



ES FEHLT NOCH ETWAS

Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung in der ambulanten Pflege

Die ambulante Pflege steht in den Startlöchern einer umfassenden Digitalisierung ihrer Arbeits- und Kommunikationsprozesse. Die Ansprüche der Pflegenden an gute Arbeitsqualität werden dabei oft noch zu wenig berücksichtigt. In dem dreijährigen Verbundprojekt KoLeGe („Interagieren, Koordinieren und Lernen – Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung in der ambulanten Pflege“) wurden die bislang noch nicht ausgeschöpften Potenziale der Digitalisierung in der ambulanten Pflege herausgearbeitet und für die Praxis nutzbar gemacht.

Text: Dr. Peter Bleses, Dr. Britta Busse

Die Digitalisierung der Arbeit in der ambulanten Pflege schreitet voran. Offensichtlicher Hauptgrund ist die Suche nach Lösungen, die den durch Personalmangel völlig überlasteten Diensten und Pflegenden helfen, effizienter zu arbeiten. Im Fokus standen dabei zumindest bislang vor allem Organisationsaufgaben: Planung, Verwaltung, Abrechnung und Dokumentation. So gibt es heute kaum noch Pflegedienste, die keine durch eine Branchensoftware digital gestützte Touren- und Dienstplanung sowie Leistungsabrechnung einsetzen. Der Organisationsaufwand wäre ohne diese Hilfsmittel wahrscheinlich kaum noch zu bewältigen. Der erste Digitalisierungsschritt hat in den ambulanten Pflegediensten also begonnen, jedoch vornehmlich nur die Arbeit der Verwaltungs- und Führungspersonen einbezogen.

Der zweite, schon verbreitet umgesetzte Digitalisierungsschritt baut auf dem ersten Schritt auf. Auch er verfolgt vor allem Effizienzziele: die Einführung „digitaler Tourenbegleiter“, MDA genannt, kurz für „Mobile Digital Assistant“. Von diesem Schritt sind vornehmlich die Pflegenden betroffen. Als MDA werden Smartphones und Tablets genutzt, die mit der mobilen Variante der in den Pflegezentralen jeweils eingesetzten Branchensoftware ausgestattet sind. Diese „verlängern“ sozusagen die digital gestützte Tourenplanung und Leistungsabrechnung in den mobilen Einsatz hinein.

Die eigentliche Pflegearbeit ist von der Digitalisierung noch weitgehend ausgenommen. Dennoch rückt Informationstechnik schrittweise immer mehr in den Arbeits- und Verantwortungsraum der Pflegenden hinein. Das gilt auch für die sich abzeichnende künftige Entwicklung. Bei der geht es erstens um die digitale Vernetzung, z. B. mit Hauswirtschafts-, Betreuungs- und Versorgungsleistungen sowie Kooperationen mit Krankenhäusern, Hausärzten, Hausnotruf und Apotheken. Zweitens werden die Fernbetreuung von Pflege- und Betreuungsbedürftigen in ihrer Wohnumgebung und assistierende Robotik-Systeme wie „Tele Care“ und „Ambient Assisted Living“ im Fokus stehen.

Auf der einen Seite werden durch solche Szenarien Wege- und Aufenthaltszeiten zu bzw. bei Patientinnen und Patienten (im Folgenden: Patienten) reduziert. Auf der anderen

Seite kommen Anforderungen auf die Pflegenden zu, mit denen sie zuvor kaum konfrontiert waren. Zu nennen sind die interdisziplinäre Zusammenarbeit mit anderen Berufs- und Tätigkeitsgruppen und gänzlich neue Aufgabenfelder, z. B. technischer Erstsupport bei Patienten, wenn die Technik nicht funktioniert, und Beratung von Patienten und Angehörigen zu Technikfunktionen.

Künftige Formen der Digitalisierung werden immer direkter in den Pflegeprozess eingreifen: Es wird – zumindest teilweise – zu einer deutlichen Verringerung des persönlichen Kontakts zwischen Pflegenden und Patienten vor Ort kommen – und manche Pflegetätigkeiten vor Ort werden entfallen oder stark beschränkt werden.

Bisherige Digitalisierung ohne Strategie und Beteiligung

Die bisherigen Digitalisierungsschritte wurden in der ambulanten Pflege von vielen Diensten ohne weitreichende strategische Planung angegangen. Einerseits war und ist der Handlungsdruck aufgrund der Überlastung so groß, dass nach schnellen Lösungen gesucht wird und diese dann auch möglichst schnell umgesetzt werden und wirken sollen.

