



# Zukunftsperspektiven auf die Pflege

## Praxisreport „Nachgefragt“

Erkenntnisse und Stimmen zu Zukünften der Pflege

Gefördert durch:



Das Projekt „Zukunftszentrum Brandenburg“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Klimaschutz des Landes Brandenburg aus Mitteln des Landes Brandenburg kofinanziert.

# Inhalt

**3 EINLEITUNG**  
*Zentrale Fragestellungen und Zielsetzung*

---

**7 ZENTRALE STUDIENERGEBNISSE**  
*Neue Technologien und Kompetenzen*

---

**15 PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN**  
*Erkenntnisse & Handlungsempfehlungen*

---

**21 FAZIT**  
*Zusammenfassung der Ergebnisse*

---

**23 LITERATURVERZEICHNIS**  
*Quellenangaben*

---

# **EINLEITUNG**

*Hintergrund und Zielstellung  
des Praxisreports*

---

# 1. Einleitung

Die Pflegebranche ist bereits heute in einem besonderen Maß von den Effekten und Herausforderungen des demografischen Wandels betroffen. Die Anzahl der pflegebedürftigen und hochaltrigen Personen steigt kontinuierlich an, während Fach- und Arbeitskräfte oftmals fehlen (Statistisches Bundesamt, 2024). So wird prognostiziert, dass bedingt durch die alternde Bevölkerung die Zahl der pflegebedürftigen Personen in Deutschland bis zum Jahr 2055 um ca. 37% steigen wird (Statistisches Bundesamt, 2023). Brandenburg bildet dabei keine Ausnahme. Insbesondere vor dem Hintergrund des bevorstehenden Renteneintritts der „Baby-Boomer-Generation“ (Geburtsjahrgänge 1956-1964) (Klauffke, 2016) ist zu erwarten, dass die Arbeitsmarktsituation auch weiter angespannt bleibt. Zeitgleich beschreibt die Berlin Brandenburgische Akademie der Wissenschaften einen deutlich steigenden Personalbedarf für den ambulanten Bereich, da nicht nur mehr Personen pflegebedürftig werden, sondern auch der Wunsch nach Pflege in der eigenen Häuslichkeit besteht.

**20 %**

Anstieg des Bedarfs an Personal für den ambulanten Bereich in Brandenburg bis 2030.

---

Quelle: Peine et al., 2023

Diese anstehenden Herausforderungen sowie eindringliche mediale Schilderungen führen in der öffentlichen Wahrnehmung teilweise dazu, dass die Zukunft der Pflege häufig – beinahe reflexartig – negativ gesehen wird. In Anbetracht der Um- und Aufbruchstimmung, die aktuell in der Pflegebranche herrscht, wird eine solche „Pflege-Dystopie“ den vielfältigen Entwicklungen allerdings nicht gerecht und übersieht damit mögliche Gestaltungsräume. Der Pflegesektor wird in Zukunft zweifelsohne mit Herausforderungen konfrontiert werden, kann aber gleichzeitig auf ein großes Feld an neuen Chancen und Veränderungspotentialen blicken, z.B. durch den verstärkten Einzug von Digitalisierung.

Veränderte Rahmenbedingungen beruflicher, technischer oder organisatorischer Natur führen dabei zu einer Verschiebung oder einem Wandel der erforderlichen Kompetenzen (Becka et al., 2020). Hierin liegt nicht nur eine Herausforderung, sondern auch eine Chance für eine zukunftsattraktive und zukunftsfähige Neuausrichtung sowie Professionalisierung. Wie Pflege und Digitalisierung allerdings genau zusammenkommen, ist kein Zufallsprodukt, sondern sollte aktiv gestaltet werden.

Die Pflege ist ein komplexes Feld. Entsprechend vielseitig sind die Perspektiven und Bedürfnisse in (digitalen) Wandlungsprozessen: Ob Pflegeempfänger\*in, pflegende\*r Ange-

hörige\*r, Pflegeunternehmen oder professionell Pflegende\*r – alle involvierten Akteure haben spezifische Wünsche, Befürchtungen und Alltagsrealitäten, denen in Gestaltungsprozessen Rechnung getragen werden muss.

Um diese Perspektivvielfalt abzubilden, haben wir im Rahmen unseres fünften Zukunftsgesprächs als Zukunftszentrum Brandenburg gemeinsam mit Vertreter\*innen aus Wissenschaft, beruflicher Praxis und pflegenden Angehörigen auf die **Herausforderungen, Chancen und Möglichkeitsräume der Pflege der Zukunft** geblickt und dabei **Veränderungspotenziale** diskutiert.

Unser Format „Zukunftsgespräch“ ist als Podiumsdiskussion zwischen verschiedenen Akteuren konzipiert, soll aber gleichzeitig interessierten Teilnehmenden die Möglichkeit bieten, sich in einem interaktiven Diskussionsteil einzubringen. Eingang in die Podiumsdiskussion fanden hierbei aktuelle Problemfelder wie anvisierte Lösungsvorschläge und -initiativen. Dabei wurden der Wandel der Arbeitswelt, die Bedeutung für die Branche Pflege und gesellschaftliche Entwicklungstrends in den Blick genommen.

Die in der Podiumsdiskussion besprochenen Erkenntnisse sind Teil eines mehrstufigen Vorgehens (vgl. Abbildung 1), das Herausforderungen, Wünsche und Chancen direkt bei den vom Pflege-Wandel betroffenen Personengruppen erhebt und diese Perspektiven um einen wissenschaftlichen und KMU-nahen Blickwinkel erweitert.

