



# KOMPETENZEN



# INHALTSVERZEICHNIS

LESEHILFE

EINFÜHRUNG ..... 06  
Britta Busse

LEITFADEN 1

GRUNDLAGEN ..... 10  
Peter Bleses, Britta Busse und Andreas Friemer

LEITFADEN 2

DATENSCHUTZ UND DATENSICHERHEIT ..... 26  
Jens Breuer und Luka Philippi

LEITFADEN 3

KOMMUNIKATION ..... 36  
Britta Busse und Peter Bleses

LEITFADEN 4

NUTZERFREUNDLICHKEIT ..... 46  
Jens Breuer und Luka Philippi

LEITFADEN 5

KOMPETENZEN ..... 56  
Peter Bleses, Rebecca Kludig und Andreas Friemer

LEITFADEN 6

LERNMANAGEMENT ..... 72  
Peter Bleses, Urte Behling und Britta Busse

ANHÄNGE

INSTRUMENTE UND CHECKLISTEN ..... 90  
Organisieren | Technik und Sicherheit | Lernen und Kompetenzen

GLOSSAR ..... 118

LITERATURNACHWEISE UND LITERATURTIPPS ..... 119

# EINFÜHRUNG

## Aufbau

Die Arbeit in den sozialen Dienstleistungen wird zunehmend digitalisiert. Das betrifft alle Bereiche, auch die Gesundheitsdienstleistungen und auch die Arbeit am und mit Menschen. Diese Leitfadensammlung soll Sie in der Praxis bei der Gestaltung des Digitalisierungsprozesses unterstützen. Die Praxisempfehlungen kommen aus der ambulanten Pflege und richten sich auch zuerst an die ambulante Pflege. Die Empfehlungen sind aber für die personengebundenen sozialen Dienstleistungen insgesamt und insbesondere für alle ambulanten Dienste verwertbar. Sie richten sich an Führungskräfte und an das interessierte Fachpersonal.

Alle Kapitel sind nach einem einheitlichen Muster aufgebaut und geben eingangs Hinweise auf **Chancen**, die Digitalisierung bietet. Dabei geht der zentrale Ansatz von der Stärkung vorhandener Ressourcen und einer Reduktion von Belastungen im Arbeitsalltag aus. Aber auch **Herausforderungen**, die Digitalisierung für einzelne Bereiche birgt, werden dargestellt. Im Anschluss geben wir Ihnen praktische Tipps für die Umsetzung von Digitalisierungsprozessen (**Vorgehen**). Eine innere Strukturierung ergibt sich aus der Darstellung der zu beachtenden Schritte mithilfe des PD-CA-Zyklus. Die Phasen PLAN, DO, CHECK, ACT bedeuten in unserem Kontext von Digitalisierungsprozessen:

- » Alle vorbereitenden Maßnahmen werden im Prozessschritt PLAN festgehalten,
- » die Umsetzung unter DO.

- » Evaluationsschritte werden unter CHECK angesprochen und
- » die nachhaltige Sicherung des Einsatzes digitaler Mittel unter ACT.

Wichtig ist dabei, dass es sich nicht um eine trennscharfe und einmalige Maßnahmenkette handelt. Im Gegenteil: die langfristig erfolgreiche Umsetzung von organisatorischen Veränderungen, die z. B. mit Digitalisierung einhergehen, erfordert immer wieder das kritische Prüfen der laufenden Prozesse, der aktuellen Neuerungen und noch nicht entdeckter Potenziale. Außerdem sind die genannten Phasen miteinander verschränkt. Die Evaluation, die mit der Einführung neuer Technik einhergehen sollte, betrifft einerseits die erste Umsetzung (DO), andererseits aber auch eine klassische Überprüfung (CHECK).

In jedem Leitfaden werden auch **Stolpersteine** dargestellt, die Digitalisierungsprozesse trotz umfassender Vorkehrungen scheitern lassen können. Diese können je nach Einsatzfeld und Umfang von Digitalisierungsprozessen unterschiedlich ausfallen. Schließlich finden Sie unter **Instrumente** Verweise auf zentrales hilfreiches Handwerkszeug (wie z. B. Checklisten zum Thema), das wir online auf der Projektseite [www.kolegeprojekt.de](http://www.kolegeprojekt.de) zur Verfügung stellen.

## Quick Guide

Die einzelnen Themenfelder, die uns in Zusammenhang mit der Digitalisierung sozialer Dienstleistungsunternehmen besonders wichtig erscheinen (**Grundlagen, Datenschutz und Datensicherheit, Kommunikation, Nutzerfreundlichkeit, Kompetenzen, Lernmanagement**), werden in einzelnen Leitfäden vorgestellt, sodass Sie sich – je nach Interesse – einen schnellen Überblick über den jeweiligen Bereich verschaffen können. Zwischen den Bereichen gibt es allerdings Überschneidungen. Diese werden durch Querverweise ➔ zu den entsprechenden Kapiteln verdeutlicht.

Zentrale Botschaften werden vom Text abgesetzt in Merkkästen dargestellt. Darüber hinaus soll die Verwendung der folgenden Icons einer schnellen Orientierung in den Leitfäden dienen:



**Querverweise**



**Merkkästen**



**Zielsetzung**

**Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und hoffen, Sie mit den vorliegenden Leitfäden unterstützen zu können!**





Dieser Leitfaden bietet einen Überblick darüber, welche fachlichen und überfachlichen Kompetenzen Beschäftigte benötigen, um gut und gerne mit digitaler Technik arbeiten und lernen zu können. Er zeigt Ihnen zudem, wie Sie Rahmenbedingungen gestalten können, um die erforderlichen Kompetenzen bei sich und Ihren Mitarbeiter\*innen fördern zu können.