Andererseits haben viele Dienste – auch wegen der Überlastung – kaum einmal Zeit, sich über die durch den Technikeinsatz ausgelösten Auswirkungen auf die Beschäftigten, die Führungskräfte und die Arbeitsorganisation sortiert Gedanken zu machen. Die meisten Digitalisierungsschritte haben bisher zwar einigermaßen funktioniert – vielleicht nicht überall und nicht immer ohne Widerstände. Aber lässt sich diese Erfahrung in die Zukunft fortschreiben?

Den Pflege- und Führungskräften wurde aufgrund einer meist fehlenden Beteiligung am Prozess der Technikauswahl und -einführung die Digitalisierung ihrer Arbeit weitgehend „übergestülpt“. Das sind keine guten Voraussetzungen für dauerhaften Erfolg. Besonders dann nicht, wenn die Entwicklungen weitergehen und nicht nur die Organisationsarbeiten, sondern zunehmend auch die eigentlichen Pflegeprozesse betroffen sein werden.

Die „Technisierung“ trifft insbesondere in der Langzeitpflege auf ein Tätigkeitsfeld, das zwar nicht technikfrei ist, aber berufskulturell

Verbundprojekt KoLeGe

Dieser Artikel beruht auf Ergebnissen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und Europäischen Sozialfonds geförderten Verbundprojekts KoLeGe („Interagieren, Koordinieren und Lernen – Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung in der ambulanten Pflege“). Der Handlungsleitfaden aus dem Verbundprojekt KoLeGe steht zum Download bereit: <https://kolegeprojekt.uni-bremen.de/handlungsleitfaden>.

auf langfristige und unmittelbare persönliche Beziehungen zwischen Pflegebedürftigen und Pflegenden orientiert ist. Das kann man beklagen, wenn man allein auf eine schnelle, möglichst widerstandsarme Umsetzung technischer Innovationen in der Pflege zielt. Das ist aber zumindest ebenso eine Ressource für eine hohe Arbeitsqualität, weil sie eine unmittelbare Quelle der Sinnhaftigkeit der Pflegearbeit bietet.

Wird diese Ressource angetastet, ohne sich um einen angemessenen Ersatz zu kümmern, kann das Digitalisierungsprojekt insbesondere in der Langzeitpflege scheitern: entweder an Widerständen gegen die Technik in der Arbeit oder an dem Ausbluten durch weiter zunehmende Abwanderung von Fachkräften aus dem Pflegeberuf. Alle Effizienzbemühungen wären dann umsonst gewesen.

Digitalisierung als Veränderungsprojekt gestalten

Durch die zunehmende Bedeutung, die die digitale Technik für den eigentlichen Pflegeprozess gewinnt, wird jeder Technikschrift „heikler“ für die Akzeptanz bei den Pflegenden. Umso mehr muss der Blick auf die Gestaltung des durch die Digitalisierung der Arbeit ausgelösten Veränderungsprozesses gerichtet werden. Was verändert sich eigentlich alles und was ist nötig, um die weitere Digitalisierung erfolgreich und zum Nutzen aller Beteiligten umsetzen zu können? Zentral bei der Klärung dieser Fragen ist der frühzeitige Einbezug aller Beteiligten in den Planungsprozess.

■ Zuerst ist zu fragen: Wie groß ist die jeweils geplante technische Veränderung? Wurde der Arbeitsprozess schon vorher in irgendeiner Weise technisch unterstützt? Handelt es sich also um eine tatsächliche Neuerung? Und was ist daran für wen neu?

■ Weiß man genau, was technisch verändert wird, ist zu fragen: Wie weit reicht die digitale Technik in den Pflegeprozess und damit in den eigentlichen Interaktionsbereich der Pflegenden und Pflegebedürftigen hinein? Inwieweit berührt die Technik berufskulturelle Grundlagen, z. B. einer ganzheitlichen Pflege, oder grundlegende Pflegeannahmen und Praktiken – z. B. keine Wahrnehmung von Gerüchen bei der digital gestützten Fernbetreuung? Wie können die tradierten berufskulturellen Grundlagen mit der Digitalisierung verbunden werden? Was bleibt und was muss sich verändern? Kann die Technik neben Effizienzgewinnen für die Organisation auch Nutzen für die Beschäftigten und Pflegebedürftigen erbringen, z. B. durch verbesserte Informationen für eine gute Pflegearbeit? Wenn ja, wie ist der Nutzen für die Beschäftigten zu stärken?

