

Digitale Transformation und nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit

Das Beispiel „ambulante Pflege“

Peter Bleses, Andreas Friemer
iaw-Colloquium, 12.01.2021

Ziel

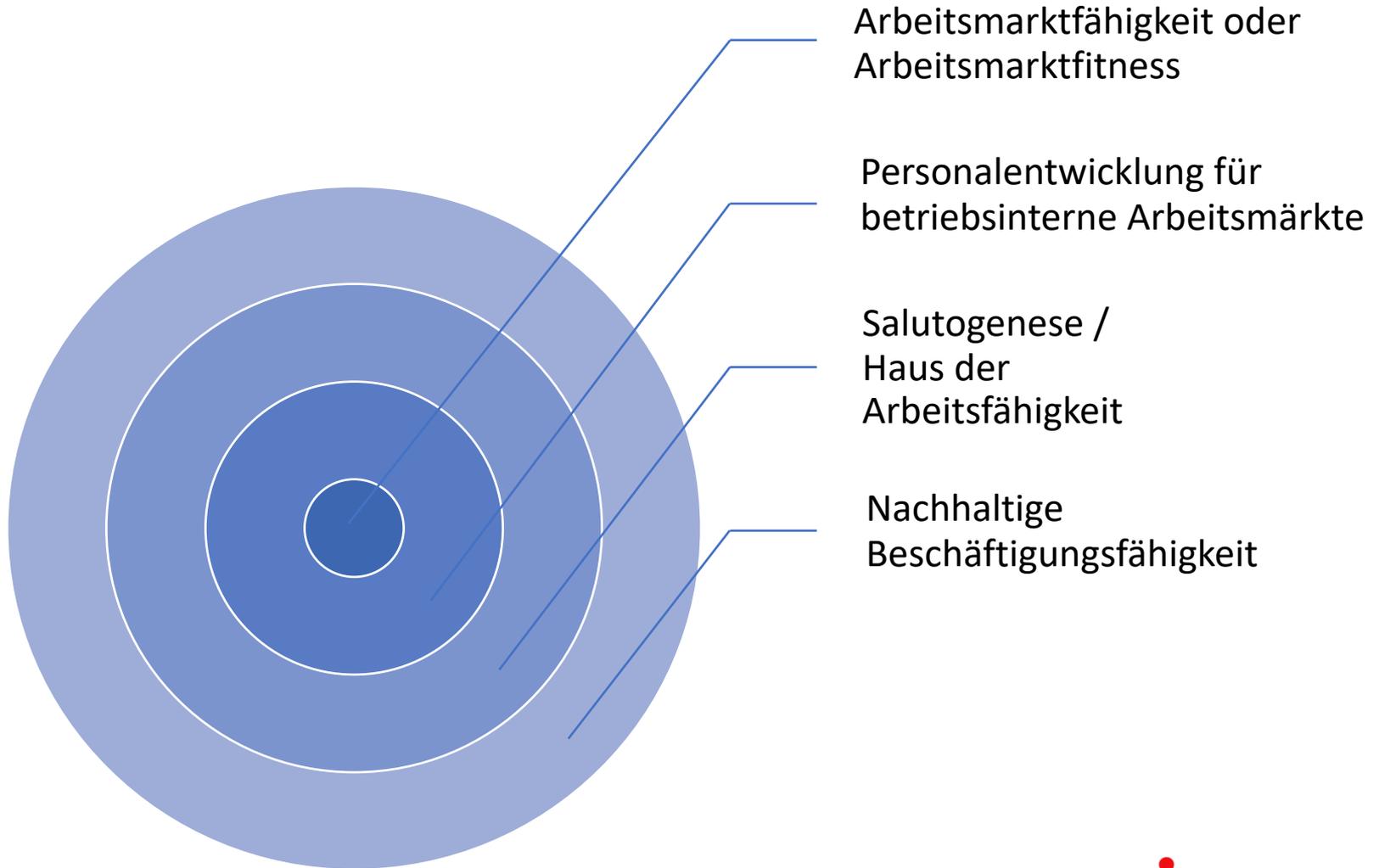
- Arbeit als zentrale Komponente sozialer Nachhaltigkeit (siehe Vortrag von Guido Becke)
 - Heute: Analyse des Zusammenhangs von Digitalisierung der Arbeit und nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit – in bislang nicht oder wenig digitalisierten Arbeitswelten
 - Chancen und Herausforderungen dieses dynamischen Wandels der Arbeitswelt am Beispiel der ambulanten Pflege
 - Gestaltungsansätze / Gestaltungsgrundsätze
- Grundlagen für Ergebnisse zur Digitalisierung in der ambulanten Pflege:
- BMBF- und ESF-gefördertes **Verbundprojekt KoLEGE** (2016 – 2019)
(www.kolegeprojekt.uni-bremen.de)
 - Von der Arbeitnehmerkammer Bremen gefördertes **Projekt DigiTour** (2017)
(https://www.arbeitnehmerkammer.de/fileadmin/user_upload/Downloads/IAW_Reihe/IAW_25_Digitalisierung_der_Arbeit_in_der_ambulanten_Pflege.pdf)

