

Band
7

Anja Seng (Hrsg.)

*Digitalisierung
im Öffentlichen Gesundheitsdienst:
Learnings aus dem Projekt DigiSkills*

~
Jan Tietmeyer / Anja Seng

ifpm Schriftenreihe



Institut für Public Management
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

Jan Tietmeyer / Anja Seng

Digitalisierung im Öffentlichen Gesundheitsdienst: Learnings aus dem Projekt DigiSkills

ifpm Schriftenreihe der FOM, Band 7

Essen 2024

ISBN (Print) 978-3-89275-382-7 ISSN (Print) 2702-0576
ISBN (eBook) 978-3-89275-383-4 ISSN (eBook) 2702-0584

Dieses Werk wird herausgegeben vom ifpm Institut für Public Management
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Verlag:
MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH, Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
info@mav-verlag.de

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie;
detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Dieses Werk ist lizenziert unter CC BY 4.0:
Creative Commons Namensnennung 4.0 International.

Diese Lizenz erlaubt unter den Voraussetzungen der Lizenzbedingungen, u. A. der Namensnennung der Urheberin oder des Urhebers, der Angabe der CC-Lizenz (inkl. Link) und der ggf. vorgenommenen Änderungen die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke. Die Rechte und Pflichten in Zusammenhang mit der Lizenz ergeben sich ausschließlich aus dem Lizenzinhalt: CC BY 4.0 Deed | Namensnennung 4.0 International | Creative Commons | <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>.

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Anja Seng (Hrsg.)

***Digitalisierung im Öffentlichen Gesundheitsdienst:
Learnings aus dem Projekt DigiSkills***

Jan Tietmeyer / Anja Seng



**Finanziert von der
Europäischen Union**

NextGenerationEU

Kontakt zum Autor:

Prof. Dr. Jan Tietmeyer

E-Mail: jan.tietmeyer@fom.de

Vorwort

Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung sollte mit Blick auf das Onlinezugangsgesetz (OZG) bereits eine Selbstverständlichkeit sein, doch basierend auf den Erfahrungen aus der Covid-19-Pandemie zeigen sich noch deutliche Defizite. Dabei geht es nicht nur um die Verfügbarkeit von Hard- und Software, sondern auch um die Befähigung der Beschäftigten im Einsatz dieser neuen Tools. So zeigten bereits frühere Forschungsprojekte des ifpm Institut für Public Management die besondere Bedeutung des Faktors Mensch im Rahmen der Digitalisierung. Hier wurden bereits mehrere Projekte zu umfeldbezogenen Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung durchgeführt und zum Teil auch im Rahmen der ifpm Schriftenreihe publiziert.

In dem INQA-Projekt FührDiV (Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung) standen (neue) Führungsansätze im Zuge der Verwaltungsdigitalisierung im Fokus. Im INQA-Experimentierraum AgilKom (Experimentierräume in der agilen Verwaltung) wurden fördernde und hemmende Faktoren bei der Einführung agiler Arbeitsweisen in der öffentlichen Verwaltung auf kommunaler Ebene erarbeitet, die im Projekt „Reallabor Agiles Arbeiten“ auf Landesebene transferiert und weiter differenziert werden konnten. Mit DigiSkills wurde diese Reihe konsequent weiterentwickelt, indem eine Zusammenführung der vorherigen Betrachtungen in Bezug auf Digitalisierung, Führung und die Einführung neuer Arbeitsweisen erfolgt. Im Sinne des dem Institut zugrunde liegenden Forschungsansatzes der Aktions- und Handlungsforschung wird so beständig mit neuen Ansätzen im Feld experimentiert. Die Interventionen werden analysiert und evaluiert und die Erkenntnisse wiederum in neue Schritte überführt.

In der vorliegenden Ausgabe der ifpm Schriftenreihe werden der Verlauf des Projekts DigiSkills skizziert, die Methodik der Evaluation vorgestellt und die Ergebnisse samt Herleitung präsentiert. Damit richtet sich der Beitrag sowohl an Akteurinnen und Akteure der (Verwaltungs-)Praxis als auch der Wissenschaft und Forschung.

Essen, im August 2024

Prof. Dr. Anja Seng

Wissenschaftliche Direktorin des ifpm Institut für Public Management

Abstract

Digitalisierung im Öffentlichen Gesundheitswesen – es geht um mehr als die Einführung von Technologien, die Menschen zur Verfügung stehen sollten, um ihre Arbeit zu vereinfachen, zu verbessern und zu beschleunigen. Es gilt – im Sinne des Reifegradmodells für den Öffentlichen Gesundheitsdienst – die Beschäftigten im Zuge der Digitalisierung zu beteiligen und zu schulen.

Darum ging es im FOM Forschungsprojekt DigiSkills – Wissenschaftliche Begleitung des Gesundheitsamts zur Umsetzung eines Schulungskonzepts im Bereich der Digitalisierung. Zielsetzung war es, die Beschäftigten für die Notwendigkeit der Digitalisierung zu sensibilisieren, ihre digitalen Kompetenzen zu fördern, die Schulungsbedarfe zu ermitteln und zu analysieren und daraus Empfehlungen für die Ausgestaltung von Schulungskonzepten abzuleiten. Methodisch wurde dabei die Aktions- und Handlungsforschung nach Richenhagen und Dick angewendet.

Im Projekt wurde Verwaltungspraxis mit wissenschaftlicher Analyse kombiniert. Erste Interventionen in Form von Auftakt- und zwei Sensibilisierungsworkshops, zu denen jeweils die gesamte Belegschaft eingeladen wurde, waren bereits zum Projektbeginn geplant, die jeweilige Ausgestaltung entwickelte sich iterativ im Laufe des Projekts. Hierbei wurden vielfältige Daten gesammelt – sowohl summativ als auch formativ, quantitativ ebenso wie qualitativ, – analysiert und interpretiert. Basierend auf den Beobachtungen und Erkenntnissen wurden Ableitungen für die inhaltliche und die didaktische Umsetzung der Schulungskonzepte getroffen, die in Form eines Prototyps zusammenfassend abgebildet, getestet und als Basis für die finale Ausgestaltung der Schulungsunterlagen verwendet wurden.

Insgesamt zeigt sich, dass das Reifegradmodell für den Öffentlichen Gesundheitsdienst eine gute Orientierung für die Umsetzung von Digitalisierung bietet. Durch die Sensibilisierung, Partizipation und Schulung der Beschäftigten ist es möglich, sie aktiv in den Veränderungsprozess einzubinden. Dabei gilt es, besonders die Diversität der Beschäftigten in Bezug auf ihre jeweilige Digitalisierungsaffinität zu berücksichtigen, den in Veränderungen unweigerlich entstehenden Widerstand aktiv zu managen, bewusst die Möglichkeiten der zielgruppenorientierten Kommunikation zu nutzen und dadurch die Beteiligung der Beschäftigten zu erreichen.

Inhalt

Vorwort	III
Abstract.....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
Über die Herausgeberin	IX
Über die Autorin und den Autor	X
1. Das Projekt DigiSkills	1
2. Theoretischer Bezugsrahmen	3
2.1 Organisation der öffentlichen Verwaltung.....	3
2.2 Digitalisierung als Transformationsprozess.....	4
2.3 Reifegradmodell für den Öffentlichen Gesundheitsdienst.....	9
3. Vorgehen im Projekt DigiSkills	14
3.1 Projektbeschreibung	14
3.2 Methodisches Vorgehen.....	17
3.2.1 Allgemeine Darstellung	17
3.2.2 Konkrete Interventionen	19
4. Evaluation.....	24
4.1 Theoretische Vorüberlegungen	24
4.2 Datengrundlage	25
4.2.1 Beobachtungsprotokoll.....	25
4.2.2 Postskriptum.....	27
4.2.3 Summativer Bereich	27
4.3 Auswertung.....	28
4.4 Ergebnisse.....	33
4.4.1 Auftaktworkshop.....	33
4.4.2 Sensibilisierungsworkshops zur Digitalisierung	34

4.4.3 Sensibilisierungsworkshops zum Prozessverständnis	41
5. Learnings	50
5.1 Verständnis von Diversität	51
5.2 Reflektierte Nutzung des Diversitätskriteriums	53
5.3 Kommunikation	55
5.4 Management von Widerstand	57
5.5 Partizipation	59
6. Ausgestaltung des Schulungskonzepts	61
7. Fazit, Limitationen und Ausblick	67
Literatur	69

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Schematische Darstellung der Einstellung zu Veränderungen	8
Abbildung 2:	Forschungsdesign der Entwicklung des Reifegradmodells	11
Abbildung 3:	Kodierparadigma der Grounded Theory Methodologie	30
Abbildung 4:	Anwendung des Kodierparadigmas	39
Abbildung 5:	Ergebnis der quantitativen Inhaltsanalyse der Tech Exploration	44
Abbildung 6:	Übersicht der Learnings	51
Abbildung 7:	Das Sender-Empfänger-Modell nach Shannon und Weaver, 1963	56

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vereinfachte Gegenüberstellung der Konzepte von Transformation und Change-Management	6
Tabelle 2: Schlüsselaspekte der Einbindung von Beschäftigten	7
Tabelle 3: Dimensionen des Reifegradmodells für den Öffentlichen Gesundheitsdienst	12
Tabelle 4: Teilnahme an der Erhebung im Rahmen des Auftakts	20
Tabelle 5: Termine und Teilnahmen an den Sensibilisierungsworkshops zur Digitalisierung	21
Tabelle 6: Termine und Teilnahmen an den Sensibilisierungsworkshops zum Prozess	23
Tabelle 7: Gegenüberstellung der Datenerhebung mittels quantitativer Inhaltsanalyse und quantitativer Befragung	31
Tabelle 8: Einschätzung zur Erfahrung mit Digitalisierung	35
Tabelle 9: Einschätzung in Bezug auf Digitalisierungsschulungen	35
Tabelle 10: Kategorieliste nach den Sensibilisierungsworkshops zur Digitalisierung	35
Tabelle 11: Einschätzung zur Erfahrung mit Prozessen	42
Tabelle 12: Einschätzung in Bezug auf Prozess-Schulungen	42

Über die Herausgeberin

Prof. Dr. Anja Seng

ist seit 2002 an der FOM Hochschule tätig, seit 2007 als Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement. Sie ist in verschiedenen Hochschulgremien aktiv, u. a. als Mitglied der Berufungskommission und von sogenannten Studiengangsfachgruppen, die für die Studiengangsentwicklung verantwortlich sind. Von 2022 bis 2024 war sie Studienleiterin des neuen virtuellen Studienformats „Digitales Live Studium“ (DLS) der Hochschule. Von 2012 bis 2022 war sie als Rektoratsbeauftragte für Diversity Management für den Umgang mit Vielfalt in den verschiedenen Handlungsfeldern Hochschulmanagement, Lehre, Forschung und Praxis tätig.

Seit 2018 forscht sie am Institut für Public Management, dessen Leitung sie im September 2023 als Direktorin übernommen hat, zu Führung und Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung. Dabei war sie u. a. an den aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales geförderten INQA-Projekten „Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung – Social Labs & Tools für die demokratische Verwaltungskultur von heute“ und „Experimentierräume in der agilen Verwaltung“ sowie am „Reallabor Agiles Arbeiten“ auf Landesebene (beauftragt vom Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen sowie vom Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen) beteiligt.

Ergänzend zur Hochschultätigkeit ist sie beratend in Themen des Personalmanagements der Zukunft, des Employer Brandings und im Diversity Management, u. a. in öffentlichen Verwaltungen, tätig. Seit 2022 engagiert sie sich ehrenamtlich als Präsidentin bei der bundesweit aktiven Initiative FidAR e. V. (Frauen in die Aufsichtsräte e. V.).

Über die Autorin und den Autor

Prof. Dr. Jan Tietmeyer

ist seit 2021 als Professor für Soziale Arbeit an der FOM Hochschule tätig. Er studierte zunächst Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster und schloss das Studium 2005 erfolgreich als Diplom-Kaufmann ab. In der Folge blieb er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Münster und promovierte am Lehrstuhl für BWL, insbesondere Organisation, Personal & Innovation, 2009 zum Dr. rer. pol.

Von 2010 bis zu seiner Berufung war er in verschiedenen Leitungspositionen und als Geschäftsführer im Bereich der Sozialwirtschaft tätig. Berufsbegleitend studierte er Soziale Arbeit an der Hochschule Fulda und erreichte einen Masterabschluss (2015). Er ist als selbständiger Berater und Dozent für die Sozialwirtschaft tätig und lehrt an der FOM Hochschule an den Hochschulzentren in Duisburg, Münster, Wesel und im Digitalen Live Studium (DLS). Seit 2022 forscht er am Institut für Public Management und war hier am Forschungsprojekt „Reallabor Agiles Arbeiten“ auf Landesebene (beauftragt von den Ministerien für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie und für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen) beteiligt. Seit 2023 ist er wissenschaftlicher Gesamtstudienleiter am Hochschulzentrum Wesel und Mitglied der Studiengangsfachgruppe Master Sozialmanagement. Er ist Mitglied der Deutschen Gesellschaft für Soziale Arbeit (DGSA), in Münsters Management Netzwerk für Organisation, Personal und Innovation e. V. „ex-celence“ und der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval).

Prof. Dr. Anja Seng

Siehe „Über die Herausgeberin“.

1. Das Projekt DigiSkills

Dynamische und teilweise auch disruptive Umweltveränderungen haben die öffentliche Verwaltung in Deutschland in den vergangenen Jahren stark beschäftigt und belastet. Zu nennen wären hier diverse Hochwasserkatastrophen, die Folgen des Ukraine-Kriegs und insbesondere auch die Corona-Pandemie. Außerdem stellen einige Gesetzesänderungen große Herausforderungen an die öffentliche Verwaltung. Dies gilt insbesondere für das Onlinezugangsgesetz, das trotz einiger erreichter Fortschritte insgesamt in Bezug auf die Erreichung gesetzlicher Vorgaben deutliche Probleme aufweist (vgl. Seng et al., 2024). In Bezug auf das öffentliche Gesundheitswesen hat sich hier insbesondere der Fokus auf die Defizite im Kontext der Digitalisierung der Organisation als Ganze etabliert. In diesem Bereich habe insbesondere die Corona-Pandemie wie ein Brennglas gewirkt und deutlich demonstriert, dass ein großes Defizit vorherrscht, das im Sinne der Gemeinschaft zielgerichtet bearbeitet werden sollte (vgl. Hildebrandt, 2021; Schreyögg, 2020).

Auf der Grundlage dieser konsensual getroffenen Diagnose zur Digitalität des öffentlichen Gesundheitswesens hat die Bundesregierung gemeinsam mit den Regierungen der Bundesländer Maßnahmen eingeleitet, um deutliche Entwicklungsschritte im Öffentlichen Gesundheitsdienst erreichen zu können. Im Rahmen des so entstandenen Pakts für den Öffentlichen Gesundheitsdienst stellt die Digitalisierung eine zentrale Säule dar (vgl. Bundesministerium für Gesundheit, 2024). Vor diesem Hintergrund beteiligt sich auch das Gesundheitsamt der Stadtverwaltung Essen am sogenannten Förderaufruf Digitales Gesundheitssystem 2025 und wird hier vom Bundesministerium für Gesundheit gefördert. Diese Förderung orientiert sich am Reifegradmodell für den Öffentlichen Gesundheitsdienst nach Eymann et al. (2023), das im weiteren Verlauf der Untersuchung noch detaillierter dargestellt wird.

Der Hintergrund des Förderprogramms und die Intention der Stadtverwaltung Essen für die Digitalisierung des eigenen Gesundheitsamts liegen dabei auch in der internen Betrachtung auf der Hand: Die Corona-Pandemie hat strukturelle Defizite im eigenen Öffentlichen Gesundheitsdienst gezeigt, auch hier insbesondere die fehlende Digitalisierung. Das Gesundheitsamt der Stadt Essen beschäftigt an drei Standorten im Raum Essen derzeit etwa 220 Mitarbeitende. Die Aufgaben des Gesundheitsamts Essen sind sehr vielfältig und mit einem hohen Informationsbedarf für Bürgerinnen, Bürger und andere Interessengruppen verbunden. Die erforderliche Bürgerinnen- und Bürgernähe für die Erbringung der Dienstleistungen in den einzelnen Bereichen bedarf einer sehr heterogenen Belegschaft.

Die bestehenden Unterschiede in Alter, Ausbildung, Spezialisierungsgrad sowie kulturellem Hintergrund führen zu ganz unterschiedlichen Blickwinkeln und Umsetzungspotentialen zu modernen digitalen Technologien.

Im Rahmen des Förderaufrufs Digitales Gesundheitsamt 2025 durch den Bund hat sich das Gesundheitsamt Essen zum Ziel gesetzt, die gesamte Belegschaft ihren jeweiligen Voraussetzungen entsprechend mit digitalen Grundkenntnissen vertraut zu machen und in einem weiteren wesentlichen Schritt das digitale Prozessdenken in den Arbeitsmittelpunkt zu rücken.

Dafür soll mit dem Projekt DigiSkills ein wissenschaftlich begründetes Schulungskonzept entwickelt werden, das die diversen Bedarfe der Belegschaft berücksichtigt. Übergreifende Zielsetzung ist es, die Beschäftigten für die Notwendigkeit der Digitalisierung ihres Arbeitsumfelds zu sensibilisieren, sie dabei einzubinden und ihre digitalen Kompetenzen zu fördern.

Im weiteren Verlauf wird zunächst der theoretische Bezugsrahmen skizziert; hier gilt es, auf die Organisation der öffentlichen Verwaltung, grundlegende Überlegungen in Bezug auf Transformation und Change-Management ebenso wie das Reifegradmodell für den Öffentlichen Gesundheitsdienst einzugehen. Diese Vorüberlegungen dienen der theoretischen Einordnung des weiteren Untersuchungsverlaufs. Das methodische Vorgehen wird dargestellt, um die Ergebnisse der Evaluation und die Entwicklung der Learnings nachvollziehbar einzuordnen. Darauf aufbauend lassen sich die Ausgangsüberlegungen für die Entwicklung der Schulungskonzepte ableiten. Im abschließenden Fazit werden die Kernergebnisse zusammengestellt und zukunftsorientiert Ansätze zur weiteren Entwicklung der Digitalisierung und die Einbindung der Beschäftigten aufgezeigt.

2. Theoretischer Bezugsrahmen

2.1 Organisation der öffentlichen Verwaltung

Das Projekt DigiSkills bezieht sich auf den Kontext der öffentlichen Verwaltung in Deutschland. Daher muss an dieser Stelle zunächst der Fokus auf die Besonderheiten und Spezifika der öffentlichen Verwaltung und ihrer Organisation gerichtet werden.

Die Organisation der deutschen Verwaltung insgesamt ist traditionell durch den Bürokratieansatz von Max Weber geprägt (vgl. Weber, 1922). Wird Bürokratie als Begriff heute zumeist negativ verstanden, ist dies in der ursprünglichen Entwicklung des Ansatzes und seiner Intention wenig nachvollziehbar. Kern des Prinzips ist nämlich die willkürfreie Herrschaft, die durch bürokratische Abläufe erreicht werden soll. Daher zeichnet sich die Weber'sche Organisation insbesondere durch Merkmale wie die Regelgebundenheit, die Personenunabhängigkeit des Handelns, die Professionalität und das Hierarchieprinzip aus. Daraus resultierende Vorteile sind in der Rationalität, der Neutralität, der Sicherheit (Verlässlichkeit) und der Fehlervermeidung zu sehen. Es herrscht vornehmlich der sogenannte Legalismus. Das Verwaltungshandeln muss in dieser Logik insbesondere rechtmäßig sein. Effektivität und eine hohe Handlungs- oder Anpassungsgeschwindigkeit sind keine primären Ansätze dieses Systems (vgl. Tietmeyer, 2021).

Der Bürokratieansatz stellt ein zentrales Merkmal dar, um nachvollziehen zu können, warum die öffentliche Verwaltung insgesamt Schwierigkeiten mit einer schnellen Anpassung an neue externe Anforderungen aufweist. Die Veränderungen des Umfelds erzeugen Dynamiken, die im Zusammenhang mit der hohen Stabilität des Weber'schen Organisationsansatzes zu einem Spannungsfeld führen, das nicht ohne weiteres abgebaut werden kann. Hier wird häufig auf die sogenannte VUKA-Welt verwiesen. VUKA ist ein Akronym und steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Dadurch ergibt sich im Verwaltungsalltag eine Ambidextrie zwischen der notwendigen Aufrechterhaltung bestehender zuverlässiger Strukturen und der Notwendigkeit schneller und flexibler Maßnahmen. Diese Organisationsstrukturen sind jedoch deutlich auf Routinetätigkeiten ausgerichtet und dabei sicherlich effizient, aber auch rigide in Bezug auf Veränderungsfähigkeit. Kaiser (2023) beschreibt die institutionelle Logik als „verwaltungsspezifische, auf Stabilität und Regeltreue ausgerichtete Denkschemata, denen Mitarbeitende in ihren Handlungen und Entscheidungen folgen“.

Tietmeyer und Seng (2024a) belegen in diesem Zusammenhang empirisch, dass öffentliche Verwaltungen in der Kultur ihrer Organisation so stark von Regeln geprägt sind, dass die Ambidextrie zwischen Aufrechterhaltung und Dynamik nicht auf der individuellen personalen Ebene erfolgen kann. Für in der Realität umgesetzte Anpassungen bedarf es zunächst Anpassungen im Organisationsrahmen der öffentlichen Verwaltung, damit die dort handelnden Personen einen legitimierenden Bezugsrahmen für veränderte Vorgehensweisen nutzen können. Ohne die Veränderung der Legitimation verändern Beschäftigte in der Verwaltung ihre Vorgehensweisen nicht.

Im folgenden Verlauf der Untersuchung wird der Fokus deshalb auf die Spezifität von Veränderungen im Kontext von Digitalisierung gelegt, um die konkrete Rahmung des Forschungsprojekts innerhalb des Pakts für den Öffentlichen Gesundheitsdienst herauszuarbeiten.

2.2 Digitalisierung als Transformationsprozess

Bereits in einem streng sachlichen Begriffsverständnis wird Digitalisierung als Transformationsprozess aufgefasst., also als Treiber für tiefgreifende organisatorische Veränderungen (vgl. Westerman et al., 2014). Dabei geht es um die konkrete Transformation von analogen Informationen in digitale Informationen. Informationen basieren in diesem Kontext auf digitalen Daten, die ausschließlich dann sinnstiftend nutzbar werden, wenn zusätzlich konkrete technische Systeme dieses ermöglichen. In einem weitergehenden – aber immer noch technischen – Begriffsverständnis werden unter Digitalisierung auch Automatisierungen einbezogen, wenn sie zu grundlegenden Verbesserungen führen (vgl. Piallat, 2021; Jacob, 2019).