■ Welche Kompetenzen benötigen die Pflege- und die Führungspersonen, um die zuvor festgestellten technischen Veränderungstiefen bewältigen zu können? Hierzu gehören insbesondere Fähigkeiten der Beschäftigten, sich den Umgang mit Technik und ihren laufenden Veränderungen in ihrer eigenen Arbeit aneignen zu können (bis hin zur technischen Bedienung, aber nicht allein dazu). Und wie kann die Organisation die Beschäftigten in der Kompetenzentwicklung unterstützen?

■ Wie verändert der Technikeinsatz bisherige Organisationsformen der Arbeit und welche Abstimmungsprozesse müssen vorgenommen werden, um klare Organisationsabläufe und damit Handlungssicherheit und Qualität zu sichern, z. B. Abstimmung von analogen und digital gestützten Kommunikationswegen?

■ Welche Regelungen sind nötig, um die neuen Möglichkeiten digital gestützten Ar-

beitens sicher und gerne nutzen zu können, z. B. Abgrenzung von Arbeits- und Freizeit durch Erreichbarkeit auf MDA außerhalb des Dienstes?

■ Wie verändern sich die innerbetrieblichen und überbetrieblichen Kooperationen bzw. Kooperationserwartungen und was ist nötig, damit die Beschäftigten und Führungskräfte diese umsetzen können, z. B. zwischen Hauswirtschaft und Pflege oder zwischen Pflegenden und technischen Dienstleistern?

■ Wie muss sich Führung verändern, um die Beschäftigten im Digitalisierungsprozess mitnehmen und auf Dauer die Legitimation des Veränderungsprozesses sichern zu können? Hierzu gehören neue Führungsstile, etwa der Beteiligungsorientierung. Und wie verändert sich das Verhältnis zwischen Führungs- und Pflegepersonen, wenn Pflegende selbstverantwortlicher und informierter handeln sollen und können, z. B. eigenständige Kooperation mit neuen Partnern?

■ Und wenn alle vorherigen Veränderungen und ihre Gestaltungsbedarfe bekannt sind, kommt die Gretchenfrage: Welche Ressourcen – Zeit, Geld, Personal und Kompetenzen – sind nötig, um die angestoßenen und festgestellten Veränderungen mit den dadurch erzeugten Handlungsbedarfen in der Organisation zu bewältigen? Kann meine Organisation das überhaupt leisten – und wie kann ich vorgehen, wenn ich das nicht alles auf einmal leisten kann?

Pflegende am Digitalisierungsprozess beteiligen

Die Digitalisierung der Arbeit wird auf diese Weise von einer „Nebenaufgabe“, die oft ohne zusätzliche Ressourcen und Beachtung umgesetzt wurde, zu einer zentralen und vieldimensionalen Gestaltungsaufgabe. Die Pflegedienste müssen sich ihr stellen, wenn sie erfolgreich sein wollen. Dabei müssen neben der Effizienzorientierung, die als „Verzichtsziel“ aus sich heraus kaum eine positive Vision bildet, auch die Chancen der Digitalisierung für eine bessere Arbeitsqualität der Pflegekräfte erarbeitet und umgesetzt werden. Hierzu gehören etwa neue Möglichkeiten des Homeoffice – z. B. beim Nachbereiten von Dokumentationen und digital gestütztem Lernen – zur Ermöglichung von Vollzeit in einer Teilzeitbranche bei gleichzeitig verbesserten Möglichkeiten der Verbindung von privaten Aufgaben und Beruf. Auch eine bessere Informations- und Kommunikationslage unterwegs kann Stress bei der Arbeit vermindern. Umsetzen lässt sich das am besten – und vielleicht auch nur – mit einer systematischen Beteiligung der Pflegenden am Prozess der Digitalisierung.

Dr. Peter Bleses

Abteilungsleiter Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw) der Universität Bremen und Arbeitnehmerkammer Bremen, Leiter Verbundprojekt „KoLeGe“
pbleses@uni-bremen.de



Dr. Britta Busse

Stellvertretende Abteilungsleiterin Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw) der Universität Bremen und Arbeitnehmerkammer Bremen, federführende Mitarbeiterin Verbundprojekt „KoLeGe“
bbusse@uni-bremen.de