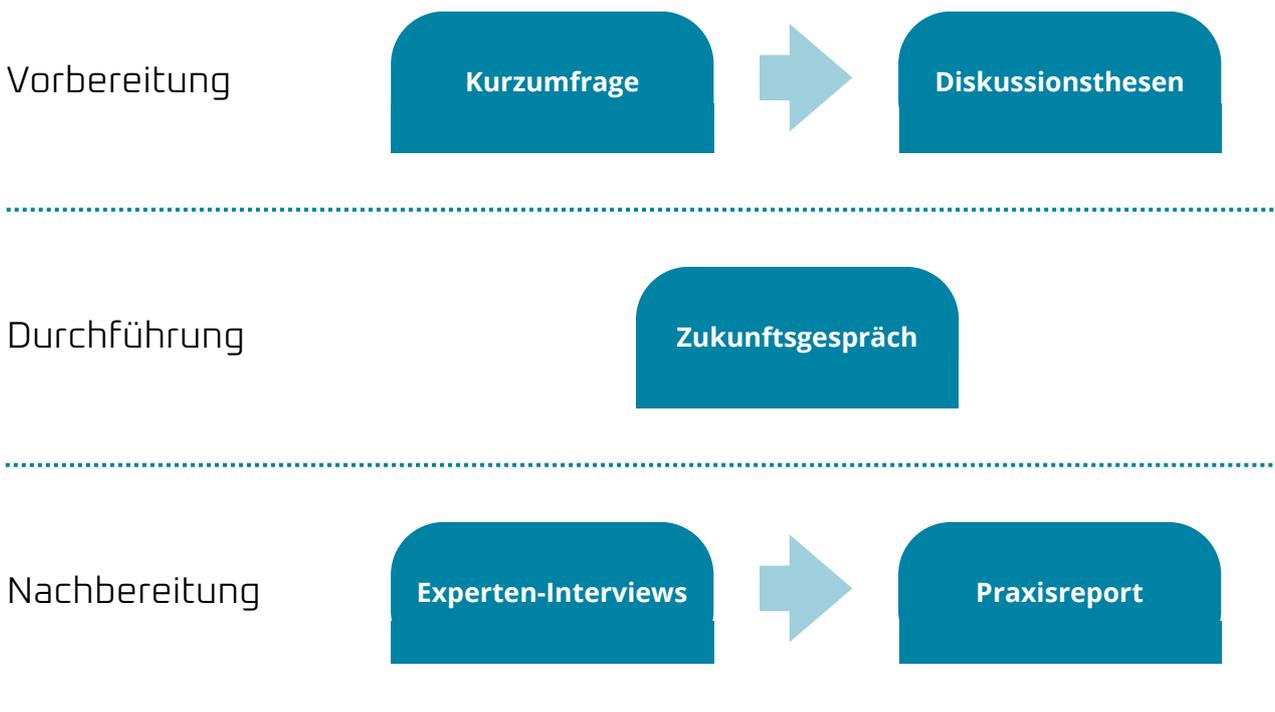


Abbildung 1: Prozesserstellung Praxisreport (eigene Darstellung).

Auf dieser Grundlage widmet sich der vorliegende Praxisreport der Beantwortung von drei zentralen Fragestellungen:

## Zentrale Fragestellungen

1. Wie verändern digitale Technologien **Arbeitsprozesse** und -weisen in der Pflege?
2. Welche neuen **Kompetenzen** sind in Pflegeunternehmen erforderlich und wie können diese in Unternehmen gefördert bzw. vermittelt werden?
3. Wie kann Technologie-Einführung spielerisch und mit mehr **Experimentierfreude** gestaltet werden?

Ziel des vorliegenden Praxisreports ist es, zentrale Aspekte des sich vollziehenden (digitalen) Wandels in der Pflege aufzuzeigen und mögliche Zukünfte in Bezug auf die Veränderung der Arbeitsweise und der erforderlichen Kompetenzen durch Digitalisierung anhand der oben genannten Fragen zu diskutieren.

In unserem letzten Praxisreport zum Thema Pflege haben wir bereits einen genaueren Blick auf die notwendigen Anforderungen einer menschenzentrierten Digitalisierung geworfen. Mit diesem weiteren Praxisreport im Themenbereich Pflege weiten wir nun den Blick um die Diskussion von **Möglichkeiten der Ausgestaltung** von günstigen Rahmenbedingungen und notwendigen Kompetenzen sowie **Handlungsempfehlungen für die Praxis**.

---

# **ZENTRALE STUDIENERGEBNISSE**

## *Neue Technologien und Kompetenzen*

---

*Als Grundlage für die Aufarbeitung dienen  
wissenschaftliche Literatur und Studien. Weitere  
Informationen sind im Quellenverzeichnis zu finden.*

## 2. Zentrale Studienergebnisse

Der Einsatz von innovativen und digitalen Technologien in der professionellen Pflege kann bei der Bewältigung der eingangs geschilderten Herausforderungen unterstützen. Gleichzeitig gilt es, Wünsche und Befürchtungen der Beschäftigten ernst zu nehmen und den Prozess der Einführung oder Nutzung von digitalen Technologien bedarfsgerecht zu begleiten und Unternehmen sowie Mitarbeitende niedrigschwellig und zielorientiert zu unterstützen.

### 2.1. Neue Technologien in der Pflege – Veränderungen und Entlastungspotentiale

Die umfassende digitale Vernetzung verändert im Allgemeinen die zu bewältigenden Aufgaben von und Anforderungen an viele Beschäftigte (Tisch & Meyer, 2020). Arbeitsprozesse und -abläufe ändern durch Digitalisierung die betriebliche Pflege-Praxis. So ergeben sich durch arbeitsorganisatorische Veränderungen im Arbeitsalltag belastende Anforderungen und entlastende Ressourcen (Tisch & Meyer, 2020). Die Wahrnehmung von Digitalisierung im Pflegebereich ist somit bestimmt von einem „Spannungsfeld zwischen Zeitersparnis und Mehraufwand“ (Muckenhuber et al., 2022, S.185).

