. Die Qualität der Arbeit muss somit im Spannungsfeld betrieblicher Klienten\*innenorientierung, situativer Erwartungen und professioneller Autonomie neu ausgehandelt werden. Die Folgen dieser Entwicklungen für die Beschäftigten werden durchaus auch kritisch bewertet (Kutscher et al. 2014).
3. In der betrieblichen Praxis zeigt sich, dass derzeit weniger die Substitution von Tätigkeiten in der sozialen Dienstleistungsarbeit, als vielmehr neue Aufgaben und Tätigkeiten für bestehende Arbeitsplätze durch digitale Technologien befördert werden. Dabei verändern sich professionelle Semantiken, Handlungspraktiken sowie Kommunikations- und Informationsformen (Bräutigam et al. 2017). So werden Informationen über Patienten\*innen und Klienten\*innen, über Arbeitsprozesse und Arbeitsergebnisse zunehmend digital abgerufen, verarbeitet und kommuniziert. Mit dem Einsatz digitaler Technologien gewinnt zudem die Vermittlung dieser Technologien gegenüber Patienten\*innen, Bewohner\*innen und Klienten\*innen als neue Aufgabe in Interaktionsprozessen an Bedeutung (Hielscher et al. 2016).

4. Bislang ist offen, ob und welchen konkreten Nutzen (z.B. Zeitgewinne für mehr Patientenorientierung) digitale Technologien in der sozialen Dienstleistungsarbeit ermöglichen, wie diese in der Alltagspraxis tatsächlich genutzt werden oder genutzt werden könnten. Qualitative Verbesserungen durch digitale Technologien, etwa für die Versorgungsqualität, für professionelle Autonomie und für eine neue Zeit- und Aufgabensouveränität, sind aus subjektiver Sicht der Beschäftigten bislang schwer fassbar. Derzeit dominieren Akzeptanzdimensionen die Debatte, wie etwa die Alltags- und Bedienerfreundlichkeit, die Unterstützung von Kernaufgaben, qualitative Zeitgewinne, Qualifizierung und die Unterstützung durch Führungskräfte sowie die Einbeziehung potenzieller Nutzer\*innen in die Technikauswahl (Hülken-Giesler 2011). Eine konkrete Operationalisierung und Validierung der digitalen Dividende steht hier bislang jedoch aus. Unstrittig ist, dass Beschäftigte mit ihrer Fachlichkeit eher selten in die Technikauswahl, Technikeinführung und Technikevaluierung einbezogen werden. Statt einer betrieblichen und überbetrieblichen (arbeits-)prozessbezogenen Perspektive dominieren zumeist technische Einzellösungen. Derzeit werden »4.0«-Strategien zudem von unterschiedlichen Berufsgruppen als Professionalisierungsoption verfolgt. Die Gefahr hierbei ist, dass »4.0« nicht zu mehr interprofessioneller Gestaltung beiträgt, sondern einen fragmentierenden »Professionalismus« sogar noch weiter verstärkt.

Einen guten Überblick darüber, inwiefern digitale Technologien in der Pflege zum Einsatz kommen, bieten Rösler et al. 2018. Sie gliedern die Einsatzbereiche in vier Gruppen: 1) Elektronische Pflegedokumentation, 2) Technische Assistenzsysteme, 3) Telecare und 4) Robotik. Einer (nicht repräsentativen) Umfrage der »Offensive Pflege« zufolge sähen Pflegendende in den ersten beiden Einsatzbereichen die wahrscheinlichsten Anwendungsfelder. Von ihnen werde auch am ehesten eine Erleichterung am Arbeitsplatz erwartet. Telecare und vor allem Robotik würden in der Pflege hingegen als weniger wahrscheinliche Szenarien betrachtet und nur bedingt mit einer Erleichterung in Verbindung gebracht werden (Rösler et al. 2018: 15). Auch für Becka/Evans/Hilbert (2017) gilt die Unterstützung der Arbeitsprozesse durch digitale Systeme, die im Hintergrund der Dienstleistungserbringung genutzt werden, als das größte Anwendungsfeld. Gemeint sind die Koordination und die Administration von Leistungen wie Dienstplangestaltung, Bettenbelegung oder Tourenplanung. Diese Schwerpunktsetzung überrascht wenig, vergegenwärtigt man sich den Interaktionscharakter der Pflegetätigkeit. Der zu pflegende Mensch muss bei der Erbringung der Dienstleistung Pflege »mitmachen«. Dadurch ergeben sich besonders hohe Voraussetzungen für Digitalisierungsprozesse, da Akzeptanz und entsprechende Kompetenzen als deren Grundlage nicht nur von den Beschäftigten, sondern auch von den Klient\*innen zu erbringen sind. Hinzu kommt: Der betreuungs- oder pflegebedürftige Mensch ist auf die laufende Dienstleistung zum Teil existenziell angewiesen. Daher gelten in den personenbezogenen sozialen Dienstleistungen nicht beliebig veränderbare zeitliche Abläufe und auch der Arbeitsort ist nicht frei wählbar (Bleses/Busse 2017: 59).

Der begrenzte Umfang der Digitalisierung in der Altenpflege wird auch mit dem Stereotyp in Verbindung gebracht, dass Pflegenden, insbesondere ältere Mitarbeiter\*innen, technologischen Erneuerungen skeptisch gegenüberstünden. Verschiedene Befragungen zeigen jedoch, dass sich professionell Pflegenden egal welchen Alters dem Thema Technik in der Pflege keineswegs verschließen. Die positiven Einstellungen überwiegen gegenüber den negativen – unabhängig von der Einrichtungsart oder dem Alter (Rösler et al. 2018: 11). Hielscher/Nock/Kirchen-Peters (2015) differenzieren: Pflegekräfte lehnen die digitale Technik vor allem dann ab, wenn sie vorwiegend dazu genutzt wird, eine weitere Verdichtung der Arbeit durch weniger Personaleinsatz zu ermöglichen. Im Projekt DialogS plus (vgl. unten) setzen die bisher befragten Beschäftigten den Fokus jedoch in erster Linie auf die Arbeitserleichterung, die sie mit dem Thema Digitalisierung in Verbindung bringen. Klar ist jedoch: Damit dieses Potential entfaltet wird, müssen die dazu notwendigen Strukturen, Prozesse und Arbeitsmittel in der Pflege erst einmal etabliert sowie die entsprechenden Kompetenzen aufgebaut werden.