Zusammenfassend und interpretierend kann somit festgestellt werden, dass die Digitalisierung, oder anders ausgedrückt die digitale Transformation, einen Transformationsprozess darstellt. Dieser dynamische Prozess beinhaltet kontinuierlich sehr tiefgreifende Veränderungen betrieblicher Strukturen, Prozesse und auch Geschäftsmodelle, die aber spezifisch durch digitale Techniken ausgelöst worden sind und durch digitale Techniken weiter vorangetrieben werden. Als zentraler Punkt muss deshalb an dieser Stelle festgehalten werden, dass es sich nicht ausschließlich um die Nutzung digitaler Daten und Technologien handelt. Vielmehr geht es um einen gestaltbaren Prozess: Dabei sind alle Lebensbereiche betroffen (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung, 2020):

- Kommunikation, Medien, öffentliche Debatte
- Gesellschaft, Kultur und Bildung
- Wirtschaft und Arbeit
- Gesundheit und Krankheit
- Kriminalität, Sicherheit, Freiheit
- Politik, Recht und Verwaltung

Wird dieses Verständnis der digitalen Transformation konkret für den Bereich der öffentlichen Verwaltung angewendet, so kann in der einschlägigen Literatur der folgende Hinweis gefunden werden: „Digitalisierung ist kein Wert an sich. Der Mensch steht im Mittelpunkt – sowohl die Beschäftigten als auch die Bürgerinnen und Bürger als Nutznießerinnen bzw. Nutznießer der Verwaltung“ (Beile et al., 2019, S. 11). Aus der Erkenntnis, dass der Mensch auch im Kontext der Digitalisierung im Fokus der Betrachtung stehen muss, wurden in dem Projekt „Führung in der öffentlichen Verwaltung“ insgesamt drei stark verdichtete und wichtige Referenzbereiche in Bezug auf die Digitalisierung identifiziert (vgl. Beile et al., 2019), die die parallele Betrachtungsnotwendigkeit von Technologie als Basis der Digitalisierung auf der einen Seite und Organisation, Kultur und Mensch auf der anderen Seite herausstellt:

- Technische Möglichkeiten können und werden die Arbeitsprozesse und die Kultur der Verwaltungen verändern,
- die Digitalisierung kann gestaltet werden, aber nur unter Beteiligung der Beschäftigten und
- sie steht unter einem Nutzensvorbehalt für die Beschäftigten ebenso wie für die Bürgerinnen und Bürger.

Damit nähern sich die Überlegungen immer weiter einem spezifischen Ansatz der Managementlehre an, denn Transformation bedeutet Veränderung. Die Gestaltung oder auch Umsetzung von Veränderungen wird in der Managementlehre mit den Oberbegriffen Change-Management (Schewe, 2018; Hiatt, 2006) und Organisationsentwicklung (Maier, 2018) beschrieben.

Transformation und Change-Management ebenso wie Organisationsentwicklung sind also eng verwandte Konzepte, auch wenn sie nicht synonym zu verstehen sind. Kotter (1996) unterscheidet zwischen Transformation und Change-Management, wobei er die Bedeutung beider Konzepte für die erfolgreiche organisatorische Veränderung betont. Auch wenn gewisse Unterschiede in Bezug auf

Reichweite, Zielsetzung und Zeithorizont der Konzepte besteht (vgl. Tabelle 1), lässt sich feststellen, dass Change-Management und Organisationsentwicklung jeweils wesentliche Bestandteile von Transformationsprozessen sind, die Begriffe sind also eher komplementär bzw. sich ergänzend zu sehen. Während Transformation die Vision und Richtung vorgibt, stellt Change-Management sicher, dass die notwendigen Änderungen auf operative Ebene erfolgreich umgesetzt werden (vgl. Anderson & Anderson, 2010); die Organisationsentwicklung stellt dabei die Menschen im Sinne von Teamentwicklung und Kulturveränderung in den Fokus (vgl. Cummings & Worley, 2014). Schein (2010) betont insbesondere die Rolle der Organisationskultur und wie Führungskräfte sie beeinflussen können. Im weiteren Verlauf dieser Untersuchung wird weitgehend auf den Begriff des Change-Managements zurückgegriffen.

Tabelle 1: Vereinfachte Gegenüberstellung der Konzepte von Transformation und Change-Management

	Transformation	Change-Management	Organisationsentwicklung
Reichweite	Tiefgreifende strategische innerhalb der gesamten Organisation	Veränderung spezifischer Projekte oder Prozesse	Kultur- und Teamentwicklung
Zielsetzung	Grundlegende, radikale Neugestaltung der Organisation in Bezug auf neue Marktbedingungen	Erhöhung der Effektivität und Anpassungsfähigkeit der Organisation unter Einbindung der Beschäftigten	
Zeithorizont	Langfristige, ggf. mehrjährige Initiative	Eher kurzfristige, zeitlich begrenzte Projekte	Kontinuierlicher, partizipativer Prozess

Change-Management und Organisationsentwicklung sind gerade deshalb so kritisch, weil sie darauf abzielen, organisationale Veränderungen effektiv zu gestalten und durchzuführen, und weil es dafür die Bereitschaft der Beschäftigten benötigt, sich einzubringen und die Veränderungen umzusetzen. Es gibt verschiedene Modelle, die die unterschiedlichen Rollen und Verhaltensweisen von Beschäftigten während eines Veränderungsprozesses beschreiben. So betont beispielsweise das 3- sowie das 8-Phasen Modell nach Kotter (1996) jeweils die Wichtigkeit von Führung und Unterstützung auf allen Ebenen der Organisation herausstellen, um einen effektiven Wandel zu erreichen. Das ADKAR-Modell (vgl. Hiatt, 2006) beschreibt die möglichen Reaktionen der Beschäftigten anhand der fünf Schlüsselemente Awareness (Bewusstsein), Desire (Wunsch),

Knowledge (Wissen), Ability (Fähigkeit) und Reinforcement (Verstärkung), die im Verlauf des Veränderungsprozesses differenziert zu beachten sind.

Zusammenfassend lassen sich vielfältige Schlüsselaspekte in Bezug auf die Führung bzw. Einbindung der Menschen im Rahmen von Change-Management und Organisationsentwicklung identifizieren, die auch im Rahmen von Digitalisierung nützlich sind. Sie werden in Tabelle 2 übersichtsartig dargestellt.

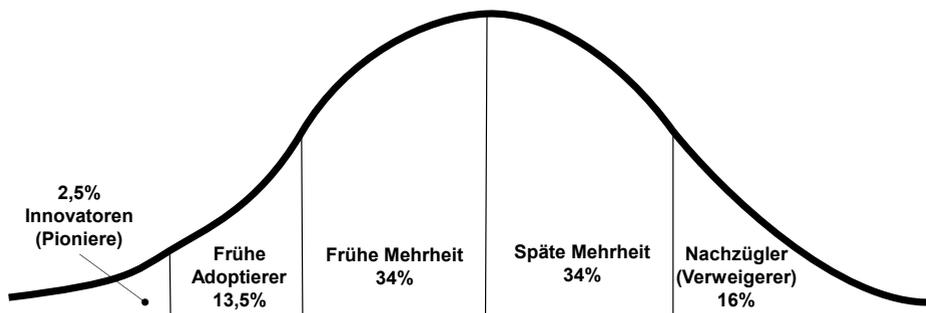
Tabelle 2: Schlüsselaspekte der Einbindung von Beschäftigten

Schlüsselaspekt	Beschreibung
Kommunikation	Klare, transparente und regelmäßige Kommunikation ist grundlegend, um Vertrauen aufzubauen und die Beschäftigten über den Grund, den Umfang und die Auswirkungen der Veränderungen zu informieren. Dies hilft, Ängste und Widerstände abzubauen und fördert ein Verständnis für die Notwendigkeit des Wandels.
Einbeziehung der Mitarbeitenden	Die Mitarbeitenden sollten nicht nur informiert, sondern auch aktiv in den Change-Prozess einbezogen werden. Ihre Ideen und Feedback können wertvolle Einsichten bieten und den Implementierungsprozess verbessern. Dies fördert das Gefühl der Wertschätzung und des Eigentums am Prozess.
Schulung und Entwicklung	Um sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden die neuen Tools, Prozesse oder Verhaltensweisen, die mit der Veränderung einhergehen, effektiv nutzen können, sind angemessene Schulungen unerlässlich. Dies reduziert Unsicherheit und erhöht die Kompetenz im Umgang mit neuen Anforderungen.
Unterstützende Führung	Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle im Change-Management. Sie müssen nicht nur Vorbilder für die Veränderung sein, sondern auch Unterstützung und Verständnis für die Herausforderungen zeigen, denen sich ihre Teams gegenübersehen. Empathische und unterstützende Führung kann die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden erheblich fördern.
Anerkennung und Belohnung	Anerkennung der Bemühungen und Erfolge der Mitarbeitenden während des Veränderungsprozesses ist wichtig. Dies kann durch formelle und informelle Belohnungssysteme geschehen, die sowohl individuelle als auch Teamleistungen hervorheben.
Management von Widerstand	Widerstand gegen Veränderungen ist natürlich und sollte proaktiv gemanagt werden. Verständnis für die Gründe des Widerstands und das Anbieten von Lösungen, die auf die

	Bedenken der Mitarbeitenden eingehen, sind wesentlich für die Überwindung von Hindernissen.
Nachhaltige Integration	Schließlich sollte der Fokus darauf liegen, die Veränderungen nachhaltig in die Organisationskultur zu integrieren. Dies erfordert fortlaufende Bewertungen und Anpassungen, um sicherzustellen, dass die Veränderungen effektiv umgesetzt werden und positiv zur Entwicklung der Organisation beitragen.

Da die Menschen innerhalb der Organisation einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen von Veränderungsprozessen leisten, stellt sich die Frage, wie sie bestmöglich dafür zu gewinnen sind. In diesem Kontext interessant ist auch das sogenannte „Change Adoption Curve“-Modell oder die „Diffusion of Innovations“-Theorie, entwickelt von Everett Rogers (2003). Dieses Modell wird häufig verwendet, um zu beschreiben, wie neue Ideen und Technologien innerhalb einer Gruppe oder Organisation angenommen werden. Es klassifiziert die Mitglieder einer Organisation anhand ihrer Bereitschaft, Veränderungen zu akzeptieren, und stellt diese Verteilung in einer Form dar, die einer Normalverteilung ähnelt (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Schematische Darstellung der Einstellung zu Veränderungen



Quelle: in Anlehnung an Rogers, 2003.

Dieses Modell hilft Organisationen, Strategien zu entwickeln, um unterschiedliche Gruppen innerhalb der Belegschaft effektiver zu erreichen und zu motivieren. Es bietet auch Einblicke, wie man Widerstand gegen Veränderungen überwinden und eine breitere Akzeptanz für neue Initiativen erreichen kann. Die dargestellten idealtypischen Kategorien von Mitarbeitenden dieses Modells lassen sich wie folgt charakterisieren:

- **Innovatoren (Pioniere):** Diese kleine Gruppe ist die erste, die neue Ideen annimmt. Sie sind risikofreudig und oft bereit, die Unsicherheiten, die mit Veränderungen verbunden sind, zu akzeptieren.
- **Frühe Adoptierer:** Diese Mitarbeitenden sind Meinungsführer und haben einen großen Einfluss auf ihr Kollegium. Sie adoptieren Neuerungen früher als der Durchschnitt, sind aber vorsichtiger als die Innovatoren.
- **Frühe Mehrheit:** Diese Gruppe adoptiert neue Ideen, bevor der Durchschnitt es tut, benötigt jedoch oft einige Beweise und die Bestätigung durch die Meinungsführer, dass die Veränderung vorteilhaft ist.
- **Späte Mehrheit:** Diese Mitarbeitenden sind skeptischer und vorsichtiger und adoptieren neue Ideen erst, nachdem die Mehrheit der Gruppe dies bereits getan hat.
- **Nachzügler (Verweigerer):** Sie sind die letzten, die neue Ideen aufnehmen. Oft sind sie traditionell orientiert und akzeptieren Veränderungen nur, wenn sie keine andere Wahl haben.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Personalebene einen zentralen Ansatzpunkt in Transformationsprozessen einnimmt. Deshalb ist es notwendig, auch im Kontext der Digitalisierung, bei der es sich zumeist um einen Transformationsprozess handelt, einen starken Fokus auf die Personalebene zu richten. In Bezug auf die öffentliche Verwaltung ist in Kapitel 2.1 herausgearbeitet worden, dass Veränderungen allerdings nicht ausschließlich auf der personalen Ebene erreicht werden können. Stattdessen muss die Weber'sche Verwaltungsorganisation mit ihren legitimierenden Regeln für das Verhalten der Einzelnen mit in den Blick genommen werden. Denn ohne Berücksichtigung dieses Rahmens verändern Beschäftigte in der öffentlichen Verwaltung ihre Routinen und Vorgehensweisen nicht und der angestrebte Veränderungsprozess wird scheitern.

Auf dieser Basis soll nun das Forschungsprojekt weiter konkretisiert werden. Dies wird durch eine zusammenfassende Darstellung des Reifegradmodells für den Öffentlichen Gesundheitsdienst erreicht.

2.3 Reifegradmodell für den Öffentlichen Gesundheitsdienst

Der konkrete Projektansatz von DigiSkills bezieht sich, wie bereits in Kapitel 1 skizziert, auf das Reifegradmodell für den Öffentlichen Gesundheitsdienst (vgl. Eymann et al., 2023). Dieses Reifegradmodell ist grundlegend für den Bereich der Digitalisierung im Pakt für den Öffentlichen Gesundheitsdienst, in dem die

Bundesregierung und die Bundesländer in den Jahren 2021 bis 2026 den zuständigen öffentlichen Verwaltungen insgesamt 4 Mrd. Euro an Finanzmitteln zur Verfügung stellen, um den Öffentlichen Gesundheitsdienst zu entwickeln. Die genaue Verteilung der Mittel auf die unterschiedlichen Bereiche des Pakts im Öffentlichen Gesundheitsdienst von 2021 bis 2026 gibt das Bundesministerium für Gesundheit (2024) an:

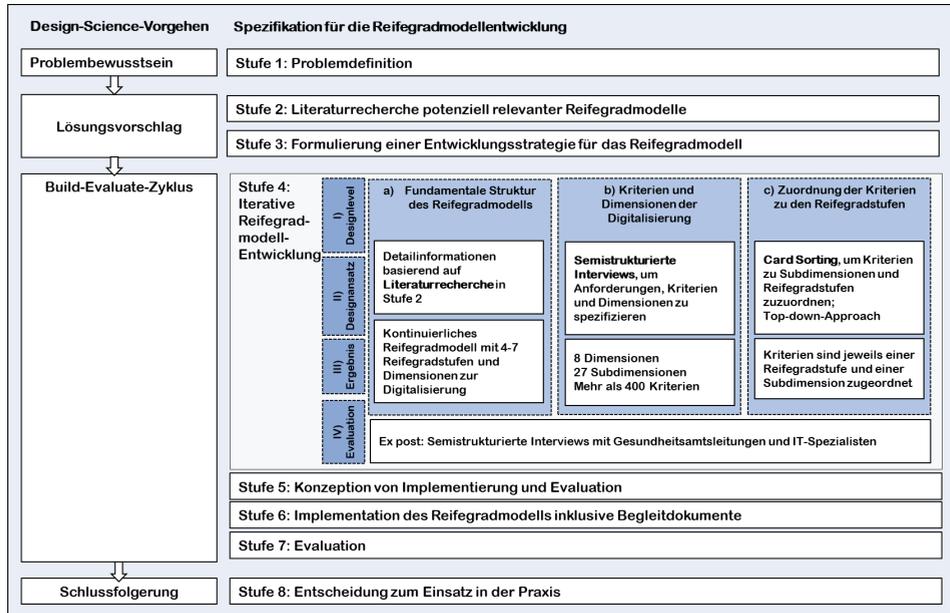
- 3,1 Mrd. Euro für insb. Personalaufwuchs und Attraktivitätssteigerung
- 800 Mio. Euro für die Digitalisierung
- 50 Mio. Euro für eine gestärkte Infrastruktur von Flug- und Seehäfen zur Umsetzung Internationaler Gesundheitsvorschriften
- 24 Mio. Euro für den Auf- und Ausbau des deutschen elektronischen Meldesystems
- 16 Mio. Euro für die personelle Stärkung beteiligter Bundesbehörden
- 10 Mio. Euro für Forschung und Evaluierung

Für den Bereich der Digitalisierung stehen demzufolge insgesamt 800 Mio. Euro an Finanzmitteln zur Verfügung. Hierbei wird der Fokus auf die Entwicklung der digitalen Reife gelegt, die anhand des entsprechenden Reifegradmodells gemessen und entwickelt werden soll. Reifegradmodelle entstammen dabei eigentlich dem Bereich der Führungsforschung, werden aber in der Zwischenzeit vielfach verwendet, bspw. im Bereich der Produktentwicklung oder Prozessbewertung (vgl. Grande, 2014). Neben der reinen Feststellung der jeweiligen Reife des zu untersuchenden Gegenstandsbereichs kann in einem Reifegradmodell auch jeweils abgeleitet werden, welche Handlungsschritte vor dem Hintergrund der jeweiligen Situation sinnvoll sind (vgl. Bartscher & Nissen, 2018).

Somit zielt das Reifegradmodell für den Öffentlichen Gesundheitsdienst neben einer Situationsfeststellung auch darauf ab, Anleitungen dahingehend zu geben, welche konkreten Schritte Gesundheitsämter gehen sollen, um ihre digitale Reife erhöhen zu können. Übergeordnet wird dabei das Ziel formuliert, zukünftigen Herausforderungen besser begegnen zu können. Die Entwicklerinnen und Entwickler des im Rahmen des Projekts DigiSkills verwendeten Reifegradmodells sind empirisch fundiert vorgegangen. Im Rahmen einer qualitativen Untersuchung wurde mit Hilfe der Stichprobe von Beschäftigten der Gesundheitsämter und weiteren Personen mit entsprechender Expertise in einem Methodenmix aus Interviews und Workshops das Modell entwickelt. Ergänzend sind außerdem

Ergebnisse einer quantitativen Umfrage eingeflossen. Der gesamte Entwicklungsprozess wird in Abbildung 2 dargestellt.

Abbildung 2: Forschungsdesign der Entwicklung des Reifegradmodells



Quelle: Eymann et al., 2023, S. 139 (erschieden unter CC-BY 4.0: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>; stilistische Änderungen vorgenommen).

Im Ergebnis umfasst das Reifegradmodell insgesamt acht Dimensionen, die jeweils wieder mit weiteren Subdimensionen untergliedert sind. Für jede Subdimension erfolgt dann eine konkrete Einstufung auf fünf Abstufungen des jeweiligen Reifegrads. Damit besteht konkret nicht nur die Möglichkeit, die digitale Reife von Gesundheitsämtern zu erfassen. Vielmehr können auch Digitalisierungsprojekte geplant werden, die die jeweilige Entwicklung der Subdimensionen ansteuern. Wird der Fokus auf die Makro-Ebene gelegt, so ergeben sich hier auch weitere Ansätze. Denn insbesondere Benchmarking (vgl. Wübbenhorst, 2018), also die Suche nach der besten Praxis, wird durch einen einheitlichen Betrachtungsrahmen deutlich zielführender und auch mit deutlich weniger Aufwand möglich. Somit können Best-Practices identifiziert und nachgeahmt werden.

Die acht Dimensionen des Reifegradmodells für den Öffentlichen Gesundheitsdienst werden in Tabelle 3 dargestellt.

Tabelle 3: Dimensionen des Reifegradmodells für den Öffentlichen Gesundheitsdienst

Dimensionen des Reifegradmodells für den Öffentlichen Gesundheitsdienst		
Dimension		Beschreibung (<i>kursiv hervorgehoben sind die Namen der Subdimensionen</i>)
1	Digitalisierungsstrategie	Diese Dimension misst den Reifegrad der übergeordneten Digitalisierungs-Roadmap des Gesundheitsamtes anhand ihrer <i>Definition, Kommunikation und Umsetzung</i> sowie der klaren Zuteilung von <i>Verantwortlichkeiten</i> und eines <i>Digitalisierungsbudgets</i>
2	Mitarbeitende	Zentral für die erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierungsstrategie ist das Mitwirken der Mitarbeitenden, welches anhand digitalisierungsbezogener <i>Sensibilisierung, Partizipation</i> und der Organisation von <i>Schulungen</i> gemessen wird
3	Prozessdigitalisierung	Um die für eine erfolgreiche Digitalisierung notwendige Prozessorientierung ganzheitlich zu denken, ist zunächst die <i>Dokumentation</i> aktueller Prozesse und ihrer IT-Unterstützung notwendig, auch über <i>fachdienstübergreifende Prozesse</i> hinweg. Nicht nur die Erfassung, sondern auch die kontinuierliche <i>Evaluation</i> dieser Prozesse ist hierbei zentral
4	IT-Sicherheit	Diese Dimension erfasst, inwieweit das Gesundheitsamt entsprechend eines <i>IT-Sicherheitsmanagements</i> einen souveränen <i>Umgang mit IT-Sicherheitsrisiken und Angriffen</i> gefunden sowie ein den Anforderungen entsprechendes <i>Identitäts- und Zugangsmanagement</i> implementiert hat
5	IT-Bereitstellung	Als hardwaretechnische Grundlage der Digitalisierung misst die Dimension <i>die Ausstattung des IT-Arbeitsplatzes</i> sowie die vorausschauende <i>Organisation der IT-Beschaffung</i> und den Bezug von <i>IT-Infrastruktur</i> . Um die Effizienz und Effektivität von IT-Services sicherzustellen, erfasst die Dimension auch den Grad von <i>IT-Service-Prozessen</i>
6	Bürger*innen-zentrierung	Insbesondere in der Pandemie hat sich die Bedeutung der Orientierung an den Bedürfnissen der Bürger*innen gezeigt. Hierzu zählt sowohl die digitale und nichtdigitale <i>Interaktion</i> mit Bürger*innen sowie die bürger*innenseitige Möglichkeit, <i>Präferenzen</i> bei der Wahl der Kommunikationswege zu setzen.
7	Zusammenarbeit	Diese Dimension umfasst sowohl die abteilungsübergreifende <i>Zusammenarbeit innerhalb des Gesundheitsamtes</i> als auch die organisationsübergreifende <i>Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Gesundheitsämtern und mit den Landesstellen sowie mit externen Stakeholder*innen</i> wie Krankenhäusern oder Gerichten

8	Software, Daten und Interoperabilität	Den softwareseitigen Kern der Digitalisierung in den Gesundheitsämtern umfassen, misst diese Dimension den digitalen Grad der <i>Fachanwendungen</i> und deren <i>technische Interoperabilität</i> sowie vorhandene Möglichkeiten zur <i>Datenanalyse und Berichterstattung</i> . Zentral sind hier neben dem <i>Datenschutz</i> auch die <i>Anforderungen und Dokumentationen des Fehlermanagements</i>
---	---------------------------------------	--

Quelle: Eymann et al., o. J.

Der Fokus des Projekts DigiSkills liegt auf der Dimension 2, den Mitarbeitenden. Hier wird dem Umstand Rechnung getragen, dass eine erfolgreiche Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung ausschließlich durch eine Umsetzung durch die Mitarbeitenden erfolgen kann – wie deutlich ausführlicher bereits in Kapitel 2.1 herausgearbeitet wurde. In diesem Kontext werden die drei Subdimensionen der Sensibilisierung, der Partizipation und der Schulung verwendet. Diese drei Subdimensionen werden im weiteren Verlauf der Untersuchung eine zentrale Rolle einnehmen, da sie Gegenstand der Ausgestaltung der entsprechenden Interventionen des Projekts sind.

Nachdem nun alle notwendigen Grundlagen des Projekts DigiSkills dargestellt, analysiert und erläutert worden sind, wird der Fokus nun auf das konkrete Projekt gelenkt.

3. Vorgehen im Projekt DigiSkills

3.1 Projektbeschreibung

Zum Zeitpunkt des Forschungsprojekts DigiSkills beschäftigte das Gesundheitsamt der Stadt Essen an drei Standorten im Raum Essen etwa 220 Mitarbeitende. Die Aufgaben des Gesundheitsamts Essen sind vielfältig und mit einem hohen Informationsbedarf für Bürgerinnen, Bürger und andere Interessengruppen verbunden. Die erforderliche Bürgerinnen- und Bürgernähe für die Erbringung der Dienstleistungen in den einzelnen Bereichen bedarf entsprechend einer sehr heterogenen Belegschaft. Die bestehenden Unterschiede in Alter, Ausbildung, Spezialisierungsgrad sowie kulturellem Hintergrund können zu ganz unterschiedlichen Blickwinkeln und Umsetzungspotentialen zu modernen digitalen Technologien führen.