## Zusammenfassung

Die Einführung und Nutzung digitaler Technik in das eigene Arbeitshandeln und das fachliche Lernen mittels eines digital gestützten betrieblichen Lernmanagements ➔ erfordert bei den Beschäftigten eine Entwicklung ihrer Kompetenzen. Im Kern betrifft dies ihre IT- und Medienkompetenzen. Diese versetzen die Beschäftigten in die Lage, digitale Technik anzunehmen, diese bei ihrer Arbeit und zum Lernen selbstverständlich einsetzen zu wollen und bedienen zu können. Der Prozess der Kompetenzentwicklung ist vielschichtig und voraussetzungsvoll und kann nur „in“ einer bzw. „durch“ eine Person selbst stattfinden. Sie können diesen Prozess aber durch förderliche betriebliche Rahmenbedingungen unterstützen. Dazu gehören ein achtsamer, beteiligungsorientierter Führungsstil ➔ **KAPITEL GRUNDLAGEN**, der den Beschäftigten Anreize zur Kompetenzentwicklung setzt. Wichtig ist außerdem eine Herangehensweise, mit der Sie unterschiedliche Bedarfe der verschiedenen Beschäftigten oder Gruppen von Beschäftigten erkennen und darauf eingehen können. Technischschulungen, die explizit auf die Förderung der Bedienbarkeit von Technik abzielen, sind bei der Einführung zwar ein (wichtiger) Teil betrieblicher Ermöglichungsstrukturen. Aber sie sind erst der zweite Schritt.

Diesem muss vorausgehen, dass die Nutzer\*innen den Sinn der technischen Neuerung und damit die Chancen der Weiterentwicklung ihrer eigenen Kompetenzen für und durch das Arbeiten und Lernen mit digitaler Technik erkennen. Nur so können sie den Anlass für die eigene Kompetenzentwicklung akzeptieren.

Bedenken Sie, dass sich die Förderung der Kompetenzentwicklung hinsichtlich digitaler Technik auch aus folgenden Gründen lohnt: Durch das erfolgreiche Arbeiten und Lernen mit digitaler Technik selbst können wiederum Kompetenzen befördert werden, die helfen, mit weiteren Digitalisierungsschritten im Unternehmen gut umgehen zu können. Die organisationalen Gestaltungsmöglichkeiten bei zukünftigen Veränderungsbedarfen können sich dadurch erheblich erweitern.

## Orientierung



„Unter Kompetenz wird (...) die Verbindung von Wissen und Können in der Bewältigung von Handlungsanforderungen verstanden. Kompetent sind die Personen, die auf der Grundlage von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten aktuell gefordertes Handeln neu generieren können. Insbesondere die Bewältigung von Anforderungen und Situationen, die im besonderen Maße ein nicht standardmäßiges Handeln und Problemlösen erfordern, wird mit dem Kompetenzkonzept hervorgehoben“ (BIBB)

Kompetenzentwicklung kann immer nur in einer Person selbst und durch sie selbst stattfinden. Führungshandeln kann aber versuchen, diesen internen Prozess von außen zu fördern. Die Förderung von außen und die Kompetenzentwicklung in der Person können sich wechselseitig positiv befruchten. Das bedeutet, dass die Führungskraft bei der Förderung der Kompetenzentwicklung bedarfsgerecht unterstützt, im Anschluss aber auch auf die erweiterten Kompetenzen bauen kann bzw. die Beschäftigten auch entsprechend ihrer erweiterten Kompetenzen einsetzen kann und sollte. Das wiederum kann positiv-anreizend auf die persönlichen Entwicklungschancen zurückwirken. Außerdem wirkt es sich erweiternd auf die organisationalen Möglichkeiten aus.

## Chancen

### *Potenziale für die Beschäftigten*

Die Entwicklung von IT- und Medienkompetenzen gibt Beschäftigten die Möglichkeiten, sich persönlich in Fähigkeiten weiterzuentwickeln, welche die Arbeit von morgen (auch in der Pflege) immer stärker bestimmen werden. Damit können sie ihre zukünftigen Aufgaben besser bewältigen und haben zudem die Chance, ihre bisherigen Tätigkeiten zu erweitern und damit neue Anreize in ihrer Arbeit zu finden. Das kann dauerhaft entlastend und gesundheitsförderlich wirken.

### *Potenziale für das Unternehmen*

Für Führungskräfte und das Unternehmen bietet eine erfolgreiche Förderung der IT- und Medienkompetenzen der Mitarbeiter\*innen deutlich verbesserte Möglichkeiten, diese bedarfsgerecht einsetzen zu können. Zusätzlich sind Unternehmen mit Mitarbeiter\*innen, die die Wichtigkeit von dauerhaftem Weiterlernen erkennen, gut für zukünftige Herausforderungen gewappnet.

Hervorzuheben sind auch die Effekte einer gestärkten Kompetenz der Beschäftigten, sich aktiv an Prozessen zu beteiligen. Denn etablierte Beteiligungsprozesse ermöglichen Betrieben, organisatorische Veränderungsprozesse (z.B. weitergehende Digitalisierungsschritte) besser bewältigen zu können.



## Herausforderungen

### *Beteiligungsorientierte Prozessgestaltung*

Die Einführung digitaler Technik in das Arbeiten und das Lernen der Pflegekräfte stellt Ansprüche an die Gestaltung der Rahmenbedingungen in der Organisation. Insbesondere sollten Führungskräfte in der Lage sein, bedarfsgerecht und nutzenorientiert vorzugehen. Für beide Ziele ist eine Beteiligung der Beschäftigten am Einführungsprozess und an der Gestaltung der späteren Einsatzbedingungen digitaler Technik notwendig. Sie ist auch deshalb wichtig, weil die Einbeziehung der Beschäftigten Sicherheit und Vertrauen generiert, im Prozess wahrgenommen zu werden ➔ **INSTRUMENT „BETEILIGUNG ORGANISIEREN“**.