### **Warum ist Digitalisierung ein Thema für betriebliche Interessenvertretungen?**

Viele Fragen zur Digitalisierung in der Altenpflege sind noch offen: Welche Auswirkungen auf die Arbeit sind zu erwarten? Können die Pflegekräfte davon profitieren oder wird das Belastungsniveau weiter gesteigert? Werden unterschiedliche Gruppen (Pflegefach- und Pflegehilfskräfte, Betreuungskräfte, Haushaltskräfte) unterschiedlich betroffen sein? Welche Kompetenzen müssen die Beschäftigten für die Digitalisierung entwickeln? Wie können Pflege- und Führungskräfte bei der notwendigen Kompetenzentwicklung unterstützt werden? Ist eine Entgrenzung der Arbeit – wie in anderen Dienstleistungsbranchen – zu befürchten? Wie wird der Beschäftigtendatenschutz gewahrt? Zwar sind die Antworten auf diese Fragen noch unklar, unstrittig ist jedoch: Durch Digitalisierung verändern sich die Arbeitsweisen, -inhalte und -umgebungen, die Anforderungen an die Beschäftigten wandeln sich (Hoose 2018: 20). Die Interessenvertretungen der Arbeitnehmer\*innen, die Betriebs- und Personalräte sowie die Mitarbeitervertretungen, sind aufgerufen, die Wandlungsprozesse im Sinne der Beschäftigten mitzugestalten. Dies gilt umso mehr, als aufgrund des schnellen Wandels der Arbeitswelt und der unterschiedlichen Ansprüche der Arbeitnehmer\*innen betriebliche Lösungen zur Arbeitsgestaltung immer mehr an Bedeutung gewinnen (Oerder 2016).

Das Thema Digitalisierung ist zum einen verbunden mit der Sorge vor Arbeitsverdichtung, Entgrenzung und Rationalisierung. Eine Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit zur Digitalisierung verdeutlicht den Handlungsbedarf für die Interessenvertretungen: 56 Prozent der befragten Beschäftigten geben an, dass sie durch die Digitalisierung mehr Multitasking leisten müssen. Größere Arbeitsmengen haben sich durch die Digitalisierung für 54 Prozent ergeben und 46 Prozent sprechen von einer höheren Arbeitsbelastung durch die Digitalisierung (Institut DGB-Index Gute Arbeit 2017). Auch der Arbeitsreport Krankenhaus berichtet, dass sich Beschäftigte als Folge des Einsatzes digitaler Technologien zunehmend unter Druck gesetzt fühlen, insbesondere in Bezug auf parallel zu erledigende Aufgaben

und die Programmierung des nächsten Arbeitsschritts durch einen Algorithmus. Gefahren für den eigenen Arbeitsplatz durch digitale Technik, etwa durch Substituierung von Tätigkeiten, werden von den Beschäftigten hingegen als wenig relevant eingestuft (Bräutigam et al. 2017).

Digitalisierung ist aber zum anderen auch in Verbindung zu bringen mit Mitgestaltungsmöglichkeiten und neuen Chancen für »Gute Arbeit«. Denn bei der Umsetzung von Innovationsprojekten sind die Geschäftsleitungen und Führungskräfte auf die Akzeptanz der Neuerungen bei den Beschäftigten angewiesen (Oerder 2018). Die Beschäftigten müssen also mitgenommen werden, damit Transformationsprozesse erfolgreich ablaufen können – dies gilt vermutlich umso mehr bei Interaktionsarbeit, bei der die Ressource »Personal« so eine große Rolle spielt. Betriebsräte, Personalräte und Mitarbeitervertretungen als die gewählten Interessenvertretungen der Beschäftigten sind deshalb wichtige Partner bei der Einführung digitaler Technologien. In dieser Hinsicht steigen auch Ansprüche und Herausforderungen an die Interessenvertretungen als gestaltende Kraft in den Betrieben und neue Formen der Beteiligung und Mitbestimmung werden erforderlich.

Digitale Transformationsprozesse betreffen jedoch zunächst ganz klassische mitwirkungs- und mitbestimmungsrelevante Bereiche. So regelt etwa § 87, Abs. 1 BetrVG u.a. die Mitbestimmung bei der Einführung bzw. der Anwendung von Technologien, die zur Verhaltens- oder Leistungskontrolle dienen können und betrifft damit grundsätzlich jede im Betrieb zum Einsatz kommende Software oder das Management mobiler Endgeräte. § 111 BetrVG gewährt dem Betriebsrat Informations- und Beratungsrechte bei grundlegenden Änderungen der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks und der Betriebsanlagen oder der Einführung neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren. § 80 BetrVG trägt dem Betriebsrat auf, auf die Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen etc. zu achten und wird im Zusammenhang mit der Digitalisierung vor allem in Bezug auf Datenschutzfragen relevant.

Georg/Katenkamp/Guhleemann (2018) haben Betriebsräte in Industriebetrieben nach den zentralen Gestaltungsfeldern im Zusammenhang mit Digitalisierung gefragt. Genannt wurden Beschäftigungssicherung, Qualifizierung, mobile Arbeit und flexible Arbeitszeiten. Obwohl die Fallauswahl eine fortgeschrittene Digitalisierung im Betrieb voraussetzte, stellten die Autor\*innen fest, dass die Betriebsräte das Thema Arbeit 4.0 zwar im Blick, jedoch wenig konkrete Vorstellungen von den anstehenden Veränderungen für die Beschäftigten hatten. Unbearbeitet blieben u.a. auch deshalb Themen wie neue Formen der (digitalen) Mitbestimmung, digitale Leistungskontrolle, Gestaltung von Mensch-Maschine-Schnittstellen, langfristige Qualifizierungspläne und flexibilisierte Arbeitszeiten. Sicher lassen sich nicht alle Erkenntnisse auf die Altenpflege übertragen, so dürfte die Beschäftigungssicherung hier kaum eine Rolle spielen. Sie führen aber in jedem Fall vor Augen, dass die Digitalisierung betriebliche Interessenvertretungen in allen Branchen und in allen Entwicklungsstadien der Digitalisierung vor große Herausforderungen stellt. Als Orientierungspunkte für ihre Arbeit lassen sich in Anlehnung an Becka/Evans/Hilbert (2017) folgende Zielsetzungen formulieren:

- Partizipative Gestaltung der Prozesse verlangen und unterstützen,
- Professionalisierungschancen der Digitalisierung ausschöpfen,

- Polarisierungsrisiken minimieren,
- Arbeitsbedingungen »digitalisierungsfest« machen,
- wachsenden Entgrenzungsrisiken vorbeugen,
- Aus-, Fort- und Weiterbildung neu denken und weiterentwickeln.

### **Was wissen wir über Mitbestimmung im Bereich Digitalisierung/Arbeit 4.0?**

Überraschend wenig ist bekannt über die Verbreitung digitaler Technologien in den Betrieben. Studien dazu sind vermutlich auch deshalb rar, weil die entsprechenden Prozesse schneller ablaufen als wissenschaftliche Daten sie valide abbilden können. Zwar gibt es eine Reihe von Veröffentlichungen zum Zusammenhang von Mitbestimmung und Innovationsfähigkeit, aber diese Untersuchungen beziehen die neuesten Entwicklungen bei den digitalen Technologien nicht mit ein und zielen auch mehr auf die Entwicklung und weniger auf die Umsetzung von Innovationen ab (Genz/Bellmann/Matthes 2018). Für unseren Zusammenhang ist zusätzlich einzuschränken, dass Forschung zur »Arbeit 4.0« derzeit fast ausschließlich in Industriebetrieben stattfindet und der Einzug digitaler Technik primär mit Blick auf neue Rationalisierungs- und Ökonomisierungssemantiken thematisiert wird. Dass diese Ergebnisse nicht ohne weiteres auf die Pflege übertragbar sind, zeigen Befunde aus dem Projekt Arbeit 2020: »Das ohne Zweifel wichtigste Thema ist in fast allen Fällen die Beschäftigungs- und Standortsicherung.« (Bosch et al. 2017: 16) 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 2018b). 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.