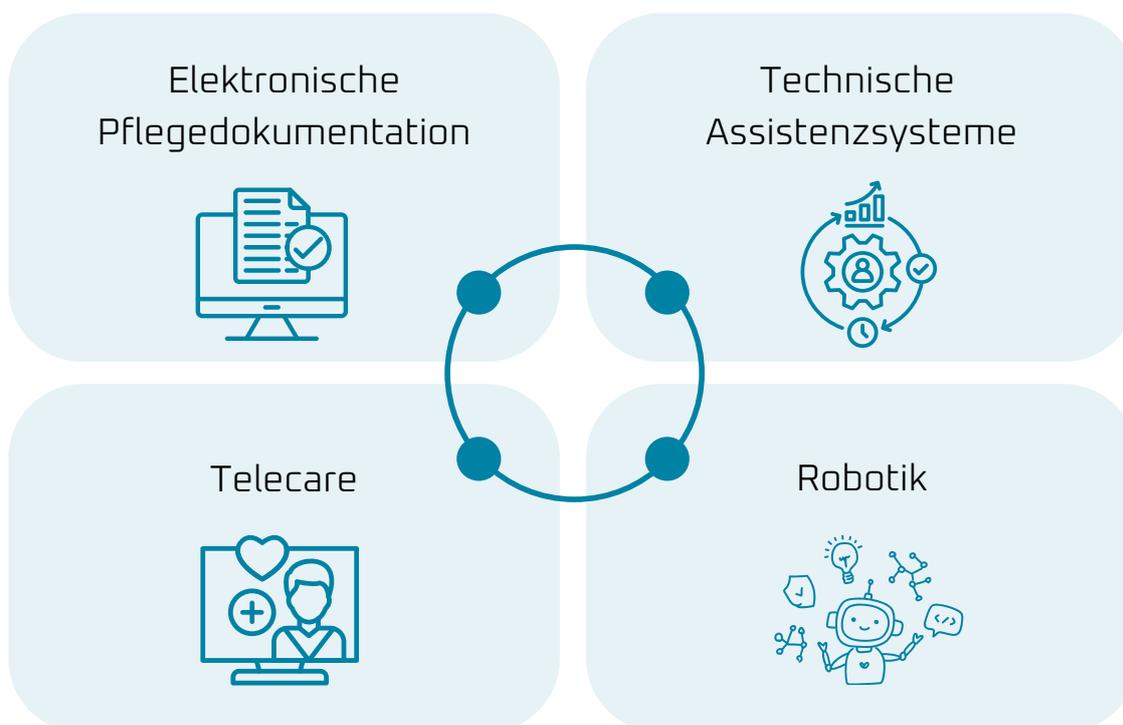


Abbildung 2: Anwendungsfelder der pflegebezogenen Digitalisierung nach Rösler et al. (2018).

Arbeitsbezogene Veränderungen lassen sich in unterschiedlicher Form kategorisieren. Exemplarisch werden sie hier anhand von **vier Anwendungsfeldern der pflegebezogenen Digitalisierung** in den Blick genommen, die jeweils eigene Veränderungen sowie hiermit einhergehende Chancen und Herausforderungen mit sich bringen: Elektronische Pflegedokumentation, technische Assistenzsysteme, Telecare und Robotik (Rösler et al., 2018). Diese vier Anwendungsfelder bilden dabei den Ausgangspunkt der im Folgenden beschriebenen Arbeitsveränderungen und Unterstützungsmöglichkeiten für professionell Pflegende.

Der Bereich von Verwaltungs- und Dokumentationsaufgaben (**elektronische Pflegedokumentation**) ist dabei mittlerweile in der Praxis wohl am weitesten verbreitet und wird oft mit einem großen Potential für die effizientere Nutzung zeitlicher Ressourcen verbunden. Die dann – so die weit verbreitete Hoffnung – für die eigentliche Interaktionsarbeit nutzbar werden sollen. Wie Muckenhuber et al. (2022) in einer Interviewstudie zeigen können, wird dieser Wandel aus Nutzerseite durch die Pflegenden positiv bewertet, wenngleich der zeitliche Effizienzgewinn durch papierlose Dokumentation durch einen simultanen Anstieg des Dokumentationsaufkommens wieder aufgebraucht werden könne.

Aus der Integration **technischer Assistenzsysteme** in Pflegeszenarien entstehen unterschiedliche Möglichkeiten des Gesundheitsparameter-Monitorings der zu Pflegenden (Vitalparameter, Sturzneigung etc.), der Erkennung von Handlungsbedarfen in Notfällen, die Verbreitungsrate ist allerdings oft noch deutlich geringer (Rösler et al., 2018) und Pflegenden fühlen sich nicht ausreichend auf den zielführenden Umgang mit solchen Technologien vorbereitet (Rösler et al., 2018). Je nachdem, welches System genutzt wird, würden sich Routinen von Pflegenden verändern, da diese weniger Zeit für die eigentliche Informationssammlung aufwenden müssten und Handlungsbedarfe anlassbezogen übermittelt werden könnten (Rösler et al., 2018) was in der Praxis durchaus Änderungen in der Arbeitsweise und Arbeitsabläufen nach sich ziehen könnte. Der Kompetenzentwicklung sowie der partizipativ-gestalteten Einführung von Technologien kommt in dieser Konstellation somit ein hoher Stellenwert zu (Rösler et al., 2018), um die Veränderungen der Arbeitsweise und -abläufen in der Interaktion zu begleiten sowie Hemmschwellen frühzeitig begegnen zu können.

#### FiDiCare

Eine WebApp, die beim Finden digitaler Anwendungen für die Pflege unterstützt. Auf unserer **Website** können Anwendungen nach Kategorien gefiltert und die Kurzbeschreibungen von den Angebotswebsites nach Schlagworten durchsucht werden.

### Ambulante Pflege (Deutsche Gesellschaft für Qualität [DGQ] 2021):

Assistenzsysteme können dabei helfen, den Verbleib in der eigenen Häuslichkeit sicherer zu gestalten und gleichzeitig ein höheres Maß an Autonomie zu erhalten. Das kann Erinnerungen zur Medikamenteneinnahme beinhalten (DGQ, 2021), aber auch intelligente Hausnotrufsysteme, die sensorgestützt Stürze und andere Notfälle identifizieren und automatisch eine vorab definierte Meldekette (z.B. an Angehörige, Leitstellen, Notruf) aktivieren (PRO Pflegemanagement [PPM], n.d.).

