

# Inhaltsverzeichnis

*Frank Tros*

Innovating employee participation in the Netherlands ..... 3

*Felix Gnisa, Walid Ibrahim, Thomas Engel, David Greifenberg, Lena Reichardt*

Umkämpfte Digitalisierung im Krankenhaus: Arbeitswandel, Machthandeln und  
Konfliktkonstellationen bei der Gestaltung neuer Technologien für ärztliche  
Arbeitsprozesse ..... 25

*Eva Maria Spindler, Christoph Schank*

Multirationalität in Aushandlungs- und Entscheidungsprozessen betrieblicher  
Mitbestimmung ..... 47

## **Tagungsbericht**

*Patrick Witzak*

Industrielle Beziehungen in der Krise — Die Jahrestagung der German Industrial  
Relations Association 2021 ..... 75

# Innovating employee participation in the Netherlands\*

Frank Tros\*\*

**Abstract** In this article, thirteen case studies are analysed which study the innovation processes renewing structures and forms of employee participation in companies in private and public sectors of industry in the Netherlands. In the majority of the case studies, new hybrid forms between representative and direct participation have been launched, in which elected members of works councils co-operate with non-member employees, mostly in temporary projects. These initiatives show successful results in mobilizing employee involvement in representative as well as in direct workers' participation, and in improving efficiency and effectiveness in consultations with management in the workplace, as well as with company directors. At the same time, however, works councils have compromised on lowering the number of seats on their councils, leading to dilemmas around questions of democracy, formal powers and coordination. Furthermore, these experiments show limitations in their scope. Firstly, they hardly address more effective inclusion of the many (younger) workers with flexible contracts in employee participation schemes, nor the broader potential impacts on companies' strategic decision-making. It can be concluded that practices aimed at renewing employee participation develop within the confines of the traditional characteristics of Dutch industrial relations, such as cooperative relationships between works councils and management, a low level of interventions from trade unions and a focus on the field of operational management (rather than on conflictual workers interests and strategic issues).

**Keywords:** Works councils, organisational change, employee participation, co-determination. JEL: J50; J53; J83

## Innovationen in der Beschäftigtenpartizipation in den Niederlanden

**Zusammenfassung** In diesem Beitrag werden 13 Fallstudien analysiert, die Innovationsprozesse untersuchen, die zur Erneuerung von Strukturen und Formen der Beschäftigtenpartizipation im privaten und öffentlichen Sektor der Niederlande geführt haben. Die Mehrzahl der Fallstudien betrifft neue, repräsentative und direkte Partizipation kombinierende Mischformen, bei denen gewählte Betriebsratsmitglieder – zumeist im Rahmen befristeter Projekte – mit nicht dem Betriebsrat angehörenden Beschäftigten kooperieren. An diesen Initiativen ist zu sehen, dass es nicht nur gelingt, Beschäftigte sowohl für die repräsentative als auch für die direkte Partizipation zu gewinnen, sondern auch, die Konsultationen auf Betriebs- und Unternehmensebene effizienter und effektiver zu gestalten. Allerdings haben sich die Betriebsräte auf eine Reduzierung der Anzahl der Betriebsratssitze eingelassen, was Fragen in Bezug auf die demokratische Legitimation, formale Rechte und die Koordination aufwirft. Auch ist zu erkennen, dass diese Experimente nur eine bedingte Reichweite besitzen: Zum

\* Artikel eingegangen: 03.02.2021. Revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 11.03.2022.

\*\* Dr. Frank Tros, AIAS-HSI, University of Amsterdam, Postbus 15966, 1001 NL Amsterdam. E-Mail: f.h.tros@uva.nl

einen gelingt es kaum, die vielen (jüngeren) Arbeitskräfte mit flexiblen Arbeitsverträgen wirksam einzubeziehen; zum anderen werden damit auch die weitergehenden potenziellen Auswirkungen strategischer Unternehmensentscheidungen nicht erfasst. Die auf die Erneuerung der Mitarbeiterpartizipation abzielenden Praktiken entwickeln sich, wie zu sehen ist, innerhalb des traditionellen niederländischen Systems der Arbeitsbeziehungen – geprägt durch ein kooperatives Verhältnis zwischen Betriebsräten und Betriebsleitung, ein geringes Maß an Intervention von gewerkschaftlicher Seite und mit Fokus auf operativen betrieblichen Abläufen und nicht auf konfliktive Arbeitnehmerinteressen und Strategiefragen.