Die WSI-Betriebsrätebefragung ergab außerdem, dass viele digitale Innovationen und Veränderungen im Betrieb vergleichsweise wenig reguliert sind. So gebe es etwa trotz der hohen Verbreitung von Internet und E-Mail Kommunikation nur in jedem zweiten befragten Betrieb Regelungen zu deren Nutzung. Es bestehe also ein hohes Maß an Rechtsunsicherheit bezüglich (privater) Internetnutzung und Datenschutz in einem Großteil der Betriebe. Noch weniger reguliert sei die Nutzung mobiler Endgeräte. Insgesamt zeige sich ein widersprüchliches Bild. Zum einen stünden die Betriebsräte und die Beschäftigten der Digitalisierung durchaus offen gegenüber und nähmen deren Vorteile wahr. Zum anderen böten die Unternehmen und Betriebe bisher jedoch nicht die nötigen Rahmenbedingungen für eine flexiblere und digitalisierte Arbeitswelt. Es mangle sowohl an ordnungsgemäßer Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (Gefährdungsbeurteilungen) als auch an der Bereitstellung von ausreichendem Personal, um den Anforderungen der Arbeitswelt

4.0 gerecht zu werden. Der dringendste Handlungsbedarf bestehe den Betriebsräten zufolge in den folgenden Feldern:

- Personalbemessung den tatsächlichen Arbeitsbedarfen anpassen (74% Zustimmung)
- Arbeitsintensität begrenzen (70% Zustimmung)
- Beschäftigungssicherung gewährleisten (70% Zustimmung)
- Qualifizierung der Belegschaft für das vernetzte Arbeiten (69% Zustimmung)
- Verbesserung der Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf (63% Zustimmung)
- Gesundheitsschutz neuen digitalen Techniken anpassen (58% Zustimmung)
- Arbeiten außerhalb der regulären Arbeitszeit begrenzen (54% Zustimmung)
- Schutz vor Leistungs- und Verhaltenskontrollen durch den Arbeitgeber verbessern (54% Zustimmung)

Genz/Bellmann/Matthes (2018) sind auf Grundlage des IAB-Betriebspanels der Frage nachgegangen, ob Betriebsräte die Einführung digitaler Technologien eher befördern oder hemmen. Dabei stellen sie eine robuste negative Korrelation zwischen dem Vorhandensein eines Betriebsrates und der Ausstattung des Betriebes mit digitalen Technologien fest. Ihre Ergebnisse deuten darauf hin, dass jedoch in Betrieben, in denen die Beschäftigten hohen körperlichen Belastungen ausgesetzt sind, die Betriebsräte die Einführung digitaler Technologien unterstützen. Dies stehe im Einklang mit Studien, die die Rolle von Betriebsräten als Verteidiger der Interessen der Beschäftigten in der digitalen Welt betonen. Die Autor\*innen kommen zu dem Schluss, dass der Einfluss der Betriebsräte auf digitale Veränderungsprozesse zukünftig also in erster Linie von ihrem Selbstverständnis in diesem Zusammenhang und ihrer Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber abhängen.

Georg/Katenkamp/Guhleemann (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)

Die »Reaktiven« zeigten bezüglich der Digitalisierung ein »zurückhaltendes Abwarten«. Die vorherrschende Einstellung sei, dass erst konkrete Erfahrungen mit dem Einsatz neuer digitaler Technologien gesammelt werden müssen, bevor Aktivitäten möglich und notwendig werden. Thematische Erfahrungs- und Wissensdefizite würden zwar erkannt und über Schulungen auszugleichen versucht, dienten aber gleichzeitig als Begründung für die

Nicht-Beteiligung des Betriebsrats an den Einführungsprozessen. Betriebsratshandeln erfolge vorrangig in Reaktion auf Aktivitäten der Geschäftsführung.

Die »Pragmatiker« folgten hingegen einem Verhaltensmuster des »punktuellen aktiven Gestaltens ohne umfassende Gesamtstrategie«. Es dominiere das Bewusstsein, noch nicht genug über die weiteren Entwicklungen und notwendigen Gestaltungsschritte aussagen zu können. Betriebsratsaktivitäten erfolgten demzufolge eher reaktiv, aber umfassend, konsens- und mitarbeiterorientiert. Bemühungen zur Wissenserweiterung seien erkennbar. Beispielweise hätten Betriebsräte die Automatisierung von Arbeitsprozessen zum Anlass von Arbeitsplatzneubewertungen genommen, die in Betriebsvereinbarungen resultierten, z.B. zum Ausschluss digitaler Leistungsbewertung und zur gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung.

Für die »Zufriedenen« sei die Haltung charakteristisch, dass es wenig Notwendigkeit für ein Engagement des Betriebsrats in Bezug auf Digitalisierungsprozesse gebe, da dies aufgrund der hohen Vertrauenskultur im Unternehmen von den Beschäftigten nicht gefordert werde. Der zufriedene Typ zeige einen hohen Wissens- und Erfahrungsschatz auf der strategischen, gesamtbetrieblichen Ebene, aber nur wenig Kenntnis von den konkreten Arbeitsabläufen auf »Shop-Floor-Ebene«.

Die »Co-Digitalisierer« hingegen seien erkennbar an einer aktiven Beteiligung an den Einführungs- und Gestaltungsprozessen der digitalen Transformation. Dieser Betriebsratstyp erkenne die Potenziale des digitalen Wandels und fordere aktiv Kompetenzentwicklungsmaßnahmen für die Beschäftigten und strategische Personalentwicklungspläne ein. Er sei gut informiert, tausche sich regelmäßig mit anderen Betriebsräten in Netzwerken aus und beteilige sich an wissenschaftlichen Projekten. Seine Sicht auf die Veränderungen sei nicht unkritisch, seine Strategie bestehe darin, vorzudenken. Die konkreten Beispiele im Forschungsprojekt zeigten eine starke Beteiligung an den Planungsprozessen bei paralleler Wissenserweiterung. Die Betriebsräte hätten Ausschüsse, Arbeitskreise und Kooperationen mit inner- und außerbetrieblichen Akteuren eingerichtet und erstellten Grundsatzpapiere, Zukunfts- und Betriebsvereinbarungen, z.B. zum mobilen Arbeiten, zum Datenschutz, zur Beschäftigungssicherung und zur Qualifizierung.

Doch selbst bei den »Co-Digitalisierern« im Sample finden Georg/Katenkamp/Guhlemann in keinem der besuchten Betriebe auf Seiten der Betriebsräte eine umfassende explizite Strategie zur Gestaltung der digitalen Transformation. So sei letztendlich bei allen Typen eine Tendenz zur Konzentration der Aktivitäten auf die »handfesten Inhalte der digitalen Transformation« zu beobachten. Betriebsvereinbarungen zu den Gestaltungsfeldern Eingruppierung beim Wegfall oder Umbau von Arbeitsplätzen, Umgang mit personenbezogenen Daten, digitale Leistungskontrolle, mobiles Arbeiten und Arbeitsschutz seien in vielen Betrieben abgeschlossen worden oder in Arbeit. Trotz Einigkeit über die Zunahme psychischer Belastungen würden jedoch die konkreten Veränderungen der Arbeitsbedingungen und -inhalte für die Beschäftigten nur in Einzelfällen thematisiert.