### (Teil-)stationäre Pflege:

In (teil-)stationären Pflegesettings können professionell Pflegende über Betausstiege von Patient\*innen mit Orientierungsverlust oder Hinlauftendenzen durch den Einsatz von intelligenten Matratzenunterlagen unmittelbar informiert werden.

### Klinische Pflege:

Bei postoperativen Patient\*innen kann über Bewegungssensoren der Mobilitätsgrad erfasst und somit Kontrollgänge eingespart werden (DGQ, 2021).

Die Nutzung von **Telecare** – also Technologien zur Distanzüberbrückung in der Versorgung – kann die alltägliche Pflegearbeit maßgeblich verändern, da sie die für gewöhnlich von Unmittelbarkeit geprägten Pflegehandlungen ändert, wenn z.B. die pflegende Person die pflegeempfangende Person Videotelefonie-basiert berät oder anleitet (siehe Beispiel zur Wundversorgung nach Rösler et al. (2018)). Sie bietet somit viele potentielle Vorteile für Pflegeempfänger\*innen, insbesondere im ländlichen Bereich, für pflegende Angehörige, aber auch für professionell Pflegende. Die oftmals aufkommende Sorge vor einer „Pflege am Bildschirm“ liegt dabei oft auch an fehlenden praktischen Erprobungen der entsprechenden Technologien, die vielmehr als Ergänzung und nicht als Ersatz zu betrachten sind (Rösler et al., 2018).

Die **Robotik** scheint in heutigen Zeiten das plakativste Beispiel einer als diffus bedrohlich empfundenen „Pflege der Zukunft“, weil mit ihr die Befürchtung einhergeht, professionelle Pflege könne zu einer Art menschenlosen, rein maschinell ausgeführten Tätigkeit degradiert werden. Solche dystopischen Zukunftsszenarien sind dabei aber nicht nur weit entfernt von der tatsächlichen Realität (Brandenburger) Pflegeeinrichtungen, sondern verkennen auch den tatsächlichen Nutzen von Robotik. Robotik-Anwendungen zielen in der Pflege aktuell eher auf die gezielte Entlastung von (professionell) Pflegenden z.B. bei der Automatisierung spezifischer sich wiederholender Tätigkeiten wie Wäschetransport, Essensausgabe etc. (Rösler et al., 2018), aber auch bei wiederkehrenden physischen Belastungen (z.B. Heben, Mobilisation etc.).

Der Einsatz digitaler Technologien kann allerdings die Interaktionsarbeit beeinflussen. So bleibt eine häufig artikuliert Sorge die Veränderung der Beziehungsebene zwischen Pflegefachperson und Pflegeempfänger\*in. Nutzt eine Pflegefachkraft in der unmittelbaren Pflegearbeit beispielsweise ein mobiles Endgerät, um Gesprächsinhalte digitalgestützt zu erfassen, so verändert dies die unmittelbare Interaktion mit den zu Pflegenden, bekommen diese doch den Eindruck vermittelt, die Aufmerksamkeit der Pflegenden zentriere sich auf die Technik statt auf den Menschen oder geteilte Informationen könnten (zentral) digital erfasst werden (Becka et al., 2020).

Becka et al. (2020) weisen dabei darauf hin, dass die oftmals mit Digitalisierungsbestreben assoziierten Prinzipien der Effizienzsteigerung und Standardisierung pflegeethischen Idealen wie Ganzheitlichkeit und Personenzentrierung entgegenstehen (Becka et al., 2020). Das macht Digitalisierungsbestrebungen in der Pflege nicht einfach und fordert die Profession Pflege auf, sich damit zu beschäftigen, was eine unbedingt erhaltenswerte (Interaktions-)Praktik ist und wie Digitalisierung einbezogen werden kann. Dazu bedarf es der Entwicklung digitaler Kompetenzen, um eine fundierte Entscheidung zum adäquaten Einsatz digitaler Technologien in Pflegesettings zu treffen.



Abbildung 3: Gegensätzlichkeit von Digitalisierung und Pflege (eigene Darstellung).

## 2.2. Digitale Kompetenzen und Technologie-Einführung in der Pflege

Als digitale Kompetenzen werden Fähigkeiten bezeichnet, die „unmittelbar auf Einsatz und Nutzung digitaler Technik im Arbeitsprozess abzielen“ (Becka et al., 2020, S. 2). Insgesamt lässt sich im Wesentlichen zwischen drei Bereichen digitaler Kompetenzen unterscheiden: **Kernkompetenzen** sowie **spezialisierte und reflexive Kompetenzen** (Becka et al., 2020). Die folgende Abbildung 4 gliedert diese Großbereiche in konkretere Kategorien.

<b>Digital Literacy</b>	Überblickswissen, Regelwissen
<b>Anwenderkompetenz</b>	Praktische Fertigkeiten
<b>Datenmanagement</b>	Dokumentation, Organisation, Archivierung
<b>Analytische Kompetenzen</b>	Datenanalyse, Diagnostik, Entscheidungsfindung
<b>Bewertungskompetenz</b>	Auswertung und Bewertung klinisch / wissenschaftlicher Informationen
<b>Reflexive Kompetenz</b>	Konsequenzen der Digitalisierung für Berufsrolle & patientenorientiertes Arbeitshandeln
<b>Gestaltungskompetenz</b>	Arbeitsprozesse, Arbeits- und Organisationsstrukturen
<b>Sozialkommunikative Kompetenz</b>	Technikvermittlung, Gestaltung der Interaktionsarbeit im Kontext von Technikeinsatz

Abbildung 4: Digitale Kompetenzen nach Becka et al. (2020)

Der Erwerb und die kontinuierliche Förderung einer solchen Vielfalt an unterschiedlichen Kompetenzen, die für Mitarbeitende je nach Aufgaben- und Verantwortungsbereich in unterschiedlicher Ausprägung von Relevanz sind, kann dabei als konkrete Aufgabe der Organisationsgestaltung begriffen werden. Die erfolgreiche Einführung digitaler Technologien lässt sich somit nicht auf den Erwerb von Hard- oder Software reduzieren. Vielmehr erfordert es einen soziotechnischen Prozess, der den Erhalt bzw. die Herstellung eines Gleichgewichts zwischen technischen und sozialen Prozessen sicherstellt (siehe Abbildung 5).