Im Rahmen des Förderaufrufs Digitales Gesundheitsamt 2025 durch den Bund hat sich das Gesundheitsamt Essen in der Dimension der Beschäftigten zum Ziel gesetzt, die gesamte Belegschaft ihren jeweiligen Voraussetzungen entsprechend mit digitalen Grundkenntnissen vertraut zu machen und in einem weiteren wesentlichen Schritt das digitale Prozessdenken in den Arbeitsmittelpunkt zu rücken. Der Fokus von DigiSkills lag also auf der Dimension der Mitarbeitenden. Der dieser Dimension zu Grunde liegende Gedanke lautet gem. des Reifegradmodells: „Zentral für die erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierungsstrategie ist das Mitwirken der Mitarbeitenden, welches anhand von digitalisierungsbezogener Sensibilisierung, Partizipation und der Organisation von Schulungen gemessen wird“ (Bundesministerium für Gesundheit, 2024; siehe Kapitel 2.3).

Dafür soll mit dem Projekt DigiSkills ein wissenschaftlich begründetes Schulungskonzept entwickelt werden. Übergreifende Zielsetzung dieses Vorgehens ist es, die Beschäftigten für die Notwendigkeit der Digitalisierung ihres Arbeitsumfelds zu sensibilisieren, sie dabei einzubinden und ihre digitalen Kompetenzen zu fördern.

Das Projekt DigiSkills basiert auf einem für wissenschaftliche Projekte typischen Arbeits- und Zeitplan. Er umfasste drei Phasen: eine Konzeptions-, eine Umsetzungs- sowie eine Dokumentationsphase. Diese Phasen setzten sich aus in Summe 15 verschiedenen Arbeitspaketen (AP) zusammen, die in zeitlicher Abfolge, sich leicht überlappend, in einem Durchführungszeitraum von zwölf Kalendermonaten bearbeitet worden sind. Der Durchführungszeitraum startete am 01.09.2023 und endete am 31.08.2024. Zur Qualitätssicherung und Fortschrittskontrolle dienten neun Meilensteine (MS) im Projektverlauf. Das Projekt wurde

von zwei wissenschaftlichen Leitungen verantwortet. Unterstützend wirkten wissenschaftlich Mitarbeitende in der Projektkoordination und -bearbeitung mit. Die Projektkoordination ist die zentrale organisatorische und administrative Ansprechpartnerin für das Gesundheitsamt der Stadt Essen. Fachliche Beiträge für das Schulungskonzept und dessen unterschiedliche Themenfelder erfolgten aus einem für das Projekt zusammengestellten Team aus Expertinnen und Experten.

Das Projekt begann mit der Konzeptionsphase, welche die AP 1.1 bis 1.6 und zwei Kalendermonate umfasste. Innerhalb von vier Wochen nach der Auftragserteilung wurde ein gemeinsamer Kick-off Termin (AP 1.1) mit dem Gesundheitsamt der Stadt Essen geplant und umgesetzt. Im Rahmen dieses Termins wurde das Gesamtprojekt besprochen und ein gemeinsames Verständnis aller wesentlichen Arbeitsschritte erarbeitet. Rahmenbedingungen, die für die Umsetzung des Projektes bei der Stadt Essen von Relevanz waren, wurden erläutert und vom Projektteam in die Feinplanung aufgenommen. Die Arbeiten zur Literaturanalyse und zum Methoden- und Evaluationsdesign (AP 1.2) begannen direkt mit dem Start von DigiSkills. Zeitgleich wurden Abstimmungen mit dem Amt für Statistik und dem Personalrat (AP 1.3) vorbereitet, koordiniert und umgesetzt. Im Anschluss erfolgte eine erste Einbindung der Mitarbeitenden im Kontext einer ersten aktivierenden Befragung (AP 1.4) im Rahmen einer Auftaktveranstaltung. Es wurde davon ausgegangen, dass die Belegschaft des Gesundheitsamts der Stadt Essen bezüglich Vorkenntnissen, Ausbildung, IT-Affinität, Alter und Lernbereitschaft sehr heterogen zusammengesetzt ist. Ziele dieser partizipativen Befragung waren die Erhebung der individuellen Kenntnisstände, Erwartungen und möglichen Umsetzungshemmnisse in Bezug auf die im Projekt beabsichtigten Aktivitäten. Die Befragung erfolgt auf der Grundlage des wissenschaftlichen Erkenntnisstandes. Auf Basis der in den AP 1.1 bis 1.4 generierten Erkenntnisse erfolgte eine erste Definition der Schulungsformate (AP 1.5) und deren Begründung sowie parallel die Umsetzungsplanung (AP 1.6) der zwei Schulungswellen „Sensibilisierung Digitalisierung“ sowie „Prozesssensibilisierung“, die sich direkt aus dem Reifegradmodell für den Öffentlichen Gesundheitsdienst ergeben haben – wie ausführlich in Kapitel 2.3 dargestellt.

Die nun folgende Umsetzungsphase umfasste zwei Aktivitätsstränge, die AP 2.1 bis 2.7, und ist in einen Zeitraum von zehn Kalendermonaten umgesetzt worden. Im ersten Strang erfolgte die Umsetzung der beiden Schulungswellen (AP 2.1 und AP 2.2) sowie deren Evaluation (AP 2.3) gemäß den Ergebnissen aus AP 1.2. Ziel der fortlaufenden Evaluation war eine durchgängige Einbindung der Mitarbeitenden sowie des Gesundheitsamtes als Organisation in die kontinuierliche Weiterentwicklung und Qualitätssicherung der Pilotschulungen. Die Evaluation

erfolgt sowohl in den laufenden Schulungen als auch nach Abschluss der Schulungen. Eine Bewertung der Evaluationen ermöglichte Rückschlüsse über den Erfolg des Projektes und erste Wirkungen der Pilotschulungen. Gleichzeitig ließen sich aus den Evaluationsergebnissen kontinuierlich wichtige Impulse und Erkenntnisse für die Konzeption der weiteren Schulungskonzeptbestandteile gewinnen. In einem zweiten Strang erfolgte die Erarbeitung eben dieser weiteren Schulungskonzeptbestandteile durch jeweilige Expertinnen und Experten der FOM Hochschule. Die Bedarfe des Reifegradmodells (RGM) wurden dabei berücksichtigt.

Zum Ende der Umsetzungsphase erfolgte die Vorstellung des Konzeptes und eine Evaluation zu dessen Akzeptanz (AP 2.5). Empfehlungen zur Schulungssoftware (AP 2.6) und dem Schulungsbudget sowie einer geeigneten Plattform beendeten die Umsetzungsphase des Projektes (AP 2.7).

Die Dokumentationsphase umfasste AP 3.1 und AP 3.2 und hat eine Dauer von zwei Kalendermonaten beansprucht. Entsprechende Vorarbeiten fanden im gesamten Durchführungszeitraum statt. Ziel von AP 3.1 war es, die Adaptierbarkeit und den Transfer der Ergebnisse zu sichern. Um dies zu erreichen, wurde eine Toolbox entwickelt, die als Handlungshilfe für Organisationen und Personen konzipiert ist, die Interesse an einer Folgeumsetzung des Schulungskonzeptes sowie der eingesetzten Methoden interessiert sind. Es handelt sich ausdrücklich um eine Publikation, die anwendungsbezogen und im Wesentlichen nicht wissenschaftlich motiviert war. Im Kern beinhaltet die Toolbox ein Modulhandbuch, das die Curricula der jeweiligen Schulungen, didaktisch-methodische Hinweise, ein Muster-Skript sowie Hinweise auf weiterführende Links und Literatur enthält. Darüber hinaus werden Materialien wie z. B. verwendete Datenerhebungsinstrumente, Workshopkonzepte, etc. zur Verfügung gestellt.

Zur kontinuierlichen Steuerung der Projektaktivitäten wurde ein Jour fixe der operativen Ebene initiiert, um sich regelmäßig virtuell zum Projektgeschehen, mit der Projektleitung und der Verwaltungsleitung des Gesundheitsamts abzustimmen. Eingeladen waren zudem ein Vertreter des Personalrats sowie die Projektkoordination zur Digitalisierung der Stadtverwaltung Essen; beide nahmen selten an den operativen Abstimmungsterminen teil.

3.2 Methodisches Vorgehen

3.2.1 Allgemeine Darstellung

Auf der methodischen Ebene wird hier eine grundsätzliche Orientierung am Vorgehen der Aktions- und Handlungsforschung nach Richenhagen & Dick (2019) angewendet. Der Kern dieses Forschungsansatzes ist die Umsetzung einer aktivierenden Sozialforschung. Damit wird bezweckt, unmittelbare Veränderung im Forschungsfeld zu erreichen. Die Veränderungen sollen im Kontext der Aktions- und Handlungsforschung durch die Forschungsaktivitäten selbst ausgelöst werden. Es geht demzufolge weniger um messende, feststellende oder Hypothesen testende Ansätze als um konkret gestaltende und normative. Zentrales Kernelement der Aktions- und Handlungsforschung ist die Partizipation des zu befor schenden Feldes, das zugleich den Ausgangspunkt und das Ziel der Forschung darstellt.

Der Forschungsprozess wird dabei in der Regel phasiert dargestellt. Die jeweiligen Phasen können dabei jedoch mehrfach durchlaufen werden, da die Aktions- und Handlungsforschung vom konzeptionellen Ansatz her nicht dazu in der Lage ist, optimale Lösungen im Sinne eines globalen Optimums einer Funktion zu finden. Vielmehr wird eine iterative Verbesserung am Ansatz der Ist-Situation angestrebt, ähnlich wie dies bei klassischen kontinuierlichen Verbesserungsprozessen oder anderen heuristischen Verfahren der Fall ist. Die Phasen dieses Forschungsansatzes können dabei wie folgt vereinfacht zusammengefasst werden (Tietmeyer & Seng 2024a):

- Bestandsanalyse
- Intervention
- Evaluation
- Learnings

Dieser Ansatz ermöglicht eine bestmögliche Anknüpfung an die Konzeption des Reifegradmodells und insb. dessen Dimension der Mitarbeitenden, die Gegenstand des Projekts DigiSkills ist. Demnach gilt es, die Mitarbeitenden zu sensibilisieren, sie partizipieren zu lassen und zu schulen. Der Fokus der Aktions- und Handlungsforschung liegt auf der Kombination von Verwaltungspraxis und wissenschaftlicher Analyse, d. h. es werden in einem praxisnahen Setting gemeinsam mit den betroffenen Personen in der jeweiligen konkreten Situation die Bedarfe erfasst, Optimierungsansätze identifiziert, iterativ umgesetzt und evaluiert. Daraus werden über Learnings weitere Entwicklungsmöglichkeiten abgeleitet,

eingeführt und erneut kritisch hinterfragt. Es gilt, die Wirksamkeit der verschiedenen Handlungsansätze zu bewerten, ihre Adaption und Weiterentwicklung mit Implikationen für die angestrebte Sensibilisierung und Kompetenzentwicklung im Kontext der Digitalisierung zu nutzen. Über die verschiedenen Projektphasen hinweg wird der kontinuierliche Transfer der Erkenntnisse während des Forschungsprozesses gewährleistet.

Ein besonderer Fokus lag dabei auf dem experimentellen Charakter der umzusetzenden Interventionen. So war es eine Option, beispielsweise die Schulung „Sensibilisierung Digitalisierung“ nicht frontal umzusetzen, sondern mithilfe von agilen Methoden, Gruppenübungen und fachlichen Impulsen. So wurde anwendungsorientiertes Lernen in Kombination mit Sensibilisierung und Motivation gefördert und Partizipation der Beschäftigten unterstützt (vgl. Kolb, 1984).

Parallel erfolgte während der gesamten Projektlaufzeit eine Evaluation. „Die Evaluationsforschung beinhaltet die systematische Anwendung empirischer Forschungsmethoden zur Bewertung des Konzeptes, des Untersuchungsplanes, der Implementierung und der Wirksamkeit sozialer Interventionsprogramme“ (Rossi et al., 2019). Dabei soll die Evaluation fünf unterschiedliche Funktionen erfüllen (vgl. Stockmann, 2022): Erkenntnis-, Optimierungs-, Kontroll-, Entscheidungs- und Legitimationsfunktion, wie in Kapitel 4.1 dieser Untersuchung ausführlicher dargestellt wird.

Die gewählte Methodik berücksichtigte die Bedarfe des vom Gesundheitsamt genutzten Reifegradmodells und ermöglichte es, die heterogene Belegschaft zielgruppenspezifisch in die Projektumsetzung und die Umsetzung der zu erreichenden Ziele einzubeziehen. Die drei Subdimensionen des Reifegradmodells – Sensibilisierung, Partizipation und Schulung – wurden direkt adressiert. Den Beschäftigten wurde durch die unmittelbare Mitwirkung in experimentellen Formaten der Sinn und Zweck von Digitalisierungsmaßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen vermittelt. Relevantes Wissen wurde einerseits individuell aufgebaut, andererseits für die Ausarbeitung eines Weiterbildungskonzepts für die gesamte Organisation eingebracht. Die kontinuierliche Evaluation von Bedarf und Konzeptentwicklung ermöglichte eine bestmögliche Zielgruppenorientierung.

Eine Besonderheit im methodischen Vorgehen innerhalb der Aktions- und Handlungsforschung im Projekt DigiSkills war, dass durch die Nutzung des Reifegradmodells für den Öffentlichen Gesundheitsdienst die Interventionen nicht zunächst aus einer Bestandsanalyse abgeleitet worden waren. Stattdessen wurde hier das Reifegradmodell als Instrument der Bestandsanalyse genutzt. Daraus haben sich

dann die folgenden Interventionen direkt ergeben, die im folgenden Abschnitt genauer erläutert werden.

3.2.2 Konkrete Interventionen

Es konnten aus der Einordnung des Gesundheitsamts der Stadt Essen drei Interventionen abgeleitet werden, die jeweils das Ziel verfolgt haben, Erkenntnisse zum einen für die jeweils folgende Intervention zu generieren und zum anderen insbesondere auch Erkenntnisse für die Entwicklung von konkreten Schulungsmaterialien zu generieren. Bei den drei Interventionen handelte es sich um:

- Workshops im Rahmen der Auftaktveranstaltung (1)
- Sensibilisierungsworkshops zur Digitalisierung (2)
- Sensibilisierungsworkshop zum Prozessverständnis (3)

Während der vom Gesundheitsamt für sämtliche Beschäftigten geplanten und durchgeführten Auftaktveranstaltung wurde die erste Intervention umgesetzt. Ziel war es, in einem Erwartungsdialog zwischen den Forschenden und den Beschäftigten des Gesundheitsamts mehr über die Erwartungen und Bedarfe der Zielgruppe in Bezug auf die Digitalisierungsschulungen zu lernen. Hierzu wurden nach einem Impulsvortrag mit dem Titel „DigiSkills: Warum eigentlich Digitalisierungsschulung als Forschungsprojekt?“ während der Auftaktveranstaltung „Kick-off Veranstaltung des Gesundheitsamtes zum Thema Digitalisierung“ im Haus der Technik in Essen am 03.11.2023 zwei 45-minütige Workshops in Form eines kollaborativen Formats („Erwartungsdialoge“) durchgeführt.

Insgesamt haben 29 Personen teilgenommen. Anonyme Selbsteinschätzungen während der Workshops und anschließende vertiefende Telefongespräche mit Teilnehmenden ermöglichten die Einbindung einer Vielzahl an Akteurinnen und Akteuren der beteiligten Organisation. Die relevanten Daten wurden mittels Beobachtungen, Dokumentation der Flipcharts und Gesprächsprotokollen erhoben. Die empirische Grundlage bildeten dabei vielfältige Daten, die in Form eines Methoden-Mix erhoben wurden (vgl. Bortz & Döring, 2016). Das Vorgehen bestand dabei aus experimentell qualitativen Ansätzen, die mit quantitativen Elementen ergänzt wurden.

Tabelle 4: Teilnahme an der Erhebung im Rahmen des Auftakts

• Auftaktveranstaltung Workshop 1:	16 Teilnehmende
• Auftaktveranstaltung Workshop 2:	13 Teilnehmende
• Vertiefende Telefongespräche:	3 Teilnehmende

Vor dem Hintergrund der gewonnenen Erkenntnisse wurden im weiteren Projektverlauf die Schulungsphasen zu „Digitalisierung“ und „Prozessen“ als „Workshop Digitalisierung“ und „Workshop Prozess-Sensibilisierung“ umgesetzt. Die Formate fanden in Präsenz in Abhängigkeit der Gegebenheiten im Gesundheitsamt der Stadt Essen statt. Angesprochen wurden sämtliche Beschäftigte, damit sowohl Führungskräfte als auch Interessensvertretungen und Mitarbeitende in den Prozess eingebunden werden konnten. Die Workshops wurden von der Amtsleitung persönlich über E-Mail kommuniziert, um alle Beschäftigten zu erreichen, d. h. eine Wahrnehmung für das Projekt DigiSkills zu gewinnen, ein Interesse für Digitalisierung und Prozesse zu fördern und zu persönlichen Teilnahmen zu aktivieren. Es ist wichtig zu betonen, dass die Teilnahmen an den angebotenen Workshops nicht auf freiwilliger Basis erfolgten. Es erfolgte eine „Einladung“ der Hausleitung via E-Mail an alle Beschäftigten, sich zu den Workshops anzumelden. Dies wird im Kontext der Weber’schen Verwaltung – vgl. Darstellungen in Kapitel 2.1 – als Anweisung angesehen. Die Anmeldung der Beschäftigten zu einem Workshoptermin erfolgte nach dem Prinzip „first come, first served“ über Eintragung in eine digitale Liste, die auf einem Laufwerk zur Verfügung stand. Das Projektteam der FOM Hochschule stellte dem Gesundheitsamt eine Teilnahmebescheinigung zur Verfügung, die im Nachgang der einzelnen Workshoptermine zusammen mit der Präsentation an die Teilnehmenden per E-Mail direkt durch das Gesundheitsamt versendet wurde.

Im Folgenden werden die beiden Workshop-Phasen beschrieben.

Zielsetzung des Workshops „Digitalisierung“, durchgeführt im Dezember 2023 und Januar 2024, war es, dass sich die Mitarbeitenden kollaborativ über die anstehende Digitalisierung im Gesundheitsamt austauschen, dabei die persönliche Betroffenheit reflektieren und mit neuen Arbeitsweisen experimentieren. Daraus wurden Erkenntnisse für die zu entwickelnden Schulungskonzepte gewonnen, um sie so nah wie möglich an den Bedarfen und Erwartungen der Beschäftigten auszurichten. Gemäß den grundsätzlichen Inhalten des Reifegradmodells für den Öffentlichen Gesundheitsdienst wurden die folgenden Stichworte im Workshop adressiert:

- Agile Führung
- Agiles Arbeiten und agile Methoden
- Digitaler Wandel und Digitale Transformation
- Digitalisierungstrends
- Prozessmanagement
- Informationssicherheit
- Datenschutz
- Chatbots und digitale Assistenten
- Schlüsseltechnologien

Vor dem Hintergrund der Vielzahl an Stichworten wurden einzelne Aspekte inhaltlich zusammengeführt. Der Workshop thematisierte die VUKA-Welt und die Relevanz für den eigenen Arbeitsbereich, das Verständnis von Digitalisierung und den damit verbundenen Möglichkeiten und Grenzen sowie Agilität in Bezug auf den bisherigen Arbeitsalltag. Inhaltliche Impulse, Gruppengespräche und interaktive Übungsbestandteile wechselten sich ab.

Tabelle 5: Termine und Teilnahmen an den Sensibilisierungsworkshops zur Digitalisierung

1.	04.12.2023	08.00 – 10.30 Uhr	11 Teilnahmen
2.	04.12.2023	11.00 – 13.30 Uhr	12 Teilnahmen
3.	06.12.2023	08.00 – 10.30 Uhr	10 Teilnahmen
4.	07.12.2023	08.00 – 10.30 Uhr	14 Teilnahmen
5.	12.12.2023	08.00 – 10.30 Uhr	11 Teilnahmen
6.	14.12.2023	08.00 – 10.30 Uhr	15 Teilnahmen
7.	16.01.2024	08.00 – 10.30 Uhr	19 Teilnahmen
8.	16.01.2024	11.00 – 13.30 Uhr	19 Teilnahmen
9.	17.01.2024	08.00 – 10.30 Uhr	18 Teilnahmen
10.	17.01.2024	11.00 – 13.30 Uhr	19 Teilnahmen
11.	18.01.2024	08.00 – 10.30 Uhr	21 Teilnahmen
12.	18.01.2024	11.00 – 13.30 Uhr	19 Teilnahmen
13.	23.01.2024	08.00 – 10.30 Uhr	6 Teilnahmen
14.	23.01.2024	11.00 – 13.30 Uhr	4 Teilnahmen

Insgesamt haben 198 Beschäftigte an den Workshops zur Digitalisierungssensibilisierung teilgenommen.

Zielsetzung des folgenden Workshops „Prozess-Sensibilisierung“, umgesetzt zwischen Februar und April 2024, war es, die Grundgedanken des Prozessmanagements und seine Relevanz für die Digitalisierung zu verstehen und erste eigene Prozesse entdecken zu können, die für eine sinnvolle Digitalisierung relevant sein könnten. Wie auch in der ersten Workshop-Runde, sollten sich die Mitarbeitenden kollaborativ über die anstehende Digitalisierung im Gesundheitsamt austauschen, dabei die persönliche Betroffenheit reflektieren und mit neuen Arbeitsweisen experimentieren. Daraus wurden erneut Erkenntnisse für die zu entwickelnden Schulungskonzepte gewonnen, um sie so nah wie möglich an den Bedarfen und Erwartungen von allen Beschäftigten auszurichten.

Gemäß den Inhalten des Reifegradmodells für den Öffentlichen Gesundheitsdienst wurden die folgenden Aspekte im Workshop umgesetzt, die Inhalte des Workshops „Sensibilisierung zur Digitalisierung“ aufgreifend:

- Prozessmodellierung
- Prozessmodellierungstools
- BPMN 2.0
- Prozessoptimierung
- Wissensmanagement
- Prozesssensibilisierung
- Allgemeines Prozesswissen

Der Workshop thematisierte somit den Begriff und das Verständnis von Prozessen im Arbeitskontext und deren Darstellung, die Prozessmodellierung der Stadtverwaltung Essen mit Business Process Modelling Notation (BPMN) (vgl. Bundesverwaltungsamt, 2023), die Anwendung von BPMN anhand eines Praxis-Beispiels aus dem Gesundheitsamt sowie die Tech-Exploration (vgl. Bertelsmann Stiftung, 2023), in der das neu erlangte Wissen in Bezug auf Prozesse für die weitere Digitalisierung angewendet wurde. Der Schwerpunkt dieser Workshops lag auf inhaltlichen Impulsen, die durch Gruppengespräche und interaktive Übungsbestandteile ergänzt wurden.

Tabelle 6: Termine und Teilnahmen an den Sensibilisierungsworkshops zum Prozess

1.	27.02.2024	08.00-10.30 Uhr	18 Teilnahmen
2.	27.02.2024	11.00-13.30 Uhr	17 Teilnahmen
3.	29.02.2024	08.00-10.30 Uhr	20 Teilnahmen
4.	29.02.2024	11.00-13.30 Uhr	17 Teilnahmen
5.	07.03.2024	08.00-10.30 Uhr	16 Teilnahmen
6.	07.03.2024	11.00-13.30 Uhr	7 Teilnahmen
7.	26.03.2024	08.00-10.30 Uhr	16 Teilnahmen
8.	09.04.2024	08.00-10.30 Uhr	17 Teilnahmen
9.	09.04.2024	11.00-13.30 Uhr	16 Teilnahmen
10.	23.04.2024	11.00-13.30 Uhr	12 Teilnahmen
11.	24.04.2024	08.00-10.30 Uhr	12 Teilnahmen
12.	24.04.2024	11.00-13.30 Uhr	6 Teilnahmen
13.	25.04.2024	08.00-10.30 Uhr	14 Teilnahmen
14.	25.04.2024	11.00-13.30 Uhr	12 Teilnahmen

Insgesamt haben 200 Beschäftigte an den Workshops teilgenommen.