Auch Matuschek/Kliemann (2018) haben Betriebsräte befragt, wie sie die Herausforderungen der Digitalisierung bearbeiten. Aus den Interviews leiten sie fünf zentrale Problemfel-

der ab, mit denen die Gremien konfrontiert sind, wenn es um den Themenbereich Industrie/Arbeit 4.0 geht. Erstens seien dies die unklaren Regulierungsgegenstände. Zum einen seien die zu regelnden Gegenstände an sich zu wenig bekannt, und zum anderen handle es sich um diffus bleibende längerfristige Perspektiven des Managements bezüglich der technologischen Entwicklung im Betrieb. Eng damit zusammen hängt zweitens das Problemfeld der unzureichenden Informiertheit über den Gegenstand. Die konkreten Auswirkungen von Digitalisierungsprojekten seien wenig greifbar, es fehlten Präzedenzfälle. Hinzu komme drittens das Problemfeld der mangelnden Information seitens der Organisation. Hierbei geht es um die betriebliche Informationspolitik. Verteiltes Wissen und dezentrale Entscheidungsstrukturen führten häufig dazu, dass die Betriebsräte in Bezug auf strategische Entscheidungen kaum triftige Informationen erlangen könnten. Neben unbeabsichtigten Informationslücken treffe man auch bewusste Informationsstrategien seitens des Managements an. Mangelnde Information ist auch Bestandteil des vierten Problemfeldes, das die Autoren »partikularisierte (Pilot-)Projekte als Reorganisationsstrategie« nennen und damit eine betriebliche Reorganisation »durch die Hintertür« meinen. Bei vielen Einzelprojekten hätten sich die Interessenvertretungen auf Betriebsvereinbarungen eingelassen und erst im Nachhinein sei für sie erkennbar gewesen, dass die Einzelprojekte sich zu einem Gesamtkomplex verdichteten. Die Betriebsräte seien aber erst durch Kenntnis der strategischen Ausrichtung des Managements handlungsfähig. Das fünfte Problemfeld ist schließlich die Geschwindigkeit und die Partikularität der Technikimplementation. Häufig würden digitale Technologien über Pilotprojekte an verschiedenen Stellen in zeitlich unterschiedlichen Abläufen eingeführt. So gebe es in Unternehmen verschiedene Levels der Digitalisierung in unterschiedlichen Anwendungsgebieten, was das Lernen voneinander erschwere und zugleich übergreifende Lösungen als wenig sinnvoll erscheinen ließe. Angesichts all dieser Herausforderungen erweise sich Betriebsratsarbeit und insbesondere die Entwicklung von Betriebsvereinbarungen zum Thema Digitalisierung als sehr aufwändig.

### **Was sind die Gestaltungsmöglichkeiten betrieblicher Interessenvertretungen?**

Neben den oben zitierten Studien zum Handeln von Betriebsräten im Kontext der Digitalisierung bieten die Betriebsvereinbarungen, die von der Hans-Böckler-Stiftung im Arbeitsschwerpunkt Praxiswissen Betriebsvereinbarungen gesammelt werden, einen Einblick in die Gestaltungsmöglichkeiten betrieblicher Interessenvertretungen. Betriebsvereinbarungen zwischen den Betriebsparteien vereinfachen Mitbestimmungsverfahren, indem sie verbindliche Grundsätze und Verfahrensweisen festschreiben. Maschke/Mierich/Werner (2018) haben in einem Report zusammengestellt, inwiefern Betriebsvereinbarungen sich mit den digitalisierungsbezogenen Veränderungsprozessen auseinandersetzen. Auch hier stellt sich heraus, dass es zahlreiche Betriebsvereinbarungen zu verschiedenen Teilbereichen, zu den »handfesten Inhalten« (Georg/Katenkamp/Guhle) gibt, die von der Digitalisierung betroffen sind. Es werden u.a. Betriebsvereinbarungen zur webbasierten, vernetzten Kommunikation vorgestellt. Ihr Ziel ist es in erste Linie, Leistungs- und Verhaltens-

kontrollen zu begrenzen sowie Datenschutz zu gewährleisten. Außerdem werden Betriebsvereinbarungen zur Arbeitsorganisation, zu Restrukturierungen, Rationalisierungen und Beschäftigungssicherung, zum demografischen Wandel, zu selbstbestimmtem Arbeiten und zu Qualifizierung und lebenslangem Lernen ausschnittsweise präsentiert. Darüber hinaus werden aber auch übergreifende Rahmenvereinbarungen zur Mitbestimmung im Kontext von Arbeit 4.0 zur Sprache gebracht. Darin werden Dialogprozesse vereinbart, die ein strukturiertes, gemeinsam abgestimmtes Vorgehen festlegen. Sie ermöglichen eine verstärkte Beteiligung und Mitbestimmung angesichts erhöhter Prozessgeschwindigkeiten, die durch digitale Technologien bedingt sind. Sie bieten außerdem den Raum für einen Prozess, dessen Regulierungsgegenstände häufig unklar sind, dessen Verlauf schwer überschaubar ist und über den die Betriebsräte häufig zu wenig wissen (Matuschek/Kleemann 2018: 229). In ihnen wird neben bestimmten Abläufen in der Regel auch die Einrichtung von Koordinierungsgruppen, Steuerungskreisen, paritätischen Kommissionen oder ähnlichem festgelegt, in denen Digitalisierungsthemen behandelt werden.

Der Abschluss von Betriebsvereinbarungen gilt allerdings als voraussetzungsvoll. Matuschek/Kleemann (2018) weisen darauf hin, dass Betriebsräte dafür transparente Informationen zu den Plänen des Managements benötigen, etwa zur Einführung bestimmter Technologien. Aber sie bräuchten auch Zeit zum Aufbau von Expertise und Unterstützung von gewerkschaftlicher Seite. Inwiefern Betriebsräte von ihren Möglichkeiten Gebrauch machen, um eine solche Expertise aufzubauen, kann Ahlers (2018b) berichten: 68 Prozent der vom WSI befragten Betriebsräte ziehen sachkundige Arbeitnehmer hinzu, 53 Prozent bilden Arbeitsgruppen zur Bearbeitung bestimmter Themen. Die Beratung der Gewerkschaft nehmen 43 Prozent der Betriebsräte in Anspruch, wähen 40 Prozent einen externen Sachverständigen zu Rate ziehen.

Dass ein umfangreiches Wissen zu den neuen Technologien die Voraussetzung für die Mitwirkung an komplexen Themen darstellt, bestätigen auch Georg/Katenkamp/Guhlemann (2018). Einige der von ihnen interviewten Betriebsräte hätten deswegen Arbeitsgruppen gebildet, um unternehmensinterne Expertise für sich zu mobilisieren, sie seien an wissenschaftlichen Projekten beteiligt oder hätten einen intensiven Erfahrungsaustausch mit anderen Interessenvertretungen organisiert. Sie bewerteten Vernetzung als existenziell für gute Betriebsratsarbeit. In zwei Fällen hätten sie Positionspapiere erarbeitet, in denen sie ihre Ziele und ihre Anforderungen an Ziele und Ergebnisse der digitalen Transformation formulieren.