Abbildung 5: Technikeinführung als sozio-technischer Prozess (eigene Darstellung).

Die perspektivisch zunehmende Durchdringung der in der Pflege anfallenden Arbeitsprozesse durch digitale Technologien erfordert, diese nicht schlicht als Zusatz zu betrachten, dafür ist die Veränderung der „Rollen und Aufgaben“ (Telieps et al., 2022) zu umfassend. Hierfür erforderliche Kompetenzen können also nicht vorausgesetzt werden, sondern müssen adäquat vermittelt werden. Somit sind sie elementarer Teil von Digitalisierungsprozessen im Unternehmen.

In einer explorativen Studie von Bräutigam et al. (2017) zur Digitalisierung in Krankenhäusern wird der prozessbegleitende und kontinuierliche Kompetenzaufbau jedoch noch von vielen Interviewpartner\*innen als einer der zentralen Problemfelder beschrieben. Aktuell werden nur in einem auffällig kleinen Anteil stationärer Pflegeeinrichtungen in Brandenburg regelmäßig Mitarbeiterschulungen zu digitalen Anwendungen angeboten (DigitalAgentur Brandenburg GmbH [DABB], 2023) (siehe Abbildung 6).

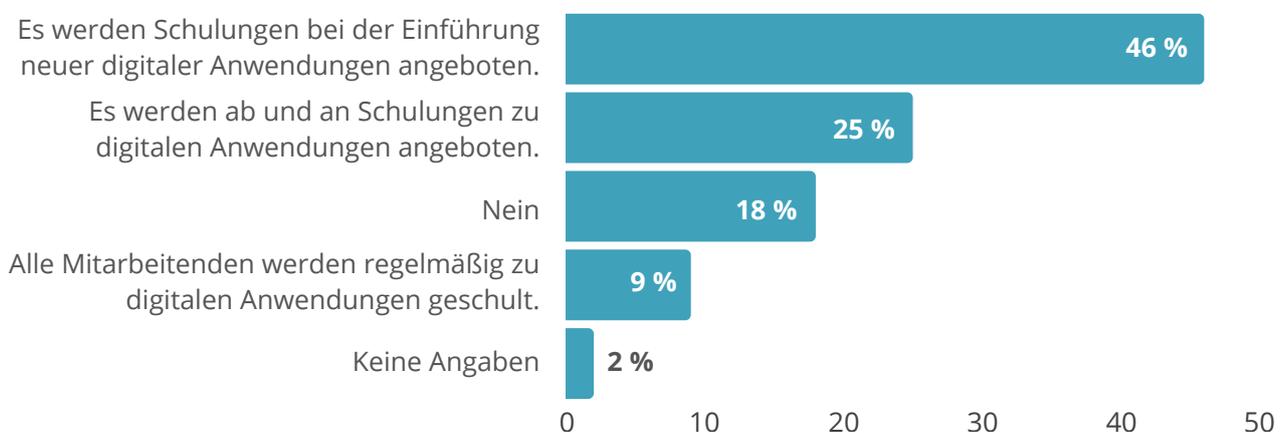


Abbildung 6: Angebot von Schulungen zu digitalen Anwendungen (DABB, 2023).

## Kompetenzentwicklung statt Schulung

Während Schulungen zu spezifischen Digitalanwendungen oft eine ganz konkrete Technologie adressieren, kann die gezielte und kontinuierliche Entwicklung digitaler Kompetenzen dabei helfen, die vollen Potentiale auszuschöpfen, indem Mitarbeitende dazu befähigt werden, souverän im Umgang mit Digitaltechnologie zu agieren. Ein solches Vorgehen kann die Schnelllebigkeit des digitalen Wandels besser abbilden.

---

# **PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN**

## *Erkenntnisse & Handlungsempfehlungen*

---

*Als Grundlage für die ausgearbeiteten Erkenntnisse dienen wissenschaftliche Studien, Interviews mit Beschäftigten, Geschäftsführer\*innen und Führungskräften aus Brandenburger Unternehmen sowie die Podiumsdiskussion im Format Zukunftsgespräch. Weitere Informationen sind im Quellenverzeichnis zu finden.*

## 3. Praktische Implikationen

Sich wandelnde Arbeits- und Rahmenbedingungen im Kontext der Digitalisierung erfordern die Förderung des Kompetenz- und Wissensaufbaus der Mitarbeitenden und bieten die Chance, dass Unternehmen förderliche Rahmenbedingungen schaffen und den Prozess unterstützen, auch durch begleitende, transparente Kommunikation mit allen Beteiligten.

### 3.1. Mit einfachen Mitteln zum Erfolg: Mitarbeitende mitnehmen

Ein Blick in die praktische Umsetzungsebene zeigt, dass die skizzierten Chancen und Herausforderungen eine zentrale Rolle in Brandenburger Pflege-Unternehmen spielen. Um den Herausforderungen entgegenzuwirken und Chancen nutzen zu können, ist das Mitnehmen und Beteiligen von Mitarbeitenden eine zentrale Aufgabe, die im Kern drei Punkte umfasst:

#### Kommunikation

Ein Blick in die Praxis zeigt: Eine transparente Kommunikation ermöglicht es, Dinge wie Ziele, Gründe und Prozessfortschritte für und bei der Technologieeinführung **frühzeitig** und kontinuierlich **sichtbar** zu **machen und** zu **erklären**. Kommunikation ist die Bedingung, um Mitarbeitende besser und nachhaltiger in den Prozess miteinzubeziehen. Entscheidend ist, dass diese Kommunikation im Rahmen des Einführungsprozesses nicht abreißt, sondern **kontinuierliches Feedback** und Eindrücke zu den **Erfahrungen der Mitarbeitenden** gesammelt werden.

