
Themenheft 67: Medienpädagogik und Organisationspädagogik. Herausforderungen (in) der digitalen Transformation. Herausgegeben von Thomas Wendt, Denise Klinge, Sebastian Manhart und Inga Truschkat

Bedeutung von Führungskräften in der Organisationsentwicklung

Vermittlung und Entwicklung von Digitalkompetenz in Einsatzfeldern der ambulanten pflegerischen Versorgung

Johanna Aigner¹ , Henriette Schulz¹ , Dominik Bernhard¹ und Florian Fischer¹ 

¹ Hochschule für angewandte Wissenschaften Kempten

Zusammenfassung

Führungskräfte in Organisationen der ambulanten pflegerischen Versorgung sind als Lehr- und Lernpersonen weitreichend in die Vermittlung von Digitalkompetenz an Mitarbeitende eingebunden. Dabei erleben sie in Bezug auf ihre eigenen Kompetenzen Unsicherheiten und fehlende Struktur und streben in der Folge möglichst geradlinige und konfliktfreie Wissensvermittlungsprozesse an. Kenntnisse der Organisations- und Medienpädagogik weisen jedoch auf die Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit betroffenen Akteur:innen, den Rahmenbedingungen und den Beziehungsgeflechten darin hin. Die jeweils genutzte digitale Pflegetechnologie spielt dagegen eine nachrangige Rolle. Daher stellt sich die Frage, wie die Vermittlung von Digitalkompetenz durch und an Führungskräfte (in) einer lernenden, innovativen Organisation mittels themenzentrierter Interaktion (TZI) gelingen kann. Denn ein Vorgehen anhand der TZI stellt hierbei eine mögliche Handreichung für die Strukturierung eines hybriden Wissensvermittlungsprozesses und zur Förderung von Führungskräften und Mitarbeitenden als Vehikel in einem Organisationsentwicklungsprozess dar. Dieser ganzheitliche Ansatz berücksichtigt Führungskräfte, Mitarbeitende, die Organisation und die Beziehungen zwischen allen Beteiligten als gleichwertige Faktoren. Eine Vernetzung mit Bildungseinrichtungen wird als förderlich für die Verbesserung der Digitalkompetenz angesehen. Zudem sollte der Lernprozess der Führungskräfte dem der Mitarbeitenden vorangehen, um eine umfassende Organisationstransformation zu ermöglichen.

Relevance of Leaders in Organizational Development. Teaching and Development of Digital Competence in Outpatient Nursing Care Settings

Abstract

Leaders in outpatient nursing care organizations are extensively involved as teaching and learning agents in the transmission of digital competence to employees. In this process, they experience uncertainties and a lack of structure regarding their own competencies, consequently striving to avoid for their employees or pursuing the most linear and conflict-free knowledge transfer processes possible. Knowledge of organizational and media pedagogy, however, points to the necessity of engaging with affected stakeholders, framework conditions, and the relationship networks therein. The specific digital nursing technology being used plays a subordinate role. This raises the research question: How can digital competence succeed through and for leaders in a learning, innovative organization via theme-centered interaction (TCI)? A procedure based on TCI represents a potential framework for structuring a hybrid knowledge transfer process and for promoting leaders and employees as vehicles in an organizational development process. This holistic approach considers leaders, employees, the organization, and the relationships between all participants as equivalent factors. Networking with educational institutions is viewed to be conducive to improving digital competencies. Furthermore, the learning process of leaders should precede that of employees to enable comprehensive organizational transformation.

1. Ambulante Versorgung: Ein hybrides System zwischen Beständigkeit und Wandel

1.1 Herausforderungen in der professionellen ambulanten Versorgung

Pflegefachpersonen der ambulanten Versorgung (d. h. in Einsatzfeldern von professioneller Pflege im häuslichen Umfeld wie z. B. Pflegeberatung) sind in ihrem Arbeitsalltag im Vergleich zu Kolleg:innen aus anderen Einsatzfeldern der professionellen Pflege häufig noch komplexeren Bedingungen ausgesetzt. Dies ist u. a. zurückzuführen auf eine zeitlich befristete unmittelbare Nähe zu Klient:innen in deren hoch individuellen Lebensumwelten, welche wiederum zu hohen Abstimmungsbedarfen zwischen allen Beteiligten der jeweiligen Versorgungsarrangements führt (Aigner et al. 2024, 143). Zudem ist dieses Versorgungssetting von unzureichenden Angeboten für Pflegebedürftige und deren Angehörige geprägt (Wirth et al. 2023, 108; Braeseke et al. 2020, 394–395). Zugleich führt eine solche Komplexität der Aufgaben von Fach- und Führungskräften jedoch auch zu einer Vielseitigkeit der Tätigkeitsfelder in der ambulanten Versorgung (Büscher et al. 2022, 269).

Damit Pflegefachpersonen diesen herausfordernden Bedingungen erfolgreich begegnen können, bedarf es einer passgenauen Digitalkompetenz. Insbesondere Bedien- und Reflexionskompetenzen können hier zu einem sinnstiftenden und entlastenden Einsatz von Technologien (z. B. in Form einer niedrigschwelligen Vernetzung) führen und das Tätigkeitsfeld für Pflegefachpersonen erneut erweitern. Diese Kompetenzen sind praxisnah zu vermitteln und erfordern einen wechselseitigen Lernprozess zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden innerhalb der ambulanten Versorgung (Aigner et al. 2024). Als Grundlage hierfür dienen vorhandene Kompetenzen von ambulant Versorgenden wie z. B. ein flexibler Umgang mit Situationsanforderungen (Stahlhofer 2014, 79) oder eine hohe Affinität gegenüber der Digitalisierung im Allgemeinen (Meister und Böckmann 2023, 33; Burmann et al. 2021, 15).

Die Kompetenzentwicklung in der ambulanten Versorgung unterliegt jedoch einer Vielzahl struktureller Rahmenbedingungen, welche die Kreativität und Innovationsbereitschaft in betroffenen Organisationen beschränken. Zudem besteht das Risiko, die bestehenden Herausforderungen zu unterschätzen, wenn die digitale Affinität von Mitarbeitenden mit Souveränität verwechselt wird (Burmann et al. 2021, 15). An diesem Punkt könnte ein gezielter Einbezug der Medien- und Organisationspädagogik in Kompetenzvermittlungsprozesse den Blick über die bestehenden Beschränkungen hinaus weiten, indem diese Perspektiven der Pädagogik eine sicherheitsvermittelnde Struktur vorgeben. Dies wird im vorliegenden Beitrag am Beispiel digitaler Care-Plattformen aufgezeigt.

1.2 Digitale Care-Plattformen: Eine hybride Brücke zur Überwindung von Versorgungslücken?

Digitale Informations- und Vermittlungsplattformen stellen ein Anwendungsbeispiel dar, in welchem die digitale Transformation in der ambulanten Versorgung vollzogen wird. Diese Transformation gilt als Innovation in der Pflege (Kelley 2024, 14) und befindet sich noch in den Anfängen (Nonnenmacher et al. 2020, 40–45). Die Implementierung solcher Plattformen in die pflegerische Praxis erfordert eine umfassende Strategie, die technologische, organisatorische und soziale Aspekte berücksichtigt (De Geest et al. 2020, 3). Eine relevante Massnahme für eine erfolgreiche Einführung von Plattformen ist der kontinuierliche Abgleich pflegerischer Arbeitsprozesse mit bzw. ohne Nutzung einer Plattform untereinander und einem damit verbundenen Lerneffekt hinsichtlich einer Digitalkompetenz über einen zeitlichen Verlauf hinweg. Zudem müssen Plattformen nahtlos in bestehende Systeme und Prozesse integriert werden können. Die Implementierung einer entsprechenden digitalen Plattform als Medium betrifft somit die Transformation einer gesamten Organisation – oder eines ganzen Versorgungssystems – und dabei nicht zuletzt die Entwicklung von Anwendungskompetenzen. Daher bieten die Medien- und Organisationspädagogik – insbesondere in ihrer Kombination – auch für

den Kontext der ambulanten Versorgung zentrale Perspektiven und Instrumente, um die notwendigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung und Nutzung digitaler Care-Plattformen zu schaffen (Schönfeld und Lachmund 2024, 27).

Bezogen auf ihre Mehrwerte zeichnen sich digitale Care-Plattformen in der ambulanten Versorgung dadurch aus, dass sie in einem pflegerischen Sozialraum als eine Art Brücke zur Überwindung von Versorgungslücken zwischen Akteur:innen der ambulanten Versorgung eingesetzt werden können, indem sie Schnittstellen zwischen ihnen schaffen. Sie ermöglichen, Informationen zu Pflegeleistungen zentral zu bündeln sowie niedrigschwellig und bedarfsgerecht zu präsentieren. Entsprechende Informationen können sich z. B. auf die Beantragung und Finanzierung von Versorgungsleistungen, auf Ansprüche nach dem Sozialgesetzbuch oder das Auffinden von Anlaufstellen beziehen. Darüber hinaus sind die Koordination und Vernetzung von Versorgungsaktivitäten (Brönneke und Debatin 2022, 345) sowie die Einbindung essenzieller externer Stakeholder in den Pflegeprozess (Pscherer und Opitz 2022, 92) ein Einsatzfeld für Care-Plattformen. Dadurch werden Planung und Organisation der Pflege unterstützt, indem die Vermittlung einer Pflegeleistung (ggf. zusätzlich) über den digitalen Kanal einer Plattform erfolgt, während die Umsetzung der Pflege selbst an den Ort der pflegebedürftigen Person gebunden ist (Parker et al. 2017, 139). So bleibt ein zentrales Element der pflegfachlichen Versorgung, die direkte Klient:innenversorgung, ein persönlicher Kontakt. Steuerungsprozesse dagegen werden effektiviert. Derlei Mehrwerte erkennen und beurteilen zu können, erfordert eine entsprechende (reflexive) Digitalkompetenz. Diese könnte in gezielt gestalteten Prozessen, z. B. mittels einer strukturierten Wissensweitergabe an und durch Führungskräfte, vermittelt werden.

1.3 Organisationen als lernende Systeme in Zeiten digitaler Transformationen

Mit Blick auf eine institutionalisierte und zunehmend digital gestützte fachpflegerische Versorgung ist es notwendig, sich mit dem Prinzip einer Organisation zu beschäftigen. Eine strukturierte definitorische Rahmung sichert nämlich zum einen die sinnstiftende Formulierung von entsprechenden Fragen in der organisationsbezogenen Forschung (Ansmann et al. 2019, 65) und bewahrt zum anderen die Berücksichtigung eines Verständnisses von einer Organisation als solcher bei der Veränderung von (Prozessen in) diesen Organisationen. Dabei existieren verschiedene Verständnisse von Organisation, welche die Komplexität von Organisationen als Forschungsobjekt widerspiegeln. Der Organisationsbegriff hängt demnach vom Forschungskontext ab (ebd.).