Die Betriebsratstypologie von Georg/Katenkamp/Guhlemann zeigt auf, dass Mitbestimmung im Bereich Digitalisierung in der Regel reaktiv auf Initiativen des Managements erfolgt. Die formalen Rechte betrieblicher Interessenvertretungen wurden oben angeschnitten. Die bisherigen Ausführungen haben jedoch deutlich gemacht, dass ein frühzeitiges Einschalten sowie eine längerfristige strategische Perspektive gefragt sind, wenn es um eine fruchtbare und erfolgversprechende Mitgestaltung der Digitalisierung durch die betrieblichen Interessenvertretungen geht. An dieser Stelle soll das Augenmerk auf zwei Aspekte gelegt werden, die dabei berücksichtigt werden sollten. Erstens sollten es sich die Interessenvertretungen nicht nehmen lassen, einen partizipativen Prozess mitzugestalten,

in dem die einzuführenden Anwendungen für den betrieblichen Bedarf angepasst werden. Dass Technikentwicklung häufig an den konkreten Nutzungsbedarfen vorbeigeht, wird vor allem in Bezug auf die Pflege betont (Merda/Schmidt/Kähler, 63 f.; Bräutigam et al. 2017). Mangelnde Passgenauigkeit sowie geringe Benutzerfreundlichkeit wurden auch in den bisher geführten problemzentrierten Interviews im Projekt DialogS plus in den Vordergrund gestellt. »Halbgare« Lösungen erzeugten Frust und verschwendeten Ressourcen. Zweitens sollten die Interessenvertretungen darauf hinarbeiten, dass alle Mitarbeiter\*innen im Digitalisierungsprozess mitgenommen werden. Dabei geht es zum einen darum, Ängste und Unsicherheiten abzubauen. Zum anderen gilt es aber auch, sich um die entsprechenden Qualifizierungen zu kümmern. Betriebsräte und Mitarbeitervertretungen können so darauf hinwirken, dass die Professionalisierungschancen der Digitalisierung von allen Beschäftigten genutzt werden können. Wenn die Interessenvertretungen in diesem Sinne zum Erfolg der betrieblichen Digitalisierungsstrategien beitragen, können sie ihre Position im Unternehmen stärken. Im Folgenden soll dieser Aspekt etwas eingehender beleuchtet werden.

### **Digitalisierungsprozesse können zur Stärkung der Mitbestimmung genutzt werden**

Die bisherigen Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass Digitalisierungskonzepte in den meisten Unternehmen von Seiten des Managements in erster Linie technikorientiert eingeführt werden. Die arbeitspolitischen Gestaltungsmöglichkeiten müssen dann von den Interessenvertretungen der Arbeitnehmer\*innen in die Debatte eingebracht werden. Bosch et al. (2017) erleben die Debatte um Arbeit 4.0 als »arbeitspolitisch verkürzt«. Beschäftigung, Arbeitszeiten oder Qualifikationen würden als abhängige Variablen rationaler Technologieentscheidungen von Unternehmen betrachtet. Sie seien jedoch auch Gegenstand arbeitspolitischer Entscheidungen, bei denen man unterschiedliche Entwicklungspfade einschlagen könne. Diese arbeitspolitischen Entscheidungen betreffen nicht zuletzt die Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Vertreter an der Neustrukturierung der Arbeitsbedingungen.

Wenn Partizipation als Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Einführung und Etablierung digitaler Technologien zu verstehen ist, ist es für die Mitbestimmungsakteure wichtig, diesen Wandel zu begleiten. Oerder (2016) weist darauf hin, dass direkte Arbeitnehmerbeteiligung nicht ohne den Betriebsrat ablaufen oder gar gegen diesen organisiert werden sollte. Dies ließe sich am besten vermeiden, wenn Beteiligung aller Arbeitnehmer\*innen direkt durch ihre betrieblichen Interessenvertretungen organisiert werde. Instrumente dafür seien beispielsweise aktive Betriebsversammlungen, Großgruppenveranstaltungen, Mitarbeiterbefragungen und ähnliches. Wenn es um die Verringerung von gesundheitsgefährdenden Arbeitsbelastungen geht, bietet das Arbeitsschutzgesetz mit den Gefährdungsbeurteilungen ein weiteres Instrument, mit dem die Beschäftigten partizipativ an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen teilhaben können (Ahlers 2018a).

Wie oben bereits angedeutet, wird Partizipation gebraucht, um digitale Erneuerungen passgenau zu machen. Mitbestimmung sollte also schon früh im Umsetzungsprozess digitaler

Innovationen eine Rolle spielen. Betriebsräte und Mitarbeitervertretungen können außerdem zur Akzeptanz von Digitalisierungsprozessen in der Belegschaft (und damit zu ihrem Erfolg) beitragen. Im Idealfall wirken sie in Innovationsprozessen vertrauensbildend. Im Projekt Arbeit 2020, das die großen Industriegewerkschaften in NRW durchführen, hat sich außerdem gezeigt, dass die Kenntnisse der Betriebsräte über die Umsetzungsprobleme digitaler Innovationen häufig viel differenzierter sind als die des Managements. Betriebliche Interessenvertretungen erweisen sich so einmal mehr als wertvolle Partner für das Management (Bosch et al. 2017: 12).

Georg et al. (2017) betonen, dass die Grundvoraussetzung einer aktiven Mitgestaltung auf Betriebsratsseite sei, dass die Relevanz digitaler Transformationsprozesse für den eigenen Betrieb und die Betriebsratsarbeit erkannt werde. Dies sei nur möglich, wenn sich das Gremium intensiv inhaltlich mit dem Thema auseinandersetze und die unterschiedlichen Gestaltungsoptionen ausführlich reflektiere. Auf dieser Grundlage kann eine strategische Betriebsratsarbeit entstehen, die sich auf Beteiligungsprozesse orientiert und in Projekten und Steuerungsgremien zukunftsgerichtet stattfindet. In der Regel braucht die betriebliche Handlungsebene dafür externe Unterstützung, deren Einbezug selbstverständlicher werden sollte. Es wird deutlich, dass betriebliche Interessenvertretungen eine weniger reaktive als vielmehr aktive Rolle einnehmen müssen.

Digitale Transformationsprozesse schaffen somit einen *Anlass* das Verhältnis zwischen betrieblichen Anforderungen und den Interessen der Arbeitnehmer\*innen neu zu justieren. Der digitale Wandel schafft somit Handlungsspielräume für die betrieblichen Interessenvertretungen. Wenn sie gut auf die Thematik vorbereitet sind und Bedürfnisse ihrer Kolleg\*innen gut kennen, können sie die Digitalisierung dazu nutzen, die Arbeitsbedingungen in ihren Betrieben zu verbessern sowie ihren eigenen Einfluss auf deren Gestaltung auszuweiten.