Die Zielsetzung, eine Sensibilisierung für alle Beschäftigten der untersuchten Organisation zu erreichen, wurde somit weitgehend erfüllt. Die Beschäftigten haben zum großen Teil an drei Interventionsschleifen teilgenommen; sie wurden über einen Zeitraum von mehreren Monaten hinweg für die anstehenden Veränderungen im Kontext der Digitalisierung sensibilisiert, sie konnten eigene Ideen einbringen und erste fachliche Kompetenzen erwerben. Entsprechend des zugrundeliegenden Reifegradmodells für den Öffentlichen Gesundheitsdienst konnte bereits zu diesem Zeitpunkt die Dreistufigkeit von Sensibilisierung, Partizipation und Schulung erreicht werden.

4. Evaluation

4.1 Theoretische Vorüberlegungen

Das zu Grunde liegende Evaluationskonzept bezieht sich auf die wissenschaftliche Begleitung der im Rahmen des Projekts DigiSkills durchgeführten Interventionen. Das Konzept wurde vor dem Hintergrund wissenschaftlicher Vorüberlegungen entwickelt, die im Folgenden dargestellt werden.

Ausgangspunkt des Konzepts ist die folgende Zielsetzung des Forschungsprojekts: Es werden Prototypen für ein IT-Schulungskonzept in Bezug auf Sensibilisierung, Partizipation und Schulungsinhalte für das Gesundheitsamt der Stadt Essen entwickelt und angewendet, das die Diversität der Beschäftigten berücksichtigt.

Im Forschungsvorhaben können – wie in Kapitel 3.2.2 dargestellt – zu Projektbeginn drei Interventionsschritte unterschieden werden, für die im weiteren Verlauf dieses Evaluationskonzepts die entsprechende konkrete Vorgehensweise der Datenerhebung beschrieben wird, die sich lediglich beim Erwartungsdialog im Auftaktworkshop von den anderen unterscheidet.

Aus den drei Interventionsschritten werden Anforderungen an die zu entwickelnden Prototypen der IT-Schulungskonzepte abgeleitet, die in Verbindung mit formalen Anforderungen sowie didaktischen Überlegungen umgesetzt und mit der Zielgruppe getestet werden. Die Evaluationsforschung (vgl. Rossi et al., 2019) beinhaltet die systematische Anwendung empirischer Forschungsmethoden zur Bewertung des Konzeptes, des Untersuchungsplanes, der Implementierung und der Wirksamkeit sozialer Interventionsprogramme. Dabei soll die Evaluation folgenden Funktionen erfüllen (vgl. Stockmann, 2022):

1. Erkenntnisfunktion: wissenschaftliche Erkenntnisse über die Eigenschaften und Wirkungen von Interventionen
2. Optimierungsfunktion: Analyse von Stärken und Schwächen der Intervention und Entwicklung von Optimierungsmaßnahmen
3. Kontrollfunktion: Kontrolle der korrekten Umsetzung der Maßnahme; Bestimmung von Effektivität und Effizienz der Intervention; Erfassung von Nebenwirkungen
4. Entscheidungsfunktion: Entscheidung, ob eine Intervention gefördert, umgesetzt oder weiterentwickelt werden soll

5. Legitimationsfunktion: Durchführung einer Intervention soll nach außen legitimiert werden

Zu unterscheiden sind grundsätzlich die Ansätze der summativen Evaluation und die der formativen Evaluation. In summativen Ansätzen werden Maßnahmen nach deren Abschluss überprüft (explanative Forschung), in formativen Ansätzen geht es um eine begleitende Forschung.

Die Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) hat die folgenden Standards für die Umsetzung von Evaluationen entwickelt (DeGEval, 2016), an denen sich auch das folgende Vorgehen orientiert:

1. Nützlichkeit: „Die Nützlichkeitsstandards sollen sicherstellen, dass sich eine Evaluation an den Informationsbedürfnissen der vorgesehenen Evaluationsnutzer ausrichtet.“
2. Durchführbarkeit: „Die Durchführbarkeitsstandards sollen sicherstellen, dass eine Evaluation realistisch, gut durchdacht, diplomatisch und kostenbewusst ausgeführt wird.“
3. Fairness: „Die Fairness soll sicherstellen, dass eine Evaluation rechtlich und ethisch korrekt durchgeführt wird und dem Wohlergehen der in die Evaluation einbezogenen und auch der durch die Ergebnisse betroffenen Personen gebührende Aufmerksamkeit widmet.“
4. Genauigkeit: „Die Genauigkeitsstandards sollen sicherstellen, dass eine Evaluation über die Güte und/oder die Verwendbarkeit des evaluierten Programms fachlich angemessene Informationen hervorbringt und vermittelt.“

4.2 Datengrundlage

4.2.1 Beobachtungsprotokoll

Während der Workshops aller Interventionen wurde durch eine Person des Forschungsteams ein Beobachtungsprotokoll erstellt. Der Beobachtungsleitfaden wurden in Anlehnung an das Sammeln-Prüfen-Sortieren-Subsumieren (SPSS)-Prinzip nach Helfferich entwickelt: Es werden mit Blick auf die Zielsetzung der Erhebung zunächst alle relevanten Bereiche gesammelt, im zweiten Schritt diejenigen entfernt, die bereits mit einem anderen Bereich erfasst werden. Im dritten Schritt erfolgt abschließend eine Sortierung, da der eigentlich vierte Schritt, eine

Erzählaufforderung zu generieren, im vorliegenden Anwendungsfall nicht notwendig war (vgl. Helfferich, 2011). Beobachtet wurden somit folgende Aspekte:

- Partizipation der Mitarbeitenden; mögliche Leitfragen:
 - Bringen sich Beschäftigte selbständig ein?
 - Wie hoch ist das Interesse an einer Mitwirkung?
 - Werden eigene Ideen entwickelt oder eher „konsumiert“?
 - Werden Fragen gestellt oder eher darauf geachtet, nichts falsch zu machen?
- Sensibilisierung/Sensitivität der Mitarbeitenden für Digitalisierung; mögliche Leitfragen:
 - Ist den Beschäftigten bewusst, dass sie etwas lernen müssen/dass Veränderung ansteht?
 - Wie ist ihre Einstellung gegenüber Digitalisierung?
 - Welche Erfahrungen bestehen mit Digitalisierung?
 - Werden Inhalte angenommen und transferiert?
- Schulungen (bspw. Inhalte, Vorgehensweisen) der Mitarbeitenden; mögliche Leitfragen:
 - Wie werden die Erfahrungen mit Schulungen beschrieben?
 - Welche Formate werden angenommen? (z. B. Dauer, Lage, Häufigkeit)
- Wahrgenommene Diversität der Beschäftigten in Bezug auf die Bedarfe
 - Knowledge-Level (Einsteigerinnen und Einsteiger, Fortgeschrittene, Expertinnen und Experten)
- Soziodemografische Daten der Teilnehmenden
 - Altersstruktur (unter 30 Jahre, dazwischen, über 50 Jahre)
 - Geschlecht (m/w/d)
 - Migrationshintergrund (ja/nein)
 - Berufsgruppe
 - Führungsverantwortung (ja/nein)
 - Verwaltungszugehörigkeit (< 5 Jahre, > 5 Jahre, sonstige Verwaltungserfahrung)

Bereits an dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass die Forschenden in Bezug auf die soziodemographischen Daten der Teilnehmenden das Ziel verfolgen wollten, eventuelle diversitätsbezogene unterschiedliche Bedarfe zu ermitteln. Inwieweit dies überhaupt möglich sein könnte, wurde im Vorfeld bereits

kritisch diskutiert, da ein großer Teil der aufgeführten Dimensionen nicht von außen beobachtbar ist.

Das Beobachtungsprotokoll bildete in chronologischer Reihenfolge Wahrnehmungen ebenso wie Zitate (direkt oder als Paraphrase) ab, wobei eher mehr als wenig dokumentiert wurde. Ergänzt wurde das für die Auswertung zur Verfügung stehende Material durch die im Workshop erstellten Stellwände und Flip-Charts.

4.2.2 Postskriptum

Außerdem haben die seitens der FOM Hochschule beteiligten Forschenden für jede Intervention jeweils ein Postskriptum in Bezug auf diese Intervention erstellt. Es sollte zusätzliche Beschreibungen der Intervention enthalten, bspw. in Bezug auf die Atmosphäre, Raumausstattung, Störungen etc. Außerdem konnten erste eigene Interpretationen in Bezug auf die folgenden Komponenten gegeben werden. Auch hier soll wie bereits zuvor auf den SPSS-Ansatz nach Helfferich (2011) verwiesen werden:

- Partizipation der Mitarbeitenden
- Sensibilisierung/Sensitivität der Mitarbeitenden
- Schulungen (bspw. Inhalte, Vorgehensweisen) der Mitarbeitenden
- Diversität der Mitarbeitenden in Bezug auf Bedarfe
- Besonderheiten in Bezug auf die soziodemografischen Daten

4.2.3 Summativer Bereich

Summative Evaluationen zielen auf die Feststellung von Wirkungen ab. Dies wurde ausschließlich beim Erwartungsdialog im Rahmen des Auftaktworkshops durchgeführt, weil zu diesem Zeitpunkt noch keine ausreichende Kenntnis der Zielpopulation vorherrschte, um die weiteren Schritte gehen zu können. Hier wurden erweiternd zu den Datenerhebungen während der zu evaluierenden Workshops im Nachgang qualitative Telefongespräche mit drei Teilnehmenden des Gesundheitsamts geführt.

Hierbei werden die folgenden Fragen als Erzählaufforderungen für ein narratives Gespräch (Schütze, 1983) gestellt:

- Wie war Ihr allgemeiner Eindruck vom Workshop?

- Konnten Sie in Bezug auf die Teilnehmenden besondere Bedarfe in Bezug auf die folgenden Bereiche erkennen?
 - Partizipation der Mitarbeitenden
 - Sensibilisierung/Sensitivität der Mitarbeitenden
 - Schulungen (bspw. Inhalte, Vorgehensweisen) der Mitarbeitenden
 - Diversität der Mitarbeitenden in Bezug auf Bedarfe
 - Besonderheiten in Bezug auf die soziodemografischen Daten

Eine auf die Feststellung von Wirkungen gerichtete Evaluation wurde bei der Evaluation der weiteren Interventionen nicht zusätzlich durchgeführt. Entsprechende Wirkungen hätten zwar ggf. in der Abfolge der Interventionen integriert identifiziert werden können. Grundsätzlich besteht jedoch insgesamt vor dem Hintergrund des Forschungsprojekts eher ein Erkenntnisziel als die Perspektive auf Wirkungen oder das Erreichen von Zielen. Wirkungsziele bestehen bei der Zielpopulation im Kontext dieser Intervention nicht. Es geht darum, ein sinnhaftes Vorgehen für die weiteren Digitalisierungsschritte zu entwickeln. Zufällig entstandene Wirkungen sollten vor dem Hintergrund des pragmatischen Ansatzes der Evaluationsforschung nicht absichtsvoll beobachtet werden.

4.3 Auswertung

Die Auswertung der gesammelten Daten erfolgte im Anschluss vor dem Hintergrund wissenschaftlicher Standards. Es wird dabei das Ziel verfolgt, interpretativ ein Abstraktionsniveau zu erreichen, das eine Theoriebildung zulässt. Für die Auswertung der erhobenen Daten schienen verschiedene Auswertungsmethoden geeignet. Sie wurden jeweils vor dem Hintergrund der jeweiligen Daten ausgewählt. Insgesamt genutzt worden sind die Codiersystematik der Grounded Theory Methodologie (vgl. Bortz & Döring 2016, S. 524–551), die quantitative Inhaltsanalyse sowie die qualitative Inhaltsanalyse nach Philip Mayring (2022). Diese Instrumente werden im Folgenden kurz theoretisch skizziert, um die Datenauswertung zu beschreiben. Die zusätzlich durchgeführten deskriptiven quantitativen Auswertungen werden auf Grund ihrer Trivialität nicht weiter erläutert.

Methodisch wird die induktive Entwicklung eines Kategoriensystems angestrebt. Die induktiv gebildeten Kategorien sollen im Anschluss an die Analyse der eigentlichen Daten dem im Folgenden dargestellten deduktiven Kategoriensystem zugeordnet werden, das sich aus dem bereits mehrfach zitierten Reifegradmodell für den Öffentlichen Gesundheitsdienst ergibt. Es umfasst die folgenden Kategorien:

- Partizipation der Mitarbeitenden
- Sensibilisierung/Sensitivität der Mitarbeitenden
- Schulungen (bspw. Inhalte, Vorgehensweisen) der Mitarbeitenden
- Diversität der Mitarbeitenden in Bezug auf Bedarfe
- Besonderheiten in Bezug auf die soziodemografischen Daten

Zunächst wurden in einem ersten Schritt die Daten der Auftaktveranstaltung in einer Art Voruntersuchung aufbereitet. Die Auswertung der erzeugten Daten erfolgte mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring, 2022). Das Kategoriensystem wurde induktiv entwickelt. Zunächst wurde hierfür als Kodiereinheit eine vollständige Aussage festgelegt. Weniger relevante Inhalte wurden gestrichen. Die Kodiereinheiten wurden in der Folge paraphrasiert und generalisiert. Es folgten zwei Reduktionsschritte, die zum einen bedeutungsgleiche Paraphrasen entfernten und zum anderen das Abstraktionsniveau angehoben haben. Somit konnte ein Kategoriensystem entwickelt werden, das an den vollständigen Interviews erneut angewendet wurde und sich dort als gut geeignet erwiesen hat.

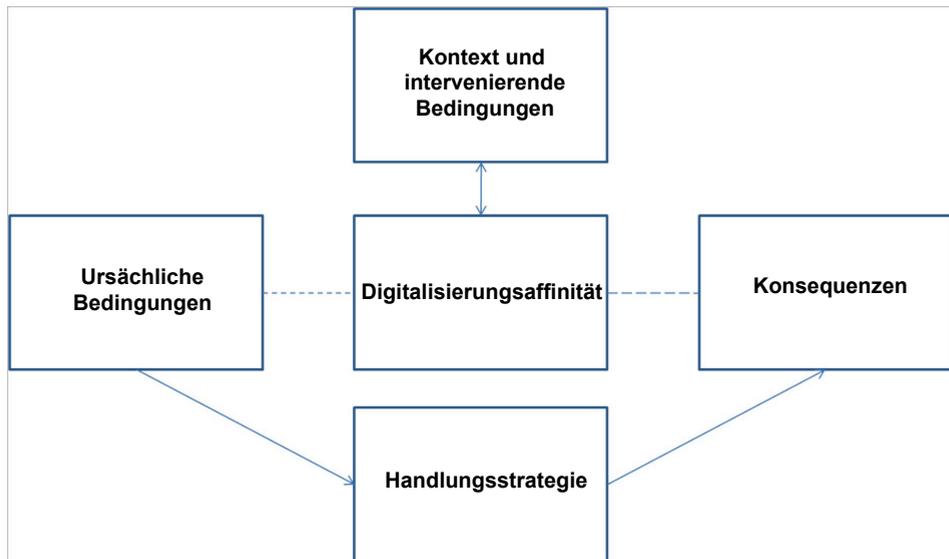
Nun richtet sich der Fokus auf die Auswertung der zentralen Daten dieser Untersuchung. Es wird nun die Auswertung der jeweils 30 Beobachtungsprotokolle und Postskripta aller Interventionen beschrieben. Die Aktions- und Handlungsforschung ist im Bereich der Evaluation nicht auf eine spezifische Datenauswertungsmethode festgelegt, denn auch hier zeigt sich die Offenheit des Ansatzes. Die zentrale Forschungsaufgabe in diesem Projekt war eine Theoriebildung, die geeignet ist, Schulungskonzepte für die Beschäftigten des Gesundheitsamts der Stadt Essen zu entwickeln, damit sie im Rahmen der Digitalisierungsstrategie bestmöglich agieren können. Hierbei handelt es sich um eine Theorie, die gegenstandsbezogen entwickelt werden soll. Daher wurde die hierfür entwickelte Grounded Theory Methodologie verwendet (vgl. Bortz & Döring, 2016, S. 524–551). Diese Methodologie hat ihren Ursprung in einer Studie von Glaser und Strauss (1967) und weiteren eher methodischen Ausführungen von Strauss und Corbin (1994). Weiterentwickelt wurde sie bspw. von Bryant und Charmaz (2012) sowie Breuer (2010).

Bei der Grounded Theory Methodologie handelt es sich nicht um eine konkret spezifizierte und vollständig anzuwendende Methode, sondern um eine Methodologie, die aus mehreren spezifischen Teilen zusammengesetzt ist, wie bspw. der theoretischen Stichprobe oder dem Codieren. Die Bereiche für sich sind anpassbar und kombinierbar. Im Rahmen dieser Untersuchung wurde das Codieren

im Rahmen dieser Datenauswertung angewendet. Es wird in drei Schritten umgesetzt:

1. **Offenes/freies Codieren**
 Hier werden zunächst Codes aus dem Material generiert und in eine Code-Liste überführt. Im Rahmen dieses Projekts wurde die Codeliste arabisch nummeriert. Auf der Grundlage dieser Codes wurden in der Folge Kategorien entwickelt bzw. verdichtet. Die Kategorien wurden römisch nummeriert und aus der Kategorielliste wurde ersichtlich, welche Codes zu einer Kategorie abstrahiert worden sind. Dieses Vorgehen wurde für alle vorliegenden Daten dieser Untersuchung je Interventionsbereich umgesetzt.
2. **Axiales Codieren**
 Beim Vorgang des axialen Codierens wurden die Kategorien aus der Kategorielliste in das Kodierparadigma überführt, das in der folgenden Abbildung dargestellt wird.

Abbildung 3: Kodierparadigma der Grounded Theory Methodologie



Quelle: Strauss & Corbin 1996, S. 78.

3. **Selektives Codieren**
 Dieser Schritt wird üblicherweise für jedes zu bewertende Forschungsobjekt einzeln durchgeführt. Im Rahmen dieses Forschungsvorhabens wurde auf der Grundlage des Datenmaterials, das vornehmlich in Gruppensettings

gewonnen worden ist, jedoch von diesem Vorgehen abstrahiert. Das Kodierparadigma wurde vielmehr von Intervention zu Intervention weiterentwickelt, indem das neu gewonnene Datenmaterial integriert wird. Beim selektiven Codieren werden üblicherweise Vergleiche zwischen den Fällen vorgenommen. Wie beschrieben, wurde in diesem Vorgehen jedoch das selektive Codieren in den Schritt des axialen Codierens integriert.

Im weiteren Verlauf der Untersuchung hat sich gezeigt, dass eine weitere Auswertungsmethode eine wertvolle Ergänzung darstellen kann, und zwar die quantitative Inhaltsanalyse (vgl. Bortz & Döring, 2016). Dies hat sich im Projektverlauf ergeben, weil auf diese Art einzelne Ergebnisse der Workshops sinnvolle Erkenntnisse liefern konnten. Bei der quantitativen Inhaltsanalyse können sowohl formale wie auch inhaltliche Merkmale aus qualitativen Daten heraus quantifiziert werden. Im Hinblick auf die Quantifizierung geht es hierbei insbesondere um die Herausarbeitung von Häufigkeiten. Grob geht es also darum, die Häufigkeit gewisser Inhalte in Dokumenten zu entdecken. Quantitative Inhaltsanalyse wird definiert als „any technique for making inferences by objectively and systematically identifying specified characteristics of messages“ (Holsti, 1969, S. 14).

Technisch wird dafür ein deduktives Kategoriensystem benötigt – häufig auch als inhaltsanalytisches Kategoriensystem bezeichnet. Es wird hier ein eindeutiges Codebuch eingesetzt, das die Zuordnung von Inhalten zu einer Kategorie festlegt. Im Falle eines fehlenden theoretisch begründeten deduktiven Kategoriensystems kann an dieser Stelle auch zunächst eine induktive Ermittlung des Kategoriensystems erfolgen bspw. analog zur zusammenfassenden Variante der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring, 2022). Dieses Vorgehen wird im Rahmen dieser Untersuchung gewählt und umgesetzt – analog zu den diesbezüglichen Darstellungen in diesem Kapitel.

Abzugrenzen ist das Vorgehen der quantitativen Inhaltsanalyse von quantitativen Befragungen. Dies wird in der folgenden Tabelle verdeutlicht.

Tabelle 7: Gegenüberstellung der Datenerhebung mittels quantitativer Inhaltsanalyse und quantitativer Befragung

	Quantitative Inhaltsanalyse	Quantitative Befragung
Datenerhebungsinstrument	Standardisiertes Kategoriensystem (bzw. Codebuch mit Kategoriensystem plus Kodieranweisungen)	Standardisierter Fragebogen
Merkmalsträger	Dokumente (z. B. Zeitungsartikel, Websites, Fotos)	Personen

Merkmale	Inhaltliche und formale Merkmale von Dokumenten (z. B. Anzahl der Wörter, Größe der Bilder, Hauptthemen, Bewertungen, etc.)	Einstellungen, Eigenschaften, Verhaltensweisen etc. von Personen
Operationalisierung der Merkmale	Inhaltsanalytische Kategorien plus deren Ausprägungen	Statements/Fragen plus deren Antwortformate (= Fragebogen-Items)
Erhebungsform	Kodierung der Dokumente durch geschulte Kodierende	Selbstadministration eines Fragebogens (schriftliche Befragung) oder Intervieweradministration eines Fragebogens (d. h. mündliches oder telefonisches Interview durch geschulte Interviewende)

Quelle: in Anlehnung an Scheufele & Engelmann, 2009; zitiert nach Bortz & Döring, 2016.

Die Datenauswertung wurde dabei jeweils von einer Person des Forschungsteams vorbereitet und in der Folge dem gesamten Forschungsteam zur Verfügung gestellt. In diesem Rahmen wurden die Auswertungen im Sinne einer Zuordnung der Inhalte zu den identifizierten Kategorien diskutiert und konsensual angepasst.

Abgeschlossen wird das Auswertungskapitel nun mit einer kritischen Würdigung der Validität der Auswertungen. Hierbei wird explizit auf die Gültigkeit der Ergebnisse gezielt. Dies lässt sich in der Frage zusammenfassen, inwiefern die zu erzielenden Ergebnisse auf der Grundlage der verwendeten Daten und der verwendeten Auswertungskonstruktionen Gültigkeit für die untersuchte und ggf. auch andere ähnliche Situationen haben kann. Hierzu ist anzumerken, dass die Ergebnisse der Datenauswertung und deren Interpretation wissenschaftlichen Standards entsprechend evaluiert worden sind. Grundlegend war bereits an dieser Stelle die Theoretisierung der Ergebnisse während der Datenauswertung zu nennen. Die Zusammenführung der empirischen Ergebnisse mit theoretischen Grundüberlegungen stellte eine erste Stufe der Validierung der Ergebnisse dar.

Eine weitere Validierung erfolgte über einen Abgleich der Ergebnisse mit möglichen bestätigenden oder konfligierenden Dokumentationen der Steuerungsgruppe und der Arbeitsgruppe des Projekts. Abgeschlossen wird der Validierungsprozess über eine kommunikative Validierung mit dem Gesundheitsamt der Stadt Essen im Rahmen vorhandenen Projektabsprachen. Insofern kann nach Einschätzung der Forschenden durch das methodische Vorgehen von einer

Validität der Ergebnisse ausgegangen werden. Die Übertragung auf andere aber ähnliche Situationen muss jedoch später argumentativ erfolgen.