Mitunter verstehen sich Organisationen als Institutionen, in denen Strukturen über Organisationsmitglieder und -hierarchien definiert werden (Küppers 2022, 16). Daneben versteht sich eine Organisation als ein Instrument zur Erreichung von Zielen (Ansmann et al. 2019, 65) und Umsetzung vorgegebener Zwecke (Schreyögg 2024, 1). Nicht immer stimmen diese mit den persönlichen Zielen der Organisationsmitglieder überein. Daher

bestehen Regeln, nach denen Zuständigkeiten verteilt sind (ebd.). Die Aufgabe der Führungsperson(en) im oberen Management einer Organisation (z. B. Einrichtungsleitungen) besteht daher in der Gestaltung interner Beziehungen und der strategischen Planung (z. B. über den zukünftigen Zweck der Organisation). Als Beispiel für Letzteres könnte die Entscheidung zur Einführung einer digitalen Care-Plattform angeführt werden. Weitere Personen mit Führungsaufgabe im mittleren (z. B. Pflegedienstleitungen) und unteren Management (z. B. Stationsleitungen) einer Organisation sind für die Abstimmung mit und Koordination von Mitarbeitenden zuständig (Schreyögg 2024, 1). In diesem Fall könnte diese Koordination die weitere Steuerung eines damit verbundenen Implementierungsprozesses einer Care-Plattform umfassen.

Ein determinierender Faktor für die Implementierung digitaler Technologien ist die Innovationsfähigkeit einer Organisation. Ist eine Organisation innovativ, dann dominieren fließende Strukturen in multidisziplinären Teams. Ausserdem herrschen in besonderer Weise Fehlertoleranz und die Bereitstellung von Ressourcen für Innovationen vor (Kunze 2020, 3). Relevant ist dies, da nahezu alle Organisationen von komplexen und dynamischen Anforderungen umgeben sind. Innovative Organisationen begegnen dieser Umwelt jedoch in erster Linie lernend und iterativ (Schreyögg 2024, 1). Organisationaler Wandel (z. B. in Versorgungsorganisationen wie der ambulanten Pflege) kann daher nur durch ein kollektives Organisationslernen vorangetrieben werden.

Lernt eine solche Organisation, dann geschieht dies als kontinuierlicher Prozess. Die Basis hierfür stellt das Lernen aus individuellen und gruppenbezogenen Lernerfahrungen dar (z. B. Eindrücke, Daten; Ansmann 2015, 75). Dieses Lernen wird in organisationale Routinen und Prozesse überführt, die wiederum auf das zukünftige Lernen einzelner Organisationsmitglieder rückwirken (Schilling und Kluge 2013, 234). So versucht eine Organisation, bestehende differenzierte Strukturen (Sydow et al. 2009, 690) als ein Gesamtes übergreifend zu erneuern und zu verbessern (Kadela-Baum 2022, 452).

Eine derartige Organisation ist allerdings nur dann überlebensfähig, wenn sie auch im Zuge einer solchen globalen Veränderung einen gewissen Grad an Beständigkeit vorweisen kann (Sydow et al. 2009, 690), denn Organisationen lernen, wenn Mitarbeitende auf unterschiedlichen Ebenen etwas lernen wollen und ihnen dazu auch die Möglichkeit gegeben wird (Küppers 2022, 16). Sie lernen nicht, wenn Unklarheit und Mehrdeutigkeit in der Kommunikation die individuellen Lernprozesse beeinträchtigen (Argyris und Schön 1999). Die Schwierigkeit besteht daher darin, ein Gleichgewicht an Haltungen, Handlungen und Kulturen (Miedlich und Ben Larbi 2023, 4) zu erzeugen. Dazu bedarf es einer Auseinandersetzung mit inneren Prozessen (Kadela-Baum 2022, 452), z. B. zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, damit eine gemeinsame Vision entstehen kann, die den geteilten Werten und der intrinsischen Motivation (einer Mehrheit) der Mitarbeitenden entspricht (Miedlich und Ben Larbi 2023, 3).

Insbesondere die digitale Transformation von Organisationen (z. B. Einführung einer digitalen Care-Plattform) erfordert den persönlichen Kontakt der betroffenen Personengruppen untereinander (Weick 1995, 20; Aigner et al. 2025) für eine adäquate Begleitung von Mitarbeitenden in ihrer persönlichen Weiterentwicklung (Weick 1995, 20). Dies ermöglicht auch die Entwicklung von innovativen Ideen in Organisationen und einen reflektierten Einsatz der digitalen Technologie durch die Mitarbeitenden (Rauch 2022, 179).

Organisationen der Pflege stechen im Kontext der digitalen Transformation nachdrücklich als potenziell lernende Organisationen heraus: Sie agieren als ein komplexes System von prägenden sozialen Interaktionen, Arbeitsprozessen, Technologien und den betroffenen Individuen. Die Akzeptanz gegenüber digitalen Pflēgetechnologien durch Mitarbeitende wird hierbei bereits als Schlüsselmoment verstanden (Venkatesh et al. 2012, 157). So muss ein Implementierungsprozess multifaktoriell und mit Blick auf das notwendige Commitment von Pflegefachpersonen (Zettl und Trübswetter 2018, 335), d. h. im Sinne einer Unterstützung des individuellen Pflegeprozesses, gestaltet werden. Dies bedeutet, dass digitale Pflēgetechnologien sich in bestehende Pflegeprozesse unterstützend integrieren lassen müssen (Aigner et al. 2025; Kunze 2020, 3). Insofern sind für eine erfolgreiche Implementierung von Technologien im Setting der professionell-pflegerischen Versorgung Aspekte bezogen auf Akteur:innen und Organisationen von grösserer Bedeutung als technische Aspekte (Zerth et al. 2021, 159).

2. Themenzentrierte Interaktion als Handlungskonzept in Anlehnung an die Medien- und Organisationspädagogik

In der Organisationspädagogik wird nicht ausschliesslich das Lernen in und von Organisationen in inhaltlicher Hinsicht fokussiert; hier werden auch die Ziele für ein effektiveres Lernen in und von Organisationen reflektiert. Somit dient die Steigerung der individuellen Lernbereitschaft auch der Entwicklung einer Organisation. Dafür eignen sich Lerngemeinschaften (Kuper und Thiel 2018, 587–88). In Anlehnung an Rosenbusch (2005, 21–22) lassen sich folgende Grundsätze für die Organisationspädagogik formulieren:

- Pädagogische Überlegungen stehen über den Bedingungen der Administration in Organisationen.
- Die Administration einer Organisation ist zudem unter pädagogischen Überlegungen zu diskutieren. Es wird also danach gefragt, inwieweit sie eine lernende Organisation fördert oder behindert.
- Das Ausmass der pädagogischen Förderung der einzelnen Mitarbeitenden gilt als ein Ausgangspunkt und als Qualitätskriterium einer lernenden Organisation.
- Das Prinzip der Anerkennung ist von doppelter Bedeutung: Die Anerkennung anderer Individuen und die Anerkennung der eigenen Person in einer Organisation sind eine normative Grundlage der Organisationspädagogik.

Die Disziplin der Medienpädagogik dagegen rückt den didaktischen Aufbau von Medienkompetenz in den Fokus. Medienangebote sollen als solche erkannt und sinnstiftend in alle Lehr- und Lernprozesse integriert werden, um die Lernenden zu einem sicheren und reflektierten Umgang mit jenen Medien zu befähigen. Als Medien werden dabei in erster Hinsicht digitale Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) verstanden (Paulicke 2024, 17–18).

Ein pädagogisches Handlungskonzept, welches Gelingensfaktoren digitaler Transformationsprozesse im Rahmen der Vermittlung von Medienkompetenz berücksichtigt, ist die Themenzentrierte Interaktion (TZI). Im Rahmen organisationaler Transformationsprozesse kann die TZI vollumfänglich eingesetzt werden, indem sie die Prozessphasen der Anregung, Planung, Steuerung, Durchführung und Evaluation mithilfe einer Weitergabe von Wissen strukturiert (Reinhardt 2006, 134). Damit könnte sie insbesondere unerfahrene oder unsichere Lehrende unterstützen. Als pädagogisches Konzept beeinflusst die TZI sowohl die didaktische als auch die methodische Planung und Durchführung von Lehr- und Lern-Veranstaltungen in Organisationen. Als zentrale Elemente gelten die interaktive Weiterbildung und die hohe Beteiligung der Lernenden bei der Lernprozessgestaltung und der Entscheidung über den Lerngegenstand (Quilling 2015, 2). Daher besteht ein hohes Mass an Prozess- und Personenorientierung, welches die Lernenden zur Mitarbeit ermutigt und ihnen eine Mitverantwortung ermöglicht (Frosch et al. 2015, 12). Gestützt wird dies zudem durch das Postulat, dass Störungen im Lernprozess priorisiert werden (Frosch et al. 2015, 5–6). Ein weiterer zentraler Bestandteil der TZI ist ausserdem das Vierfaktorenmodell, welches die beeinflussenden Parameter des Miteinanders in lernenden Gruppen definiert. Dabei handelt es sich um

- die individuelle Person mit ihren Kompetenzen sowie Anliegen (Ich),
- die Gruppeninteraktion und -beziehung (Wir),
- die Lehrinhalte und Aufgaben (Es) und
- die Rahmenbedingungen (Globe).

Der Lehrperson (z. B. Führungspersonen innerhalb einer Organisation oder auch Praxisanleiter:innen im Kontext der professionellen Pflege) kommt die Aufgabe zu, diese Faktoren in einer dynamischen Balance zu halten. Konkret bedeutet dies, die individuellen Anliegen zu Lehrinhalten in Bezug zu setzen und zudem die Relevanz zwischenmenschlicher Beziehungen sowohl innerhalb der Gruppe als auch mit der Umwelt als gleichwertig zu betrachten (Padberg 2023, 360).