#### Organisatorische Rahmenbedingungen

Werden im Prozess günstige Rahmenbedingungen gesetzt, dann können die durch Digitalisierung entstehenden Potentiale ausgeschöpft und die Professionalisierung der Pflege weiter vorangetrieben werden. Hierzu zählt neben der Bereitstellung der eigentlichen technischen Infrastruktur auch die Schaffung von Partizipations-, und Kommunikationsräumen, z.B. in Form einer gezielten **Bedarfserhebung** bei den Mitarbeitenden. Es empfiehlt sich somit, gezielt Formate zu schaffen, in denen Erfahrung und Expertise der Mitarbeitenden miteinbezogen werden kann – auch im laufenden Prozess.

## Praxistipps

- ✓ Rückkopplung der Technologie an die tatsächlichen Bedarfe der Beschäftigten
- ✓ Wertschätzende Kommunikation mit Beschäftigten und Erfahrungen aufgreifen
- ✓ Technologieeinführung auch niedrigschwellig begleiten
- ✓ Austausch unter Beschäftigten fördern

## Kompetenzförderung

Die gezielte Förderung der digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden sollte dabei entsprechend ebenso bedarfsgerecht gestaltet werden und umfasst zunächst niedrigschwellige Angebote. Dazu gehört auch das Ernstnehmen von möglichen Ängsten und Sorgen der Mitarbeitenden. Angebote, die durch Niedrigschwelligkeit gekennzeichnet sind, können durch **spielerische Elemente** sinnvoll ergänzt werden und **fördern** so zeitgleich **das Interesse und die Offenheit der Mitarbeitenden für Veränderungen**. Neben dem niedrigschwelligen (Erst-)Zugang und spielerischem Kompetenzaufbau bietet es sich an, digitale Kompetenzen der Mitarbeitenden bedarfsbezogen dauerhaft zu fördern und damit auf einem hohen Niveau zu etablieren.

Ein erlebnisorientierter Zugang zu Technologie, der bei den Beschäftigten eigene Erfahrungswerte durch Ausprobieren entstehen lässt und Begeisterung

schafft, erfordert zusätzlich die **Etablierung einer offenen Fehlerkultur**, in denen Unsicherheiten, Wünsche und Bedürfnisse klar artikuliert werden können, um so die Offenheit der Mitarbeitenden für Wandlungsprozesse zu fördern. Eine Organisation, die Räume fürs Ausprobieren schafft, kann Fehlerquellen identifizieren, bevor diese in der tatsächlichen Alltagspraxis zu demotivierenden Erlebnissen führen oder Arbeitsprozesse behindern. So macht es einen entscheidenden Unterschied, ob Mitarbeitende Digitalisierung mit dem „Endgegner Computer“, dem „Ritter in Rüstung“ oder einem „Spielplatz“ verbinden (persönliches Gespräch mit Alexander Goethe, SOLIS Pflege GmbH, 21.02.2024).

„Die Mitarbeitenden wollen etwas Erlebbares, Einfaches und zum Ausprobieren haben.“

Martin Dobianer, Einrichtungsleiter Hoffnungstaler  
Stiftung Lobetal

Mit der Digitalisierung ist oft die Hoffnung der Reduktion von Arbeitslast oder eine Minderung der Folgen des Fachkräftemangels verknüpft. Ein adäquater Einsatz von

Digitalisierung erfordert hier zunächst ein klares Erwartungsmanagement, denn Digitalisierung wird Arbeitslast nicht unmittelbar verschwinden lassen, vielmehr verschiebt es diese. Zudem sind häufig Lernprozesse erforderlich, die als zusätzliche Aufgabe und Herausforderung wahrgenommen werden. Umso wichtiger ist es, geeignete **niedrigschwellige Formate, die Freiräume und Erfahrungsmöglichkeiten schaffen**, zu nutzen und eine Fehlerkultur zu etablieren.



Abbildung 7: Bedeutung des Kompetenzaufbaus und -erwerbs (eigene Darstellung).

## 3.2. Erst das Mindset, dann die Digitalisierung

Eine offene Unternehmenskultur stärkt das Potenzial für Mitgestaltung von Mitarbeitenden. Gibt man Beschäftigten die Möglichkeit, ihre eigenen Arbeitsabläufe und Berufsrealitäten aktiv mitzugestalten, dann kann sich auf dieser Basis eine neue Unternehmenskultur etablieren, in der digitale Prozesse (sowie Wandel im Allgemeinen) nicht mehr als fremde und zusätzliche Aufgabe betrachtet wird, sondern eher als organischer Prozess. In einer solchen Konstellation geht es dann nicht mehr primär darum, spezifische Tätigkeiten in der Pflege zu ersetzen, sondern vielmehr einzelne Arbeitsabläufe und -praktiken zu erleichtern.

Für die Pflege bedeutet die Integration digitaler Technologien somit keineswegs, ihre eigentlichen Kernaufgaben einer Zweck-Mittel-Beziehung zu unterwerfen (Haltaufderheide, 2023). Der Blick in die Praxis zeigt: Der Erhalt der zwischenmenschlichen Komponente pflegerischer Arbeit ist eine Kernforderung und unabdingbar für die pflegerische Qualität. Es wird klar: Digitalisierung kann professionelle Pflege begleiten, bereichern und unterstützen, aber nicht ersetzen.

Wo die Technologie nicht verträglich mit individuellen Arbeitsroutinen ist, können schnell Akzeptanzprobleme entstehen und vorhandene Ressourcen dadurch ungenutzt bleiben. Ein gezielter, unterstützender Technologie-Einsatz kann dagegen zu einer Steigerung der Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit und somit letztlich einer Attraktivitätssteigerung des Berufs führen. Eine Pflegefachperson, die im ambulanten Versorgungsbereich digital

„Wenn man sich die Gesetzgebung der letzten Jahre anschaut, ist zu erkennen, dass Pflegefachkräfte verstärkt eine übergeordnete Position, eine Controllingposition, einnehmen.“

Alexander Goethe, Projektleitung SOLIS Pflege GmbH

unterstützt arbeitet, hat „das ganze Unternehmen in der Tasche“ und kann entsprechend alle Touren, relevanten Patienteninformationen, SIS etc. ortsübergreifend einsehen (Alexander Goethe, Projektleitung SOLIS Pflege GmbH).