4.4 Ergebnisse

4.4.1 Auftaktworkshop

Die unterschiedlichen Quellen der Datenerhebung wurden mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse zusammengeführt und im Forschungsteam zur Sicherstellung einer intersubjektivität reflektiert. Die Auswertung folgte der Frage nach jenen Faktoren, die seitens der Beteiligten in Bezug auf die anstehende Digitalisierung geäußert wurden. Die Erkenntnisse wurden in die Planung der späteren Workshops eingebunden und kontinuierlich in den darauffolgenden virtuellen Jour fixes der (operativen) Steuerungsgruppe reflektiert.

Wesentliche Erkenntnisse ergaben sich in Bezug auf die Ausgangslage:

- Die Stimmung in Bezug auf Digitalisierung war insgesamt positiv einzuschätzen.
- Die bisherigen Erfahrungen mit Digitalisierung sind unterschiedlich.
- Die Zielsetzung für die Digitalisierung ist aus Sicht der Beschäftigten uneindeutig.

In Bezug für künftige Schulungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung wurden folgende Aspekte adressiert:

- Es ist den Beschäftigten wichtig, dass die arbeitszeitlichen Restriktionen beachtet werden.
- Insgesamt ist die Erwartungshaltung an mögliche Schulungen unklar.
- Die teilnehmenden Führungskräfte zeigen unterschiedliche Bezüge zu Digitalisierung mit möglichen unterschiedlichen Konsequenzen für spätere Schulungen.

Zudem konnte bereits Feedback für die konkrete Ausgestaltung der Schulungen gesammelt werden. Es gilt:

- Alltagbezug herzustellen
- Schulungen interaktiv zu gestalten

- Vertrauen zu fördern
- Multiplikationseffekte zu ermöglichen

Es zeigte sich, dass die Teilnehmenden gewisse Erwartungen an mögliche Digitalisierungsschulungen hatten. Im weiteren Projektverlauf galt es, die Erwartungen auch bei den durchzuführenden Sensibilisierungsschulungen einzuhalten sind. Dazu zählt, dass die Schulungen

- ... einen Zeitraum von drei Stunden nicht überschreiten.
- ... nicht zu spät am Tag stattfinden.
- ... nicht an einem Freitag durchgeführt werden.

Es war geplant, entsprechend einem klassischen Diversitätsverständnis gemäß der Charta der Vielfalt e. V. zu evaluieren, ob sich aus der Diversität der Belegschaft Auswirkungen auf die zu entwickelnden Schulungskonzeption ableiten lassen. Es hat sich allerdings gezeigt, dass die Personen den entsprechenden Klassifizierungen nicht zugeordnet werden konnten, da sich aus den in den Workshops behandelten Themen kein Bezug zu den genannten Dimensionen der Diversität ergeben hat. Im Kontext von DigiSkills scheinen die betrachteten Dimensionen der Diversität nicht die gleiche Rolle zu spielen wie in anderen Bereichen.

4.4.2 Sensibilisierungsworkshops zur Digitalisierung

In diesem Bereich der Intervention wurden verschiedene Forschungsmethoden eingesetzt und teilweise kombiniert. Hierbei handelt es sich insbesondere um die Grounded Theory Methodologie bzw. das dort verwendete Kodierungsvorgehen und um eine Anwendung des deduktiven Categoriesystems – wie in Kapitel 3.2.1 dieser Untersuchung dargestellt.

Zusätzlich wurde zum Check-in zum Workshop eine anonyme Selbsteinschätzung der Beteiligten in Bezug auf ihre individuellen Erfahrungen bezogen auf Digitalisierung sowie Digitalisierungsschulungen vorgenommen, die quantitativ ausgewertet wurde. Die entsprechenden Ergebnisse finden sich in Tabelle 8 und Tabelle 9.

Tabelle 8: Einschätzung zur Erfahrung mit Digitalisierung

Wie bewerten Sie Ihre Erfahrungen in Bezug auf Digitalisierung? (n = 147)				
negativ		neutral		positiv
8	27	35	45	32

Es zeigte sich insgesamt eine eher positive Einstellung in Bezug auf die eigenen, subjektiv wahrgenommenen Erfahrungen mit Digitalisierung; nur ca. 5 Prozent äußern sich deutlich negativ bzw. 24 Prozent eher negativ. Demgegenüber stehen über 50 Prozent, die auf positive Erfahrungen zurückblicken.

Erfahrungen mit Schulungen zur Digitalisierung bestehen aus Sicht der Befragten kaum – einige wenige Teilnehmende (knapp 4 Prozent) haben bereits umfangreiche Erfahrungen gesammelt, der größte Teil (77 Prozent) verfügt über keine bzw. kaum Erfahrungen mit Digitalisierungsschulungen.

Tabelle 9: Einschätzung in Bezug auf Digitalisierungsschulungen

Welche Erfahrungen haben Sie mit Schulungen zu Digitalisierung gemacht? (n = 185)				
keine		mittel		umfangreiche
101	42	24	11	7

Die Grundlage der Auswertung bildeten die Beobachtungsprotokolle und Postskripta der entsprechenden Workshops in diesem Interventionsbereich, wie in Kapitel 3.2.2 dieser Untersuchung dargestellt. Hierbei wurden aus den Daten insgesamt 127 Codes gebildet. Daraus sind insgesamt 18 Kategorien gebildet worden. Eine Übersicht über die Kategorien als Ergebnis des offenen oder freien Codierens gibt die folgende Tabelle 10.

Tabelle 10: Kategorieliste nach den Sensibilisierungsworkshops zur Digitalisierung

Nr.	Name der Kategorie	Beinhaltete Codes
I	Es bestehen kaum Erfahrungen mit Digitalisierungsschulungen	1, 3, 31, 35, 53
II	Stimmung in Bezug auf Digitalisierung ist insgesamt positiv	2, 29, 30, 31, 32, 39, 44, 45, 50

III	Digitalisierungsstatus und Affinität ist stark differenziert - Angst - Unterforderungsgefahr - Überforderungsgefahr - Widerstand / Ablehnung	4, 7, 11, 22, 97 5, 26, 38, 83 6, 62 9 10, 21, 40
IV	Schulungen benötigen Alltagsbezug	8, 18, 19, 28, 33, 46
V	Berücksichtigung zeitlicher Rahmenbedingungen (Teilzeit, sonstige Arbeit)	12, 17, 55, 78
VI	Vertrauen/Erfolgserebnisse als Ziel	13, 15, 34
VII	Förderung von Multiplikation ist wichtig	14, 76, 85, 87, 97
VIII	Uneindeutigkeit der Ziele der Digitalisierung/der Führungskräfte/der Organisation	16, 27, 37, 41, 42, 52, 61
IX	Interaktive Gestaltung von Schulungen/Partizipation sind wichtig	20, 24, 43, 60, 69, 82, 86
X	Digitalisierungsaffinität von Führungspersonal ist unterschiedlich (evtl. Bezug zu Kategorie III)	23
XI	Unklare Erwartungshaltung der Belegschaft (Fachanwendungen als Ergebnis von DigiSkills)	25
XII	Auseinandersetzung mit Datenschutz	36, 51, 54, 56, 67, 74, 84, 92
XIII	Positiv besetzte Themen	47, 57, 64, 72, 77, 79, 94, 101, 105, 109, 113, 116, 119, 122, 125
XIV	Negativ besetzte Themen	48, 58, 65, 73, 80, 95, 102, 106, 110, 114, 117, 120, 123, 126
XV	Ideen vorhanden	49, 66, 68, 81, 96, 103, 107, 111, 115, 118, 121, 124, 127
XVI	Unklare Kommunikation/Organisation	59, 70, 71, 75, 91, 93
XVII	Sachkenntnis führt zu Zurückhaltung/Distanz	63, 66

XVIII	Kontrolle	99, 100, 104, 108, 112
-------	-----------	---------------------------

Beispielhaft für die 18 Kategorien wird die Entwicklung von Kategorie III und VIII auf Basis der zugrundeliegenden Codes beschrieben.

Die in Kategorie III zusammengefassten Codes haben den Titel „Digitalisierungsstatus und Affinität ist stark differenziert“ erhalten. Die Kategorie setzt sich aus vier Komponenten zusammen, die die Breite der Differenzierung der Affinität gegenüber Digitalisierung aufzeigt. Sie wird gespeist von einer eher allgemeinen Angst (z. B. Code 4: „Es darf keine Angst bestehen, Fragen zu stellen“ oder Code 7: „Heterogene Beschäftigtenstruktur als Herausforderung“), von der Sorge einer Unterforderungs- ebenso wie einer Überforderungsgefahr (z. B. Code 6: „Niemand sollte in etwas geschult werden, das bekannt ist“ oder Code 11 „Nicht-digitalaffine Beschäftigte müssen mitgenommen werden“) und auch von offen ausgesprochenem Widerstand bzw. von Ablehnung (z. B. Code 40 „Da werden aber viele schreien, wenn man beobachtet und kontrolliert wird!“). In diese Kategorie fällt beispielsweise auch die folgende übergreifende Beobachtung im Rahmen der Workshops: „Es werden Unterschiede in der Stimmung der Workshops festgestellt, teilweise differenzieren sich Personen über Abschlüsse, teilweise fühlen sie sich unterfordert“ (Code 62).

Kategorie VIII ist überschrieben mit „Uneindeutigkeit der Ziele der Digitalisierung/ der Führungskräfte/der Organisation“. Exemplarisch sei auf die folgenden Aussagen und Beobachtungen zum jeweiligen Verständnis in Bezug auf Digitalisierung aus den verschiedenen Interventionen verwiesen:

- „Ziele der Digitalisierung und Schulungen müssen deutlich sein.“ (Code 16)
- „Es existieren unterschiedliche Begründungsmuster für Digitalisierung im Gesundheitsamt.“ (Code 27)
- „Für mich bedeutet es Komplexität. Man weiß nicht, was drin ist.“ (Code 37)
- Die Teilnehmenden wissen nicht, ob die Digitalisierungsstrategie veröffentlicht worden ist. (Code 41)
- Schmunzeln einzelner Teilnehmerinnen auf Vorlesen der Digitalisierungsstrategie und des „vollumfänglichen“ Einbindens der Beschäftigten. (Code 42)

Code 52 beinhaltet mehrere Aussagen, die in einer Übung eines Workshops stammen und die Uneindeutigkeit der Zielsetzung dokumentieren:

- „Ich erwarte, dass demnächst alles schneller läuft.“
- „Zeitliche und örtliche Flexibilität. Ich habe viele Freunde, die von überall aus arbeiten; z. T. von solchen Orten.“
- „Mehr Zeit für andere Sachen, wenn Digitalisierung gelingt.“
- „Digitalisierung verbindet die Leute. Man kann Kommunikation betreiben und andere Sachen machen. Es ist umfassend, bietet viele Möglichkeiten.“
- „Auch Wege für andere hinterlassen, wie neue Prozesse, die andere nutzen können.“
- „Zugang zu neuen Informationen, Personen“

Zu dieser Kategorieneinstellung sind zur Schaffung einer intersubjektiven Nachvollziehbarkeit noch drei Anmerkungen notwendig, die hier gemacht werden sollen:

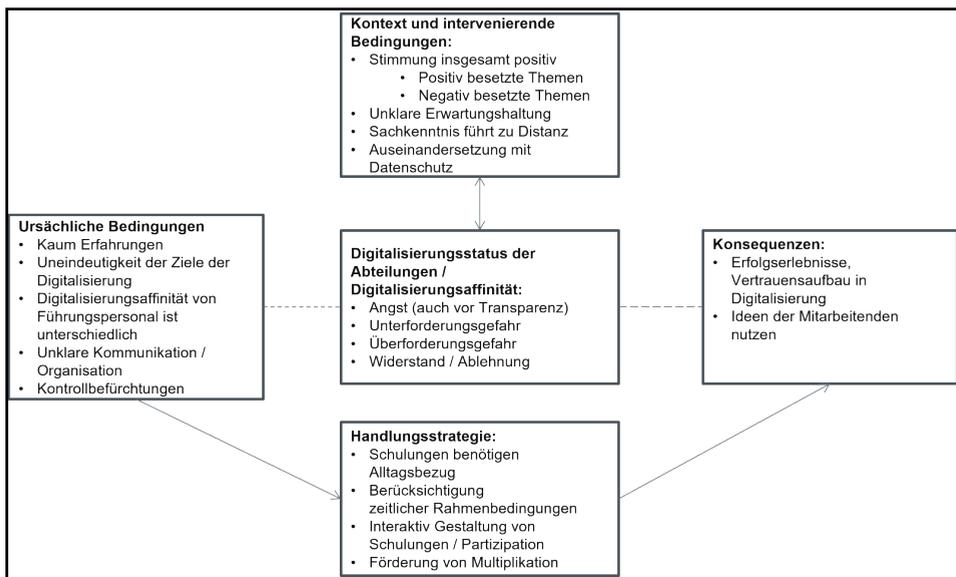
1. Kategorien I, II, III und VIII wurden nach Auswertung von Sensibilisierungsworkshop zur Digitalisierung 2 beendet, d. h. es wurden keine weiteren Codes mehr gebildet, solange keine weitere Erkenntnis generiert werden konnte. Dies war nicht der Fall. Die Kategorien schienen nach Einschätzung des Forschungsteams theoretisch gesättigt.
2. Ab Sensibilisierungsworkshop zur Digitalisierung 7 wurden alle Kategorien nur noch angesprochen, wenn die Codes einen erweiternden, unterschiedlichen Blick ergeben haben. Lediglich die Kategorien XIII, XIV, XV wurden kontinuierlich fortgeführt, weil es so schien, dass hier auch Häufigkeiten wichtig sein könnten. Neue Kategorien wurden weiterhin gebildet, wenn sich neue inhaltliche Zusammenhänge ergeben haben.
3. Es ist im Verlauf der Schulungen noch eine zusätzliche Kategorie gebildet worden: XIV (Kontrolle), sie wurde nach Schulung 10 geschlossen (Vorgehen wie zuvor).

Auch hier muss angemerkt werden, dass eine Erfassung der soziodemographischen Daten nicht möglich ist, da weder Alter, soziales Geschlecht, Bildungsgrad noch Migrationshintergrund, Führungserfahrung oder die Zugehörigkeit offensichtlich erkennbar sind. Eine Erfassung wurde zudem im Rahmen des Projekts als vermutlich nicht erkenntnisgenerierend eingeordnet. Das Forschungsteam stellte fest, dass im Kontext des Projekts DigiSkills nicht die üblicherweise

betrachteten Kategorien der Diversität von Bedeutung sind. So konnte als Lösungsansatz interpretiert werden, die Diversität mit Blick auf Kategorie III „Digitalisierungsstatus und Affinität ist stark differenziert“ zu interpretieren mit den entdeckten Ausprägungen Angst, Unterforderungsgefahr, Überforderungsgefahr und Widerstand/Ablehnung.

Da wie in Kapitel 4.3 beschrieben auf das selektive Codieren verzichtet worden ist, stellte der nächste Schritt, das axiale Codieren, bereits das Ende des Codiervorgangs dar. Die Erkenntnisse aus den Workshops in Bezug auf die Ausgestaltung der weiteren Interventionen lassen sich in den fünf Feldern des Kodierparadigmas der Grounded Theory zusammenfassen, die sich gegenseitig bedingen und aufeinander wirken. Im Mittelpunkt steht der Digitalisierungsstatus bzw. die Digitalisierungsaffinität der Beschäftigten, denen ursächliche Bedingungen zugrunde liegen. Daraus lassen sich Ableitungen für eine weitere Handlungsstrategie in Bezug auf die zu entwickelnden Schulungen treffen, die wiederum zu erwarteten Konsequenzen führen. Sie beeinflussen und werden beeinflusst von den Kontext- und intervenierenden Bedingungen.

Abbildung 4: Anwendung des Kodierparadigmas



Zudem ergaben sich die folgenden drei Erkenntnisse, die nicht im unmittelbaren Zusammenhang mit dem Projekt DigiSkills weiterzuführen bzw. lösbar waren, die aber für eine erfolgreiche Digitalisierung notwendig sind und von dem Gesundheitsamt der Stadt Essen bearbeitet werden sollten:

- **Strategische Ziele der Digitalisierung:** Die strategisch mit der Digitalisierung verfolgten Ziele waren den Beschäftigten des Gesundheitsamts der Stadt Essen nicht eindeutig klar. Es gilt hier seitens der Leitung eindeutige Perspektiven zu schaffen und zu formulieren, um das Commitment der Beschäftigten bestmöglich zu gewinnen und zu sichern.
- **Interne Kommunikation:** Es gelang den Beschäftigten nicht, einen Zusammenhang zwischen verschiedenen Maßnahmen und Veränderungsprozessen innerhalb der Organisation zu finden. Seitens der Organisation ist zu lösen, dass die Beschäftigten bisher erlebte Veränderungsprozesse einordnen können und ihr Informationsstand in Bezug auf zukünftige Entwicklungen ausreichend ist. Hierfür ist die Entwicklung von funktionierenden (also ankommenden) Informationsprozessen notwendig. Tatsächlich finden entsprechende Informationsprozesse nämlich statt, schienen aber die Empfängerinnen und Empfänger nicht als Information zu erreichen.
- **Implementierungsstrategie:** Es war bereits vor Beginn des Projekts DigiSkills eine Vielzahl an Ansätzen für Digitalisierung im Gesundheitsamt der Stadt Essen verfügbar, z. B. im Rahmen von Tools und Plattformen, die seitens der Stadt Essen angeboten werden. Sie waren den Beschäftigten vielfach allerdings nicht bekannt. Es bestanden also (operative) Lösungen, doch es fehlt eine Implementierungsstrategie, die diese Lösungen in die Organisation bringt, sodass sie auch genutzt werden. Die zur Verfügung gestellten Tools scheiterten, wenn die Menschen sie nicht nutzten.

Die Evaluation hat in Bezug auf die übergeordneten Projektziele und das Reifegradmodell zu einigen Ergebnissen geführt: Es handelt sich dabei um die Anwendung des deduktiven Kategoriesystems, wie unter Kapitel 4.3 dargestellt.

- Rückblickend auf die Workshops „Digitalisierung“:
 - Eine Sensibilisierung der Beschäftigten wurde dadurch erreicht, dass ein Großteil der Beschäftigten daran teilgenommen hat und somit eine übergreifende Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten der Digitalisierung erfolgt ist. Die interaktive Ausgestaltung der Workshops hat dazu geführt, dass alle beteiligt waren.

- Die Partizipation wurde durch die interaktive Ausgestaltung der Workshops erreicht. Die Beschäftigten hatten die Möglichkeit, im Rahmen der Übung „Retrospektive zum Alltagserleben von Digitalisierung“ umfangreiche Impulse und persönliche Erfahrungen einzubringen. Diesen Input gilt es seitens der Fachabteilung konstruktiv aufzugreifen und glaubhaft zu signalisieren, dass der Input für weitere Entwicklungen genutzt wird.
- Der Aspekt der Schulung im Sinne von „Lernen neuer Inhalte“ wurde eher rudimentär adressiert; sie wurde in Bezug auf eine grundlegende Definition von Digitalisierung ermöglicht.
- Im Ausblick für die Workshops „Prozesssensibilisierung“:
 - Eine weitere Sensibilisierung der Beschäftigten ist durch die erneute Einladung von allen Beschäftigten in Kombination mit einer ebenfalls interaktiven Ausgestaltung des Workshops zu erreichen.
 - Partizipation kann durch die Möglichkeit zum Experimentieren mit bereits definierten Prozessen sowie Reflexionsaufgaben in Bezug auf die eigene Tätigkeit ermöglicht werden.
 - Der Aspekt der Schulung steht in diesem Sensibilisierungsworkshop in Bezug auf die Begrifflichkeiten „Prozesse“ und „Prozessmodellierung“ stärker im Fokus.
 - Wichtig schien es zu diesem Zeitpunkt, dass vor dem Hintergrund der höchst unterschiedlichen Berührungspunkte mit Digitalisierung und Prozessorganisation die nächsten Workshops ebenfalls das Niveau der „Sensibilisierung“ adressieren und nicht zu einer Überforderung führen.

4.4.3 Sensibilisierungswshops zum Prozessverständnis

Auch im Bereich der Intervention der Sensibilisierungswshops zum Prozessverständnis wurden verschiedene Forschungsmethoden eingesetzt. Hierbei handelt es sich insbesondere um die Grounded Theory Methodologie bzw. das dort verwendete Kodierungsvorgehen und um eine Anwendung der quantitativen Inhaltsanalyse auf der Basis einer zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse – wie in Kapitel 3.2.1 dieser Untersuchung dargestellt.

Die Grundlage der Auswertung bildeten die Beobachtungsprotokolle und Postskripta der entsprechenden Workshops in diesem Interventionsbereich, wie in Kapitel 3.2.2 dieser Untersuchung dargestellt.

Auch in diesen Workshops wurde beim Check-in eine anonyme Selbsteinschätzung der Beteiligten in Bezug auf ihre individuellen Erfahrungen bezogen auf den

Umgang mit Prozessen sowie Schulungen zu vorgenommen, die quantitativ ausgewertet wurde. Die entsprechenden Ergebnisse finden sich in Tabelle 11 und Tabelle 12.

Tabelle 11: Einschätzung zur Erfahrung mit Prozessen

Wie bewerten Sie Ihre Erfahrungen im Umgang mit Prozessen? (n = 152)				
negativ		neutral		positiv
9	26	66	35	16

Es zeigte sich insgesamt eine leicht positive Einstellung in Bezug auf die eigenen, subjektiv wahrgenommenen Erfahrungen mit Prozessen; nur knapp 6 Prozent äußern sich deutlich negativ bzw. 23 Prozent eher negativ. Demgegenüber stehen 33 Prozent, die auf positive Erfahrungen zurückblicken; knapp die Hälfte äußert sich neutral.

Die eigenen Erfahrungen mit Schulungen zu Prozessen werden ausgeglichen beantwortet – gut ein Viertel der Befragten äußern, dass sie keine oder wenige Erfahrungen mit Prozess-Schulungen gesammelt haben, etwa vergleichbar viele können auf eher umfangreiche Erfahrungen zurückgreifen; knapp die Hälfte sieht sich in der Mitte.

Tabelle 12: Einschätzung in Bezug auf Prozess-Schulungen

Welche Erfahrungen haben Sie mit Schulungen zu Prozessen gemacht? (n = 152)				
keine		mittel		umfangreiche
10	30	66	32	14

Es zeigte sich, dass sowohl die Kategorielliste aus 10 als auch die Anwendung der Kategorielliste im Kodierparadigma – wie in Abbildung 4 dargestellt – stabil waren. Im Sinne der Grounded Theory Methodologie wurde die entstandene Theorie somit als gesättigt eingestuft, da die Hinzuführung neuer Fälle keine weitere Veränderung der Theorie bewirkt hat.

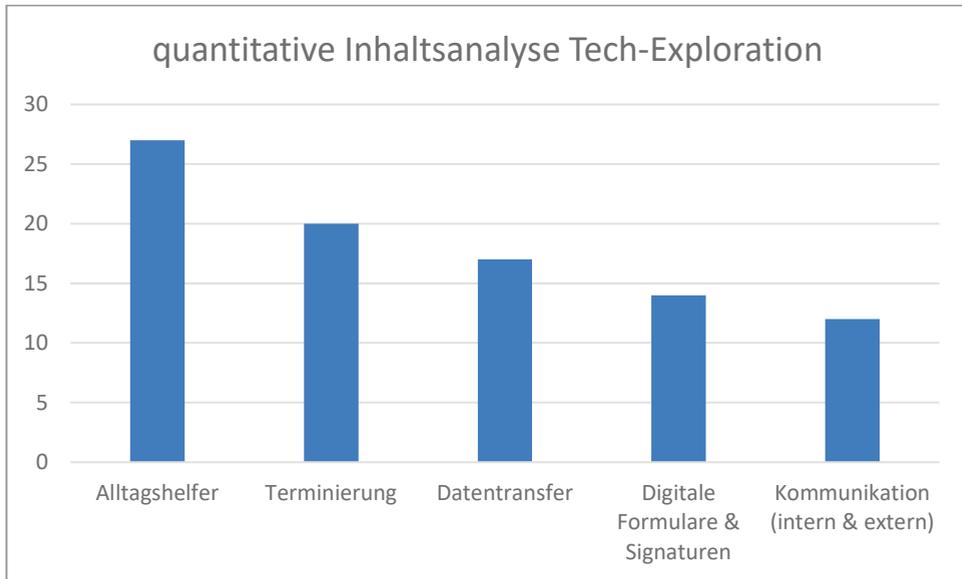
Dies galt auch für den bereits mehrfach angesprochenen Bereich der Diversität. In diesen Workshops bestätigte es sich, dass die entsprechend sinnvolle Betrachtung der Diversität ausschließlich auf die Digitalisierungsaffinität zu beziehen ist. Die ursprünglich erwartete Relevanz entsprechender sozio-

demographischer Faktoren konnte nicht bestätigt werden, da sie sich nicht beobachten und somit nicht messen und bewerten ließ.