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass sich der Beitrag auf Möglichkeiten einer TZI-gestützten Entwicklung von *Digitalkompetenz* innerhalb der professionellen Pflege fokussiert. Der Begriff der *Digitalkompetenz* entspricht dabei eher dem Sprachgebrauch dieser Profession als demjenigen der *Medienkompetenz*. Hier fällt jedoch auf, dass sowohl innerhalb der Medienpädagogik (z. B. Schäfers 2024, 24; Schäfers 2023, 109) als auch in der Diskussion rund um die Pflege (z. B. Deutsche Gesellschaft für Medizinische

Informatik 2017, 1; Bending et al. 2017, 10) von verschiedenen darin enthaltenen Kompetenzbereichen gesprochen wird. Dazu gehören in beiden Disziplinen u. a. Fähigkeiten zur Nutzung, Gestaltung und kritischen Reflexion von digitalen Medien. Innerhalb dieses Beitrags wird aufgrund der thematischen Verortung in der Pflege übergreifend von Digitalkompetenz im Sinne eines mehrdimensionalen Konstrukts gesprochen.

3. Methodik

Vor dem Hintergrund der zuvor dargestellten Komplexität digitaler Lern- und Veränderungsprozesse in Organisationen untersuchte ein Projekt die Beurteilung von Mehrwerten digitaler Care-Plattformen unter Berücksichtigung der erforderlichen Vermittlungsprozesse von Digitalkompetenz. In das qualitative Forschungsvorhaben wurden die Perspektiven Mitarbeitender Pflegefachpersonen und Führungskräfte der ambulanten Versorgungspraxis einbezogen. Berücksichtigung fanden zudem erfahrungsbasierte Gelingensbedingungen von Implementierungsprozessen diverser digitaler Technologien und darauf aufbauend erwartete Gelingensbedingungen bei der Implementierung einer digitalen Plattform. Untersucht wurde das Forschungsdesiderat im Zuge der Vorbereitung der Einführung einer gemeinsam genutzten digitalen Informations- und Vermittlungsplattform in einem ländlich geprägten Versorgungsraum in Süddeutschland. Die Studie erhielt ein positives Votum der Gemeinsamen Ethikkommission der Hochschulen Bayerns (GEHBa-202304-V-098). Das Team der Forschenden war interprofessionell zusammengesetzt und verfügte über Expertise in der Pflegewissenschaft (einschliesslich pflegepraktischem Hintergrund), Versorgungsforschung sowie Betriebswirtschaft.

Das Sampling der Studienteilnehmenden erfolgte durch eine gezielte Ansprache unterschiedlicher pflegeprofessioneller Akteur:innen in einem gemeinsamen Versorgungsraum. Diese waren zum Zeitpunkt der Befragung in diesem ambulanten Setting beschäftigt und repräsentierten zugleich eine Vielzahl von Einrichtungen bzw. Einsatzfeldern (Pflegeberatungsstellen, Pflegestützpunkte, ambulante Koordinationsstellen in Pflegeschulen, ambulante Pflegedienste und Seniorenbetreuungsdienste). Ziel war es, einen Querschnitt von potenziell Nutzenden einer gemeinsamen Plattform innerhalb des gewählten Versorgungsraumes mit Bezug zur Nutzung digitaler Pflegetechnologien abzubilden. Die Kontaktaufnahme mit den Teilnehmenden erstreckte sich von Anfang Mai bis Anfang Juli 2023. Angesprochen wurden 14 Personen aus zehn verschiedenen Pflegepraxiseinrichtungen zunächst telefonisch und nachrangig per E-Mail. Den Erkenntnissen dieses Projekts liegen acht problemzentrierte Einzelinterviews mit jeweils einer teilnehmenden Person sowie ein Interview mit zwei Teilnehmenden (M1/M2) aus sieben Einrichtungen zugrunde. Das Sample umfasst somit insgesamt zehn Personen, die als Mitarbeitende [M] (n=4) oder als Führungskräfte [F] in Form von Einrichtungs- und Pflegedienstleitungen (n=6) tätig sind.

Die Expert:inneninterviews wurden anhand eines teilstrukturierten Interviewleitfadens geführt, der auf vorherigen Untersuchungen basierte und einem Pre-Test unterzogen wurde. Freiräume wurden im Rahmen der Ergänzung um eigene Perspektiven zusätzlich zu den Fragen des Leitfadens gewährt. Die Interviews erfolgten im Zeitraum von Juni bis Oktober 2023 persönlich in der Forschungseinrichtung (n=3), in der Praxis-einrichtung (n=2), über das Videokonferenzsystem Zoom (n=4) oder telefonisch (n=1). Im Durchschnitt dauerten die Interviews ca. 60 Minuten. Sie wurden audiotechnisch aufgezeichnet, von einem externen Anbieter transkribiert und pseudonymisiert.

Die Datenanalyse erfolgte qualitativ-deskriptiv mittels einer inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse (Kuckartz 2010) über MAXQDA 2022. Zuerst wurden Kategorien nach einer Testung an einem Interview in einer diskursiven Auseinandersetzung des Forschungsteams entsprechend dem Interviewleitfaden deduktiv abgeleitet. Danach erfolgte eine vollständige thematische Codierung über dieselben drei Personen. Zur Vereinheitlichung des Verständnisses der Ergebnisse wurden in diesem Zuge weitere Diskussionen zur Codierung durchgeführt (Kuckartz 2018). Diese führten zur Änderung der Formulierung oder Zusammensetzung von Kodierungen und Kategorien sowie zur Sicherung einer fortlaufend homogenen Nutzung. Daneben wurden induktive Kodierungen auf Basis des Interviewmaterials ergänzt (Clarke et al. 2018). Das Kategoriensystem führte zu drei grossen Themenfeldern: Status quo zu Erfahrungen in der Nutzung digitaler Technologien, Gelingensbedingungen der Einführung einer Plattform und Entwicklung von Digitalkompetenz in der Praxis. Die in diesem Beitrag berichteten Ergebnisse bedienen sich v. a. des letztgenannten Bereichs. Die TZI war kein Bestandteil der Befragung.

Aufgrund der vorangestellten Bedarfe von Führungskräften und Mitarbeitenden verbindet dieser Beitrag jedoch das Potenzial der TZI mit den Studienergebnissen. Innerhalb dieses Beitrags wird daher folgende Forschungsfrage gestellt: *Wie kann die Vermittlung von Digitalkompetenz durch und an Führungskräfte (in) einer lernenden, innovativen Organisation mittels TZI gelingen?*

Im Folgenden werden die Ergebnisse der qualitativen Studie dargestellt und unmittelbar mit vorhandener Evidenz zur TZI in Beziehung gesetzt, um die Bedeutung der Erkenntnisse im Kontext der Medien- und Organisationspädagogik zu verorten. Auf dieser Basis wird ein Konzept eines angepassten Wissensvermittlungsprozesses anhand der Methodik der TZI vorgeschlagen.

4. Konsequenzen einer Verflechtung von organisationsgebundener Versorgungsforschung und Medienpädagogik zur Vermittlung digitaler Kompetenzen an Pflegefachpersonen

4.1 *Führungskräfte als Schlüssel einer lernenden Organisation: Status quo zur Gestaltung von medialen Kompetenzvermittlungsprozessen*

Innerhalb der Pflegepraxis der ambulanten Versorgung vermitteln Führungskräfte durchaus regelhaft Digitalkompetenz an Mitarbeitende. Diese erlaubt sowohl den Führungskräften als auch den Mitarbeitenden u. a. in einer reflektierten Auseinandersetzung mit digitalen Care-Plattformen ihre *fachlichen Interessen informiert und selbstbestimmt zu vertreten* (Doppler und Hutter 2022). Bestehende Definitionen von Digitalkompetenz erläutern (wie in Kap. 2 angeführt) vielfältige Kompetenzbereiche. Allerdings werden Technologieakzeptanz und Digitalkompetenz dabei immer wieder zueinander in Beziehung gesetzt und als Grundlage einer erfolgreichen Implementierung von IKT gesehen (NHS Health Education England 2019; Seibert et al. 2020). Erforderlich ist dementsprechend eine Investition in die Entwicklung dieser Digitalkompetenz innerhalb der ambulanten Pflegepraxis (NHS Health Education England 2019). So geben Führungskräfte an, stark in die Vermittlung von Digitalkompetenz an ihre Mitarbeitenden eingebunden zu sein (F2; F3; F4). Dies erfolge innerhalb von kleineren Gruppen oder Einzelgesprächen in einem *persönlichen Austausch* (F2), welchem eine grosse Bedeutung zugesprochen wird (Aigner et al. 2025). Trotzdem findet sich in diesen Lernprozessen *wenig an aktiver und systematischer Ausgestaltung* der Abläufe durch Führungskräfte, z. B. anhand pädagogischer Handlungskonzepte wie der TZI.

Aus den Erkenntnissen der Expert:inneninterviews lässt sich unterschiedlichen Akteur:innen in den jeweiligen Organisationen eine Schlüsselrolle in Bezug auf die Implementierung einer Care-Plattform und der zugehörigen Vermittlung von Digitalkompetenz zuschreiben. Vonseiten der Mitarbeitenden bestätigt sich die tragende Rolle von Führungskräften für eine nachhaltige Implementierung (M3; M4; Bohnet-Joschko und Korte 2023; Würdig et al. 2023). Eine positive persönliche Einstellung von Führungskräften gegenüber IKT ist für die erfolgreiche Implementierung im Rahmen eines organisationalen Lernprozesses entscheidend (F3). Als Multiplikator:innen in der Organisation kommt ihnen ausserdem die Aufgabe zu, die Beschäftigten von den anstehenden Transformationsprozessen zu begeistern und eine adäquate Wissensvermittlung und Kompetenzentwicklung voranzutreiben (F2; M3). Neben diesen organisationsinternen Personen wurden auch Personen aus organisationsübergreifenden Verbänden sowie politische Akteur:innen auf Bundes- und kommunaler Ebene als Schlüsselpersonen benannt, da auch diese einen relevanten Einfluss auf die Implementierung digitaler Prozesse nehmen (F1; F2; F5; M1/M2). Diese Einschätzung wiederum entlässt Führungskräfte zumindest zu Teilen aus der Verantwortung für die eigene und die Kompetenzentwicklung von

Mitarbeitenden im Rahmen von Implementierungsprozessen digitaler Care-Plattformen (Aigner et al. 2025) und der damit einhergehenden notwendigen Eröffnung von gemeinsamen Gestaltungsräumen (Wolf-Ostermann und Rothgang 2024; Seibert et al. 2020; Bohnet-Joschko und Korte 2023; Würdig et al. 2023).