Gliederung

1. Was heißt nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit?
 - Von ein- zu mehrdimensionalen Begriffsverständnissen
 - Grenzen organisationsorientierter Ansätze
2. Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit und digitale Transformation der Arbeit: Das Fallbeispiel ambulante Pflege
 - Charakteristika der Arbeit
 - Digitalisierung der Arbeit
 - Chancen und Herausforderungen durch Digitalisierung der Arbeit
3. Gestaltungsansätze / -grundsätze für nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit in der digitalen Transformation:
Digitalisierung der Arbeit als Veränderungsprojekt
4. Fazit

1. Was heißt nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit?

VON EIN- ZU MEHRDIMENSIONALEN BEGRIFFSVERSTÄNDNISSEN



1. Was heißt nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit?

EINDIMENSIONALE BEGRIFFSVERSTÄNDNISSE

Arbeits(markt)fähigkeit – Arbeitsmarkt-Fitness

- „Aktivierende“ Arbeitsmarktpolitik als Schlüssel für mehr Beschäftigung (insbesondere von Randgruppen des Arbeitsmarktes)
- Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit (sustainable employability) = „lebenslange Arbeitsmarkt-Fitness“ (EU-Strategie / verschiedene EU-Einzelstaaten)
- Trotz Konzept des „Förderns und Forderns“: Hauptverantwortlichkeit beim Individuum (oft sogar sanktioniert bei fehlender Eigeninitiative)

1. Was heißt nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit?

EINDIMENSIONALE BEGRIFFSVERSTÄNDNISSE

Betriebliche Personalentwicklung

- Qualifizierung für betriebliche Karrieren / Beschäftigungsfähigkeit
- Organisation und Individuen zusammen – Individuum aber letztverantwortlich
- Lebenslanges Lernen als Ziel

➤ Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit basiert wesentlich auf fachlicher

- Qualifikation / Qualifizierung
- Qualifizierbarkeit / Qualifikationsbereitschaft

1. Was heißt nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit?

MEHRDIMENSIONALE BEGRIFFSVERSTÄNDNISSE

Salutogenese-Konzepte

- Weites Gesundheitsverständnis als Kernelement nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit (physisch und psychisch) – *Arbeitsqualität als Schlüsselkonzept*
- Kohärenzsinn als Basis für Salutogenese:
Erleben von Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit
- Breites Ressourcen- und Kompetenzverständnis
- Erst nur individuumsbezogene Ansätze – heute auch Organisationsbezug
- Erfahrung von Selbstwirksamkeit durch eigene Handlungsfähigkeit

1. Was heißt nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit?

MEHRDIMENSIONALE BEGRIFFSVERSTÄNDNISSE

Haus der Arbeitsfähigkeit

Im Haus der Arbeitsfähigkeit nach Juhani Ilmarinen:
Akteure und Ebenen im Zusammenspiel



Quelle: <https://www.vdv.de/gute-gesundheitsversorgung.aspx>

➤ Mehrdimensionale Perspektiven:

- Beschäftigungsfähigkeit basiert auf Handlungsfähigkeit des Individuums
- Ressourcenstärkung für Handlungsfähigkeit ist Gemeinschaftsaufgabe
- Ressourcen / Kompetenzen im Fokus