### **Das Projekt DialogS plus – Vorgehen, erste Erfahrungen und nächste Schritte**

Die Altenpflege ist durch einige besondere Rahmenbedingungen gekennzeichnet, die bei einer Auseinandersetzung mit den Gestaltungsoptionen und Gestaltungschancen betrieblicher Interessenvertretungen im Kontext des digitalen Wandels berücksichtigt werden müssen. Exemplarisch sind die Folgenden zu nennen:

- Dominanz interaktiver Arbeitsprozesse und drängenderer Veränderungsthemen des Personalmanagements (z.B. Fachkräftemangel, verlässliche Arbeitszeitgestaltung, Erschließung neuer Arbeitsressourcen durch mehr Vollzeitkräfte, Einführung der Generalistik, mehr Ausbildungsstellen und Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen etc.), die das Thema »Digitalisierung« zunächst in den Hintergrund drängen bzw. damit nicht in Zusammenhang gebracht werden,
- Nebeneinander stationärer, teilstationärer und ambulanter Einrichtungstypen sowie neue Angebots- und Leistungsformen (z.B. Wohngruppen, Trennung von Im-

mobilenbesitz, -bewirtschaftung und Leistungserbringung, Plattformen für selbstständige Pflegearbeit) mit der Folge, dass bestehende Normen (z.B. Definition als Betrieb, Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes oder des Pflegeamindestlohngesetzes) hier nicht oder nur noch eingeschränkt zur Anwendung kommen,

- Prägung der Altenpflege durch Kleinstunternehmen sowie durch KMU bei gleichzeitigem Bedeutungsgewinn konzernförmig-organisierter Großunternehmen, die u.a. durch Zukäufe oder durch branchenfremde Investmentakteure realisiert werden,
- Hohe Anteile weiblicher Teilzeitbeschäftigter, relativ niedriger gewerkschaftlicher Organisationsgrade und relevante Zahl von Betrieben ohne formalisierte Betriebsrats- oder Interessenvertretungsstrukturen,
- Heterogenität der Gremienstrukturen und -besetzung mit Blick auf nicht-freigestellte Interessenvertretungen und das vielfach breite Spektrum der in den Gremien beteiligten Berufsgruppen,
- Knappe Personalressourcen, Zeitkonkurrenzen gegenüber dem versorgungsbezogenen Kerngeschäft und geringe betriebliche Gestaltungskapazitäten für eine systematische Begleitung digitaler Veränderungsprozesse.

Das Projekt DialogS plus thematisiert die Digitalisierung der Arbeit in der Altenpflege nicht als Selbstzweck, sondern versteht diesen Prozess vielmehr als einen Anlass, um gegenwärtig drängende Herausforderungen der Versorgung, des Personalmanagements und der Umsetzung guter Arbeitsbedingungen in der Altenpflege auf die gemeinsame Agenda von Einrichtungsleitungen und betrieblichen Interessenvertretungen zu setzen (1). Dabei stehen die Interessen der Beschäftigten und ihre Ansprüche an die Gestaltung der Arbeit im Mittelpunkt. Insofern eröffnet das Projekt die Chance, über das Thema »Digitalisierung« die berufsfachlichen Interessen der Beschäftigten zum Ausgangspunkt für eine betrieblich-orientierte, partizipative arbeitspolitische Gestaltungsstrategie »von unten« zu machen (2). Und schließlich geht es in dem Projekt darum, die Beschäftigten selbst in einen Dialog zu den Anforderungen, Herausforderungen und Gestaltungschancen für bessere Arbeitsbedingungen in einen durch partizipative Sicherheit geprägten Prozess zu bringen (3). Denn häufig haben die Beschäftigten selbst klare Vorstellungen und Ideen für machbare Veränderungen in ihrem unmittelbaren Arbeitsumfeld und in ihren Arbeitsprozessen. Wird dieses Wissen jedoch nicht berücksichtigt, kommt es im weiteren Prozess häufig zu Akzeptanzproblemen, zu offenen oder latenten Abwehrreaktionen, zu unnötigen Innovationsschleifen und letztlich auch zu steigenden Kosten. Hinzu kommt, dass sich die Beschäftigten selbst gar nicht mehr als relevante Veränderungsakteure wahrnehmen und Gestaltungsoptionen ihrer Arbeit an die politische Ebene wegdelegieren. Dies hat zur Folge, dass das eigentlich vorhandene Emanzipationspotenzial im unmittelbaren Arbeitsumfeld nicht ausgeschöpft wird und sich die Abhängigkeit von politischen Konjunkturen und von den Interessen machtvollerer Akteure manifestiert oder sogar verstärkt. Insofern adressiert das Vorhaben auch neue Wege zur Förderung normativer Orientierungen im Kontext digitaler Veränderungsprozesse (4) sowie die Entwicklung und Förderung arbeitsplatz- und arbeitsprozessbezogener Gestaltungskapazitäten und Gestaltungskompetenzen in der Altenpflege (5).

DialogS plus setzt auf betrieblicher Ebene an und thematisiert zentrale Herausforderungen des betrieblichen Personalmanagements im Kontext betrieblicher Digitalisierungsvorhaben. Ziel ist es, die Interessen betrieblicher Schlüsselakteure zu erfassen, eine partizipativ ausgerichtete Digitalisierungskultur zu befördern und betriebliche Interessenvertretungen darin zu stärken, die Prozesse aktiv, im Sinne der Beschäftigten und in einer längerfristigen strategischen Perspektive mitgestalten zu können. Hierzu gehört es auch, auf betrieblicher Ebene verbindliche Strukturen, Verfahrensgrundsätze und Instrumente zu verankern.

#### Die Kernelemente |

Das Instrument der »Lernreise« – Vorhandene Praktiken hinterfragen, Neues entdecken und weiterführende Gestaltungschancen und -voraussetzungen identifizieren



Zunächst werden betriebliche Steuerungskreise gebildet, in denen Einrichtungsleitungen, betriebliche Interessenvertretungen sowie weitere betriebliche »Kümmerer« (Fach- und Führungskräfte) vertreten sind.



Ausgangspunkt ist die multiperspektivische Erfassung und Bewertung betrieblicher Veränderungsthemen und -herausforderungen. Dabei werden direkt und indirekt inhaltliche Bezüge zu betrieblichen Digitalisierungsvorhaben hergestellt. Dies erfolgt mittels problemzentrierter Interviews, Gruppeninterviews und/oder quantitativer, teilstandardisierter Befragungen betrieblicher Schlüsselakteure.



Betriebliche Digitalisierungsvorhaben, deren Nutzen und Mehrwert werden aus Perspektive zentraler Beschäftigten- und Anspruchsgruppen reflektiert und zielgruppenspezifische Erwartungen sowie Interessen identifiziert. Dabei werden auch irritierende Erkenntnisse, neue und bislang unbekannt Positionen herausgearbeitet. Die bestehende betriebliche Praxis wird hinterfragt und eine individuelle und organisatorische Perspektivöffnung auf das Thema »Digitalisierung« ermöglicht.



Die beteiligten Projektpartner identifizieren Handlungsfelder und Innovationsthemen, in denen ein gemeinsames »Erkundungs- und Entdeckerinteresse« besteht. Die betrieblichen Interessenvertretungen nehmen hier eine wichtige Rolle ein: Sie bilden die kommunikative Brücke zu den Beschäftigten und identifizieren in einem dialogischen Prozess mit ihnen gemeinsam sowie mit den Einrichtungsleitungen die Inhalte der späteren Lernreisen. Zudem reflektieren die Interessenvertretungen ihr eigenes »Erkundungs- und Entdeckerinteresse« und bringen dies als Beitrag zum Aufbau und



zur Stärkung betrieblicher Gestaltungskapazitäten in das Projekt ein.