Nehmen Führungskräfte ihre Rolle als Eröffnende von Organisationsveränderungen an, so ist der regelmässige persönliche Austausch zwischen ihnen und den Mitarbeitenden elementar (F6), um den Bedarf an Formaten der Wissensvermittlung zu eruieren und somit förderliche Rahmenbedingungen für die gemeinsame Entwicklung von Kompetenzen zu schaffen (F1; F6; F4). Sowohl aus Perspektive der Mitarbeitenden als auch der Führungskräfte stellt zudem die persönliche Haltung von Leitungspersonen auf verschiedenen Ebenen eine Gelingensbedingung für die Einführung einer Care-Plattform im Lernprozess dar (F1; F3; M4). Eine Vermittlung dieser Haltung an Mitarbeitende erfolgt jedoch nur dann, wenn dies als nutzbringend erachtet wird; dies wiederum ist abhängig von den bestehenden Kompetenzen oder Erfahrungen der jeweiligen Mitarbeitenden (F1). An dieser Stelle besteht der Anspruch, umfangreiche Erläuterungen zu vermeiden (F5). Ausserdem werden bestimmte Kompetenzbereiche (z. B. Entscheidungskompetenz) vorab bereits eher Führungskräften als Mitarbeitenden zugeordnet (Becka et al. 2020). Dieses Vorgehen deutet auf eine *eingeschränkte Innovationsfreundlichkeit* der Organisation hin (z. B. eingeschränkte Teilhabe von Mitarbeitenden) und widerspricht in diesem spezifischen Fall zudem dem Grundsatz, dass pädagogische Überlegungen über den Bedingungen der Administration in Organisationen stehen sollten (Rosenbusch 2005, 21, 22).

Führungskräfte nehmen somit insbesondere durch die Entscheidung über das Wie und das Wann eines organisationalen Lernprozesses eine gestaltende Rolle ein. Sie vollziehen einen aktiven Wandel innerhalb eines lernenden Systems entlang des Arbeitsalltags. Dieser beginnt zwar mit der individuellen Kompetenzvermittlung, wirkt sich aber zugleich auf eine potenzielle Veränderung von Organisationen zu kompetenteren Systemen aus. In dieser Rolle agieren sie daher häufig auch als Wegweisende der betreffenden Organisation.

4.2 ‹Ihr seid verantwortlich!› – Verlangen von und nach Führungskräften

Aufgrund der hohen Anforderungen, die an Führungskräfte bei der Vermittlung von Kompetenzen zur sinnstiftenden Nutzung eines Mediums wie einer digitalen Care-Plattform gestellt werden, benötigen auch sie die Fähigkeit, *Visionen der Veränderung und eine entsprechende Förderung* zu entwickeln. Ihr *persönliches Wachstum* und ihre eigene *Lernkultur* bedingen die Verbreitung von Kompetenzen der Mitarbeitenden und der nachhaltigen Übernahme von Innovationen (NHS Health Education England 2019) innerhalb einer entsprechenden Organisations(weiter)entwicklung.

Führungskräfte bedürfen hierfür personeller Kapazitäten (z. B. durch entsprechende Personalstellen) zur *Koordination von Qualifikationsprozessen* und darauffolgend die Qualifikation weiterer Beteiligter (Wolf-Ostermann und Rothgang 2024) in einem Lernprozess wie der Implementierung einer Care-Plattform. Darüber hinaus haben Führungskräfte den Wunsch nach einer *kompetenten Ansprechperson*, um den digitalen Veränderungsprozess gemeinsam mit Mitarbeitenden niedrigschwellig zu gestalten (F4) und sie bei der Einarbeitung in neue Tools zu unterstützen (F6). Vorzugsweise sollte diese Person, basierend auf ihren Erfahrungen und Kompetenzen, als direkte Lehrperson gegenüber verschiedenen Personengruppen fungieren können (F4). Vor der Umsetzung einer Kompetenzvermittlung an Mitarbeitende durch Führungskräfte sollten diese ihrer Meinung nach in ihrer Rolle *als verantwortliche Multiplikator:innen geschult* werden (F4). Ein solches prozesshaftes Vorgehen, das sowohl Mitarbeitende als auch die Führungsebene einschließt und eine Form der Mitsprache zum Verlauf des Lernprozesses ermöglicht, ist hierbei ausschlaggebend (F2; F3; F4; F5). Darüber hinaus wird die Orientierung an und der *Austausch* mit ähnlichen transformierenden Organisationen (F5) sowie eine vorherige *Testphase* der neuen digitalen Pflorgetechnologie (M4) für den Lernprozess als besonders hilfreich bewertet.

Bislang erfolgt die Aneignung von Digitalkompetenz durch Führungskräfte anhand der Beschaffung der aus ihrer Sicht nötigen Informationen und über die Rücksprache mit (verfügbaren) und als kompetent bewerteten Fachpersonen z. B. aus der IT (F1; F2; F4; F5; F6). Auch der Erfahrungsaustausch mit anderen Personen über die Nutzung digitaler Lösungen sowie die partizipative Gestaltung von Steuerungsgruppen ermöglicht Führungskräften, sich adäquat vorzubereiten und den Integrationsprozess zu gestalten (F5). Trotzdem stuften die befragten Führungskräfte ihre *Kompetenzen* zum eigenen Umgang mit Medien im überwiegenden Anteil *als unzureichend* ein (F4; F5; F6) und berichteten v. a. von bestehenden Unsicherheiten in der Handhabung. Eine *umfassende Vorbereitung* der Führungskraft wird daher erneut als bedeutsam gewertet (F4; F5), obgleich auch die Grundvoraussetzungen in der Organisation selbst aufgrund förderlicher Rahmenbedingungen als relevant bewertet werden (F2). Darüber hinaus geben Führungskräfte an, sich ihrer Einflussnahme auf die Akzeptanz der Mitarbeitenden gegenüber digitalen Lösungen bewusst zu sein (F4; F5). Daher erwarten sie auch die zuvor benannte adäquate Vorbereitung (F5).

Es lässt sich insofern nicht feststellen, dass Führungskräfte ihrer Rolle bei der Vermittlung von Digitalkompetenz in der Praxis strukturiert nachgehen können. Ansätze hierfür werden bislang dann sichtbar, wenn Führungskräfte *bewusst eigene positive Erfahrungen an Mitarbeitende vermitteln*, um deren positive Auffassung zu stärken und um Überzeugungsarbeit zu leisten (Aigner et al. 2025).

Die Qualifizierung der Führungskräfte in der ambulanten Versorgung in Bezug auf die Schwierigkeiten und Möglichkeiten eines organisationalen Veränderungsprozesses bei der Einführung einer Plattform könnte somit den Lernprozess der Mitarbeitenden

fördern und zur weiteren Innovationsfähigkeit der Organisationen bzw. des Gesundheitswesens im Ganzen beitragen. Für die Definition dafür notwendiger (Kern-)Kompetenzen (Ansmann et al. 2024) bietet z. B. die Implementierungswissenschaft Orientierung (Wensing et al. 2020).

4.3 Einfluss von Medien- und Organisationspädagogik auf Kompetenzvermittlungsprozesse innerhalb der ambulanten Pflegepraxis

Wenngleich innerhalb von Studienformaten der Aspekt der Digitalkompetenz zunehmend Einzug findet und zudem bereits Leitfäden zur qualitätsgesicherten Einführung digitaler Pflegetechnologien existieren, fehlt weiterhin eine einheitliche, effektive und strukturierte Vermittlung digitaler Kompetenzen in Implementierungsprozessen digitaler Technologien der Pflegepraxis (NHS Health Education England 2019; Hentschel und Neuhöfer 2022). Diese Einschätzung entspricht der Feststellung, dass eine *Einbindung von Pflegefachpersonen bisher spät und nur in geringem Ausmass* erfolgt (M1/M2; Bohnet-Joschko und Korte 2023; Wolf-Ostermann und Rothgang 2024; Seibert et al. 2020). Dabei sind sich Führungskräfte durchaus bewusst, dass ein prozesshaftes Vorgehen der *Vermittlung von Sicherheit und Struktur* an Mitarbeitende dienlich wäre (F1; F2; F3; F4). Orientierung bieten könnten bestehende Angebote zur Vermittlung von Digitalkompetenz in Gesundheitsfachberufen sowie Publikationen, die versuchen, ein Verständnis zu schaffen für die Funktion einzelner Kompetenzbereiche innerhalb der Digitalkompetenz (z. B. anhand der Resonanztheorie; Klawunn 2023, 124; Klawunn 2024, 13). Auffällig ist hierbei, dass es sich bei Angeboten häufig um Hochschulinterne handelt. Beispielhaft genannt werden können das Angebot der Hochschule für angewandte Wissenschaften Hamburg oder ein Forschungsprojekt der Universität Paderborn, welche systematisch (z. B. durch interaktive Module, Aufgabenstellungen, app-gebundene Kompetenztests) darauf zielen, die Digitalkompetenz von beruflich Pflegenden zu erweitern (Hentschel und Neuhöfer 2022; Beutner 2024).

Eine Möglichkeit, dieses systematische Vorgehen in Praxiseinrichtungen zu übertragen, böte die *Vernetzung mit Bildungseinrichtungen*. Diese wird von Führungskräften zur Umsetzung von Schulungen (digital oder persönlich) als wichtig beurteilt (F1; F3; F4; F6). Als geeignete Einrichtungen werden neben Hochschulen auch Pflegefachschulen, Volkshochschulen, Berufsverbände, Bildungsnetzwerke oder Online-Angebote angesehen (M1/M2; F1; F2; F3). Aus der Perspektive der Medienpädagogik erscheinen diese Ansätze sinnvoll, um einen adäquaten Umgang mit digitalen Technologien sicherzustellen. Digitale Inhalte sollten ein fester Teil der Fachdidaktik sein, da mittels eines durchdachten Einsatzes digitaler Medien im Rahmen der Ausbildung oder des Studiums wichtige berufliche Handlungskompetenzen erlernt werden können. Darüber hinaus kann die Verknüpfung von Wissen im Umgang mit digitalen Technologien mit Fähigkeiten zur Qualitätssteigerung in der Klient:innenversorgung zur Entwicklung einer umfassenden

Digitalkompetenz beitragen (Schönfeld und Lachmund 2024, 27). Eine solche Vernetzung bietet das Potenzial, auch ausserhalb der Organisation Erfahrungen zu sammeln, notwendige Kompetenzen aufzubauen (F2) und diese in die Einrichtung oder bestehende Netzwerke einzubringen (F3). Einige der befragten Führungskräfte zweifeln den Wert einer Vernetzung allerdings an, da sie *keinen Bedarf zur Verbesserung der Digitalkompetenz* innerhalb der eigenen Organisation sehen (F2; F5). Seitens der Mitarbeitenden wird eine Vernetzung jedoch als sinnvoll erachtet (M1/M2), um die *eigene Rolle und Kompetenz* durch die zusätzliche Unterstützung stärker *weiterzuentwickeln* (M3).