1. Was heißt nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit?

MEHRDIMENSIONALE BEGRIFFSVERSTÄNDNISSE

Expliziter Nachhaltigkeitsbezug als Ergänzung

- Dauerhafte Veränderungsdynamiken erfordern Veränderungsfähigkeit als Basis individueller Handlungsfähigkeit
 - Handlungsfähigkeit beruht auf
 - dauerhaft verfügbaren (nicht einmalig vernutzten) Ressourcen
 - dynamisch anpassbaren Ressourcen
 - Kernelemente der Nachhaltigkeit (nach Sighard Neckel):
 - Regenerativität
 - Potenzialität
- **Dynamisch-mehrdimensionale Perspektive:**
- Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit basiert auf beständig verfügbaren und anpassungsfähigen Ressourcen
 - Dauerhafte Handlungsautonomie der Individuen auch in Veränderungen als Ziel

!!! Individuelle und organisatorische Veränderungskompetenzen im Fokus !!!

1. Was heißt nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit?

GRENZEN ORGANISATIONSORIENTierter ANSÄTZE

- Anpassbarkeit ohne Grenzen?
 - Unterschied zwischen individuellen (Subjekt) und organisationsbezogenen Perspektiven
 - Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit kann auch zum Verlassen von Organisationen / Tätigkeitsfeldern führen
 - Verlassen von Organisationen / Tätigkeitsfeldern nicht zwingend Organisationsversagen, sondern Ausdruck individueller Handlungsfähigkeit
 - Extern definierte Ansprüche werden vom handlungsfähigen Individuum abgewogen
 - Sozialstaatliche Absicherungen als Hintergrundunsicherheit
- Keine Möglichkeit zur eigenständigen Abwägung = fehlende autonome Handlungsfähigkeit
 - Kohärenzgefühl als Indikator

Fragen?
Anmerkungen?

2. Digitale Transformation der Arbeit in der ambulanten Pflege

CHARAKTERISTIKA DER AMBULANTEN PFLEGEARBEIT

Arbeit in der Pflegezentrale

- Vorwiegend Führungs- und Verwaltungskräfte
- Überwiegend Organisationsarbeit, Leistungsverwaltung usw.

Arbeit bei den Patient*innen

- Vorwiegend Pfl egetätigkeiten: Cure und Care
- Interaktionsarbeit: Arbeit am und mit Menschen
- Vorwiegend Alleinarbeit bei den Patient*innen
- Mobile Arbeit: Wegezeiten bis zu 30 % der Arbeitszeit
- Kurze Verweildauer bei den Patient*innen
- Dokumentationsarbeit bei Patient*innen und in der Zentrale
- Schichten begegnen sich nicht – Übergabe von Patient*innen-Infos „über Bande“ (über Führungskräften in der Zentrale)

2. Digitale Transformation der Arbeit in der ambulanten Pflege

CHARAKTERISTIKA DER AMBULANTEN PFLEGEARBEIT

Einerseits: Arbeit mit hohem Sinngehalt

- Berufsethos als Grundlage
- „Gute Pflege“ als Ziel
- Hohe Entscheidungsautonomie vor Ort

Andererseits I: Normalisierung von Arbeit „am Limit“

- Fachkräftemangel in der Pflege und in der Verwaltung/Führung
- Leistungsausweitungen in der Pflege
- Steigende Nachfrage durch demografischen Wandel und Veränderungen des Gesundheitssystems

2. Digitale Transformation der Arbeit in der ambulanten Pflege

CHARAKTERISTIKA DER AMBULANTEN PFLEGEARBEIT

Andererseits II: Physisch und psychisch belastende Pflegetätigkeiten

- Beständiger Umgang mit Krankheit und Tod
- Alleinlassen von Patient*innen nach Pflegeeinsatz
- Körperlich anstrengend
- Hoher Druck: Wenn ich nicht komme, kommt niemand – und ich muss rechtzeitig kommen
- Hilfe meist nicht (schnell) verfügbar
- Hoher Entscheidungsdruck
- Oft fehlen (aktuelle) Informationen unterwegs (v. a. bei unbekanntem Patient*innen)
- ...