### *Unterschiedliche Voraussetzungen*

Eine bedarfsorientierte Prozessgestaltung wird schnell auf die Unterschiede in den vorhandenen Einstellungen und bereits vorhandenen Fähigkeiten der Beschäftigten bezüglich digital gestützten Arbeitens und Lernens stoßen. Solche Unterschiede können einerseits von den verschiedenen Personen abhängig sein, andererseits lassen sie sich in Teilen vielleicht auch typisieren (z.B. in Vorerfahrungen mit digitaler Technik im Berufs- oder auch Privatleben; qualifikatorische Voraussetzungen, Alter, kulturelle Herkunft). Dieser Vielfalt gerecht zu werden, verlangt ein sehr differenziertes Vorgehen. Außerdem muss zwischen Beschäftigten, die schon weit fortgeschritten sind, und solchen, die noch ganz am Anfang des Arbeitens und Lernens mit digitaler Unterstützung stehen, hinsichtlich Geschwindigkeit des Prozesses wie Unterstützungsangeboten die Waage gehalten werden.

### *Messbarkeit der Kompetenz und ihrer Entwicklung*

Um die unterschiedlichen Voraussetzungen der Beschäftigten zu erfassen, liegt eine Messung der Kompetenzen bei den Beschäftigten nahe. Allerdings sind Kompetenzen nur schwer schnell und einfach messbar. Sie lassen sich auch kaum in Zahlen erfassen, denn sie werden erst in konkreten Situationen in der Bewältigung von Handlungsanforderungen verlässlich erkennbar. Das verlangt eine sensible und praxisnahe Vorgehensweise, die den Prozess zunächst einmal verlangsamen kann. Zudem könnte es sein, dass Sie externe Unterstützung bei der Kompetenzerfassung benötigen. Das können z.B. Softwareanbieter oder Organisationsentwickler sein, die Kompetenzmessungen anbieten.

### *Personalfluktuation*

Eine weitere Herausforderung für die Förderung und dauerhafte Weiterentwicklung der Kompetenzen bei ihren Beschäftigten bildet die Personalfluktuation. Bei neuen Beschäftigten ist jeweils noch nicht klar, wie weit deren Kompetenzen im Umgang mit digital gestützten Prozessen entwickelt sind. Das bedeutet, dass die Förderung der Kompetenzen bei Ihren Beschäftigten zu einer Daueraufgabe im Unternehmen wird und dass Sie sich darauf gefasst machen müssen, immer wieder größere Unterschiede in den Kompetenzen der Beschäftigten vorzufinden. Hierzu gibt es Vorschläge für Instrumente (z.B. Standards zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter\*innen aus dem Qualitätsmanagement oder „Technik-Tandems“ ➔ **INSTRUMENT „LERTANDEMS“**), damit gut umzugehen. Die Förderung der Kompetenzentwicklung bleibt (spätestens ab jetzt) immer auf der Tagesordnung.

## Technische Innovationen

Auch technische Innovationen, die gegenwärtig in der digitalen Technik in schnellen Abständen erfolgen, stellen große Herausforderungen an die Weiterentwicklung der Kompetenzen Ihrer Beschäftigten. Diese beziehen sich nicht nur auf die Fähigkeiten, neue Geräte mit neuen Funktionalitäten bzw. neuer Software in neuen oder alten eigenen Tätigkeitsfeldern bedienen zu können. Es geht auch um die Fähigkeit, technische Innovationen anzunehmen. Darüber hinaus sollte die eigene Befähigung zum Umgang mit diesen neuen Technologien als Aufgabe angenommen werden. Das setzt bei den Beschäftigten voraus, die eigene Weiterentwicklung als notwendige Aufgabe zu erkennen und dauerhaft anzugehen. Auf Seiten der Organisation bzw. der Führungskräfte setzt das voraus, dass auch der Rahmen der Arbeit (Strukturen und Prozesse) dynamisch an Veränderungen von Technik und der durch sie veränderten Arbeit angepasst werden muss, um angemessene Entwicklungsräume für die Beschäftigten zu schaffen. Ohne diese Veränderungen des Rahmens bleiben auch die Möglichkeiten der Beschäftigten zur angemessenen Kompetenzentwicklung begrenzt.

### Vorgehen

Wie sollten Sie nun konkret vorgehen, um die Kompetenzen ihrer Beschäftigten für das digital gestützte Arbeiten und Lernen zu fördern? Wir orientieren uns bei der Schilderung an der Unterteilung in die Schritte „Plan“, „Do“, „Check“ und „Act“  
➔ **KAPITEL „GRUNDLAGEN“**.

## PLAN



„Berufliche Medien- und IT-Kompetenz bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft eines Individuums,

- unter anforderungsgerechter, sachgemäßer, systematischer und reflektierter Auswahl und Verwendung informationstechnischer
- Infrastruktur, Geräte, Systeme und Anwendungen
- mithilfe selbst gestalteter medialer Produkte,
- in einer medial gestützten Kommunikationskultur,
- individuell, sozial, ökonomisch und ökologisch verantwortlich und durchdacht,

ein berufliches Ziel zu erreichen, eine berufliche Herausforderung zu bewältigen oder ein berufliches Problem zu lösen.“ (Härtel et al. 2018: 7)