Eine enge Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen ermöglicht ausserdem die Gestaltung von Lehr- und Lerninhalten, die sich an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientiert (M4). Diese Aussagen bezeugen die bestehende Ambivalenz gegenüber einer erfolgreichen Digitalisierung von Prozessen und Arbeitsumfeldern in Einrichtungen der ambulanten Versorgung. Gründe können in den aus Perspektive der Organisationspädagogik nötigen umfangreichen Veränderungsprozessen und Reflexionen der bisherigen Organisationsstruktur liegen. Dies betrifft neben technischen Voraussetzungen auch die Gestaltung von Lernsituationen sowie -inhalten (Schlenker et al. 2023, 213–15). Die Digitalkompetenz von Lehrenden und Lernenden erweist sich hierbei als Grundvoraussetzung zur Steuerung einer digitalen Transformation von Bildungsprozessen. Lehrende – die im Rahmen einer ambulanten pflegerischen Organisationsstruktur durch Führungspersönlichkeiten dargestellt werden – stehen daher in der Verantwortung, sich *aktiv mit neuen virtuellen Lehrformaten und digitalen Technologien auseinanderzusetzen*. Entsprechende mediendidaktische Entscheidungen sollten in Abhängigkeit von den *Lernenden, den Lernzielen und den jeweiligen Rahmenbedingungen* gefällt werden. Für eine erfolgreiche Umsetzung dieser digitalen Lehr- und Lernformate ist zudem ein adäquates Management von Konflikten essenziell (Morgenstern und Rustemeier-Holtwick 2024, 41–43). In diesem Zusammenhang ermöglicht eine Synthese digitaler und physischer Lernangebote innerhalb eines sozialen Interaktionsraums die Einbindung geeigneter mediendidaktischer Konzepte der Partizipation und Kollaboration im Lehr- und Lernprozess in Organisationen. Eine weitere Erfolgsbedingung hierfür ist die Auswahl *geeigneter Lernorte und Szenarien* (Schönfeld und Lachmund 2024, 28–30).

Vor dem Hintergrund, dass sich ein effektiver Lernprozess durch das Lernen in Beziehungen und die Stimulation mehrerer Sinnesebenen sowie über die individuell empfundene Relevanz auszeichnet, *eignet sich die TZI besonders für digitale Transformationsmassnahmen* in Organisationen (Reinhardt 2006, 136). Neben den bereits ausgeführten Bausteinen wird hier das Individuum als ganzheitlich psycho-biologisch betrachtet, wobei die eigene Autonomie und Interdependenz in den Vordergrund gestellt werden (Padberg 2023, 358). Die TZI realisiert somit in ihrer Gesamtheit eine selbstgeleitete ganzheitliche Form des Lernens und der Kommunikation in Gruppen (Rechberger 2007, 249).

5. Entwicklung kompetenter organisatorischer Systeme im Kontext der Entwicklung von Digitalkompetenz

Zielgerichtet und individuell geschaffene Anlässe der Vermittlung von Digitalkompetenz an und durch Führungskräfte im Rahmen Transformationsprozessen von Organisationen können die nachhaltige Nutzung digitaler Care-Plattformen fördern (Aigner et al. 2025). Dafür sollten sie in didaktisch konzipierte Implementierungsprozesse eingebettet werden. Dies geschieht, wie erläutert, bislang noch unzureichend. In diesem Abschnitt wird deshalb ein Szenario eines idealen Prozesses auf Basis der Ausführungen zur TZI und der Organisationspädagogik für eine Kompetenzerreichung und -vermittlung durch die Schlüsselakteur:innen der Führungsebene beschrieben. Es wird hierbei ergänzend von den Erkenntnissen der befragten Personen aus der oberen und mittleren Führungsebene (Einrichtungsleitungen und Pflegedienstleitungen) ausgegangen.

Der prozessuale Aufbau folgt den Phasen der Anregung, Planung, Steuerung, Durchführung und Evaluation nach Reinhardt (2006, 134; siehe Abbildung 1). Die hierfür gewählten übergeordneten Postulate, die sich aus den Grundsätzen des TZI ergeben, fungieren für die Organisationen bei der Gestaltung von hybriden Lehr- und Lernprozessen als Kompass. Diese sind: Offenheit, Partizipation, Konfliktbereitschaft und Beziehungspflege. Der Prozess zielt auf eine möglichst effektive pädagogische Förderung der einzelnen Mitarbeitenden und Führungskräfte ab, da sich daran das Ausmass einer lernenden Organisation bemisst (Rosenbusch 2005, 21–22). Im Kontext des Vier-Faktoren-Modells der TZI bedeutet das:

Führungskräfte als Lern- und Lehrpersonen (*ICH – die individuelle Person mit ihren Kompetenzen und Anliegen*) berücksichtigen die vier zentralen Faktoren im Lernprozess und bemühen sich, diese in Balance zu halten. Dafür schaffen sie geeignete organisationale Rahmenbedingungen, welche Störungen und Konflikte zulassen. Dadurch betrachten sie sich und ihre Mitarbeitenden ganzheitlich und stellen die Autonomie der Mitarbeitenden in ihrer Interdependenz in den Vordergrund (Reinhardt 2006, 136; Padberg 2023, 358). Sie begegnen den Lernpersonen offen, indem sie sich über Voraussetzungen erfolgreicher Bildungsprozesse bewusst sind und Digitalkompetenz nicht nur anhand augenscheinlicher Vorteile oder Motive beurteilen (F1; F3; M4; Frosch et al. 2015, 8; Padberg 2023, 360). Zudem achten Führungskräfte als Lehrpersonen bei der Auswahl der IKT (z. B. digitale Care-Plattformen) stets auf die Passung zwischen den Rahmenbedingungen der Organisation, den Lernzielen (Schönfeld und Lachmund 2024, 28–30) der Lerngemeinschaft und der Anwendung (Kunze 2020).

Mitarbeitende als Lernpersonen (*ICH – die individuelle Person mit ihren Kompetenzen und Anliegen*) beteiligen sich aktiv an der Gestaltung des Lehr- und Lernprozesses (Kernebeck et al. 2022; Schure 2023, 44–46), indem sie gemeinsam mit den Lehrenden über den Lerngegenstand entscheiden, Konflikte thematisieren oder Meinungen und Wünsche zu (un)geeigneten Lehrformaten und Lerngemeinschaften äussern (F1; F3; M4; Frosch et al. 2015, 8; Padberg 2023, 360). In diesem Zusammenhang erwerben sie im Zuge

der Testung und Nutzung der jeweiligen IKT (z. B. digitale Care-Plattformen) die Möglichkeit zur Beurteilung von Mehrwerten im Kontext der direkten Klient:innenversorgung (Nonnenmacher et al. 2020, 40–45) und ein Verständnis für deren Notwendigkeit (Mittermaier et al. 2022).

Die Organisation (*GLOBE – die Rahmenbedingungen*), ggf. vertreten durch Führungskräfte höherer Managementebenen, ist sich über ihren Einfluss als Gesamtsystem bewusst. Daher rückt diese den pädagogischen Prozess in der Organisation in den Vordergrund. Sie misst die Administration daran, inwieweit diese den Prozess unterstützt oder behindert. Darüber hinaus integriert sie Bildungseinrichtungen mit bestehenden Konzepten zur didaktischen Vermittlung von Digitalkompetenz in den Lehr- und Lernprozess (Rosenbusch 2005, 21–22; Ansmann et al. 2024; F1; F3; F4; F6). Weitere übergreifend tätige Versorgungseinrichtungen des Gesundheitswesens und der Pflege werden (bereits heute) bedarfsabhängig in den Bildungsprozess integriert (F1; F2; F5; M1/M2).

Beziehungsgeflechte zwischen den am Lehr- und Lernprozess beteiligten Akteur:innen und Individuen (*WIR – die Gruppeninteraktion und -beziehung*) werden als gleichwertiger Baustein betrachtet. Somit wird im Sinne einer Partizipation und Kollaboration im Lehr- und Lernprozess eine situationsangemessene Kommunikation verfolgt, die eine hohe Beteiligung der Lernenden bei der Lernprozessgestaltung und der kooperativen Entscheidung über den Lerngegenstand oder den Lernort zulässt. Geeignete Lernszenarien und Formate werden gemeinsam diskutiert. Dabei entstehende Konflikte werden ausgetragen. Gegenseitige Anerkennung ist ein ständiger Begleiter innerhalb des Prozesses (F5; Padberg 2023, 360; Rechberger 2007, 249; Quilling 2015, 2; Schönfeld und Lachmund 2024, 28–30; Frosch et al. 2015, 5–6; Morgenstern und Rustemeier-Holtwick 2024, 41–43; Kuper und Thiel 2018, 587–88).

Digitalkompetenz (*ES – die Lehrinhalte und Aufgaben*) stellt den zentralen Gegenstand innerhalb des Lehr- und Lernprozesses dar. Zu den wichtigen Bausteinen gehören ein Verständnis von digitalen Transformations- und Bildungsprozessen sowie zu digitalen Pflorgetechnologien an sich (z. B. digitale Care-Plattformen), um diese als solche zu identifizieren und sie sinnstiftend im Lehr- und Lernprozess einsetzen zu können. Handlungskompetenzen mittels des Einsatzes hybrider Lernformate, reflexive Kompetenzen zu ihrem Einsatz und ihren Risiken sowie die grundsätzliche Relevanz des Lerngegenstands zu beurteilen, sind weitere wichtige Bestandteile darin. Aus einer Kombination von physischen Lernangeboten und digitalen Lernmitteln kann sich so im besten Fall eine neuartige soziale und didaktische Interaktionsfläche entwickeln (NHS Health Education England 2019; Schönfeld und Lachmund 2024, 28–30; Reinhardt 2006, 136).