2. Digitale Transformation der Arbeit in der ambulanten Pflege

ZIELE UND PHASEN

- Übergreifendes Ziel der Digitalisierung: Effizienzsteigerung
 - Starke Überlast von Beschäftigten und Organisationen verringern
 - Mehr Zeit für die „eigentliche Pflege“ / Arbeit überhaupt noch schaffen
- Drei Phasen der Digitalisierung:
 1. Digitalisierung der Pflegezentrale
 2. Einführung digitaler Tourenbegleiter (Smartphones, Tablets) für unterwegs
 3. Weitergehende Digitalisierung der Pflegearbeit und Pflegebeziehung

2. Digitale Transformation der Arbeit in der ambulanten Pflege

DIGITALISIERUNG DER PFLEGEZENTRALE

- Fast alle Organisationsprozesse mittels vernetzter PC und spezieller Software für ambulante Pflege, v. a.:
 - Dienst- und Tourenplanung
 - Leistungsabrechnung
 - Qualitätsmanagement (QM)
 - Dokumentation (QM und Pflegekräfte)

 - Digital gestütztes Lernmanagement
- Status: Weitgehend umgesetzt
- Akteure: Verwaltungs- und Führungskräfte, (noch) selten Pflegekräfte

2. Digitale Transformation der Arbeit in der ambulanten Pflege

DIGITALISIERUNG DER PFLEGEARBEIT

- Digitale Tourenbegleiter vernetzt mit Software in Pflegezentrale:
 - Tourenplanung
 - Leistungsdokumentation für Abrechnung
 - Arbeitszeiterfassung
 - (Basis-)Informationen über Patient*innen (Adresse, Pflegeleistungen, Notfallnummern...)
 - Zunehmend: Kommunikationsmittel (interne Chats, E-Mails)
 - Noch selten unterwegs: Pflegedokumentation
- Status: Sehr dynamisch, weit vorangeschritten
- Akteure: Pflegekräfte in ihrer alltäglichen Arbeit

2. Digitale Transformation der Arbeit in der ambulanten Pflege

TRENDS

Tele-Care

- Fernbetreuung von Patient*innen über digitale vernetzte Sensorik (z. B. Überwachung von Vitalwerten)

Ambient Assisted Living (AAL)

- Sensorgesteuerte Systeme zur Steigerung von Komfort, Sicherheit und Gesundheit (z. B. Hausnotruf)

Interne und externe Vernetzung von Stakeholder

- z. B. elektronische Patientenakte (ePA)

➤ Digitalisierung der Pflegebeziehungen

➤ Umfassende Telematikinfrastruktur

2. Digitale Transformation der Arbeit in der ambulanten Pflege

CHANCEN FÜR PFLEGEKRÄFTE

- Effizienteres Arbeiten bei allen organisatorischen Prozessen / „Nebenaufgaben“) und beim Lernen
 - Bessere Informationslage unterwegs
 - Mehr unterstützende Kommunikationsmöglichkeiten
- Aufwertung der Pflegetätigkeit
- Steigerung der Arbeitsqualität: Tätigkeitserweiterungen als mögliche Ressource
 - Mehr Abwechslung
 - Mehr patient*innenferne Tätigkeit / Zeit
- ...

2. Digitale Transformation der Arbeit in der ambulanten Pflege

HERAUSFORDERUNGEN FÜR PFLEGEKRÄFTE

- Digitale Technik „überformt“ die persönliche Pflegebeziehung – kann mit Berufsethos konfliktieren
- Verbindung von digitaler Technik und persönlicher Pflegearbeit als zentrale Aufgabe
- Tätigkeitserweiterungen und -veränderungen:
Weniger „eigentliche“ Pflege, mehr Koordination
- Einfinden in oft fremdgesteuerte Prozesse mit wenig Mitgestaltung
- Oft wenig Technikeinführung – oft keine systemischen Hintergründe
- Oft wenig technische Kompetenzen – im engen und im weiten Sinne
- Oft wenig Anpassung der Organisationsprozesse
(Beispiel: „Ungeklärtes Nebeneinander der Kommunikationswege“)

2. Digitale Transformation der Arbeit in der ambulanten Pflege HERAUSFORDERUNGEN FÜR PFLEGEKRÄFTE

- Insgesamt Set neuer Kompetenzen nötig, um Handlungsfähigkeit in digitaler Transformation zu ermöglichen:
 - Technische Kompetenzen
 - Aneignungskompetenzen
 - Anpassungskompetenzen
 - Veränderungskompetenzen
- Neue Kompetenzanforderungen fordern nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit heraus

3. Gestaltungsansätze für nachhaltige Beschäftigung in der digitalen Transformation der ambulanten Pflege UMSETZUNG IN UNTERNEHMEN BISLANG OFT...