Zunächst sollten Sie sich Klarheit darüber verschaffen, welche Kompetenzen für digital gestütztes Arbeiten und Lernen eigentlich besonders wichtig sind. Meist werden diese Kompetenzen als Medien- und IT-Kompetenzen bezeichnet. Im Merkkasten oben finden Sie eine Definition dieses „Kompetenzbündels“. Wie in der untenstehenden Abbildung zu erkennen, können die Einzel-Kompetenzen, die zur Erreichung von IT- und Medienkompetenzen nötig sind, in einem klassischen Kompetenzraster einsortiert werden. Dieses Raster ist in vier „Kompetenzklassen“ gegliedert (man könnte auch von „Oberkategorien“ und darin einsortierte „Unterkategorien“ von Kompetenzen sprechen). Dabei sind allerdings trotz der schematischen Unterteilung, der im Anschluss auch gefolgt werden soll, zwei Aspekte zu beachten: Die einzelnen Kompetenzen beeinflussen sich wechselseitig, besitzen Über-

schnidungen und sind auch nur im Schwerpunkt einer der Oberkategorien zuzuordnen. Weil die Kompetenzen sich im Zusammenhang entwickeln und nur gemeinsam die eigene aktuelle und zukünftige Handlungs- und Lernfähigkeit stärken können, sind sie auch nicht in Spalten gegliedert, sondern bewegen sich in einem Kompetenzraum. Dieser ist zusätzlich in Kompetenzen unterteilt, die eher in der Einführungsphase zentral sind und die eher in der Nutzungsphase an Bedeutung gewinnen.

### **Personale Kompetenzen**

Hierzu gehören Kompetenzen, die eine Person überhaupt in die Lage versetzen, sich mit technischen Innovationen des eigenen Arbeitens und Lernens auseinanderzusetzen: z. B. die Beteiligungsbereitschaft.

### **Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen**

Die hier zugeordneten Kompetenzen lassen eine Person erkennen, was sie von sich selbst und vom organisationalen Rahmen in technischen Entwicklungsprozessen erwartet und wie sie sich selbst in der Entwicklung verortet.

### **Fachlich-methodische Kompetenzen**

Hier kommt es zum einen darauf an, fachlich-methodische Kompetenzen (z. B. der Pflegearbeit) mit digitaler Unterstützung verbinden zu können, z. B. die Nutzbarkeit von Technik für das eigene pflegerische Handeln zu erkennen (etwa den Nutzen, fachliche Inhalte auf mobilen digitalen Geräten mit sich führen und in bestimmten Pflegesituationen darauf zurückgreifen zu können) ➔ **KAPITEL „KOMMUNIKATION“ & „LERNMANAGEMENT“**.

### **Sozial-kommunikative Kompetenzen**

Diese Kompetenzen ermöglichen Beschäftigten, Anforderungen durch die Einführung und Nutzung der Technik durch Austausch und Kooperation zu bewältigen (z. B. durch wechselseitiges Lernen in Teams ➔ **INSTRUMENT „LERNTANDEMS“**).

Perspektivisch wird der Ausbau der Selbstlernkompetenz angestrebt. Denn dies bedeutet, selbstbestimmtes Lernen zu initiieren und zu organisieren. Sie beinhaltet somit Selbstmotivation, Lernmethodenkompetenz und Reflexivität. Sie ist die Schlüsselqualifikation, um lebenslanges Lernen, Beschäftigungsfähigkeit als auch Gesundheit zu stärken. Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit sind essentiell v.a. bei bestehendem Personalnotstand. Diese Kompetenz wirkt sich also systemisch auf das gesamte Unternehmen aus. Mitarbeiter\*innen mit der Fähigkeit, ihre Handlungskompetenz selbstständig immer wieder zu erweitern und zu verbessern, tragen auch zu einer guten Arbeits- und Ergebnisqualität bei. Dies kann sich auch auf den Ruf und die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens positiv auswirken.

Lebenslanges Lernen ist „alles Lernen während des gesamten Lebens, das der Verbesserung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen dient und im Rahmen einer persönlichen, bürgergesellschaftlichen, sozialen, bzw. beschäftigungsbezogenen Perspektive erfolgt.“



„Ein Hauptmerkmal ist die zentrale Stellung des Lernenden beim formalen, nicht-formalen und informellen Lernen“ (Europäische Kommission 2001). Die Fähigkeit zum Lebenslangen Lernen umfasst:

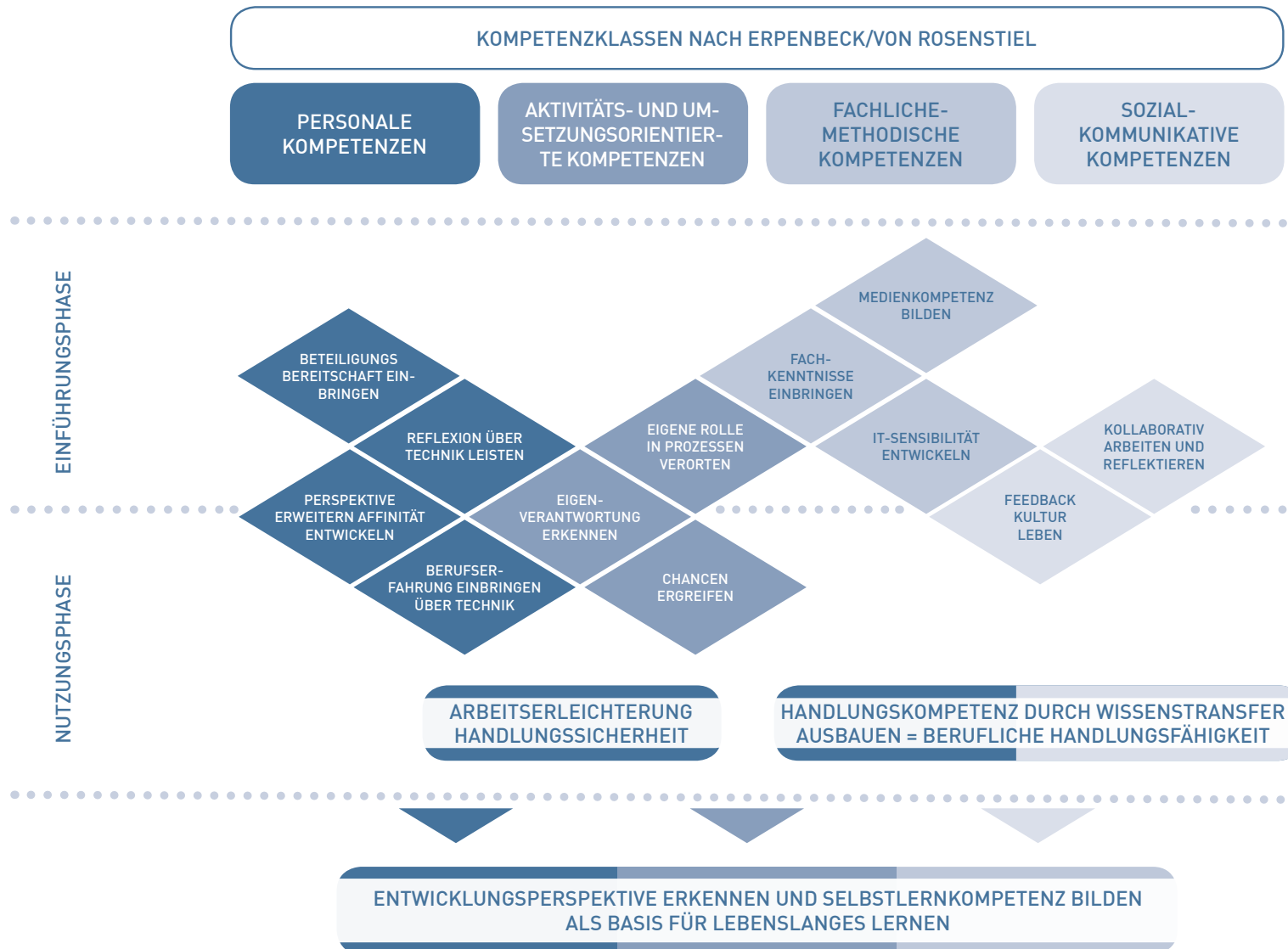
- „die schnelle und problemorientierte Aneignung der gewünschten oder erforderlichen Kompetenzen
- die Anpassung und agiles Reagieren auf Veränderungen“ (Friemer 2017)
- „die Zuversicht, die eigenen Fähigkeiten zielgerecht und erfolgreich weiterentwickeln und einsetzen zu können (Selbstwirksamkeit)“ (Neuburger 2016)

Werden diese Kompetenzen im Einführungs- und Nutzungszeitraum erfolgreich von den Beschäftigten entwickelt, können diese einerseits unmittelbar Arbeitserleichterungen und Handlungssicherheit erzielen und andererseits ihre berufliche Handlungsfähigkeit stärken. Fließen diese Kompetenzen zusammen, tragen sie auf Dauer dazu bei, dass Beschäftigte besser als zuvor in der Lage sind, eigene Entwicklungsperspektiven in technisch gestützten Arbeits- und Lernzusammenhängen zu erkennen. Gleichzeitig erhöht sich die Chance, dass Mitarbeiter\*innen dauerhaft Engagement für das eigene Lernen entwickeln.

Planen Sie den Prozess, indem Sie den zeitlichen Fahrplan und die Einzelschritte der Kompetenzförderung festlegen:

1. Fahrplan festlegen ➔ INSTRUMENT „STEUERUNGSKREIS“
2. Beteiligungsverfahren festlegen ➔ KAPITEL „GRUNDLAGEN“ & INSTRUMENT „BETEILIGUNG ORGANISIEREN“
3. Kompetenzen und Vorerfahrungen erfassen ➔ INSTRUMENT „ORIENTIERUNG MEDIENKOMPETENZ“
4. Bedarfe der Kompetenzförderung mit Blick auf die Entwicklungsziele erheben
5. Maßnahmen der Kompetenzförderung entwickeln und erproben
6. Begleitende Evaluationsschritte festlegen und Prozesse ggf. neu strukturieren
7. Überführung der Kompetenzförderung in das (digital gestützte) betriebliche Lernmanagement ➔ KAPITEL „LERNMANAGEMENT“

# BESONDERE KOMPETENZANFORDERUNGEN AN PFLEGEKRÄFTE BEI DER DIGITALISIERUNG VON ARBEIT IN DER AMBULANTEN PFLEGE



## DO

### 1. Fahrplan des Verfahrens

Legen Sie im Steuerungskreis die Zeitpunkte für die oben beschriebenen Einzelschritte so fest, dass Sie genügend Spiel- und Entwicklungszeitraum bis zur tatsächlichen Technikeinführung haben. Dennoch können sich die IT- und Medienkompetenzen erst in der praktischen Anwendung digitaler Technik ausbilden und weiterentwickeln. Zuvor bleibt das meiste Theorie. Sie sollten den Beschäftigten aber vor der eigentlichen Technikeinführung so viel Vorbereitungszeit geben, dass diese sich sicher genug für die praktische Anwendung fühlen. Führen Sie die Technik dann ein, sollten Sie überlegen, erst eine Experimentierphase einzuschieben, um weitere Handlungssicherheit und eine Phase praktischer Kompetenzentwicklung zu ermöglichen. Wenn es dann „ernst“ wird, wird ein großer Teil der Beschäftigten aus der Experimentierphase bereits erfahren haben, dass er bzw. sie die Fähigkeiten für den „Ernstfall“ erworben hat. Bemerken Sie in der Experimentierphase noch Unsicherheiten, sollten Sie in Gesprächen mit Einzelnen oder in der Gruppe ergründen, woran es noch fehlt.