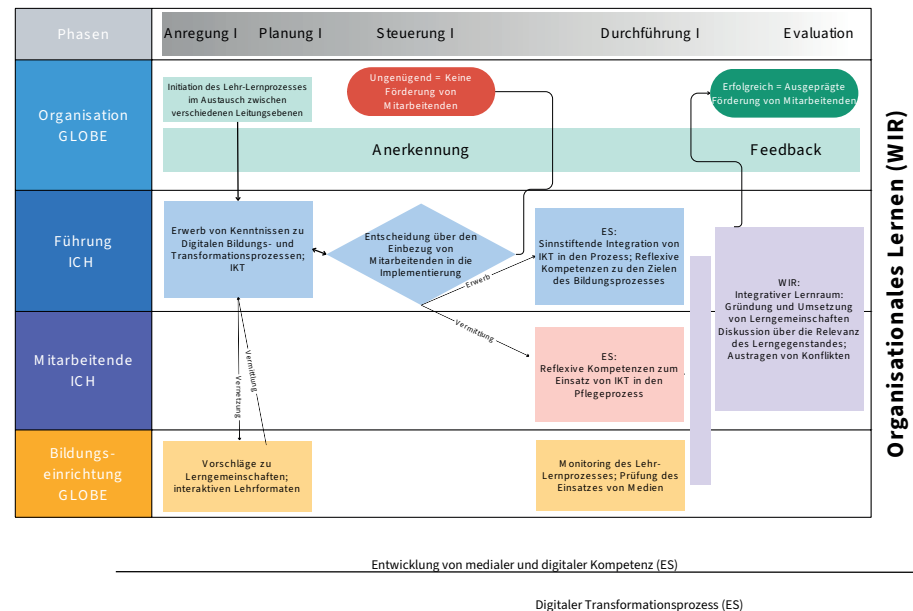


Abb. 1: Didaktischer Aufbau von Digitalkompetenz von und durch Führungskräfte anhand von TZI in Organisationen der ambulanten Versorgung (Eigene Darstellung in Anlehnung an Frosch et al. 2015, 8; Reinhardt 2006, 134; Schönfeld und Lachmund 2024, 28–30; Paulicke 2024, 17–18; Kuper und Thiel 2018, 587–88; Padberg 2023, 360; Rechberger 2007, 249; Rosenbusch 2005, 21–22).

Diesem konzeptionelle Lehr- und Lernprozess zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden geht der Lernprozess von Führungskräften selbst voraus. Vor dem Hintergrund einer unzureichenden Digitalkompetenz der Führungskräfte (F4; F5; F6) zur Beurteilung fremder und Äusserung eigener Haltungen zu einer digitalen Care-Plattform als Kanal der Organisationstransformation und zur Digitalkompetenz ihrer Mitarbeitenden (F1; F3; M4) ist dies unumgänglich. Darüber hinaus trägt die Gestaltung dieses ersten Prozessschrittes alle folgenden. Über bereits erfolgende Einzelgespräche hinaus (F2) wird daher ein strukturierter Kompetenzvermittlungsprozess durch externe Bildungstragende vorgeschlagen. Dieser kann sowohl persönlich (Aigner et al. 2025) als auch hybrid erfolgen und somit den Bedarfen der von zeitlichen und räumlichen Beschränkungen geprägten ambulanten Versorgung gerecht werden (Wirth et al. 2023; Braeseke et al. 2020). Des Weiteren ermöglicht der Einbezug externer Partner:innen den Zugriff auf mögliche weitere Koordinator:innen (Wolf-Ostermann und Rothgang 2024) und kompetente Ansprechpersonen (F4) zur gemeinsamen Gestaltung des Lernprozesses. Dies bezieht sich zum Beispiel auf die Etablierung von Lerngemeinschaften. Der Einbezug weiterer externer Partner:innen (z. B. aus anderen Praxiseinrichtungen) oder die Ergänzung um weitere Schritte (z. B. zur Testung digitaler Pflegetechnologien) ist möglich und abhängig von den Bedarfen der jeweiligen Organisation und ihrer Mitglieder (M4). Diese müssen die jeweiligen Rahmenbedingungen als förderlich empfinden (F2).

Das Vorgehen im Lernprozess der Führungskräfte erstreckt sich auf alle folgenden Prozessschritte. Zentral bleibt eine enge persönliche Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften (F2; F6), ergänzt um die Öffnung für externes Wissen aus der Organisations- und Medienpädagogik. Führungskräfte nehmen dabei eine doppelte Rolle ein: Sie erwerben durch den Einsatz von IKT selbst Digitalkompetenz und vermitteln diese parallel auch an ihre Mitarbeitenden. Dadurch endet der Prozess nicht bei einer aus Unsicherheiten entstandenen Entscheidung von Führungskräften gegen einen aufwendigen und unnötig diskussionsbehafteten Implementierungsprozess. Stattdessen werden Gelegenheiten für einen reflektierten Einsatz digitaler Pflfegetechnologien im Zuge eines kollektiven Lernprozesses geschaffen. Dieser beginnt und endet sowohl bei einer Personengruppe innerhalb der Organisation als auch bei der Organisation als übergreifender Rahmung selbst.

6. Fazit

Die Implementierung digitaler Care-Plattformen kann weitreichende Veränderungen in Organisationen in Gang setzen, insbesondere durch einen Lehr- und Lernprozess zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Es handelt sich um einen Prozess, der verschiedene Ebenen und Individuen innerhalb und ausserhalb einer Organisation einbezieht und zu einer Entwicklung anregt, denn:

- Die Beziehungspflege (u. a. aufgrund kontinuierlicher gegenseitiger Anerkennung) der Partner:innen steht dabei stärker im Vordergrund als die Technologie an sich. Insofern folgt ein hybrider Kompetenzvermittlungsprozess entsprechend der TZI dem Anspruch die Bedingungen der Akteur:innen und Organisationen in einem Implementierungsprozess zu priorisieren (Zerth et al. 2021).
- Bezogen auf den Lerngegenstand (*ES*), die Digitalkompetenz von Mitarbeitenden und Führungskräften, öffnet der dargestellte Prozess der TZI verschiedene Kompetenzbereiche (Bewertungs-, Gestaltungs-, Entscheidungs- und Durchsetzungskompetenzen, Anwendungs- und Datenverarbeitungskompetenzen) für Führungskräfte und Mitarbeitende (Becka et al. 2020).
- Die Lehr- und Lernpersonen Führungskraft und Mitarbeiter:in (*ICH*) erwerben durch den dialogischen Prozess die Möglichkeit zu Anwendung sowie analytischer und reflexiver Beurteilung einer digitalen Plattform. Exakt diese Kompetenzbereiche werden innerhalb der Medienpädagogik z. B. durch Schäfers (2024, 24) gefordert.

Bislang wird Digitalkompetenz mit Blick auf die Befragungsergebnisse nur unter bestimmten Voraussetzungen und themenbezogen an Mitarbeitende vermittelt. Gründe dafür liegen möglicherweise im Gegensatz zwischen der Beurteilung unzureichender eigener Digitalkompetenz von Führungskräften und der Ablehnung von Aktivitäten zu deren Kompensation (z. B. Vernetzung mit Bildungseinrichtungen). Es fehlt hier an

einer prozesshaften Organisationstransformation (Meister und Böckmann 2023; Foadi et al. 2020), welche allen betroffenen Personengruppen die Teilhabe am Implementierungsprozess ermöglicht (Meister und Böckmann 2023; Peters et al. 2022; Klenk 2022; Mühlhausen 2023).

Insofern zeigt dieser Beitrag Lücken im Wissen um die Digitalkompetenz von Führungskräften der ambulanten Versorgung. Geklärt werden sollte, wie ein solches Wissen z. B. zur TZI und zu deren Nutzung flächendeckend konkret und frühzeitig an Führungskräfte vermittelt werden kann. Ausserdem bleibt die Frage nach der Kenntnis von vorhandenen Anlaufstellen und der Fähigkeit zur Identifikation von möglichen Bildungsräumen.

Ein Kompetenzvermittlungsprozess entsprechend der TZI als mögliches Medienkompetenzmodell (Schäfers 2023, 109–126) kann eine mögliche schrittweise Handreichung für einen Wissensvermittlungsprozess sein, die multifaktoriell agiert und damit den Bedarfen der Praxis sowie einer Unterordnung digitaler Pflorgetechnologien gegenüber dem Versorgungsprozess nachkommt. Dem Gelingen der Vermittlung von digitalem Wissen und der Entwicklung von Digitalkompetenz bei Führungskräften in einer lernenden, innovativen Organisation könnte so begegnet werden. Zudem bietet dieser Prozess eine Möglichkeit zur Verantwortungsübernahme durch Führungskräfte in ihrer doppelten Schlüsselrolle als Lehr-, aber auch als Lernpersonen und damit ein weiteres attraktives Tätigkeitsfeld für Pflegefachpersonen.

Literatur

- Aigner, Johanna, Henriette Schulz, und Florian Fischer. 2024. «Erwartungen an das Pflegekompetenzgesetz: Alles auf dem rechten Weg zur Anwendung?» *Gesundheit und Pflege* 4: 143–50.
- Aigner, Johanna, Henriette Schulz, und Florian Fischer. 2025. «Mehrwert von sozialraumbezogenen digitalen Plattformen? – Zur Einbindung von Pflegefachpersonen über Führungskräfte». In *Soziale Digitalisierung – Perspektiven zu den Schnittstellen von Technik und Gesellschaft*, herausgegeben von Michael Opielka und Christian Erfurth, 341–63. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-46328-1_16.
- Ansmann, Lena. 2015. «Kongressnachlese. Im Fokus: Optimale Versorgungsqualität: Die lernende Organisation Krankenhaus: Transfer der Ergebnisse aus der Versorgungsforschung in den Krankenhausalltag». *Geburtshilfe und Frauenheilkunde* 75 (8): 768–72. <https://doi.org/10.1055/s-0035-1558093>.
- Ansmann, Lena, Stefan Nöst, Mirjam Körner, Carolin Auschra, Roland Bal, Marina Böddeker, Ingo Bode, Jeffrey Braithwaite, Clara Breidenbach, Marie Coors, Ibrahim Demirer, Mark Exworthy, Lorenz Harst, Christian Heuser, Julia Hoffmann, Juliane Köberlein-Neu, Karl Krajic, Gregory Maniatopoulos, Russell Mannion, Ralph Möhler, Holger Pfaff, Monika A. Rieger, Esther Rind, Helge Schnack, Anke Wagner, Matthias Weigl, Michel Wensing, Siri Wiig, Eva Wild, Hendrik Wilhelm, und Markus Wirtz, und Katja Götz. 2024. «Die Zukunft der organisationsbezogenen Versorgungsforschung in Deutschland und darüber hinaus – ein Positionspapier». *Das Gesundheitswesen* 86 (S04): 259–66. <http://doi.org/10.1055/a-2379-0611>.