- ...,'nebenbei' ohne Entlastung bei anderen Aufgaben
- ...bei sowieso schon starker Belastung der Führungs-, Verwaltungs- und Pflegekräfte
- ...zu viel auf einmal
- ...als eher ,technische' Aufgabe
- ...mit eher geringer Beachtung von Folgen für die
 - Arbeit der Führungs- und Pflegekräfte
 - arbeits- und berufskulturellen Integrationsbedarfe
 - Kompetenzbedarfe aller Beteiligten

➤ Ressourcenknappheit aller Orten:
Organisation, Führungskräfte, Pflegekräfte

3. Gestaltungsansätze für nachhaltige Beschäftigung in der digitalen Transformation der ambulanten Pflege

DIGITALISIERUNG ALS VERÄNDERUNGSPROJEKT: ANALYSE- UND GESTALTUNGSDIMENSIONEN



3. Gestaltungsansätze für nachhaltige Beschäftigung in der digitalen Transformation der ambulanten Pflege

DIGITALISIERUNG ALS VERÄNDERUNGSPROJEKT

Herausforderungen

- Hohe Komplexität des Veränderungsprozesses
 - Viele Veränderungsdimensionen
 - Wechselseitige Beeinflussung (positiv oder negativ)
- Technische Einführung und Kompetenzentwicklung allein nicht ausreichend
- Arbeits- und Organisationsgestaltung anforderungsreich
- Daueraufgabe für die Organisation: Prozess endet nicht!

3. Gestaltungsansätze für nachhaltige Beschäftigung in der digitalen Transformation der ambulanten Pflege

DIGITALISIERUNG ALS VERÄNDERUNGSPROJEKT

Grundsätze

- Ziele und Wirkungsgrad
 - Was soll und was soll nicht digitalisiert werden?
 - Schwierigkeitsgrad der Veränderungsprozesse vorher abschätzen
 - Schrittweise digitalisieren, um nicht zu überfordern
 - Kompetenzentwicklung braucht Zeit und positives Erleben
- Ressourcenabschätzung
 - Zeit
 - Personal
 - Geld
 - Kompetenzen

3. Gestaltungsansätze für nachhaltige Beschäftigung in der digitalen Transformation der ambulanten Pflege

DIGITALISIERUNG ALS VERÄNDERUNGSPROJEKT

Grundsätze

- Beteiligungsorientierung: Frühzeitig und laufend im gesamten Veränderungsprojekt
 - direkter Draht zum Prozess und
 - zu Prozessbeteiligten
- Orientierung auf Bedarfe der Nutzer*innen: Führungs-, Verwaltungs-, Pflegefach- und Pflegehilfskräfte
 - Nicht nur Effizienz, auch Nutzen für Arbeitsqualität
 - Motivationssteigernd
 - Sinnhaftigkeit erkennen können

4. Fazit: GRUNDLEGENDE HEMMNISSE NACHHALTIGER BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT IM DIGITALEN TRANSFORMATIONSPROZESS

- Digitalisierung als „Problemverschärfer“ im hohen Arbeits- und Veränderungsdruck der Pflege
 - Chancen liegen eher in der Zukunft – Belastungen sind sofort zu spüren!
 - Weitere Arbeitsverdichtung durch Digitalisierung
 - Pflegekräfte werden nicht „mitgenommen“
 - Führungskräfte gehen nicht voran – können es z. T. auch nicht
 - Praxisnutzen und Praxisanforderungen werden nicht beachtet
 - Arbeits- und Organisationsroutinen als Ressourcen und als Hemmschuhe der Entwicklung
 - Technikintegration in „Pflegekultur“ gelingt nicht
- Grundproblem: Ressourcenstärkung ohne Ressourcenreserven!

Kontakt

Dr. Peter Bleses, Andreas Friemer

Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw)
Universität / Arbeitnehmerkammer Bremen
FVG-West, Wiener Str. 9
28359 Bremen

Tel: 0421 218 617-48 / -39

E-Mail:

pbleses@uni-bremen.de

afriemer@uni-bremen.de