Ein wesentliches Element der »Lernreise« ist es, dass die Beteiligten gemeinsame Vorstellungen von Bewertungs- und Nutzenkategorien zur Identifizierung eines praktischen Mehrwerts digitaler Technik im betrieblichen Umfeld erarbeiten. Es werden »Lernreise-Handouts« entwickelt, die als strukturierte Leitfäden die Teilnehmer\*innen darin unterstützen sollen, ihre Ziele der »Lernreise« zu definieren, relevante Fragestellungen zu identifizieren, betriebs- und praxisrelevantes Umsetzungswissen zu identifizieren und sich so systematisch auf die Lernreise vorzubereiten.



Die anschließende Durchführung der »Lernreise« basiert darauf, dass passend zu den vorab identifizierten Erkundungs- und Entdeckerthemen Pionierunternehmen bzw. -lösungen identifiziert werden. Dabei kann es sich um einzelne technische Lösungen, Umsetzungs- und Evaluationsverfahren handeln. Die Teilnehmer\*innen lernen diese kennen und erschließen sich auf Basis ihres »Lernreise-Handouts« systematisch die neuen Lösungen mit Blick auf relevante Anforderungen, Umsetzungsvoraussetzungen und Nutzeneffekte.



Anschließend erfolgt der gemeinsame Reflexionsprozess der »Lernreise«. Hier geht es darum herauszuarbeiten, was besonders positiv oder kritisch an der neuen Lösung bewertet wird, welche neuen Fragen im Zuge der »Lernreise« entstanden sind und welche fördernden/hemmenden Faktoren bei der Umsetzung der Lösung im Pionierunternehmen eine Rolle spielten. Die Beteiligten identifizieren, ob und unter welchen Voraussetzungen die Lösung auch für das eigene Unternehmen sinnvoll sein kann und mit welchem Bild von Innovativität die Lösung verknüpft ist.

Die unterschiedlichen Ergebnisse, Erfahrungen und Lösungen der Lernreisen werden zusammengetragen und zu gemeinsamen Handlungs- und Umsetzungsempfehlungen verdichtet.

Die bisherigen Erfahrungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Es existieren in den einzelnen Betrieben überaus heterogene Strukturen zur Bearbeitung von Digitalisierungsprojekten. Spezifische und partizipativ ausgerichtete Steuerungsstrukturen sind eher die Ausnahme. Auch der Typus des Co-Digitalisierers ist, mit Blick auf betriebliche Mitbestimmungsakteure, eher die Ausnahme. Demgegenüber bestimmen eher reaktive oder pragmatische Vorgehensweisen das Bild.

- Die Digitalisierung in der Altenpflege konkretisiert sich in erster Linie über Einzellösungen für betriebliche Teilbereiche (v.a. Dokumentation, Abrechnung, Tourenplanung, Arbeitszeiterfassung, betriebsinterne Kommunikation, Datenschutz). Systematische Digitalisierungsstrategien, die Suche nach originär arbeitsorientierten Einsatzkonzepten ebenso wie eine strukturierte Evaluation neuer technischer Lösungen sind noch die Ausnahme.
- Eine besondere Herausforderung stellen fragmentierte betriebliche Strukturen in der Altenpflege dar. Insbesondere bei Pflegeunternehmen, die im Laufe der Zeit gewachsen sind und sich um neue Betriebsstätten erweitert haben, lassen sich oftmals sehr unterschiedliche betriebliche Praktiken und Betriebskulturen im Umgang mit digitalen Technologien identifizieren. Dies wird vor allem dann zur Herausforderung, wenn tatsächlich eine betriebsweite Digitalisierungsstrategie umgesetzt werden soll. Denn hier fehlt es häufig an gleichen Infrastrukturvoraussetzungen und an Wissen darüber, welche konkreten Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren für die betrieblichen Unterschiede im Umgang mit vorhandener digitaler Technik verantwortlich sind und wie diesen in einer Gesamtstrategie begegnet werden kann.
- Es zeigt sich, dass durchaus betriebliche Vereinbarungen zum Einsatz von IuK-Technologien existieren. Allerdings sind diese zum Teil veraltet oder nur bedingt geeignet, die Dynamik und Komplexität digitaler Veränderungsprozesse in der Altenpflege mit Blick auf eine systematische Vorgehensweise und partizipative Sicherheit für die Beschäftigten abzubilden.
- In den multiperspektivischen Interviews wurde deutlich, dass die Beschäftigten sehr konkrete Vorstellungen davon haben, wie und durch welche betrieblichen Maßnahmen ihre Arbeitsprozesse und ihre Arbeitsplätze auch unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen durch digitale Technik verbessert werden können. Zum Teil werden in den Gesprächen sogar konkrete Lösungen benannt. Mit Blick auf eine fehlende Akzeptanz zeigte sich, dass hierbei sehr unterschiedliche Motive eine Rolle spielen: u.a. negative Vorerfahrungen mit betrieblichen Rationalisierungsprojekten, Unsicherheit im Umgang mit betrieblicher Technik und Angst vor Fehlern, fehlende partizipative Sicherheit, negative Erfahrungen mit Mehrarbeit durch nicht-funktionierende Technik, fehlende Kompetenzen oder Angst vor zentralisierter Kontrolle und Leistungserfassung. Diesen differenzierten Ausgangs- und Motivlagen kann nicht durch einen »one-best-way« partizipativer Gestaltung Rechnung getragen werden, sondern hier sind differenzierte Vorgehensweisen unter Einschluss der Aufarbeitung bisheriger betrieblicher Erfahrungen erforderlich.
- Gleichwohl sehen die Beschäftigten auch in der Altenpflege digitale Technik als Chance für eine Verbesserung und Erleichterung ihrer Arbeit. Dieses Potenzial lässt sich jedoch kaum über das Thema »Digitalisierung« direkt erschließen, denn der Begriff ist für viele Beschäftigte zu abstrakt. Vielmehr zeigte sich, dass erst über die Reflexion konkreter Problemstellungen im Arbeitsalltag potenzielle Mehrwerte di-

gitaler Technik durch die Beschäftigten erschlossen und thematisiert werden. Ausgehend hiervon ist es entscheidend, dass ein gemeinsames betriebliches Verständnis für einen nutzenbringenden Einsatz digitaler Technik entwickelt wird.

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass sich das »Einmischen« betrieblicher Interessenvertretungen zum Thema Digitalisierung in der Altenpflege lohnt. Zum einen, weil hierüber die Interessen der Beschäftigten frühzeitig in betriebliche Digitalisierungsprojekte eingebracht und neue Ansprachestrategien für Beschäftigte in der Altenpflege erarbeitet werden können. Zum anderen, weil Digitalisierung eine Chance zur Stärkung betrieblicher Mitbestimmung in der Altenpflege ist. In einer bundesweiten Erhebung werden im nächsten Schritt die vorliegenden Erkenntnisse zu Betriebsräten im digitalen Wandel für das Feld der Altenpflege auf eine breitere empirische Basis gestellt und die konkreten Erfahrungen aus den »Lernreisen« aufbereitet.