- Ansmann, Lena, Walter Baumann, Johannes Gostomzyk, Katja Götz, Ursula Hahn, Holger Pfaff, Lars Rölker-Denker, und Stefan Nöst. 2019. «DNVF-Memorandum III – Methoden für die Versorgungsforschung, Teil 4 – Konzept und Methoden der organisationsbezogenen Versorgungsforschung: Kapitel 1 – Definition und Konzept der organisationsbezogenen Versorgungsforschung». *Gesundheitswesen* 81 (3): e64-e71. <https://doi.org/10.1055/a-0862-0527>.
- Argyris, Chris, und Donald A. Schön. 1999. *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methoden, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Becka, Denise, Christoph Bräutigam, und Michaela Evans. 2020. ««Digitale Kompetenz» in der Pflege: Ergebnisse eines internationalen Literaturreviews und Herausforderungen beruflicher Bildung». *Forschung aktuell* 8: 1–20. <https://hdl.handle.net/10419/224129>.
- Bendig, Thomas, Peter Bleses, Jens Breuer, Regina Buhr, Nicole Egbert, Ursula Hertha Hübner, Jochen Koubek, Daniel Krupka, Maxie Lutze, Lena-Sophie Müller, Martin Rutha, Martin Schnellhammer, Michael Schubert, Barbara Schwarze, Rüdiger Weißbach, und Eva M. Welskop-Deffaa. 2017. *Leitlinien Digitale Kompetenzen in der Pflege*. Berlin: Gesellschaft für Informatik e.V.
- Beutner, Marc. 2024. «Digitalisierung in der Pflegeausbildung: Zukunftsweisendes Tool». *Die Schwester Der Pfleger* 2 (24): 76–77. <https://www.bibliomed-pflege.de/sp/artikel/49696-zukunftsweisendes-tool>.
- Bohnet-Joschko, Sabine, und Lisa Korte. 2023. «Digitalisierung verändert den Krankenhausalltag». *Pflege Zeitschrift* 76 (4): 56–58. <https://doi.org/10.1007/s41906-023-2034-5>.
- Braeseke, Grit, Claudia Pflug, Thorsten Tisch, Lukas Wentz, Cornelia Schaubert, Annabel Zettl, und Karl Nauen. 2020. *Gutachten für den Bereich der Pflege für die Jahre 2025 bis 2050 in Bayern: LOS 1 und LOS 2 – Teilbericht A: Gesamtgutachten*. Berlin: IGES Institut. https://www.weilheim-schongau.de/media/4077/gutachten_pflege_bayern_2025_2050_teil_aneupdf.pdf.
- Brönneke, Jan B., und Jörg F. Debatin. 2022. «Digitalisierung im Gesundheitswesen und ihre Effekte auf die Qualität der Gesundheitsversorgung». *Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz* 65 (3): 342–47. <https://doi.org/10.1007/s00103-022-03493-3>.
- Burmann, Anja, Max Tischler, Mira Faßbach, Sophie Schneitler, und Sven Meister. 2021. «The Role of Physicians in Digitalizing Health Care Provision: Web-Based Survey Study». *JMIR Medical Informatics* 9 (11): e31527. <https://doi.org/10.2196/31527>.
- Büscher, Andreas, Dorit Schröder, und Eva M. Gruber. 2022. «Die Personalsituation der ambulanten Pflege. Eine qualitative Studie zu aktuellen und zukünftigen Herausforderungen». *Zeitschrift Pflege* 35 (5): 269–77. <https://doi.org/10.1024/1012-5302/a000881>.
- Clarke, Adele, Carrie Friese, und Rachel S. Washburn. 2018. *Situation Analysis: Grounded Theory after the interpretive turn*. Thousand Oaks: Sage.
- De Geest, Sabina, Franziska Zúñiga, Thekla Brunkert, Mieke Deschodt, Leah L. Zullig, Kaspar Wyss, und Jörg Utzinger. 2020. «Powering Swiss health care for the future: implementation science to bridge <the valley of death>». *Swiss Medical Weekly* 150 (3738): w20323. <https://doi.org/10.4414/smw.2020.20323>.

- Deutsche Gesellschaft für Medizinische Informatik, Biometrie und Epidemiologie e.V. 2017. Welche Kernkompetenzen in Pflegeinformatik benötigen Angehörige von Pflegeberufen in den D-A-CH-Ländern? Eine Empfehlung der GMDS, der ÖGPI und der IGPI. *GMS Medical Informatics, Biometry, and Epidemiology* 13(1): Doc02. <https://doi.org/10.3205/mibe000169>.
- Doppler, Jakob, und Bernadette Hutter. 2022. «Auch praktische Gesundheitsberufe und mobile Pflege brauchen digitale Kompetenzen»: Jakob Doppler, Studiengangsleiter «Digital Healthcare» und Center-Koordinator des «Center for Digital Health and Social Innovation» an der FH St. Pölten, über Interdisziplinarität im Studium und Prozesse im Gesundheitssystem». *AMS info* 547, Wien: Arbeitsmarktservice Österreich (AMS). <https://hdl.handle.net/10419/269906>.
- Foadi, Nilufar, Christian Koop, und Marianne Behrends. 2020. «Medizinische Ausbildung: Welche digitalen Kompetenzen braucht der Arzt?» *Deutsches Ärzteblatt International* 117 (12): A-596–600.
- Frosch, Günther, Martina Bürster, Katharina Rosenkranz, und Christian Wurster. 2015. «Was ist TZI? Basel: Ruth Cohn Institute for TCI-international». <https://www.ruth-cohn-institute.org/files/content/zentraleinhalte/dokumente/TZI-Broschuere/WAS-IST-TZI.pdf>.
- Hentschel, Tino, und Jan Neuhöfer. 2022. «Browser-Based, VR-Enhanced Vocational Training of Nursing Staff With and Without Migration Background: Browserbasierte VR- gestützte Ausbildung von Pflegepersonal mit und ohne Migrationshintergrund». In *Tagungsband MuC '22: Mensch und Computer 2022*, herausgegeben von Max Mühlhauser, Christian Reuter, Bastian Pfleging, Thomas Kosch, Andrii Matviienko, Kathrin Gerling, Sven Mayer, Wilko Heuten, Tanja Döring, Florian Müller, und Martin Schmitz, 587–89. Darmstadt: Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3543758.3548539>.
- Kadela-Baum, Stephanie. 2022. «Organisationen als Lernsysteme gestalten». In *Leadership und People Management. Führung und Kollaboration in Zeiten der Digitalisierung und Transformation*, herausgegeben von Stephanie Kadela-Baum, Sandrina Meldau und Martin Brasser, 449–452. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35521-0>.
- Kelley, Tiffany F. 2024. «Advancing the Nursing Profession through Innovation». In *Nursing – Trends and Developments*, herausgegeben von Sandra Xavier und Lucília Nunes, 1–19. London: InTechOpen.
- Kernebeck, Sven, Theresa S. Busse, und Horst C. Vollmar. 2022. «Reporting von Studien zu digitalen Interventionen im Gesundheitswesen». In *E-Health-Ökonomie II – Evaluation und Implementierung*, herausgegeben von Thomas Lux, Juliane Köberlein-Neu und Stefan Müller-Mielitz, 47–69. Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35691-0_4.
- Klawunn, Ronny, Urs-Vito Albrecht, Deliah Katzmarzyk, und Marie-Luise Dierks. 2024. Beyond technology acceptance – a focused ethnography on the implementation, acceptance and use of new nursing technology in a German hospital. *Frontiers in Digital Health* 6: 1330988. <https://doi.org/10.3389/fdgth.2024.1330988>.

- Klawunn, Ronny, Deliah Katzmarzyk, Regina Schmeer, und Marie-Luise Dierks. 2023. «Mehr Resonanz in der Pflege dank Technik? Analyse von ethnografischen Fallbeispielen aus dem Pflegepraxiszentrum Hannover». In *Zukunft der Pflege – Tagungsband der 6. Clusterkonferenz 2023: Mit Pflegeinnovationen die Zukunft gestalten – menschlich, professionell, digital*, herausgegeben von Susanne Boll, Andreas Hein, Vanessa Cobus, Pascal Hinrichs, Hironori Matsuzaki, Regina Schmeer, Stefan Walzer, Karin Wolf-Ostermann und Jürgen Zerth, 124–28. Oldenburg: University of Oldenburg Press.
- Klenk, Tanja. 2022. *Digitalisierung im Bereich sozialer Dienstleistungen – eine Literaturstudie*. Duisburg-Essen: Deutsches Institut für Interdisziplinäre Sozialpolitikforschung. <https://difis.org/f/0570c5be7a.pdf>.
- Kuckartz, Udo. 2010. *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS.
- Kuckartz, Udo. 2018. *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Kunze, Christophe. 2020. *(Nicht-)Nutzung, Transfer, Verbreitung und Nachhaltigkeit von Gesundheitstechnologien: Deutsche Version des NASSS-Frameworks*. Furtwangen: Hochschule Furtwangen. <https://opus.hs-furtwangen.de/frontdoor/index/index/docId/6230>.
- Kuper, Harm, und Felicitas Thiel. 2018. «Erziehungswissenschaftliche Institutionen- und Organisationsforschung». In *Handbuch Bildungsforschung*, herausgegeben von Rudolf Tippelt und Bernhard Schmidt-Hertha, 587–606. Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19981-8_24.
- Küppers, Jan-Philipp. 2022. «Was ist eine lernende Organisation». In *Polizei als lernende Organisation: Systemisches Polizeimanagement in Planungspraxis, Entscheidungsfindung und Handlungsoptionen*, herausgegeben von Jan-Philipp Küppers, 11–32. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35131-1_2.
- Meister, Sven, und Britta Böckmann. 2023. «Edukation und Weiterbildung». In *Digitale Medizin in NRW: Best Practice for Translation*, herausgegeben von DLR Projektträger, 33–36. Bonn: DLR Projektträger. <https://www.medizin.nrw/wp-content/uploads/Digitale-Medizin-in-NRW-Best-Practice-fuer-Translation.pdf>.
- Miedlich, Heiko, und Monia Ben Larbi. 2023. «Charakteristika einer lernenden Organisation». In *Aspekte Lernender Organisationen: Lernen als Motor kontinuierlicher Entwicklung*, herausgegeben von Heiko Miedlich und Monia Ben Larbi, 3–7. Berlin, Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66580-0>.
- Mittermaier, Mirja, Christina Sina, Jutta G. Richter, Matthias Raspe, Patrick Stais, Jörg Vehreschild, Sebastian Wolfrum, Christina Anthes, Martin Möckel, AG DiGA und KI in Leitlinien der Kommission Digitale Transformation der DGIM. 2022. «Praktische Anwendung digitaler Gesundheitsanwendungen (DiGA) in der Inneren Medizin». *Der Internist* 63 (3): 245–54. <https://doi.org/10.1007/s00108-022-01264-5>.
- Morgenstern, Ulrike, und Annette Rustemeier-Holtwick. 2024. «Digitale Medienkompetenz: Studierende Lehrkräfte fit machen. Lehr-Lernprozesse wirksam steuern». *Pflege Zeitschrift* 77 (4): 41–44. <https://doi.org/10.1007/s41906-024-2579-y>.