Die Aufgaben von Pflegefachpersonen verbreitern sich durch eine zunehmende Nutzung digitaler Technologien, sodass

diese bisweilen wie ein „komplett anderes Berufsbild“ (Alexander Goethe, Projektleitung SOLIS Pflege GmbH) erscheinen können. Die Kompetenzvermittlung muss eine solche Entwicklung berücksichtigen.

Die Vermittlung digitaler Kompetenzen sollte in der heutigen Arbeitswelt dabei bereits im Ausbildungsprozess mitbedacht werden, endet dort aber keineswegs. Vielmehr spielt sie kontinuierlich in konkreten Arbeitsprozessen eine Rolle. Mitarbeitende können gezielt voneinander lernen, indem z.B. digital affinere Kolleg\*innen mit (neuen) Mitarbeitenden zusammengebracht werden, oder gezielt Lernräume für Mitarbeitende mit ähnlichem

Kompetenz- und Anforderungsniveau geschaffen werden. Prozesse sollten im Sinne einer Organisationsentwicklung proaktiv gestaltet werden und nicht erst dann, wenn keine Alternative mehr gesehen wird.

### Beispiel in einem Pflegeunternehmen

Eine ambulante Pflegeeinrichtung beschließt, Ihre Tourenplanung fortan mittels einer entsprechenden Anwendung digital-gestützt umsetzen zu wollen. Bevor hierfür eine Software-Lösung gesucht wird, erhebt der Betrieb die konkreten Bedarfe und Anforderungen der Pflegenden, die hiermit arbeiten werden. Es folgt eine Pilotierungsphase. Im Rahmen des kommunikativ begleiteten Einführungsprozesses werden Fragen, Feedback und Anregungen der Belegschaft gebündelt. Technologieaffinere Kolleg\*innen unterstützen bei Fragen innerhalb der Belegschaft. Hierfür werden entsprechende Freiräume geschaffen.

---

**FAZIT**  
*Zusammenfassung  
der Ergebnisse*

---

## 4. Fazit

Auch Pflege unterliegt den Veränderungen der Arbeitswelt, wie sich am Beispiel der Digitalisierung zeigt. Pflege wird zukünftig anders sein als bisher. Die Arbeit kann durch unterschiedliche Technologien unterstützt werden, die zum einen Prozesse vereinfachen und zum anderen (körperliche) Arbeitslast reduzieren. Damit verschieben sich Aufgaben, die allerdings neue Kompetenzanforderungen mit sich bringen. Diese gilt es für die Zukunftsfähigkeit zu fördern und geeignete Rahmenbedingungen für den Wandlungsprozess zu schaffen. Dabei sollten die Menschen stets im Mittelpunkt stehen, um Technologien zu einem hilfreichen Arbeitsmittel zu machen und damit auch die Bedeutung der Interaktionsarbeit in der Pflege zu erhalten und zu stärken.

Eine aktive und systematische Gestaltung der Zukunft der Pflege kann Chancen nutzen und Herausforderungen meistern.



Über den QR-Code können Sie das Zukunftsgespräch zum Thema "Zukunftsperspektiven auf die Pflege" anschauen.



# Literaturverzeichnis

Becka, D., Bräutigam, C., & Evans, M. (2020). „Digitale Kompetenz“ in der Pflege. Ergebnisse eines internationalen Literaturreviews und Herausforderungen beruflicher Bildung. *Forschung Aktuell*. No. 08/2020, Institut Arbeit und Technik (IAT). Gelsenkirchen.

DigitalAgentur Brandenburg GmbH (2020). Ergebnisbericht Digital Radar Pflege in Brandenburg. Befragung in stationären Pflegeeinrichtungen.

Bräutigam, C., Enste, P., Evans, M., Hilbert, J., Merkel, S., Öz, F. (2017). *Digitalisierung im Krankenhaus. Mehr Technik – bessere Arbeit?* in Study (Bd. 364). Hans-Böckler-Stiftung.

Deutsche Gesellschaft für Qualität (2021). Klinisch, ambulant, (teil)stationär – Welche Chancen eröffnen Assistenzsysteme in der Pflege? <https://www.dgq.de/fachbeitraege/klinisch-ambulant-teilstationaer-welche-chancen-eroeffnen-assistenzsysteme-in-der-pflege/>, zuletzt abgerufen am 26.11.2024.

Haltaufderheide, J., (2023). I (don't) care. Soziale Robotik aus gesundheitsethischer Perspektive. Vortrag im Rahmen des Zukunfttags Pflege des Zukunftszentrums Brandenburg. Online verfügbar unter: <https://www.youtube.com/watch?v=xbfzUtCFn14>.

Klaffke, M. (2016). Generation Diversity – Mehr-Generationen-Belegschaften erfolgreich führen. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 209–223. [http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-08853-8\\_17](http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-08853-8_17).

Muckenhuber, J., Janschitz, G., & Klebel, T. (2022). Pflege 2.0? Ausgestaltung und Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitsbedingungen und die Art der Tätigkeiten im Bereich der Pflege. In U. Rußmann, F. Aubke, D. Ortiz, I. Pezenka, A.-C. Schulz, & C. Schweiger (Hrsg.), *Zukunft verantwortungsvoll gestalten. Forschung und Praxis an der FHWien der WKW*. Springer Gabler, Wiesbaden, 185–197. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-36861-6\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-658-36861-6_14)

Peine, G., Dudenhausen, J., Rutert, B., Günther, O., Löhning, M., & Ganten, D. (2023). Gesundheitswissenschaften und Medizin in Brandenburg. Status Quo und Perspektiven für die Gesundheitsregion Berlin-Brandenburg in *Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften (BBAW) Denkanstöße aus der Akademie*.

PPM. (n. d.) *Assistenzsysteme für Senioren. PRO PflegeManagement*, online verfügbar unter: <https://www.ppm-online.org/stationaere-pflege/betreuungsangebote/kommunikation/assistenzsysteme/>, zuletzt abgerufen am 26.11.2024.