Die Übung der Tech-Exploration stellte im Bereich der Sensibilisierungsworkshops zum Prozessverständnis einen Bereich dar, der zusätzlich ausgewertet werden sollte. Bei dieser Übung haben die Beschäftigten in per Zufall zusammengestellten Kleingruppen in ihren jeweiligen Arbeitsfeldern nach sinnvollen Digitalisierungsansätzen gesucht und diese in der Folge dargestellt. Dies geschah in der Abschlussübung der jeweiligen Workshops, sodass die Beschäftigten mit entsprechenden Grundkenntnissen ausgestattet waren. Hier bot sich eine quantitative Inhaltsanalyse an, wie sie in Kapitel 4.3 dieser Untersuchung beschrieben worden ist. Dafür war es zunächst notwendig, mit Hilfe einer zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse über die Operatoren Paraphrase, Generalisierung und Integration induktiv Kategorien zu bilden. Bei diesen Kategorien handelt es sich um die Folgenden, die im weiteren Verlauf ausgeführt werden:

- Alltagshelfer
- Terminierung
- Interner und externer Datentransfer
- Digitale Formulare und Signaturen
- Interne und externe Kommunikation

Bei der Anwendung dieser Kategorien kam es zu der in Abbildung 5 dargestellten Häufigkeitsverteilung, die das Ergebnis der quantitativen Inhaltsanalyse darstellt.

Abbildung 5: Ergebnis der quantitativen Inhaltsanalyse der Tech Exploration

Die entstandenen Kategorien werden nun inhaltlich erläutert, um ein tieferes Verständnis der jeweiligen Bedeutung zu bekommen. Die Reihenfolge folgt dabei der Häufigkeiten in den zu Grunde liegenden empirischen Daten aus den Sensibilisierungsworkshops zum Prozessverständnis im Kontext des an einer Tech-Exploration angelehnten Vorgehensweise, in der die Teilnehmenden Prozesse aus ihrem Arbeitsalltag identifizieren sollten, die sich nach ihrer Einschätzung für eine Digitalisierung besonders eignen würden.

1. *Alltagshelfer (n=27)*

Bei der Datenauswertung am häufigsten angesprochen worden ist die Kategorie Alltagshelfer. Gemeint sind damit Software- und Hardwarelösungen für die tägliche Arbeit der Beschäftigten. Dazu gehören bspw. ein Dokumentenverwaltungssystem bzw. die E-Akte, ein Sharepoint, um Unterlagen teilen zu können, ein digitales Fahrtenbuch, ein Kassenautomat, den die Bürgerinnen und Bürger selbstständig bedienen, und ein digitaler Kassenbon. Außerdem wurde ein mobiler Zugang zu Anwendungssystemen als Wunsch geäußert.

Mehrfach wurde in diesem Kontext der Wunsch nach Basisequipment geäußert, wie bspw. Tablets, Notebooks, Diensthandys und mobiles Scannen für

Hausbesuche. Es wurde hier insbesondere darauf hingewiesen, dass der Bedarf im Einzelfall bzw. auf Stellenebene geprüft werden sollte. Die Ausstattung der Mitarbeitenden variiert nach deren Angaben stark, was zu Unmut in der Belegschaft führt. Einige, vor allem neue Kolleginnen und Kollegen, haben alles, andere nichts, so die oft geteilte Meinung. Dabei geht es um die Frage, welche Mitarbeitenden welche Hardware benötigen. Die Mitarbeitenden berichteten bspw., dass Laptops bei Hausbesuchen bspw. im Kontext des sozialpsychiatrischen Diensts nicht unbedingt hilfreich wären, da sie eine Distanz und auch optische Barriere zu den besuchten Personen schaffen würden. Außerdem gäbe es nicht immer einen Sitzplatz, auf den man sich setzen wolle. Tablets wären da diskreter und praktischer, z. B. ausgestattet mit einem Stift und einer Software, die Handschriften erkennt und umwandelt. Auch Hygienebegehungen könnten nach Einschätzung der Beschäftigten mit einem Tablet durchgeführt werden (Checklisten). Der kontrollierte Betrieb könnte somit auch direkt auf dem Tablet unterschreiben. Dies könnte Papierchecklisten ersetzen, die in der Folge abgetippt werden müssen.

Denkbar ist aus Sicht der Mitarbeitenden auch die Automatisierung von Bestellungen und die automatisierte Rechnungserstellung. Auch der Wunsch nach einer Diktiersoftware wurde in diesem Rahmen geäußert. Dies war auch schon in den Sensibilisierungsworkshops zur Digitalisierung mehrfach der Fall.

Die Papierflut zu stoppen, ist ein übergeordnetes Anliegen, das oft genannt wurde. Der Gedanke hierzu war, dass von Anfang an digital gearbeitet werden sollte, um Medienbrüche zu vermeiden – statt etwas handschriftlich zu erfassen und dann aufwendig zu digitalisieren, durch Scannen, Abtippen oder Abfotografieren.

2. Terminierung (n=20)

Die Terminierung stellt auf Grund der Häufigkeit eine wichtige Kategorie dar, insbesondere da sie vom Umfang her deutlich einheitlicher ist als die Kategorie der Alltagshelfer. Sinnvoll wäre nach Ansicht der Beschäftigten ein Terminbuchungssystem, über das sich Bürgerinnen und Bürger, in einem von den Mitarbeitenden vorgegebenen Rahmen, einen Termin buchen und diesen auch, wenn nötig, über das System verschieben können. Die Bürgerinnen und Bürger sollen zudem eine Terminerinnerung per SMS oder E-Mail erhalten können, wenn möglich in verschiedenen Sprachen. Terminbuchungen sollen mit dem Outlookkalender des jeweiligen Mitarbeitenden verknüpft werden. Gegen ein Terminbuchungssystem spricht, dass die „Terminhoheit“ derzeit bei den Mitarbeitenden des

Gesundheitsamts liegt, d. h. das Gesundheitsamt lädt ein, die Bürgerin oder der Bürger hat in der Folge zu erscheinen. Die Sinnhaftigkeit eines Terminbuchungssystems sollte daher noch einmal je Abteilung und Anwendungsfall geprüft werden.

Darüber hinaus wird eine Termindatenbank vorgeschlagen, in der alle Mitarbeitende des Gesundheitsamts der Stadt Essen nachschauen kann, wann und bei wem eine Bürgerin oder ein Bürger einen Termin hat. Denn es kommt nach Angaben der Beschäftigten häufiger vor, dass Bürgerinnen oder Bürger zu Terminen erscheinen, aber aufgrund von mangelnden Sprach- oder anderen Kompetenzen nicht wissen, weshalb sie dort sind und zu welcher Ansprechperson sie müssen. Eine Termindatenbank sollte in diesem Zusammenhang datenschutzkonform implementiert werden.

3. *Datentransfer intern & extern (n=17)*

Als ein zentrales Problem, das aber nach Einschätzung der Beschäftigten gut über einen zu digitalisierenden Prozess gelöst werden könnte, wurde von den Mitarbeitenden der Datentransfer genannt, und zwar sowohl der verwaltungsinterne Datentransfer als auch der externe außerhalb der Verwaltung.

Die Übermittlung von bspw. Befunden (z. B. EKG, Röntgenaufnahmen, etc.) läuft derzeit analog ab. Wünschenswert ist eine digitale Übermittlung der Befunde an die nächste Abteilung bzw. eine Datenbank, über die auf die Daten und Befunde zugegriffen werden kann. Denkbar ist auch ein System, wie es Arztpraxen seit Jahren bereits nutzen, um Röntgen-, CT-, oder MRT-Aufnahmen datenschutzkonform zu versenden.

Die Mitarbeitenden berichten auch, dass in den verschiedenen Abteilungen im Gesundheitsamt unterschiedliche Software genutzt wird, die untereinander nicht kompatibel ist. Dies führt dazu, dass Daten oft übertragen werden müssen, entweder durch ein digitales copy & paste Vorgehen oder durch Abtippen. Dies ist fehleranfällig und zeitaufwendig.

Auch Bürgerinnen und Bürger können angeforderte Befunde nur per Post oder E-Mail senden, sodass die Daten aufwendig digital aufbereitet und eingepflegt werden müssen. Die Mitarbeitenden wünschen sich daher eine Upload-Funktion für Bürgerinnen und Bürger, z. B. auf der Website des Gesundheitsamts auf den Seiten der Stadtverwaltung. Beratungen per Telefon oder Videocall wurden ebenfalls vorgeschlagen.

Auch der Datentransfer zu anderen Behörden, wie z. B. Schulen oder Gerichten, gestaltet sich nach Angaben der Beschäftigten häufig schwierig. Listen werden gefaxt, per Post versandt, sind unvollständig und müssen aufwendig ergänzt, erfasst und eingepflegt werden. Ein einheitliches System oder eine Datenbank, die behördenübergreifend aufrufbar ist, wäre hilfreich.

Wenn Datensätze digital vorliegen würden, wäre auch die Erhebung von Statistiken einfacher.

4. Digitale Formulare & Signaturen (n=14)

Die Mitarbeitenden des Gesundheitsamts wünschen sich im Rahmen der Tech-Exploration digitale Vordrucke, die online bzw. digital von den Bürgerinnen und Bürgern ausgefüllt werden können. Aktuell werden Papierformulare genutzt, um bestimmte persönliche Daten der Bürgerinnen und Bürger zu erfassen. Diese Papierformulare enthalten zum Teil Freitextfelder, die handschriftlich ausgefüllt werden. Diese zu digitalisieren ist für die Beschäftigten aufwendig. Die Mitarbeitenden schlagen daher vor, die Formulare so anzupassen, dass sie leicht auszuwerten und, z. B. durch Texterkennung, zu digitalisieren sind. Mehrfach wurde vorgeschlagen, dass digitale Formulare auch in mehreren Sprachen angeboten werden könnten, da die Deutschkenntnisse der Bürgerinnen und Bürger in vielen Fällen nicht ausreichen.

Gut wäre aus Sicht der Mitarbeitenden auch, wenn Kontakt- bzw. Adresdaten in Formularen oder Anschreiben automatisch vorausgefüllt würden bzw. dass sich Anschreiben und Formulare automatisch generieren lassen, wenn man in einer Datenbank auf die entsprechende Person klickt.

Auch Signaturen und Stempel könne man nach Einschätzung der Beschäftigten gut digitalisieren. Derzeit ist es oft unumgänglich, ein Schriftstück auszudrucken, es zu unterschreiben und dann ggfs. wieder einzuscannen, um es in digitaler Form vorliegen zu haben. In den Sensibilisierungsworkshops zur Digitalisierung wurde bereits oftmals das papierlose Büro als wünschenswert bezeichnet. Digitale Signaturen wären aus der Sicht der Beschäftigten ein notwendiger Schritt dorthin.

Darauf zielt auch der Wunsch nach digitalen Dienstreiseanträgen und einer „echten“ E-Akte ab. Zwar werden Dokumente gescannt und virtuell abgelegt, sodass digitalisierte Akten entstehen. Oft kommen die Mitarbeitenden aber an den Punkt, das Dokument ausdrucken zu müssen, es dann weiter zu bearbeiten und dann wieder einzuscannen und erneut virtuell abzulegen. Ein Dokumenten-

verwaltungssystem könnte Abhilfe schaffen und wurde auch mehrmals in den Workshops als erstrebenswert genannt.

5. Kommunikation intern & extern (n=12)

Problematisch ist sowohl die interne Kommunikation von Mitarbeitenden des Gesundheitsamts untereinander, die Kommunikation mit anderen Abteilungen der Stadtverwaltung Essen als auch die externe Kommunikation mit Bürgerinnen, Bürgern und externen Behörden wie bspw. Kindertageseinrichtungen, Schulen, Polizei und Gerichten. Derzeit geschieht noch viel über den Postweg, was zeit- und arbeitsintensiv ist. Zum Beispiel das Versenden von Einladungsschreiben zur Schuleingangsuntersuchung sei ein stark zeitbindender Prozess, berichten die Mitarbeitenden (hier gibt es Überschneidungen mit der Kategorie Terminierung & Digitale Formulare). Die Mitarbeitenden wünschen sich Anschreiben, die automatisiert vorausgefüllt werden (Namen und Adressen per Mausklick). Es handelt sich dabei um Standardschreiben, trotzdem wird derzeit viel per Hand übertragen, ausgedruckt und abgetippt, was fehleranfällig und zeitaufwendig ist.

Vor allem die Kommunikation mit Gerichten gestaltet sich schwierig, da dort, laut Aussagen der Mitarbeitenden, keine E-Mails akzeptiert werden. Es gilt dort nur der postalische Weg. Dieser gestaltet sich oft langwierig. Die Mitarbeitenden wünschen sich daher verschlüsselte E-Mails, die einen rechtssicheren Schriftverkehr mit Behörden und Gerichten möglich machen. Auch wünschen sie sich eine schnellere Verteilung der (digitalen) Post.

Interne Schulungen, wie z. B. Lebensmittelbelehrungen, sollen auch online durchführbar sein.

Mit den drei skizzierten Interventionen wurde die Grundlage für das zu entwickelnde Schulungskonzept gelegt, das die diversen Bedarfe der Belegschaft berücksichtigen sollte. Übergreifende Zielsetzung war es, die Beschäftigten für die Notwendigkeit der Digitalisierung ihres Arbeitsumfelds zu sensibilisieren, sie dabei einzubinden und ihre digitalen Kompetenzen zu fördern. Die Interventionen lieferten nicht nur relevantes Datenmaterial, aus dem Schlussfolgerungen für die Schulungskonzepte gezogen werden können, sondern haben gemäß der Intention der Aktions- und Handlungsforschung bereits zur Sensibilisierung, Partizipation und Schulung der Beschäftigten beigetragen. Die Interventionen richteten sich jeweils an alle Beschäftigten, sie boten vielfältige Möglichkeiten, eigene Gedanken und Impulse für die Digitalisierungsprozesse im Hause einzubringen und

in Bezug auf die übergreifenden Themen der Digitalisierung und Prozess-Sensibilisierung neue Kenntnisse zu entwickeln.

5. Learnings

Ein zentraler Schritt im Forschungsansatz der Aktions- und Handlungsforschung ist die Generierung von Learnings. Dabei werden Learnings grundsätzlich aus dem Bereich der Ergebnisse der Evaluation generiert. Es geht also gewissermaßen darum, die wissenschaftlich generierten, in Kapitel 4 dargestellten Ergebnisse interpretativ weiterzuentwickeln und somit konkrete Ansätze für eine bessere Praxis im entsprechenden Forschungsfeld offenzulegen. Die Ableitung der Learnings aus den Evaluationsergebnissen erfolgt dabei gewöhnlich partizipativ zwischen den Forschenden und dem Feld. Im Rahmen des Projekts DigiSkills handelte es sich dabei um einen sequentiellen Prozess. Zunächst hat das Forschungsteam die Evaluationsergebnisse interpretiert. Diese Interpretationen sind in der Folge gemeinsam mit dem Feld – also in diesem Fall dem Leitungsbereich des Gesundheitsamts der Stadtverwaltung Essen – kommunikativ validiert worden.

Abbildung 6 stellt die Learnings aus diesem Projekt zusammenfassend dar. Im weiteren Verlauf werden sie jeweils einzeln erläutert, um sie zu konkretisieren, ihre Entwicklung im Sinne eines guten Forschungsprozesses intersubjektiv nachvollziehbar darzustellen und um sie in den Kontext der etablierten Ansätze von Transformation und Change Management zu stellen.

Abbildung 6: Übersicht der Learnings

5.1 Verständnis von Diversität

Bei Beginn des gesamten Vorgehens im Projekt DigiSkills hatte der Begriff der Diversität eine große Bedeutung. Es bestand die Annahme, dass die Diversität der Belegschaft Auswirkungen auf die zu entwickelnde Schulungskonzeption haben sollte. Dabei herrschte ein klassisches Diversitätsverständnis in Bezug auf soziodemographische Merkmale vor, die über die Beobachtungsprotokolle erfasst werden sollten. Es handelte sich dabei um diese Dimensionen:

- Altersstruktur (unter 30 Jahre, dazwischen, über 50 Jahre)
- Geschlecht (m/w/d)

- Migrationshintergrund (ja/nein)
- Berufsgruppe
- Führungsverantwortung (ja/nein)
- Verwaltungszugehörigkeit (< 5 Jahre, > 5 Jahre, sonstige Verwaltungserfahrung)

Bereits zu Projektbeginn hatte das Forschungsteam sich kritisch damit auseinandergesetzt, inwieweit diese Aspekte tatsächlich durch Beobachtungen zu erheben sein würden, und selbst wenn diese zu erheben wären, inwieweit die Ergebnisse überhaupt sinnvoll nutzbar sein würden. Gegenstand dieser Bedenken war, dass als Ergebnis in einem solchen Fall ausschließlich diskriminierende Gedankenmuster geprägt würden, die zwar eventuell induktiv im entsprechenden Feld festgestellt werden, deshalb aber keinen validen Anspruch auf inhaltliche Verallgemeinerung haben könnten.

Diese Erkenntnis passt gut zu einer ähnlichen Untersuchung, in der eine Vielzahl möglicher Diversitätskriterien in Bezug auf die Vergabe von Stipendien identifiziert worden sind. Problematisch war jedoch, dass diese in der empirischen Realität nicht messbar waren (vgl. Staek, 2024). Diese Problematik der Operationalisierung von Diversitätskriterien stellt aus Sicht des Forschungsteams einen guten Beleg dafür dar, dass klassische Diversitätskriterien – gemäß Definition – vielfach nicht sichtbar und somit von außen kaum erfassbar sind. Wenn dies in quantitativen Abfragen bereits kaum möglich ist, wie sich beispielsweise an den Möglichkeiten (und Grenzen) zur Erfassung eines individuellen Migrationshintergrunds zeigt, ist es in qualitativen Beobachtungen umso schwieriger. Denn viele Diversitätskriterien liegen in der Persönlichkeit der jeweiligen Menschen, die als solche eben nicht äußerlich wahrnehmbar sind. Als Referenz hierfür ist das „Rad der Diversitätskriterien“ dienlich, das den Fokus auf die Persönlichkeit als Kerndimension liegt, die sich durch weitere mehr oder weniger beobachtbare Dimensionen über mehrere Ebenen differenzieren lässt (vgl. Charta der Vielfalt e. V., 2024).

Daraus lässt sich das Learning ableiten, dass eine Kategorisierung der Beschäftigten in Bezug auf die klassischen sieben Diversitätskriterien entsprechend des inneren Kreises für die Ausgestaltung der Schulungsunterlagen nicht hilfreich ist. Sie beinhalten direkt die Gefahr der Diskriminierung und der Verstärkung oder Reproduktion von Vorurteilen. Schulungskonzepte auf der anderen Seite adressieren aber die Persönlichkeit der Einzelnen. Es liegt nämlich bei den Schulungen auch in der Selbstverantwortung der Beschäftigten, den eigenen

Kenntnisstand zu reflektieren und sich aus dem Angebot individuelle Ausgestaltungsmöglichkeiten herauszusuchen – wie bereits in den jeweiligen Check-in-Übungen erprobt. Insofern bietet sich eine vollkommen andere Dimension der Diversität an, die im Rahmen von DigiSkills gegenstandsbezogen – tatsächlich im wahrsten Sinne des Wortes im Sinne der Grounded Theory Methodologie – entwickelt worden ist: die Digitalisierungsaffinität. Tiefergehende Betrachtung, warum verschiedene Persönlichkeiten unterschiedlich stark ausgeprägte Digitalisierungsaffinitäten aufweisen, sind im Sinne des Forschungsziels nicht sinnvoll. Diese Interpretation ermöglicht es jedoch, eine Differenzierung der Schulungsunterlagen vor dem Hintergrund der Diversität der Beschäftigten in Bezug auf deren jeweilige Affinität zur Digitalisierung vorzunehmen, indem sie auf einem grundlegenden Niveau starten und sowohl Zusatzinformationen für eine intensivere Auseinandersetzung als auch für zusätzliche Einstiegsübungen enthalten.

5.2 Reflektierte Nutzung des Diversitätskriteriums

Mit dem Learning in Bezug auf die Operationalisierung der Diversität im spezifischen Forschungskontext gilt es nun, dieses Kriterium der „Digitalisierungsaffinität“ in Bezug auf dessen Wirksamkeit zu reflektieren. Es wurde festgestellt, dass die eigentlich einzig sinnvolle Dimension von Diversität im Bereich des Projekts DigiSkills die Digitalisierungsaffinität ist. Dabei konnte insgesamt festgestellt werden, dass die Stimmung der Belegschaft insgesamt in Bezug auf die Digitalisierung des Gesundheitsamts in der Stadt Essen positiv war (vgl. Tabelle 8). Teilweise kam es zwar zu gewissen Störungen, die aber häufig eher auf eine gewisse Ungeduld und Unzufriedenheit mit dem aktuellen Status zurückzuführen waren. Der widerständige oder mit digitalisierungsbezogener Angst ausgestattete Personenkreis – in der Folge als ablehnend bezeichnet – konnte entsprechend der theoretisch belegten Einstellungen zu Veränderungen (vgl. Abbildung 1) als eher klein bestimmt werden, auch wenn über die subjektive Selbsteinschätzung der Beschäftigten hinaus keine exakten diesbezüglichen quantitativen Messungen vorgenommen worden waren.

Wird nun die tatsächlich erfolgte Kommunikation der Leitungsebene des Gesundheitsamts und auch die Kommunikation der Belegschaft untereinander fokussiert, ergibt sich ein von diesem Befund abweichender Eindruck. Der ablehnende Belegschaftsanteil wurde in den entsprechenden Vorträgen der Leitungsebene regelmäßig in einem großen Umfang adressiert und auch die Äußerungen der Belegschaft können dahingehend bewertet werden, dass immer wieder auf diesen Personenkreis hingewiesen worden ist. Die Aussagen in Bezug auf diesen

Personenkreis lassen sich dabei so umreißen: Wir wollen alle mitnehmen und niemanden zurücklassen.

Diese große und wiederholte Bedeutungszuschreibung für diejenigen Personen aus der Belegschaft, die die Digitalisierung des Gesundheitsamts der Stadtverwaltung Essen ablehnen, führt tendenziell dazu, dass dieser Personenkreis in seiner Größe und Bedeutung für den Gesamtprozess überschätzt werden kann. Dies kann in der Folge dazu führen, dass der eigentlich eher kleine die Digitalisierung ablehnende Belegschaftsteil eine große Bedeutung erfährt und somit in der Entscheidungsfindung, Kommunikation und Stimmung die Digitalisierung überproportional gefährden kann. Ähnliche Prozesse sind sozialpsychologisch recht gut erforscht (vgl. Gause, 2020). Konkretisierend soll dies nicht heißen, dass der ablehnende Personenkreis nicht berücksichtigt werden soll. Vielmehr sollte eine zielgruppenspezifische Ansprache vor dem Hintergrund der unterschiedlich ausgeprägten Digitalisierungsaffinität mit entsprechenden Angeboten für diesen Personenkreis erfolgen. Diese „Nachzügler“ in der Veränderung (vgl. Rogers, 2003) werden sich ohnehin erst dann anschließen, wenn es keine alternativen Möglichkeiten mehr gibt. Eine zu starke Betonung dieser Gruppe in Kontexten der konkreten Ansprache der gesamten Belegschaft scheint jedoch nicht zielführend zu sein.