## Literatur

- Ahlers, Elke (2018a): Forderungen der Betriebsräte für die Arbeitswelt 4.0, WSI-Policy Brief Nr. 20, 02/2018, Düsseldorf.
- Ahlers, Elke (2018b): Die Digitalisierung der Arbeit. Verbreitung und Einschätzung aus Sicht der Betriebsräte, WSI-Report Nr. 40, Düsseldorf.
- Becka, Denise/ Evans, Michaela/ Hilbert, Josef (2017): Digitalisierung in der sozialen Dienstleistungsarbeit. Stand, Perspektiven, Herausforderungen, Gestaltungsansätze, Düsseldorf.
- Bleses, Peter/ Busse, Britta (2017): Digitalisierung in den sozialen Dienstleistungen. Das Beispiel der ambulanten Pflege, in: Arbeitnehmerkammer Bremen (Hrsg.): Bericht zur Lage der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Land Bremen 2017, Bremen, 59-63.
- Bosch, Gerhard/ Bromberg, Tabea/ Haipeter, Thomas/ Schmitz, Jutta (2017): Industrie und Arbeit 4.0. Befunde zu Digitalisierung und Mitbestimmung im Industriesektor auf Grundlage des Projekts »Arbeit 2020«, IAQ-Report 04/2017, Duisburg.
- Braeseke, Grit/ Meyer-Rötz, Sinja H./ Pflug, Claudia/ Haaß, Friederike (2017): Digitalisierung in der ambulanten Pflege – Chancen und Hemmnisse, Abschlussbericht für das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), Berlin.
- 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, [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_364.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_364.pdf)
- Daum, Mario (2017): Digitalisierung und Technisierung der Pflege in Deutschland. Aktuelle Trends und ihre Folgewirkungen auf Arbeitsorganisation, Beschäftigung und Qualifizierung, hrsg. von der DAA-Stiftung Bildung und Beruf, Hamburg.

- Evans, Michaela/ Hielscher, Volker/ Voss, Dorothea (2018): Damit Arbeit 4.0 in der Pflege ankommt. Wie Technik Pflege stärken kann, Policy-Brief der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 04/2018, Düsseldorf.
- Frerichs, Melanie/ Steinberger, Viktor (2018): Smart Food Factory. Ausprägungen von Industrie 4.0 in der Nahrungsmittelindustrie und Implikationen für die betriebliche Interessenvertretung, in: WSI-Mitteilungen 3/2018, 241-248.
- Garkisch, Michael (2017): Digitalisierung@Soziale Arbeit, in: Blätter der Wohlfahrtspflege. Deutsche Zeitschrift für Soziale Arbeit 5/2017, 177-180.
- Genz, Sabrina/ Bellmann, Lutz/ Matthes, Britta (2018): Do German Works Councils Counter or Foster the Implementation of Digital Technologies?, IZA Discussion Paper No. 11616, Bonn.
- Georg, Arno/ Katenkamp, Olaf/ Guhlemann, Kerstin (2017): Digitalisierungsprozesse und das Handeln von Betriebsräten. Strategien und Handlungsoptionen von Betriebsräten in der Arbeitswelt 4.0, in: Arbeit 2/2017, 251-274.
- Hielscher, Volker/ Nock, Lukas/ Kirchen-Peters, Sabine (2015): Technikeinsatz in der Altenpflege. Potenziale und Probleme in empirischer Perspektive, Baden-Baden.
- Hielscher, Volker/ Nock, Lukas/Kirchen-Peters, Sabine (2016): Technikvermittlung als Anforderung in der Dienstleistungsinteraktion. Empirische Befunde zum Technikeinsatz in der Altenpflege, in: Arbeit 1-2/2016, 3-19.
- Hoose, Fabian (2018): Digitale Arbeitswelt. Strukturen eines Forschungsfeldes, IAQ-Forschung 03/2018, Duisburg.
- Hülsken-Gieser, Manfred (2011): Neue Technologien in der häuslichen Versorgung älterer Menschen – Anforderungen aus pflegewissenschaftlicher Perspektive, in: Remmers, Hartmut (Hrsg.): Pflegewissenschaft im interdisziplinären Dialog, Osnabrück/Göttingen, 315-342.
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (2017): Arbeitshetze und Arbeitsintensivierung bei digitaler Arbeit. So beurteilen die Beschäftigten ihre Arbeitsbedingungen. Ergebnisse einer Sonderauswertung der Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2016, Berlin, <https://index-gute-arbeit.dgb.de/+co++cb47d198-bfc9-11e8-b04c-52540088cada>.
- Kutscher, Nadia/ Ley, Thomas/ Seelmeyer, Udo (2015): Mediatisierung (in) der Sozialen Arbeit, Baltmannsweiler.
- Maschke, Manuela/ Mierich, Sandra/ Werner, Nils (2018): Arbeiten 4.0. Diskurs und Praxis in Betriebsvereinbarungen – Teil II, Mitbestimmungsreport Nr. 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 3/2018, 227-234.

- Merda, Meiko/ Schmidt, Kristina/ Kähler, Bjørn (2017): Pflege 4.0 – Einsatz moderner Technologien aus der Sicht professionell Pflegenden. Forschungsbericht, hrsg. von der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW), Hamburg.
- Oerder, Katharina (2016): Mitbestimmung 4.0. Der Wandel der Arbeitswelt als Chance für mehr Beteiligung, WISO Direkt 24/2016, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- Oerder, Katharina (2018): Standortfaktor Mitbestimmung. Betriebsräte als Wettbewerbsvorteil in einer digitalen Arbeitswelt, WISO Direkt 19/2018, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- Rösler, Ulrike/ Schmidt, Kristina/ Merda, Meiko/ Melzer, Marlen (2018): Digitalisierung in der Pflege. Wie intelligente Technologien die Arbeit professionell Pflegenden verändern, hrsg. von der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), Berlin.
- Schröter, Welf (2018): Plädoyer für einen Perspektivenwechseln im gewerkschaftlichen Gestaltungsdiskurs, in: WSI-Mitteilungen 3/2018, 247 f.
- Zika, Gerd/ Helmrich, Robert/ Maier, Tobias/ Weber, Enzo/ Wolter, Marc I. (2018): Regionale Branchenstruktur spielt eine wichtige Rolle. Arbeitsmarkteffekte der Digitalisierung bis 2035, IAB-Kurzbericht 09/2018, <http://doku.iab.de/kurzber/2018/kb0918.pdf>

Autorinnen: Christine Ludwig ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsschwerpunkt Arbeit und Wandel am Institut Arbeit und Technik, den Michaela Evans leitet.

Kontakt: [ludwig@iat.eu](mailto:ludwig@iat.eu)  
[evans@iat.eu](mailto:evans@iat.eu)

Forschung Aktuell 12/2018

ISSN 1866 – 0835

Institut Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen –  
Bocholt – Recklinghausen

Redaktionsschluss: 10.12.2018

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

## **Redaktion**

Claudia Braczko

Tel.: 0209 - 1707 176

Institut Arbeit und Technik

Fax: 0209 - 1707 110

Munscheidstr. 14

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

45886 Gelsenkirchen

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