### 2. Beteiligungsverfahren

Kompetenzen entwickeln sich im Tun, also in der Bewältigung von Aufgaben. Denn dabei werden Erfahrungen gesammelt, die sich auf das eigene Handeln und seine Folgen sowie auf die organisationalen Rahmenbedingungen dieses Handelns beziehen. Die Rahmenbedingungen ermöglichen oder begrenzen den Spielraum des eigenen Handelns und damit auch der Kompetenzentwicklung. Die Wirkungen des Zusammenspiels der beiden Faktoren „Handeln“ und „Strukturen“ können Sie nur erfassen, wenn Sie sich mit den

Beschäftigten austauschen. Sie sind die Anwendungsexpert\*innen ihrer eigenen Kompetenzentwicklung, an deren Einschätzungen Sie Ihre Prozess- und Rahmengestaltung ausrichten und prüfen können. Im Leitfaden Grundlagen ➔ erhalten Sie wichtige Hinweise zu Beteiligungsverfahren und Beteiligungsinstrumenten wie dem Steuerungskreis. In Kürze sollten Sie aber auf jeden Fall folgende Grundsätze beachten ➔ **VERWEIS INSTRUMENT „BETEILIGUNG ORGANISIEREN“**:

- » Beteiligen Sie die Beschäftigten möglichst früh und möglichst über den gesamten Planungs- und Einführungszeitraum an der Gestaltung der technischen Innovationen. Nutzen Sie hierfür Instrumente, die Sie sowieso einsetzen (insbesondere Dienst- und Teambesprechungen). Und etablieren Sie Arbeitsgruppen zu bestimmten Themenstellungen, in denen Sie zunächst erarbeiten, wie die Einsatzbedingungen der digitalen Technik gestaltet sein werden und welche Kompetenzförderung die Beschäftigten dafür benötigen.
- » Sorgen Sie für Transparenz im gesamten Prozess und holen Sie aktiv Rückmeldungen ein (etwa fortlaufend in Teamsitzungen oder Dienstbesprechungen). Das verbessert Ihr Wissen darüber, welche Einstellungen die Beschäftigten zur digitalen Technik oder bestimmten Zielen bei der Umsetzung digitaler Technik haben. Es verbessert zudem die Möglichkeiten der Beschäftigten, sich aktiv mit dem Prozess und dem, was auf sie zukommt, auseinanderzusetzen. Sie können sich in diesem Prozess verorten und auch mitteilen, welche Unterstützung oder welchen Rahmen sie benötigen, um sich aktiv und gestaltend am Prozess beteiligen zu können. Sie mindern dadurch auch das Risiko, dass sich Teile der Beschäftigten ablehnend oder passiv verhalten (können).

### 3. Kompetenzen erfassen

Ein erster Schritt ist es, auf die Beschäftigten zuzugehen, um mit ihnen zu klären, welche konkreten Bedarfe diese bei sich selbst sehen, um zukünftig digital gestützt arbeiten und lernen zu können. Dafür bieten sich verschiedene Instrumente an:

- » Sie können zum einen persönliche Gespräche führen (z. B. in Mitarbeiterentwicklungsgesprächen oder im Rahmen von Praxisbegleitungen). Praxisbegleitungen (wie Pflegevisiten) bieten Ihnen dabei die beste Möglichkeit, bestimmte Kompetenzen aus der Art und Weise des Handelns der Beschäftigten sowohl ableiten als auch kurz darauf mit den Beschäftigten besprechen zu können. Diese Form einer praxisintegrierten „Beobachtung“ und Besprechung bietet sich insbesondere auch dafür an, die Entwicklung von IT- und Medienkompetenzen in der Anwendung zu prüfen (also nach der Einführung digitaler Arbeitsmittel). In der Phase vor der Einführung können Sie aber bereits besprechen, in welchen Bereichen und mit welchem Ziel digitale Technik in verschiedenen Anwendungsfällen hilfreich wäre und wie die Bedingungen gestaltet sein müssten. Auch hierbei erfahren Sie, wie weit die Beschäftigten bereits (anderweitig, z. B. im Privatleben oder in anderen Unternehmen) Erfahrungen mit digitaler Technik gemacht haben.
- » Zum anderen – oder begleitend – können Sie zudem auch Gespräche in der Gruppe suchen (z. B. im Rahmen von Teamsitzungen). Klären Sie in diesen Gesprächen, was die Beschäftigten als Gruppe benötigen bzw. leisten können (etwa an wechselseitiger Unterstützung). Mit diesem Vorgehen haben Sie bereits wichtige Elemente der laufenden Beteiligung der Beschäftigten etabliert, die Sie auch im weiteren Prozess wiederholt nutzen können. Denn eine Kompetenzerfassung

kann nicht nur am Anfang eines Prozesses stehen, sondern wird im Prozess wiederholt werden müssen, um Entwicklungen erkennen zu können.

Ein zweiter Schritt ist es, die Erfahrungen Ihrer Beschäftigten im Umgang mit digitaler Technik im Rahmen einer Erhebung mittels Fragebögen zu erfassen. Wenngleich dies keine verlässliche Kompetenzmessung ist, erhalten Sie aber bereits Anhaltspunkte dafür, ob sich IT- und Medienkompetenzen bereits entwickelt bzw. wahrscheinlich noch nicht entwickelt haben können (z. B. weil manche Beschäftigte zuvor noch kaum mit digitaler Technik in Berührung gekommen sind). Hierfür stellen wir Ihnen ein Instrument zur Verfügung ➔ **INSTRUMENT „ORIENTIERUNG MEDIENKOMPETENZ“**.