Rösler, U., Schmidt, K., Merda, M., Melzer, M. (2018). *Digitalisierung in der Pflege. Wie intelligente Technologien die Arbeit professionell pflegender verändern*. Berlin: Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Statistisches Bundesamt (2023). Pflegevorausberechnung: 1,8 Millionen mehr Pflegebedürftige bis zum Jahr 2055 zu erwarten, [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/03/PD23\\_124\\_12.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/03/PD23_124_12.html), zuletzt abgerufen am 20.11.2024.

Statistisches Bundesamt (2024). Demografischer Wandel, [https://www.destatis.de/DE/Im-Fokus/Fachkraefte/Demografie/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Im-Fokus/Fachkraefte/Demografie/_inhalt.html), zuletzt abgerufen am 20. November 2024.

Telieps, J., Peters, M., Falkenstern M., & Saul, S. (2022). Kompetenzen für die Digitalisierung in der pflegeberuflichen Bildung. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.

Tisch, A. & Meyer, S.-C. (2020). Chancen und Risiken der Digitalisierung in den beruflichen Tätigkeitsfeldern Pflegen, Betreuen und Heilen. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund.

## **Autor\*innen**

Emmanuel Bernhardt (f-bb)

Katja Pein (f-bb)

Denise Gramß (f-bb)

Stand: Januar 2025

## **Impressum**

Zukunftszentrum Brandenburg  
c/o Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)

Projektleitung: Denise Gramß

Tuchmacher Str. 47  
14482 Potsdam

Telefon: 0331 740 032 0  
E-Mail: [zukunftszenrum-bb@f-bb.de](mailto:zukunftszenrum-bb@f-bb.de)  
[www.zukunftszentrum-brandenburg.de](http://www.zukunftszentrum-brandenburg.de)

# Zukunftszentrum Brandenburg

Unter dem Motto „Arbeit zusammen gestalten“ unterstützt das Zukunftszentrum Brandenburg Betriebe aller Branchen im demografischen, digitalen und ökologischen Wandel. Die Angebote richten sich vorwiegend an klein- und mittelständische Unternehmen in ländlichen Regionen, die erste Schritte der Digitalisierung im Unternehmen gehen und vor spezifischen Herausforderungen der Fachkräftesicherung stehen. Geleitet von einem sozialpartnerschaftlichen Ansatz adressieren die Angebote alle betrieblichen Zielgruppen, Führungs- und Personalverantwortliche, Interessenvertretungen

und Beschäftigte und unterstützen diese bei der partizipativen Arbeits- und Organisationsgestaltung im digitalen Wandel.

Dazu analysiert und identifiziert das Zukunftszentrum Brandenburg regionale und branchenspezifische Entwicklungen und Bedarfe, schafft Transparenz über vorhandene Beratungs- und Qualifizierungsangebote und bietet Information, Beratung und zielgruppenspezifische Lernangebote. Zusätzlich stehen für Handwerk, Pflege und Interessenvertretungen spezifische Angebote zur Verfügung.

---

## Das Zukunftszentrum Brandenburg wird umgesetzt in einem Projektverbund von



Forschungsinstitut  
Betriebliche Bildung



Fortbildungsakademie der Wirtschaft



Handwerkskammer  
Potsdam

**Arbeit und  
Leben**

BERLIN-BRANDENBURG



IHK-Projektgesellschaft mbH  
OSTBRANDENBURG



Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der  
Europäischen Union



LAND  
BRANDENBURG

Ministerium für Wirtschaft,  
Arbeit, Energie und Klimaschutz

Das Projekt „Zukunftszentrum Brandenburg“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Klimaschutz des Landes Brandenburg aus Mitteln des Landes Brandenburg kofinanziert.

# Sie haben Interesse?

## Unser Prozess für Ihre Anfrage

### Kennenlernen & Auftragsklärung

01

In einem kurzen **Vorabgespräch** klären wir gemeinsam, an welchem Thema Sie, Ihr Unternehmen oder Team arbeiten wollen. Gibt es aktuell eine konkrete **Herausforderung** oder suchen Sie nach **Entwicklungsmöglichkeiten**?



02

### Planung & Erstellung

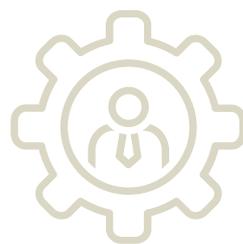
Anhand der gemeinsam aufgestellten **Schwerpunkte**, erstellen wir für Sie ein **individuelles Qualifizierungsangebot**. Auch wenn unsere Angebote für Sie nicht zutreffen, unterstützen wir und verweisen an externe Akteure sowie Programme.



### Durchführung

03

Begleitet von unseren erfahrenen Trainer\*innen machen Sie **vor Ort oder digital** neue **Erfahrungen**, entwickeln Ziele für Ihre Zusammenarbeit und reflektieren, wie Sie die **Erkenntnisse** gewinnbringend in den Alltag integrieren.



04

### Nachbereitung

Gemeinsam **reflektieren** wir die Durchführung des Qualifizierungsangebots. Gerne schauen wir nach weiteren **Bedarfen** und Möglichkeiten für eine Begleitung, wie z.B., durch unsere Beratungen.



# Zukunft können

---

## Nehmen Sie mit uns Kontakt auf

Telefon: 0331 740 032 0

E-Mail: [zukunftszentrum-bb@f-bb.de](mailto:zukunftszentrum-bb@f-bb.de)

Auf unsere Website finden Sie weiterführende Informationen zu Angeboten und Veranstaltungen. Oder abonnieren Sie am besten unseren Newsletter und verpassen Sie keine Neuigkeiten.

[www.zukunftszentrum-brandenburg.de](http://www.zukunftszentrum-brandenburg.de)



Gefördert durch:



Das Projekt „Zukunftszentrum Brandenburg“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Klimaschutz des Landes Brandenburg aus Mitteln des Landes Brandenburg kofinanziert.