**Schlagerworte:** Betriebsräte, organisatorischer Wandel, Beschäftigtenpartizipation, Mitbestimmung

## 1 Introduction

In the last decade, more companies in the Netherlands have started to experiment with new forms of employee participation. Mostly in the context of renewing the model of representative participation through works councils. This ‘traditional model’ has been embedded in national legislation since 1950, in the *Wet op de Ondernemingsraden* (Works Councils Act). Through high establishment degrees, works councils are still highly institutionalized in many companies in the private and public sectors in the Netherlands. Nevertheless, this traditional model of representative participation seems to be facing more and more challenges in relation to its functioning. Firstly, this model is challenged by low levels of worker commitment and involvement in that participatory model, and lack of communication between works councils and the rank and files they represent on the shop floor. Quite often works councils are hindered by vacancies and low turnouts at elections (Van den Tillaart, Heijink, & Warmerdam, 2016; Wajon, Vlug, & Enneking, 2017). Decentralized business organizations require more decentralized structures of employee participation, and an increasingly individualised organization of work seems to push to more direct forms of participation. Secondly, the increasing numbers of workers with atypical employment contracts are rarely represented on works councils (Wajon et al., 2017). The Works Councils Act hinders the inclusion of temporary workers and even excludes workers on self-employment contracts. The Netherlands is the European leader in flexible labour: currently just 60 percent of the workforce in Netherlands have an indefinite employment contract, the so-called ‘normal’ or ‘typical’ employment contract. The phenomenon of solo self-employment has increased quite rapidly, while a high proportion of solo self-employed people work for just one or two companies. Furthermore, new generations of workers are less included in the traditional model of works councils. This is partly due to younger workers being on temporary employment contracts to a great extent. In this context of short termism there are weak incentives for both the younger worker and the employer to invest in employee participation. Therefore, it could be that younger generations of workers are more interested in direct forms of participation, such as flexible, project-based participation and digital consultations. In sum, it is questionable whether the traditional model of representative participation as it was established in the 1950s–1970s in the Netherlands is still fitting and adaptive enough to modern business organisations and new generations of workers in more flexible labour markets.

# Umkämpfte Digitalisierung im Krankenhaus: Arbeitswandel, Machthandeln und Konfliktkonstellationen bei der Gestaltung neuer Technologien für ärztliche Arbeitsprozesse\*

Felix Gnisa, Walid Ibrahim, Thomas Engel, David Greifenberg, Lena Reichardt\*\*

**Zusammenfassung** Mit dem als E-Health bezeichneten Technologiebündel werden für die Organisation Krankenhaus umfassende Transformationen von Geschäftsmodellen und Arbeit anvisiert. Die diskutierten arbeitspolitischen Implikationen auf Qualifikationen und Arbeitsweisen von Ärztinnen und Ärzten schwanken dabei zwischen optimistischen Diagnosen neuer Behandlungsmöglichkeiten und pessimistischen Prognosen über Deprofessionalisierung. Demgegenüber betont der Beitrag die organisationale Verhandelbarkeit des Technikeinsatzes im Krankenhaus. Auf Grundlage qualitativer Interviews mit technischen Entscheiderinnen und Entscheidern sowie Ärztinnen und Ärzten in einem Universitätskrankenhaus und durch Ansätze machttheoretischer Professionstheorien und der Labor Process Theory wird sowohl die (konfliktive) Aushandlung der aktuellen Digitalisierungstechnologien als auch die unterschiedlichen Legitimations- und Einflussstrategien dieser Akteure am Beispiel des digitalen Arztbriefes rekonstruiert. Damit kann nachgezeichnet werden, dass mit der Einführung des digitalen Arztbriefes als Schlüsseltechnologie der E-Health-Strategien eine Unterminierung ärztlicher Handlungsmonopole über den Prozess der Gesundheitsversorgung angestrebt wird – sich diese aber nicht ungebrochen über das ärztliche Professionsinteresse hinwegsetzen kann.

**Schlagwörter:** Digitalisierung der Gesundheitsversorgung, Organisation Krankenhaus, Ärztinnen und Ärzte, Labor Process Theory, Machtansätze der Professionalisierung

## Contested digitalization in the hospital: Work change, power actions and conflict constellations in the design of new technologies of medical practitioner labor processes

**Abstract** The technological bundle known as E-Health aims at a comprehensive transformation of business models and labor processes within hospitals. The discussed implications for qualifications and the work of doctors vary between optimistic diagnoses of new treatment possibilities and pessimistic forecasts involving deprofessionalization. In contrast,

\* Artikel eingegangen: 13.07.2021. Revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 14.04.2022.