Ein möglicher dritter Schritt, der allerdings deutlich aufwändiger ist und für kleinere und mittlere Unternehmen nur schwer mit „Bordmitteln“ zu bewältigen ist, stellt eine explizite Kompetenzmessung dar. Diese ist voraussetzungsvoll und aufwändig (z. B. weil verschiedene Verfahren parallel eingesetzt werden), wenn sie verlässlich sein soll. Daher sollten Sie sich für die Messung unbedingt professionelle Beratungen zu Rate ziehen, um sich damit nicht zu überfordern und auch handlungsleitende Ergebnisse zu erzielen (siehe dazu Erpenbeck et al., 2017).

#### *Instrumente zur Kompetenzförderung*

Im Folgenden beziehen wir uns auf das in der obigen Abbildung dargestellte Kompetenzraster und zeigen beispielhaft, welche Kompetenzen durch welche Instrumente am besten gefördert werden können. Dabei schlagen wir insbesondere solche Instrumente vor, die sich ohne großen Aufwand in Betrieben installieren lassen. Die dauerhafte Integration kann z. B. dadurch erfolgen, dass

die Organisation und Ergebnisbesprechung solcher Instrumente als feste Tagesordnungspunkte in bereits bestehende Sitzungen wie Dienstbesprechungen oder Mitarbeiterversammlungen aufgenommen werden.

### **1. Entwicklungs-Workshops**

Die Einrichtung von Entwicklungs-Workshops zielt auf die Förderung sowohl von personalen als auch aktivitäts- und umsetzungsorientierten Kompetenzen. Entwicklungs-Workshops geben den Teilnehmer\*innen Gelegenheit, gestaltend in Prozesse der Digitalisierung einzugreifen. Sie können z. B. mitbestimmen, in welchen Arbeitsbereichen digitalisiert werden soll und welche Funktionen hier unter welchen Bedingungen sinnvoll genutzt werden können. Im Laufe von Entwicklungs-Workshops wird sich die eigene Perspektive auf digitalisierte Arbeit weiterentwickeln und Beteiligungskompetenzen werden gestärkt ➔ **INSTRUMENT „WORKSHOP-KONZEPT“**.

Zu beachten ist hier die gute Besetzung der Moderatorenrolle: die Herausforderung bei der Workshop-Moderation ist es, eine Balance zu finden zwischen der Anregung aktiver Teilnahme und einer zielorientierten Leitung ➔ **INSTRUMENT „MODERATIONSGRUNDLAGEN“**.

### **2. Gruppen- und Einzelschulungen**

Schulungen sprechen speziell fachlich-methodische Kompetenzen an. Wenn Sie festgestellt haben, wo die Beschäftigten Unterstützung benötigen, können Sie gezielt Fortbildungen anbieten, die den Erwartungen der Beschäftigten entsprechen und die ihnen helfen, einen Zugang zur Technikanwendung zu finden. Erwarten Sie nicht, dass alle Beschäftigten sofort nach der Schulung sicher

Geräte und Software bedienen können. Ziel ist es vielmehr, die Angst genommen zu haben, sich im weiteren Prozess in die Technik hineinzufinden und zu erkunden, wie die gestellten Aufgaben damit am besten zu erledigen sind. Als Schulungen kommen z. B. in Frage:

- » Einführung in die dienstlich genutzten digitalen Geräte (PC und MDA) und deren Zusammenspiel
- » Digitale Infrastruktur des Unternehmens
- » Softwarebedienung (Betriebssysteme, Branchensoftware und Office-Anwendungen ➔ **KAPITEL „NUTZERFREUNDLICHKEIT“**)
- » Technik und Praxis: Einbindung der digitalen Technik in das tägliche Arbeiten und in das betrieblich organisierte Lernen ➔ **KAPITEL „LERNMANAGEMENT“**
- » Datenschutz und betriebliche Nutzungsregeln ➔ **KAPITEL „DATENSCHUTZ“**

### **3. Technik-Teams und Technik-Tandems**

Die Förderung von sozial-kommunikativen Kompetenzen geht wiederum gut im Kreis der Kolleg\*innen, die sich wechselseitig beraten und unterstützen können (Multiplikator\*innen, Technik-Tandems oder Teamsitzungen mit gemeinsam zu bewältigenden technischen Aufgaben ➔ **INSTRUMENT „LERTANDEMS“**). Das Zusammenführen von individuell verschiedenen Kenntnisständen und Fertigkeiten begünstigt eine gegenseitige Förderung. Das Erklären z. B. von Technikbedienung oder Arbeitsschritten regt die Reflexion über die eigenen Handlungen an.



## CHECK

Um zu prüfen, inwieweit Maßnahmen tatsächlich genannte Kompetenzen von Mitarbeiter\*innen fördern, können bestehende Instrumente wie bspw.

- » Teamsitzungen/Mitarbeiter\*innengespräche
- » (in der ambulanten Pflege) Pflegevisiten

genutzt werden. Mit diesen können Sie Entwicklungen erfragen, testen und beobachten. Ergänzend können Evaluations-Workshops durchgeführt werden, in denen Fortschritte und eventuell weitergehende Förderbedarfe ermittelt werden.

Der gemeinsame Prozess sollte ebenso gemeinsam evaluiert und reflektiert werden. Daraus können nun Folgemaßnahmen entwickelt und angestoßen werden.

## ACT

Methoden, die zur Kompetenzstärkung geführt haben, können standardisiert werden. Dabei gilt für die organisationale Kompetenzförderung, dass Bewährtes am leichtesten verstetigt werden kann, indem dazugehörige Prozesse und Reflexionschleifen in bestehende betriebliche Einrichtungen (z. B. Dienstbesprechungen) integriert werden.

Wie bereits oben angesprochen, sollten Sie bedenken, dass unter anderem durch technische Neuentwicklungen und Personalfuktuation betrieblich organisierte Kompetenzförderung eine Daueraufgabe ist, die immer wieder Tests und Anpassungen erfordert.