Wird die Diversität weiter fokussiert, so ergibt sich in der entgegengesetzten Richtung eine weitere Möglichkeit in der konkreten Nutzung von denjenigen Personen aus der Belegschaft des Gesundheitsamts der Stadtverwaltung Essen, die eine besonders hohe Digitalisierungsaffinität aufweisen und daher mit einer besonders hohen Motivation in Bezug auf die Digitalisierung ausgestattet sein dürften. Hier bietet sich die Nutzung eines Multiplikationsmodells an.

Im Kontext von Multiplikationsmodellen sollen Multiplikatorinnen und Multiplikatoren – die üblicherweise aus der Belegschaft stammen – in einer besonders intensiven Weise ausgebildet werden. Neben dem individuellen Lernen steht hier das soziale Lernen dem Konzept eines „Train-the-Trainer-Ansatzes“ (Graf et al., 2017) im Fokus; es entwickeln also nicht nur einzelne eine (neue) Methodenkompetenz, sondern sie wird im sozialen Austausch kollaborativ erprobt (vgl. Foelsing & Schmitz, 2021), um gemeinsam möglichen Widerständen seitens der Organisation bzw. einzelner Individuen besser begegnen zu können (vgl. Kühl, 2023).

Von Bedeutung ist die Freiwilligkeit der Multiplikatorinnen und Multiplikatoren ihre entsprechenden Rollen einzunehmen, ansonsten können die positiven Wirkungen eines solchen Modells u. U. nicht zur Entfaltung finden. Die Wirksamkeit

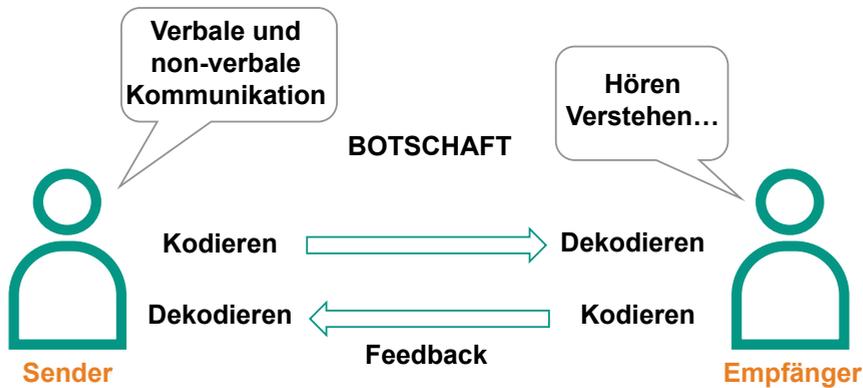
solcher Ansätze ist bereits im Bereich der öffentlichen Verwaltung recht gut belegt (vgl. Seng et al., 2024; Nienaber et al., 2023).

5.3 Kommunikation

Ein Learning bezieht sich auf die Kommunikation im Kontext der Digitalisierung in der Behörde selbst. Es wurde an verschiedenen Stellen festgestellt, dass mehrere konkrete Punkte in Bezug auf die Digitalisierung den Beschäftigten des Gesundheitsamts offensichtlich nicht bekannt waren, die aber eigentlich nach Einschätzung der Leitung des Gesundheitsamts kommuniziert worden sind. Dies bezog sich bspw. auf die Einordnung verschiedener Maßnahmen und Projektstränge im Kontext der Digitalisierung oder auch auf die konkrete Einführung diverser Softwaretools. Kommunikation wurde oben bereits als Schlüsselaspekt für die Veränderung aufgeführt (vgl. Tabelle 2). Klare, transparente und regelmäßige Kommunikation ist grundlegend, um Vertrauen aufzubauen und die Beschäftigten über den Grund, den Umfang und die Auswirkungen der Veränderungen zu informieren. Dies hilft, Ängste und Widerstände abzubauen und fördert ein Verständnis für die Notwendigkeit des Wandels. Im konkreten Fall war sehr deutlich, dass durch die Leitung zwar eindeutig eine Kommunikation stattgefunden hatte, diese aber ebenso eindeutig nicht entsprechend von den Beschäftigten aufgenommen wurde.

Theoretisch lässt sich dieses Phänomen mithilfe eines theoretischen Kommunikationsmodells beschreiben, wie zum Beispiel dem Sender-Empfänger-Modell (vgl. Shannon & Weaver, 1963). Es besagt, vereinfacht betrachtet, dass die von einem Sender gesendeten Informationen von diesem entsprechend seiner jeweiligen Situation kodiert werden. Ein Empfänger muss diese kodierten Informationen dann zunächst wieder dekodieren, und zwar vor dem Hintergrund seiner eigenen Situation. Bei einer Antwort oder einem Feedback wird derselbe Prozess wiederholt, nur dass diesmal der Empfänger an den Sender sendet. Dieses Modell wird in 7 für ein besseres Verständnis graphisch dargestellt.

Abbildung 7: Das Sender-Empfänger-Modell nach Shannon und Weaver, 1963



Quelle: in Anlehnung an Frindte & Geschke, 2019, S. 26.

Wenn vor diesem Hintergrund das Ziel verfolgt wird, die Digitalisierung des Gesundheitsamts der Stadtverwaltung Essen kommunikativ zu unterstützen, sollte die entsprechende Kommunikation so ausgestaltet werden, dass sie vom Empfänger ausgehend gedacht wird, damit sie dort auch verstanden werden kann. Es scheint notwendig zu sein, die Kommunikation unter partizipativer Beteiligung der Empfänger zu analysieren und an deren Bedürfnisse anzupassen. Dabei geht es sowohl um die Wahl der Kommunikationskanäle als auch um die Art und die Inhalte der jeweiligen Kommunikation. Mögliche konkrete methodische Ansätze, wie solche Kommunikationsprozesse entwickelt werden könnten, lassen sich beispielsweise unter den agilen Methoden finden, die teilweise bereits im Einsatz in öffentlichen Verwaltungen erprobt worden sind (vgl. Tietmeyer & Seng 2024b).

Vielversprechend wäre hier sicherlich auch eine Kombination mit dem Learning zur Nutzung des identifizierten Diversitätskriteriums der Digitalisierungsaffinität (Kapitel 5.2), denn die dort vorgeschlagenen freiwilligen Multiplikatorinnen und Multiplikatoren könnten vermutlich sehr gut in die entsprechenden Kommunikationsprozesse eingebunden werden, um eine Art „Übersetzungsfunktion“ zwischen Sender und Empfänger herzustellen.

In Bezug auf die Kommunikation im Veränderungsprozess sei an dieser Stelle auch auf die unterstützende Rolle der Führungskräfte zu verweisen (vgl. Tabelle 2). Sie fungieren nicht nur als Vorbilder für die Veränderung, sondern auch Unterstützung und Verständnis für die Herausforderungen, denen sich ihre Teams gegenübersehen. Empathische und unterstützende Führung kann die Motivation

und das Engagement der Mitarbeitenden erheblich fördern. Die Führungskräfte sind an dieser Stelle ebenfalls gefordert, die seitens der Verwaltungsleitung gesendeten Botschaften für die jeweiligen Teams „zu übersetzen“, bestehende Fragen zu klären und Sorgen zu nehmen. Im Gegenzug liegt es an Ihnen, diese Äußerungen an die Leitungsebene zurückzugeben, um dort entsprechende Anpassungen sowohl in Kommunikation als auch im Management der Veränderung zu initiieren.

5.4 Management von Widerstand

Bei den Beschäftigten des Gesundheitsamts der Stadtverwaltung Essen ließen sich an vielen Stellen gewisse Themenbereiche finden, die zu einer negativen Besetzung der anstehenden Digitalisierung geführt haben. Hier gilt es, sich aktiv mit dem Management des Widerstands gegen Veränderungen zu beschäftigen; denn Widerstand ist ebenso natürlich wie erwartbar (vgl. Tabelle 2). Verständnis für die Gründe des Widerstands und das Anbieten von Lösungen, die auf die Bedenken der Mitarbeitenden eingehen, sind wesentlich für die Überwindung von adressierten Hindernissen – hier spielt auch die bereits adressierte Kommunikation eine große Rolle. Im konkreten Fall konnte beobachtet werden, dass sobald diese Themen in den entsprechenden Interventionen angeschnitten wurden, zeitweise kaum noch ein konstruktiver Fortgang der geplanten Intervention sichergestellt werden konnte.

Inhaltlich handelte es sich hierbei insbesondere um die folgenden Bereiche:

- Datenschutz
- Kontrolle
- mangelndes Organisationsvertrauen

Datenschutz hat auf der einen Seite eine nicht nur sehr wichtige, sondern auch gesetzlich in der Datenschutzgrundverordnung (DGSVO) abgesicherte Funktion im Umgang mit personenbezogenen Daten. Auf der anderen Seite löst der Datenschutz in Teilen der Belegschaft auch Unsicherheit aus und wird als Argument verwendet, warum bestimmte Schritte in Bezug auf die weitere Digitalisierung einzelner Prozesse nicht umsetzbar seien. Er wird somit als „Begründung“ verwendet, sich der weiteren Veränderung zu entziehen.

Kontrolle wird als Folge der Digitalisierung ebenfalls von einigen Beschäftigten befürchtet (– andere sehen hier eher die Chance der Transparenz). Die dahinterliegende Argumentation lässt sich so zusammenfassen, dass im Rahmen von

Digitalisierungsmaßnahmen der Anteil digitaler Daten ansteigt, die allgemein verfügbar sind und somit deutlich vereinfachte Auswertungsmöglichkeiten bestehen. So wird beispielsweise bei der Einführung virtueller Kanban-Boards, die die Teamorganisation unterstützen würden, befürchtet, dass die individuelle Leistung transparenter wird und folglich seitens der Führungskräfte ebenso wie seitens der Teammitglieder anders kontrolliert und ggf. sogar sanktioniert werden könnte. Auch das Angebot digitaler Kalender bietet eine höhere Transparenz über die Auslastung und die Tätigkeit einzelner, was zu vergleichbarem Widerstand führt. Die individuelle Abneigung gegenüber der entstehenden Transparenz durch die Förderung digitaler Datenspuren führt zu individuellem Widerstand und möglicherweise zur Verweigerung, entsprechende Daten zu erzeugen bzw. zu hinterlassen.

Das mangelnde Organisationsvertrauen spiegelt sich in der Wahrnehmung einiger Personen, dass die Organisation Stadtverwaltung Essen insgesamt und das Gesundheitsamt Essen im Speziellen mit der Digitalisierung überfordert seien und demzufolge entsprechende Bemühungen nicht zum erwarteten Erfolg führen könnten. Folglich entsteht auch auf individueller Ebene gar nicht erst die nötige Bereitschaft, die Veränderung mitzugestalten.

Um einen konstruktiveren Umgang mit diesen Themenbereichen erreichen zu können, scheinen jeweils entsprechende Maßnahmen notwendig zu sein. Hier ist ein Bezug auf die unterschiedlichen Kategorien des Reifegradmodells nützlich, denn es gilt durch Sensibilisierung, Partizipation und Schulungen den Widerstand aktiv aufzugreifen, Lösungen anzubieten und somit die Beschäftigten für den Veränderungsprozess zu gewinnen.

In Bezug auf das Thema des Datenschutzes werden bereits im Zuge des Projekts gezielte Schulungen entwickelt, die dazu beitragen sollen, dass die Belegschaft insgesamt einen sichereren Umgang mit dem Themenfeld des Datenschutzes gewinnt. Eine systematische Partizipation der Datenschutzbeauftragten kann ebenso unterstützend wirken, wenn die Person sich aktiv an der Kommunikation mit der Belegschaft beteiligt und über vereinzelt Schulungsmaßnahmen hinaus für eine kontinuierliche und realitätsbezogene Sensibilisierung und Berücksichtigung der Sorgen der Beschäftigten sorgt.

Im Kontext der befürchteten Kontrolle wäre es sinnvoll, verschiedene Akteurinnen und Akteure in die Kommunikation der Digitalisierungsaktivitäten einzubinden. Oben wurde bereits auf die unterstützende Rolle der Führungskräfte verwiesen, die an dieser Stelle durch ein (pro-)aktives Engagement des Personalrats zu ergänzen ist. Er kann auf Augenhöhe nicht nur auf die Sorgen und Nöte

reagieren, sondern auch für die Notwendigkeit und die bestehenden Chancen der Digitalisierung sensibilisieren. Er kann im Zuge arbeitsrechtlich verbrieften Informations- und Mitbestimmungsfunktion hinaus eine gestaltende Rolle übernehmen, die neue Potentiale für die Sensibilisierung und die Partizipation der Beschäftigten bietet.

Mangelndem Organisationsvertrauen hingegen ist nur schwer mit direkten Maßnahmen positiv entgegenzuwirken. Hier ergibt sich ein unmittelbarer Bezug zu den oben skizzierten Ansätzen zur Kommunikation. So könnten beispielsweise erfolgreich umgesetzte Veränderungsschritte als Good Practice Beispiele identifiziert und kommunikativ aufbereitet werden, um neues Vertrauen zu entwickeln (vgl. Seng et al., 2024).

5.5 Partizipation

Beim abschließenden Learning, der Partizipation, geht es um ein eher übergreifendes Thema, denn alle bisher dargestellten Learnings beinhalten auch die Partizipation, die somit ein Schlüssel für eine erfolgreiche Digitalisierung zu sein scheint (vgl. Tabelle 2). Die Einbindung der Beschäftigten geht über die reine Information hinaus; sie sind auch aktiv in den Change-Prozess einzubeziehen. Ihre Ideen und ihr Feedback können wertvolle Einsichten bieten und den Implementierungsprozess verbessern – wie oben beispielhaft ausführlich im Zuge der Tech-Exploration aufgezeigt (vgl. Kapitel 4.4.3). Auch in Form von gezielten Schulungen kann die Beteiligung der Beschäftigten aktiviert werden (vgl. Tabelle 9 und Tabelle 12). Dies fördert das Gefühl der Wertschätzung und der Einbindung in den Veränderungsprozess, wodurch das oben dargestellte mangelnde Organisationsvertrauen wieder aufgebaut werden kann.

Partizipation ist in der Weber'schen Bürokratie kein typisches Merkmal. Im Zuge der Digitalisierung gilt es zunächst, den organisatorischen Rahmen für diese Form von Beteiligung zu schaffen – denn nur, wenn die Beschäftigten sich legitimiert für Partizipation sehen, werden sie sich auch entsprechend einbringen (vgl. Kapitel 2.1). Neben der Öffnung bzw. Erweiterung der etablierten Linienstrukturen in Richtung von Netzwerkorganisationen (sei es aufgabenbezogen in Form von Projektorganisation oder agilen Teamstrukturen) sind die Führungskräfte gefragt, eine neue Form der Einbindung der Beschäftigten zu implementieren – hier kann beispielsweise der Einsatz agiler Methoden hilfreich sein, wie bereits oben im Kontext der zu entwickelnden Kommunikation benannt. Werden von den Beschäftigten konkrete Ideen eingebracht, ist es wiederum wichtig, wertschätzend mit diesen Impulsen umzugehen. Auch hier ist eine Transparenz zu entwickeln,

darzustellen, welche der Ideen auf welchem Wege aufgegriffen und weiterentwickelt werden und welche Ansätze wiederum nicht weiterverfolgt werden. Der Anspruch, mit Transparenz im Zuge der Digitalisierung umzugehen und für offene Kommunikation zu sorgen, gilt folglich für alle Beteiligten der Organisation. Zu bedenken ist, dass die Beschäftigten mehr oder weniger digital affin sind und sich entsprechend auch mehr oder weniger intensiv einbringen bzw. beteiligen lassen. So können beispielsweise im Sinne des Multiplikationsmodells gerade jene Personen intensiv eingebunden werden, die aktives Interesse an der Gestaltung des Veränderungsprozesses haben. Ihre Erfolge lassen sich gut darstellen – sie werden intern gern als Botschafter für die Veränderung auftreten und damit langfristig auch jene einbinden können, die sich eher ablehnend positionieren. Außerdem können die Bemühungen und Erfolge der Mitarbeitenden, die durch Partizipation während des Veränderungsprozesses sichtbar werden, systematisch anerkannt werden. Hier sind formelle und informelle Anreizsysteme denkbar, die sowohl individuelle als auch Teamleistungen hervorheben.

Partizipation ist somit vor dem Hintergrund der Ausprägung der Digitalisierungsaffinität eine wichtige Grundlage für die Kommunikation und ebenso das Management von Widerstand – beides wesentliche Erfolgsfaktoren für das Gelingen der Veränderungsprozesse.

Übergreifend kann somit festgestellt werden, dass die grundsätzliche Idee des Reifegradmodells für das Öffentliche Gesundheitswesen im Kontext des Forschungsprojekts DigiSkills anwendbar ist. Über den Dreiklang aus Sensibilisierung und Partizipation werden Betroffene zu Beteiligten gemacht und erhalten somit die Möglichkeit, den Prozess konstruktiv mitzugestalten. Im Rahmen von Schulungen und persönlicher Entwicklung ist sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden die neuen Tools, Prozesse oder Verhaltensweisen, die mit der Veränderung einhergehen, effektiv nutzen können, sind angemessene Schulungen unerlässlich (vgl. Tabelle 2). Dies reduziert Unsicherheit und erhöht die Kompetenz im Umgang mit neuen Anforderungen. Entsprechend ist die Entwicklung eines Schulungskonzepts auf Basis der Erfahrungen aus den Interventionen ein weiterer Bestandteil des Projekts DigiSkills, das im Weiteren näher vorgestellt wird.

6. Ausgestaltung des Schulungskonzepts

Mit Abschluss der Evaluation der Sensibilisierungsworkshops zum Prozessverständnis erfolgte ein Abgleich mit übergeordneten Projektzielen und dem Reifegradmodell für den Öffentlichen Gesundheitsdienst, um daraus Rückschlüsse für die inhaltliche ebenso wie die didaktische Ausgestaltung der Schulungskonzepte zu ziehen.

Rückblickend auf die durchgeführten Interventionen, die Auftaktworkshops und die Sensibilisierungsworkshops zu Digitalisierung und Prozesse lässt sich folgendes festhalten:

- Eine Sensibilisierung der Beschäftigten wurde dadurch erreicht, dass ein Großteil der Beschäftigten an beiden, jeweils interaktiv gestalteten, Workshops teilgenommen hat und somit eine übergreifende Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten der Digitalisierung erfolgt ist. Es blieb jedoch zu bedenken, dass jeweils ca. 10 Prozent der Beschäftigten nicht bei den Workshops dabei waren, was in etwa dem statistischen Anteil der „Verweigerer“ bei Veränderungsprozessen entspricht. So ist auch künftig darauf zu achten, dass die Sensibilisierung für die Digitalisierung systematisch erfolgt und sich jeweils an alle Beschäftigten richtet.
- Die Partizipation wurde durch die interaktive Ausgestaltung der Workshops ermöglicht, insbesondere dadurch, dass die Beschäftigten durch die jeweiligen Übungsformate den bisherigen Digitalisierungsstand in ihrem persönlichen Umfeld reflektieren und Entwicklungspotentiale identifizieren konnten. Eine Vielzahl der geleisteten Impulse wurde dokumentiert und mit der Fachabteilung geteilt, die im Sinne der oben genannten Learnings in Bezug auf die Kommunikation und den Umgang mit Widerstand konstruktiv aufzugreifen und als Ansätze für weitere Umsetzungsschritte zu nutzen sind.
- Der Aspekt der Schulung erfolgte bereits in Bezug auf die Breite des Begriffs der Digitalisierung ebenso wie in Bezug auf den Grundbegriff des Prozesses als Basis für die weiteren Schritte der Digitalisierung. Die Verknüpfung wurde inhaltlich deutlich und ist im Zuge der zu entwickelnden Schulungskonzepte zu vertiefen. Im Sinne der Kompetenzentwicklung (vgl. Bons et al., 2018) standen eher die methodische, die soziale und die persönliche Kompetenz im Fokus, die fachliche Kompetenz wurde eher rudimentär adressiert; sie wurde in Bezug auf grundlegende Definitionen von Digitalisierung und Prozessen ermöglicht.

Im Ausblick für die Inhalte der Schulungsunterlagen haben die Erfahrungen aus den Workshops zu einer Konkretisierung der Themen geführt. Vor Beginn der Interventionen war geplant, Unterlagen zu den folgenden Themen zu entwickeln, die es im Laufe der Workshops zu validieren galt:

1. Prozessmodellierung & -management
2. Office- & IT-Kompetenz
3. Kommunikation & Zusammenarbeit
4. IT-Sicherheit/Informationssicherheit
5. Datenschutz

Die Sensibilisierungsworkshops haben die Relevanz der Themen 1, 4 und 5 bestätigt:

- Prozessmodellierung & -management ist eine Fortsetzung des Workshops und zielt im Wesentlichen auf die Vermittlung von fachlichen und methodischen Kompetenzen. Soziale und persönliche Kompetenzen werden im Rahmen der integrierten Übungen geschult, die zur gemeinsamen ebenso wie zur individuellen Reflexion und Anwendung anregen.
- Der Datenschutz wurde in den Workshops immer wieder als Verhinderer für die Digitalisierung adressiert. Das Thema gilt es entsprechend konstruktiv aufzunehmen und im Sinne des aktiven Managements von Widerstand in die Diskussion zu bringen. Basierend auf den bestehenden Ansätzen zum Datenschutz werden hier insbesondere fachliche Kompetenzen gefördert, um für den individuellen Umgang mit dem Datenschutz Sicherheit zu entwickeln.
- Eine Einführung in die IT-Sicherheit ist im Zuge der Digitalisierung notwendig, um die Datenintegrität zu gewährleisten, Betriebsunterbrechungen zu vermeiden, gesetzliche Anforderungen zu erfüllen, das Bewusstsein für Sicherheitsrisiken zu schärfen, die digitale Transformation sicher zu gestalten und das Vertrauen der Öffentlichkeit zu wahren. Hier liegt somit insbesondere der Fokus auf fachlichen Impulsen, um die Sensibilität der Beschäftigten im Umgang mit den (neuen) Daten zu fördern.