\*\* Felix Gnisa, M.A., Friedrich-Schiller-Universität Jena, Institut für Soziologie, Carl-Zeiss-Str. 3, D-07743 Jena. E-Mail: felix.gnisa@uni-jena.de  
Walid Ibrahim, M.A., Friedrich-Schiller-Universität Jena, Institut für Soziologie, Carl-Zeiss-Str. 3, D-07743 Jena. E-Mail: walid.ibrahim@uni-jena.de  
Dr. Thomas Engel, Universität Jena, Institut für Soziologie, ZeTT - Zentrum Digitale Transformation Thüringen, Carl-Zeiss-Str. 2, D - 07743 Jena. E-Mail: thomas.engel@uni-jena.de  
David Greifenberg, B.A., Friedrich-Schiller-Universität Jena, Institut für Soziologie, Carl-Zeiss-Str. 3, D-07743 Jena. E-Mail: david.greifenberg@uni-jena.de  
Lena Reichardt, M. A., Goethe-Universität Frankfurt, Institut für Sozialforschung, Senkenberganlage 26, D-60325 Frankfurt a. M. E-Mail: l.reichardt@em.uni-frankfurt.de

this article emphasizes the negotiability of how technology is used in the hospital. Drawing on qualitative interviews with technical decision makers and doctors at a university hospital as well as applying power approaches of a sociology of professions and the Labor Process Theory, the article attempts to understand the (conflictive) negotiation of current digital technologies as well as different strategies of legitimation and gaining influence of these professional actors. We do this by reconstructing the use of the doctor's digital letter. It can thus be shown that the introduction of the doctor's digital letter as a key technology in E-Health strategies is intended to undermine doctors' monopoly regarding the healthcare process. Equally, though, we demonstrate that it cannot override the professional interest of them.

**Keywords:** digitization of healthcare, hospital organisation, doctors, labour process theory, power approaches of professionalization. JEL: I10, J44, J53, L84, O33, P12

## 1 Einleitung

### 1.1 Das Problem: Digitalisierung, Ökonomisierung und ärztliche Professionalität<sup>1</sup>

Neben anderen gesellschaftlichen Bereichen gerät zunehmend auch die Gesundheitsversorgung in den Fokus von Digitalisierungsbestrebungen. Aktuelle Entwicklungen umfassen die Einführung der digitalen Krankenakte in Deutschland, die Weiterentwicklung von KI-Technologien und die Positionierung bekannter Unternehmen des kommerziellen Internets im Feld der Gesundheitsversorgung. Unter dem Sammelbegriff E-Health wird von Akteuren in Medizin, Wirtschaft und Politik dieser Einsatz digitaler Technologien im Gesundheitswesen diskutiert. Dabei wird die Digitalisierung überwiegend als effizienz erhöhende Antwort auf steigende Kosten nahegelegt (BMG, 2020; Bauer, Poerschke, Biber, Solbach, Leppert, & Greiner, 2016; Carnicero & Fernández, 2012; EU Kommission, 2012, S. 4). Gleichzeitig wird betont, dass die Behandlung, Versorgung und Forschung durch Informations- und Kommunikationstechnik im Sinne einer Personalisierung der Krankenversorgung verbessert werden können (Klauber, Geraedts, Friedrich, & Wasem, 2019; Thiel, Deimel, Schmidtman, Preusche, Hüsing, Rennoch, Stroetmann, & Stroetmann, 2018, S. 6; Europäische Kommission, 2012, S. 4). Bereits für die in den 1990er-Jahren stattfindende Informatisierung der Krankenhäuser wurden jedoch Gefahren erhöhter Arbeitsverdichtung in Folge von Krankenhausinformationssystemen (KIS) sowie die Veränderungen ärztlicher Professionalität diagnostiziert (Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München, Institut für Sozialforschung (IfS) an der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie gGmbH (INIFES), & Soziologisches Forschungsinstitut an der Universität Göttingen e.V. (SOFI), 1994). Die möglichen Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitsbedingungen im Gesundheitsbereich im Allgemeinen und auf die ärztliche Profession im Besonderen werden in den gegenwärtigen E-Health-Debatten wenig behandelt

1 Wir bedanken uns für wertvolle Anmerkungen zum Artikel bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Arbeitsbereich Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena.

# Multirationalität in Aushandlungs- und Entscheidungsprozessen betrieblicher Mitbestimmung\*

Eva Maria Spindler, Christoph Schank\*\*

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

**Schlagwörter:** Entscheidungsfindung; Aushandlungsprozess; Betriebsrat; Rationalität; Mitbestimmung

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

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

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

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

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

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

**JEL-Deskriptoren:** J53, L14, L20

## 1 Einführung<sup>1</sup>

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

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

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

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

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