## Stolpersteine

### *Unterschiedlichkeiten als Quelle von Konflikten*

Unterschiede in den Einstellungen, Voraussetzungen und Entwicklungsfähigkeiten zwischen den Mitarbeiter\*innen bergen – wenn sie nicht berücksichtigt werden – die Gefahr, Konflikte im Team auszulösen. Die einen sehen noch gar nicht, was die neue Technik ihnen überhaupt helfen soll, die anderen wollen hingegen sehr viel mehr damit tun, aber sie müssen warten, weil die anderen Kolleg\*innen noch nicht so weit sind. Vergleichen Sie das mit dem Mathematikunterricht in der 1. Klasse der Grundschule: Die einen sitzen noch unter dem Tisch und spielen Hund, während die anderen bereits im Tausenderraum rechnen können und rechnen wollen. Wenn Sie als Führung solche Unterschiedlichkeiten im Entwicklungsprozess nicht ausreichend erkennen und vermitteln, kann das die gute Zusammenarbeit zwischen den Kolleg\*innen stark gefährden.

Daher: Als Führung sollten Sie die verschiedenen Stärken und Bedarfe der Beschäftigten aufdecken, sichtbar und zum Thema machen. Bieten Sie begleitende Austauschräume an, in denen verschiedene Erwartungshaltungen und Bereitschaften, sich auf die Kompetenzentwicklung für das digital gestützte Arbeit und Lernen einzulassen, thematisiert werden. Dabei geht es nicht um Schuldfragen oder um Gewinner\*innen und Verlierer\*innen des Technikprozesses. Es geht darum, die jeweils andere Perspektive und die anderen Möglichkeiten verstehen zu können. Dieses Verstehen bietet eine wichtige Voraussetzung dafür, sich wechselseitig helfen zu wollen und helfen zu können. Haben Sie diesen Schritt erfolgreich bewältigt, können Unterschiede sogar eine Chance für den erfolgreichen Entwicklungsprozess sein.

### **Faktor „Individuum“**

Auch wenn Sie die Rahmenbedingungen für die individuelle Kompetenzentwicklung perfekt gestaltet haben: Sie werden weiterhin Unterschiede in den Entwicklungsfähigkeiten und der tatsächlichen Kompetenzentwicklung feststellen. Nicht immer können Sie die dahinterliegenden Gründe leicht erkennen und bearbeiten (beispielsweise, weil sie eher im privaten Bereich liegen). Dennoch kann es dazu führen, dass Mitarbeiter\*innen zurückbleiben, vielleicht sogar auf dem Weg der Kompetenzentwicklung „verlorenzugehen“ drohen. Das kann nicht nur ihr Vorgehen im Einführungsprozess verlangsamen, es kann auch dazu führen, dass Mitarbeiter\*innen durch dieses Zurückbleiben stark belastet werden und vielleicht sogar über einen Wechsel des Unternehmens nachdenken.

Daher: Sprechen Sie mit den betroffenen Mitarbeiter\*innen darüber, woran es liegen kann und was Sie gemeinsam tun können. Das Gespräch über die individuellen Bedarfe kann eine Brücke zu Interesse und Motivation sein. Sie werden erkennen können, dass eine nach außen erscheinende Blockadehaltung der Kolleg\*innen unter Umständen gar keine Blockade ist, sondern einfach nur mit aktuell fehlenden individuellen Ressourcen zusammenhängt. Vielleicht kann ein bzw. eine Kolleg\*in im Augenblick einfach nicht mit den anderen mithalten. Versuchen Sie entweder, mittel- und langfristige Ziele und Unterstützungsmöglichkeiten zu vereinbaren. Oder suchen Sie gemeinsam nach alternativen Einsatzbereichen, in denen die entsprechenden Kolleg\*innen noch nicht oder nicht so stark mit digital gestützten Arbeitsprozessen konfrontiert sind. Dann bleiben gegebenenfalls einfach mehr Zeit und Raum, um sich auf den Weg in die digitale Zukunft zu begeben.

### **Fehlende Nachhaltigkeit**

Eine zunächst erfolgreiche Förderung der Kompetenzentwicklung kann mittel- und langfristig daran scheitern, dass sie nicht nachhaltig gestaltet wird. Unter Stolpersteinen nachhaltiger Gestaltung sind vor allem zeitliche und inhaltliche Aspekte anzusprechen:

- » Zeitlich: Sie legen die Kompetenzförderung als kurzfristige Aufgabe an, nach deren Erreichen das Thema erst einmal wieder erledigt ist.
- » Inhaltlich: Sie haben einmal die Bedarfe und Instrumente der Kompetenzerhebung und Kompetenzförderung festgestellt und gehen davon aus, dass Bedarfe auch zukünftig noch stimmen und Instrumente passend sind.

Daher: Nur eine dauerhafte Fortführung und Weiterentwicklung der Kompetenzförderung und der eingesetzten Mittel kann Ihnen helfen, erfolgreich zu sein. Diese Anforderung richtet sich nicht nur an Sie als Führungskraft. Auch die Kolleg\*innen müssen verstehen und akzeptieren, dass Kompetenzentwicklung nicht nur bei pflegefachlichen Themen, sondern auch beim digital gestützten Arbeiten und Lernen eine eigene Daueraufgabe sind. Stellen Sie diese Anforderung möglichst von Anfang an klar und lassen Sie in der Gestaltung von Förderinstrumenten keinen Zweifel daran aufkommen, dass IT- und Medienkompetenzen nur dann die Schlüssel für die Bewältigung der zukünftigen Anforderungen sind, wenn sie auch in die digitalen Schlösser der Zukunft passen.

## Instrumente

- » „Orientierung Medienkompetenz“
- » „Workshop-Konzept“
- » „Moderationsgrundlagen“
- » „Beteiligung organisieren“