- Mühlhausen, Julia. 2023. «Mit Partizipation gelingt der digitale Wandel. Erfolgreiches Change-Management bei der Pflegedokumentation». *Pflege Zeitschrift* 76 (5): 14–18. <https://doi.org/10.1007/s41906-023-2053-2>.
- NHS Health Education England. 2019. «The Topol Review – Preparing the healthcare workforce to deliver the digital future: An independent report on behalf of the Secretary of State for Health and Social Care February 2019». London: Health Education England. <https://topol.hee.nhs.uk/wp-content/uploads/HEE-Topol-Review-2019.pdf>.
- Nonnenmacher, Lara, Anna Hedegüs, und Ulrich Otto. 2020. «Vermittlungsplattformen in der Pflege und Betreuung». *Soziale Sicherheit CHSS* (2): 40–45.
- Padberg, Stefan. 2023. «Themenzentrierte Interaktion». In *Transformative Geographische Bildung – Schlüsselprobleme, Theoriezugänge, Forschungsweisen, Vermittlungspraktiken*, herausgegeben von Eva Nöthen und Verena Schreiber, 357–62. Berlin: Springer Spektrum. https://doi.org/10.1007/978-3-662-66482-7_51.
- Parker, Geoffrey G., Marshall W. van Alstyne, und Sangeet Paul Choudhary. 2017. «Platform revolution. How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you». *Studia Medioznawcze* 68 (1): 139–44.
- Paulicke, Denny. 2024. «Digitale (Lehr-)Transformation in den Gesundheitsfachberufen». In *Chancen und Strategien des digitalen Lehrens und Lernens in den Gesundheitsfachberufen*, herausgegeben von Gordon Heringshausen, Ulrike Morgenstern, Denny Paulicke und Andreas Schönfeld, 1–25. Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-68869-4_1.
- Peters, Verena, Benjamin Herten, Katharina Kirstein, Nora Schulte-Coerne, Jonas Seidel, Amber Wellmer, Esther Stehle, Nils Müller, Patrick Beule, Andrea Laukhuf, Laura Müller, Benedikt Runschke, Sabrina Spies, Daniel Stohr, Sandra Zimmermann, Jan Schröder, Nina Bastian, Kathrin Meyer-Frieß, Thomas Reinhardt, Notburga Ott, Kai-David Klärner, und Martin Werding. 2022. «Endbericht zur Studie «Arbeitsplatzsituation in der Akut- und Langzeitpflege und Ermittlung sowie modellhafte Implementierung von Indikatoren für gute Arbeitsbedingungen in der Langzeitpflege»». Bochum: IEGUS GmbH, WifOR GmbH, contec – Gesellschaft für Organisationsentwicklung, und Ruhr-Universität Bochum. https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/3_Downloads/K/Konzertierte_Aktion_Pflege/Abschlussbericht_Studie_Arbeitsplatzsituation_in_der_Akut-_und_Langzeitpflege_Los-1_barrierefrei.pdf.
- Pscherer, Armin, und Opitz, Oliver G. 2022. «Digitale Innovationen im Gesundheitswesen – Implementierung erfordert Digitalkompetenz». In *E-Health Monitor 2022: Deutschlands Weg in die digitale Gesundheitsversorgung – Status quo und Perspektiven*, herausgegeben von Thomas Müller, Pirkka Padmanabhan, Laura Richter und Tobias Silberzahn, 85–92. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Quilling, Kathrin. 2015. *Themenzentrierte Interaktion – TZI. Der DIE-Wissensbaustein für die Praxis*. <https://www.die-bonn.de/wb/2015-themenzentrierte-interaktion-01.pdf>.
- Rauch, Ricarda. 2022. «Conclusion». In *Digital Mindsets: The Analysis of a Multidimensional Construct*. Reihe: Zukunftsfähige Unternehmensführung in Forschung und Praxis, herausgegeben von Stephan Kaiser, 179–81. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39753-1>.

- Rechberger, Christian. 2007. «Themenzentrierte Interaktion». In *Psychologie und Psychotherapie für Studium und Schule – ein praxisorientiertes Wörterbuch*, herausgegeben von Franz Sedlak, 249–50. Wien, New York: Springer.
- Reinhardt, Martin. 2006. «Themenzentrierte Interaktion in der Organisationsentwicklung». In *In der Balance liegt die Chance – Themenzentrierte Interaktion in Bildung und Beratung*, herausgegeben von Ursula Sauer-Schiffer und Michael Ziemons, 131–41. Münster: Waxmann.
- Rosenbusch, Heinz S. 2005. «Organisationspädagogik der Schule. Grundlagen pädagogischen Führungshandelns». In *Wissen und Praxis Bildungsmanagement*, herausgegeben von Stephan Gerhard Huber. München, Neuwied: Wolters Kluwer. <https://doi.org/10.25656/01:26174>.
- Schäfers, Johannes. 2023. «Zur aktuellen und zukünftigen Bedeutung von Medienkompetenzmodellen in der beruflichen Lehrkräftebildung». In *Futures Literacy – Zukunftsgestaltungskompetenzen für die berufliche Lehrkräftebildung*, herausgegeben von Banek, Nathalie, Ariane Steuber und Julia Gillen, 109–26. Baden-Baden: Academia.
- Schäfers, Johannes. 2024. «Medienkompetenz durch <Learning by Doing>? Erste Untersuchungsergebnisse einer qualitativen Kompetenzanalyse am Beispiel leitfadengestützter Interviews». *MedienPädagogik* 58 (JFMH2023): 13–22. <https://doi.org/10.21240/mpaed/58/2024.03.22.X>.
- Schilling, Jan, und Annette Kluge. 2013. «Organisationales Lernen». In *Kreativität, Innovation und Entrepreneurship*, herausgegeben von Diana E. Krause, 233–50. Wiesbaden: Springer Gabler. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-02551-9>.
- Schlenker, Lars, Carmen Neuburg, Desireé Jörke, und Anzhela Preissler. 2023. «Digitalisierungsprozesse steuern: Faktoren des Gelingens für die Digitalisierung in beruflichen Schulen und ausbildenden Unternehmen». *MedienPädagogik: Zeitschrift für Theorie und Praxis der Medienbildung*: 212–29. <https://doi.org/10.21240/mpaed/00/2023.06.13.X>.
- Schönfeld, Andreas, und Anne-Marie Lachmund. 2024. «Pädagogische Neuausrichtung und Gestaltungspotenziale». In *Chancen und Strategien des digitalen Lehrens und Lernens in den Gesundheitsfachberufen*, herausgegeben von Gordon Heringshausen, Ulrike Morgenstern, Denny Paulicke und Andreas Schönfeld, 27–59. Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-68869-4_2.
- Schreyögg, Astrid. 2024. «Die Organisation als kontextueller Hintergrund. Lehrbriefe». <https://www.schreyoegg.de/index.php/publikationen/lehrbriefe/51-die-organisation-als-kontextueller-hintergrund>. Letzter Zugriff: 30.08.2024.
- Schure, Tim. 2023. «Eigenverantwortung stärken durch digitale Lehre: Handlungsstrategien erproben und Handlungskompetenz erlangen». *Pflege Zeitschrift* (4): 44–46. <https://doi.org/10.1007/s41906-023-2033-6>.
- Seibert, Kathrin, Dominik Domhoff, Kai Huter, Tobias Krick, Heinz Rothgang, und Karin Wolf-Ostermann. 2020. «Application of digital technologies in nursing practice: Results of a mixed methods study on nurses' experiences, needs and perspectives». *Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen* 158: 94–106. <https://doi.org/10.1016/j.zefq.2020.10.010>.

- Stahlhofer, Belinda. 2014. «Theorie, Praxis, Pflegealltag Erleben und Bedeutung der Theorie-Praxis-Diskrepanz bei diplomierten Gesundheits- und Krankenpflegepersonen». Masterarbeit, Karl-Franzens-Universität Graz.
- Sydow, Jörg, Georg Schreyögg, und Jochen Koch. 2009. «Organizational path dependence: Opening the black box». *Academy of Management Review* 34 (4): 689–709. <https://doi.org/10.5465/AMR.2009.44885978>.
- Venkatesh, Viswanath, James Y. L. Thong, und Xin Xu. 2012. «Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology». *MIS Quarterly* 36: 157–78.
- Weick, Karl E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Wensing Michael, Richard Grol, und Jeremy M. Grimshaw. 2020. *Improving patient care. The implementation of change in health care*. Hoboken: Wiley Blackwell.
- Wirth, Lena M., Andreas Büscher, und Manfred Hülsken-Giesler. 2023. «Gesundheitsorientierter Personaleinsatz in der ambulanten Pflege – mehr Mut zu strukturellen Veränderungen». *Pflege und Gesellschaft* 28 (2): 107–20. <https://dg-pflegewissenschaft.de/wp-content/uploads/2024/06/PG-2-2023.pdf>.
- Wolf-Ostermann, Karin, und Heinz Rothgang. 2024. «Digitale Technologien in der Pflege – Was können sie leisten?». *Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz* 67 (3): 324–31. <https://doi.org/10.1007/s00103-024-03843-3>.
- Würdig, Jacqueline, Nadine Heym, und Kathrin Seibert. 2023. «Technologien strukturiert einführen. Praxisorientierter Leitfaden». *Die Schwester Der Pfleger* 1 (23): 4–6. <https://www.bibliomed-pflege.de/sp/artikel/47043-technologien-strukturiert-einfuehren>.
- Zerth, Jürgen, Peter Jaensch, und Sebastian Müller. 2021. «Technik, Pflegeinnovation und Implementierungsbedingungen». In *Pflege-Report 2021: Sicherstellung der Pflege: Bedarfslagen und Angebotsstrukturen*, herausgegeben von Klaus Jacobs, Adelheid Kuhlmeier, Stefan Greß, Jürgen Klauber und Antje Schwinger, 157–72. Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-63107-2>.
- Zettl, Annabel, und Angelika Trübswetter. 2018. «Digitale Transformation in der Pflege – Neue Ansätze für die nutzerzentrierte Implementierung». In *Mensch und Computer 2018 – Usability Professionals*, herausgegeben von Steffen Hess und Holger Fischer, 323–35. Dresden: Gesellschaft für Informatik e.V. und German UPA e.V. <https://doi.org/10.18420/muc2018-up-0214>.