Bedarfe in Bezug auf das Thema 2 „Office- & IT-Kompetenz“ wurden nicht explizit geäußert oder wahrgenommen. In Bezug auf dieses Thema besteht betrieblich außerdem die Möglichkeit, über eine zugängliche E-Learning-Plattform vielfältigste Schulungen zu verschiedenen Office-Paketen und Basis-Einführungen in Office- und IT-Kompetenz zu belegen, sodass dazu kein Bedarf für

zusätzliches Schulungsmaterial festzustellen war – unabhängig davon, dass individueller Schulungsbedarf bestehen mag. Hier gilt es mit Blick auf das Learning der Kommunikation folgende Schritte vorzunehmen:

- Innerhalb der Organisation über das zur Verfügung stehende Angebot der E-Learning-Plattform zu informieren
- Die Beschäftigten für die Anmeldung auf der Plattform zu gewinnen
- Die Führungskräfte dafür zu sensibilisieren, ihre Teams für die Nutzung der Angebote zu ermutigen
- Gemeinsam über die Lernerfahrung zu sprechen und sie in den Verwaltungsalltag zu transferieren

Besonders großes Interesse bestand hingegen an den Aspekten Digitalisierungstrends, digitaler Wandel, digitale Transformation und Kollaboration sowie am mobilen Arbeiten. Außerdem wurde Schulungsbedarf zu den Themen agile Führung sowie agiles Arbeiten und agile Methoden (insbesondere Kanban und Design Thinking) erfasst, die in dieser Form bei den fünf oben aufgeführten Themen so nicht vorgesehen waren. Entsprechend wurde empfohlen, das Thema 3 „Kommunikation & Zusammenarbeit“ für die zu entwickelnden Schulungskonzepte entsprechend den Bedarfen zu erweitern und dabei neu auszugestalten. Es wird ein aufeinander aufbauendes Konzept angeboten beginnend mit „Grundlagen neuer Arbeitsweisen“ und fortgesetzt durch die „Vertiefung neuer Arbeitsweisen“. Zielsetzung ist es hier, agiles Arbeiten als Chance in Bezug auf die sich verändernden Rahmenbedingungen zu entdecken, den Begriff der Agilität zu verstehen und ihn im Kontext der öffentlichen Verwaltung einzuordnen sowie mit agilen Prinzipien und Methoden zu experimentieren. Es stehen somit alle vier Kompetenzfacetten im Fokus, insbesondere werden die methodische und die persönliche gefördert. Mit Blick auf das Diversitätskriterium der Digitalisierungsaffinität bestehen hier besonders gute Möglichkeiten, auf die unterschiedlichen Bedürfnisse einzugehen.

Für die didaktische Entwicklung der Schulungskonzepte wird auch auf das Reifegradmodell zurückgegriffen, d. h. es werden die drei Subkategorien Sensibilisierung, Partizipation und Schulung (hier im Sinne von Lernen) systematisch berücksichtigt, indem interaktives Lernen mit Reflexionsmöglichkeiten in Bezug auf den jeweiligen Berufsalltag ermöglicht werden. Wesentliches didaktisches Merkmal ist dabei der kontinuierliche Theorie-Praxis-Transfer (vgl. Bons et al., 2018). Um einen gemeinsamen Rahmen für die verschiedenen Schulungskonzepte zu

haben, der die Bedarfe der Beschäftigten des Gesundheitsamts der Stadt Essen aufgreift, wurde zunächst ein Prototyp entwickelt.

Ein Prototyp ist dabei ein vorläufiges Modell oder eine frühe Version eines Produkts, einer Dienstleistung oder – in diesem Falle – eines Schulungskonzepts, das entwickelt wird, um eine Idee zu testen, zu veranschaulichen oder zu verbessern (vgl. Stickdorn et al., 2018). Um den Prototyp zu entwickeln, wurden die folgenden Schritte genutzt (vgl. OpenNRW, 2024):

1. Anforderungsanalyse: Im Rahmen der Interventionen ebenso wie der Jour fixes wurden die grundlegenden Anforderungen und Ziele des Schulungskonzepts konkretisiert.
2. Planung und Skizzierung: Seitens des Forschungsteams wurden erste Skizzen entwickelt, die die Struktur und den Aufbau des Schulungskonzepts darstellen. Sie dienten als Gesprächsgrundlage im Jour fixe sowie in begleitenden Gesprächen während der Interventionen, sodass sie weiter ausdifferenziert werden konnten.
3. Erstellung des Prototyps: Es wurde eine erste Gliederung mit einer passenden Präsentation erstellt.
4. Testen und Feedback: Er wurde ein erster Test in der Steuerungsgruppe vorgestellt, die hier als Expertinnen und Experten für das Schulungskonzept eingeordnet wurde; Feedback wurde gesammelt.
5. Überarbeitung: Basierend auf dem Feedback wurden Anpassungen und Verbesserungen am Prototyp vorgenommen. Ein erneuter Test erfolgte mit gezielt eingeladenen Personen, die sich während der Interventionen als besonders digitalisierungsaffin gezeigt haben. Da hier eine höhere Veränderungsbereitschaft unterstellt werden kann, wurde mit einer höheren Motivation zur Beteiligung an dem freiwilligen Test-Termin gerechnet, sodass konkretes Feedback gesammelt werden konnte.

Im Rahmen des Prototyps werden folgende Elemente für die zu entwickelnden Schulungsunterlagen festgehalten:

- Die Schulungsunterlagen werden in Form einer PowerPoint-Datei zur Verfügung gestellt. Damit haben künftige Trainerinnen und Trainer die Möglichkeit, das Material bedarfsgerecht anzupassen. Alternativ wurde überlegt, welche Schulungssoftware und welche IT-Plattform für das Angebot der Schulungskonzepte nützlich wären (vgl. Kapitel 3.1, AP 2.6 und 2.7). Die Empfehlungen für die Ausgestaltung einer solchen Plattform wurde nach

Plausibilitätsüberlegungen, organisationalen Rahmenbedingungen, Kosten-Nutzen-Abwägungen sowie Interpretationen aus den Interventionen formuliert und in Form eines „Empfehlungsschreibens“ zusammenfassend erläutert. Diese Empfehlung nutzt Interna der Stadtverwaltung Essen und wird daher nicht veröffentlicht. Sie ist des Weiteren so konkret auf die spezifische Situation bezogen, dass eine Veröffentlichung keinen wissenschaftlichen Nutzen generiert.

- Die Schulungen sind für eine zeitliche Dauer von zwei bis vier Stunden geplant. Dies greift die Rückmeldungen der Beschäftigten aus den Auftaktworkshops auf, die mit den Sensibilisierungsworkshops bereits erprobt und positiv bewertet wurden.
- Die Unterlagen sind so aufzubauen, dass eine Umsetzung der Schulung sowohl in Präsenz als auch virtuell möglich ist. Dabei wird eine synchrone Durchführung angenommen.
- Es wird davon ausgegangen, dass die Schulung jeweils durch eine Person angeleitet wird; dies können sowohl externe Trainerinnen und Trainer sein als auch Mitarbeitende, die Interesse, Bereitschaft und die nötigen Kompetenzen haben, ihre Kolleginnen und Kollegen zu schulen. Es kann auch möglich sein, dass Mitarbeitende bei einem hohen persönlichen Interesse die Schulungsunterlagen eigeninitiativ bearbeiten.
- Die Umsetzung eines Train-the-Trainer-Konzepts bietet gute Möglichkeiten, um die Personen, die eine hohe Digitalisierungsaffinität haben als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zu entwickeln, die die Schulungsinhalte auf Augenhöhe mit den Kolleginnen und Kollegen vermitteln und damit auch die interne Kommunikation positiv unterstützen.
- Zielgruppe der Schulungen sind per se sämtliche Beschäftigte der Organisation. Abhängig von der Digitalisierungsaffinität, die sich möglicherweise erst während des Termins der Schulung zeigt, ist vom Trainer oder von der Trainerin eine Anpassung der Intensität der Inhalte und der Übungstiefe vorzunehmen.
- Abhängig von der Digitalisierungsaffinität können die Übungssequenzen mehr oder weniger intensiv durchgeführt werden. Außerdem werden weiterführende Literatur- und Übungsempfehlungen bereitgestellt, die sowohl für eine Wiederholung als auch eine Vertiefung und Weiterführung der thematischen Auseinandersetzung geeignet sind.

- Inhaltlich werden die Schulungsunterlagen jeweils mit Informationen zu den Rahmenbedingungen des Projekt DigiSkills eingeleitet, sie enthalten explizite Informationen für die eingesetzten Trainerinnen und Trainer zum Umgang mit dem bereitgestellten Material und es werden die übergreifenden Lernziele beschrieben. Am Ende finden sich unter Bezug auf den „Trendreport Digitaler Staat“ (Behörden Spiegel, 2024) aktuelle Empfehlungen für die weitere Digitalisierung.
- Die spezifischen Schulungsinhalte werden jeweils mit konkreten Lernzielen eingeführt und mit entsprechenden Reflexionsfragen abgeschlossen. Es finden sich Empfehlungen für Fragestellungen, die im Plenum diskutierbar sind, ebenso wie Übungsvorschläge, die auf Selbstlernen und auf Gruppenarbeit ausgelegt sind. Entscheidend ist die Bereitstellung einer methodischen Vielfalt, um die Sensibilisierung, die Partizipation und den Lernerfolg der Beschäftigten auf vielseitige Art sicherzustellen. Abschließend enthält jede Unterlage einen kurzen Selbsttest mit Multiple-Choice-Aufgaben.

Die für das Gesundheitsamt im Speziellen entwickelten Schulungskonzepte zu den fünf oben vorgestellten Themenstellungen stehen darüber hinaus in Form einer „Toolbox“ auch anderen Verwaltungen zum Einsatz zur Verfügung. Sie können über direkte Anfragen über das ifpm Institut für Public Management abgerufen werden.

7. Fazit, Limitationen und Ausblick

Im Projekt DigiSkills, das im Rahmen des Förderaufrufs Digitales Gesundheitsamt 2025 durch den Bund seitens des Gesundheitsamts Essen beauftragt wurde, galt es, die gesamte Belegschaft ihren jeweiligen Voraussetzungen entsprechend mit digitalen Grundkenntnissen vertraut zu machen und in einem weiteren wesentlichen Schritt das digitale Prozessdenken in den Arbeitsmittelpunkt zu rücken. Dafür wurde ein wissenschaftlich begründetes Schulungskonzept entwickelt, das die diversen Bedarfe der Belegschaft berücksichtigt. Übergreifende Zielsetzung war es, die Beschäftigten für die Notwendigkeit der Digitalisierung ihres Arbeitsumfelds zu sensibilisieren, sie dabei einzubinden und ihre digitalen Kompetenzen zu fördern. Grundlegend orientierte sich die Herangehensweise am sog. Reifegradmodell, in dem das Mitwirken der Beschäftigten zentral für die erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierungsstrategie gesehen wird. Diese Mitwirkung galt es, in Bezug auf die Subdimensionen digitalisierungsbezogene Sensibilisierung, Partizipation und die Organisation von Schulungen umzusetzen und auch messbar zu machen (vgl. Kapitel 2.3).

Diese drei Subdimensionen wurden im Rahmen der DigiSkills umfänglich adressiert:

- Die Sensibilisierung erfolgte durch die vollständige Ansprache der Beschäftigten des Gesundheitsamts. An der Auftaktveranstaltung hat ein großer Teil der Mitarbeitenden teilgenommen; auch bei den beiden ersten Workshops waren fast alle Beschäftigten dabei; das Schulungsangebot steht ebenfalls allen offen.
- Partizipation wurde durch die interaktive Aufbereitung sämtlicher Interventionen und Angebote ermöglicht. Dies galt sowohl in Bezug auf die ersten Workshops, in denen der Fokus auf der Diskussion sowie auf verschiedenen Brainstormings in Bezug auf die allgemeinen Themen der Digitalisierung und der Prozesse lag, als auch in Bezug auf die entwickelten Schulungsangebote. Vor dem Hintergrund der entwickelten Diversitätsdimension „Digitalisierungsaffinität“ wurden sie niederschwellig konzeptioniert, sodass abhängig vom Wissensstand der Teilnehmenden der jeweiligen Schulungen die Intensität der Übungsfrequenzen flexibel angepasst werden kann. Die Partizipation der Beschäftigten wurde zudem dadurch erreicht, dass die Inhalte der zu entwickelnden Schulungskonzepte auf Basis der von den Beschäftigten signalisierten Bedarfe ausgestaltet wurden. Bei der Umsetzung der Schulungen werden voraussichtlich Beschäftigte als Trainerinnen oder Trainer benannt,

die auf Augenhöhe gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen die relevanten Inhalte erarbeiten.

- Schulungselemente fanden sich bereits in den durchgeführten Interventionen in Bezug auf die grundlegenden Begrifflichkeiten von Digitalisierung, Prozessen und dem Zusammenhang zwischen beidem. Vertieft wurden sie im Zuge der verschiedenen entwickelten Schulungsunterlagen, die in Form von Train-the-Trainer-Konzepten und/oder unter Einbindung in einem Multiplikationsmodell umgesetzt werden sollten. Diese Schulungen enthalten wiederum durch die Ausgestaltung der Inhalte sowie der zusätzlichen didaktischen Empfehlungen umfassende Möglichkeiten für Sensibilisierung und Partizipation der Teilnehmenden.

Wesentliches Element des Projekts ist die Übertragbarkeit bzw. die Anwendbarkeit der Erkenntnisse ebenso wie der erarbeiteten Konzepte für andere Verwaltungsorganisationen. Die Entwicklung des Materials ist basierend auf einer umfangreichen Empirie anhand eines konkreten Beispiels erfolgt. Auch wenn keine organisationsübergreifende Empirie durchgeführt wurde, ist von einer hohen externen Validität und Übertragbarkeit auszugehen, weil im Sinne der Aktions- und Handlungsforschung unmittelbar im Feld und dessen Realität gearbeitet wurde.

Limitierend ist festzustellen, dass eine begleitende quantitativ ausgestaltete Befragung der Belegschaft ergänzende Informationen in Bezug auf deren Stimmung ermöglicht hätte. Ein Monitoring der Veränderung der Entwicklung wäre insbesondere in Form einer Längsschnitt-Betrachtung wertvoll und ist für die weitere Umsetzung der Digitalisierung zu empfehlen.

Im nächsten Schritt gilt es, die ermittelten Learnings anzuwenden und die vorliegenden Schulungskonzepte umzusetzen. Eine weitere wissenschaftliche Begleitung, z. B. in Form einer Evaluationsforschung, dürfte hilfreiche Erkenntnisse auch für andere Organisationen ermöglichen, um den insgesamt nötigen Schritt der Digitalisierung systematisch gemeinsam mit den Menschen zu gestalten.

Literatur

- Anderson, D. & Anderson, L. A. (2010). *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*. John Wiley & Sons.
- Bartscher, T. & Nissen, R. (2018). Theorie des Reifegrads. [Zugriff am 05.06.2024]. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/theorie-des-reife-grades-51221/version-274420>
- Behörden Spiegel (2024). Trendreport Digitaler Staat 2024. [Zugriff am 05.08.2024] <http://www.digitaler-staat.org/trendreport>
- Beile, J., Rieke, C., Schöneberg, K. & Gabriel, S. (2019). *Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung. Ein Handlungsleitfaden*. wmp consult.
- Bertelsmann Stiftung (2023). Vom Problem zur Anwendungstheorie: Wie Künstliche Intelligenz gemeinwohlorientierte Organisationen unterstützen kann. [Zugriff am 24.07.2024]. <http://doi.org/10.11586/2023056>
- Bons, R., Braun, D., Dindas, H., Gehrke, M., Grassl, R., Hartmann, I., Helfrich, M., Killersreiter, B., Kolb, K., Lübke, K., Markgraf, N., Muff, P., Nagel, E., Spermann, A. & Waldhör, K. (2018). *Transferdidaktik in Lehre & Prüfung. Konzepte und Anwendungen im Hochschulbereich*. In: Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.), KCD Schriftenreihe, Band 2, MAV.
- Bortz, J. & Döring, N. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Springer.
- Breuer, F. (2010). *Wissenschaftstheoretische Grundlagen qualitativer Methodik in der Psychologie*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bryant, A. & Charmaz, K. (2012). *Grounded theory and psychological research*. In: H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Hrsg.), *APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (S. 39-56). American Psychological Association. [Zugriff am 26.07.2024]. <https://doi.org/10.1037/13620-003>
- Bundesministerium für Gesundheit (2024). *Pakt für den Öffentlichen Gesundheitsdienst*. [Zugriff am 05.06.2024]. <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/gesundheitswesen/pakt-fuer-den-oegd>

- Bundesverwaltungsamt (2023). Der Attributkatalog für BPMN 2.0: Prozessdokumentation und Prozesssteuerung – Standards und Empfehlungen für ein bundeseinheitliches Prozessmanagement. Bundesverwaltungsamt.
- Bundeszentrale für politische Bildung (2020). Digitalisierung. Informationen zur politischen Bildung. Nr .344 3/2020.
- Charta der Vielfalt e. V. (2024). Vielfaltsdimensionen. Die sieben Dimensionen von Vielfalt. [Zugriff am 12.06.2024]. <https://www.charta-der-vielfalt.de/fuer-organisationen/vielfaltsdimensionen/>
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2014). Organization Development and Change. Cengage Learning.
- DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e. V. (2016). Standards für Evaluation. Erste Revision 2016. [Zugriff am 14.02.2024]. https://www.degeval.org/fileadmin/content/Z03_Publikationen/DeGEval-Standards/DeGEval-Standards_fuer_Evaluation.pdf
- Eymann, T., Fürstenau, D, Gersch, M., Kauffmann, A. L., Neubauer, M., Schick, D., Schlömer, N., Schulte-Althoff, M., Stark, J. & von Welczek, J. (2023). Das Reifegradmodell für den Öffentlichen Gesundheitsdienst – Ein Instrument zur Erfassung und Verbesserung des digitalen Reifegrades von deutschen Gesundheitsämtern, Bundesgesundheitsblatt 66, S. 136–142. [Zugriff am 26.07.2024]. <https://doi.org/10.1007/s00103-022-03643-7>
- Eymann, T., Heidmann, N., Kauffmann, A. L., Neubauer, M., Reinisch, F., Reuther, M., Schick, D., Stark, J. (o.J.). Bericht zu den Ergebnissen der ersten Erhebungswelle zur Erfassung der digitalen Reife der deutschen Gesundheitsämter und anderer Institutionen des öffentlichen Gesundheitsdienstes. [Zugriff am 05.08.2024]. https://gesundheitsamt-2025.de/fileadmin/Reifegradmodell/Erster_Zwischenbericht_EvalDiGe_bf.pdf
- Foelsing, J. & Schmitz, A. (2021). New Work braucht New Learning. Eine Perspektivreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten. Springer Gabler.
- Frindte, W. & Geschke, D. (2019). Lehrbuch Kommunikationspsychologie. Beltz Juventa.
- Gause, L. (2020). Revealing Issue Saliency via Costly Protest: How Legislative Behavior Following Protest Advantages Low-Resource Groups. In: British Journal of Political Science 52(1) , S. 259–279. [Zugriff am 26.07.2024]. <https://doi.org/10.1017/S0007123420000423>

- Glaser, A. & Strauss, B. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine Publishing Company.
- Graf, N., Gramß, D. & Edelkraut, F. (2017). *Agiles Lernen. Neue Rolle, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext*. Haufe Lexware.
- Grande, M. (2014). *100 Minuten für Anforderungsmanagement*. Springer Fachmedien.
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*, 4. Aufl. VS Verlag.
- Hiatt, J.M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community*. Prosci Research.
- Hildebrandt, U. (2021). *Aus Corona lernen*. Springer.
- Holsti, O. R. (1969). *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*. Addison-Wesley.
- Jacob, M. (2019). *Digitalisierung & Nachhaltigkeit*. Springer Fachmedien.
- Kaiser, S. (2023). *Das Unveränderbare verändern. Gestaltung von Wandel in der öffentlichen Verwaltung*. [Zugriff am 27.07.2023]. <https://zoe-online.org/schwerpunkt/das-unveraenderbare-veraendern>
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice-Hall.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kühl, S. (2023). *Der ganz formale Wahnsinn. 111 Einsichten in die Welt der Organisationen*. Vahlen.
- Maier, G. (2018). *Organisationsentwicklung*. In: *Gabler Wirtschaftslexikon*. [Zugriff am 06.06.2024]. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisationsentwicklung-43924/version-267246>
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse*. Beltz.
- Nienaber, A., Woodcock, R., Soares, A., Searle, R. & Tietmeyer, J. (2023). *The role of women as change agents in a male-dominated context: Empirical findings from the transport and mobility industry*. In: *Work: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation* 76, S. 1–13.

- OpenNRW (2024). Design Thinking in der öffentlichen Verwaltung. [Zugriff am 22.07.2024]. <https://open.nrw/design-thinking-der-oeffentlichen-verwaltung-mit-praxisbeispiel>
- Piallat, C. (2021). Der Wert der Digitalisierung. Transcript.
- Richenhagen, G. & Dick, A. (2019). Aktions- und Handlungsforschung in den Arbeitswissenschaften, Beitrag zum 65. Frühjahrskongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft „Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten“, Beitrag C.8.7.
- Rogers, E. M. (2003). Diffusion of innovations (5. Aufl.). Free Press.
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W. & Henry, G. T. (2019). Evaluation: A Systematic Approach. SAGE Publications, Inc.
- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.
- Scheufele, B. & Engelmann, I. (2009). Empirische Kommunikationsforschung. UVK.
- Schewe, G. (2018). Change Management. Gabler Wirtschaftslexikon. [Zugriff am 06.06.2024]. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/change-management-28354/version-251986>
- Schreyögg J. (2020) Corona-Krise trifft auf Strukturprobleme im Gesundheitswesen. Wirtschaftsdienst 100(4), S. 226–227. [Zugriff am 05.06.2024]. <https://doi.org/10.1007/s10273-020-2617-3>
- Schütze, F. (1983). Biographieforschung und narratives Interview. Neue Praxis, 13(3), S. 283-293. [Zugriff am 26.07.2024]. https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/5314/ssoar-np-1983-3-schutze-biographieforschung_und_narratives_interview.pdf
- Seng, A., Tietmeyer, J. & Höffner, C. (2024). Agilität im Public Management. In: Seng, A. (Hrsg.), ifpm Schriftenreihe, Band 5, MAV.
- Shannon, C. & Weaver, W. (1963). The mathematical Theory of Communication. The University of Illinois Press.
- Staek, N. (2024). Umgang mit Diversitätskriterien im Bereich Evaluation, Monitoring und Statistik. Alexander von Humboldt Stiftung. [Zugriff am 26.07.2024]. https://www.humboldt-foundation.de/fileadmin/Entdecken/Zahlen_und_Statistiken/Umgang_mit_Diversitaetskategorien_im_Bereich_Evaluation_Monitoring_und_Statistik.pdf

- Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A. & Schneider, J. (2018). *This is Service Design Doing*. O'Reilly Media.
- Stockmann, R. (2022). *Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung*, Band 16, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Waxmann.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology: An overview. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Hrsg.), *Handbook of qualitative research* (S. 273–285). Sage Publications, Inc.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Beltz.
- Tietmeyer, J. (2021). Marktversagen im Neuen Steuerungsmodell – eine wirtschaftswissenschaftliche Betrachtung des Ambulant Betreuten Wohnens in der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung in NRW. In: G. Richenhagen, H.-D. Schat & A. Seng (Hrsg.), *ifpm Schriftenreihe, Band 2*. Essen: MA Verlag. <http://hdl.handle.net/10419/248722>. Zugriff am 26.07.2024
- Tietmeyer, J., Seng, A. (2024a): Change Management in der öffentlichen Verwaltung: empirische Befunde aus einem Reallabor zu agilen Arbeitsweisen, in: *Verwaltung & Management: Zeitschrift für moderne Verwaltung*, Jg. 2024, Nr. 2, S. 76-84, Nomos, Baden-Baden.
- Tietmeyer, J., Seng, A. (2024b): Wie Landesbehörden von Design Thinking profitieren, in: *Innovative Verwaltung*, Jg. 2004, Nr. 4, S. 16-19, Springer Gabler.
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*. Mohr Siebeck.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Wübberhorst, Klaus (2018). Benchmarking. *Gabler Wirtschaftslexikon*. [Zugriff am 05.06.2024]. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/benchmarking-29988/version-253582>

Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:

Band 1 (2020)

Hans-Jörg Fischer / Jesco Lippert / Thomas Mühlbradt / Hans-Rüdiger Munzke /
Gottfried Richenhagen / Hans-Dieter Schat

[Gescheitert zum Erfolg – Neue Arbeit und fehlerfreundliche Kultur in kleinen und großen Organisationen](#)

ISSN (Print) 2702-0576 – ISSN (eBook) 2702-0584

ISBN (Print) 978-3-89275-156-4 – ISBN (eBook) 978-3-89275-157-1

Band 2 (2021)

Jan Tietmeyer

[Marktversagen im Neuen Steuerungsmodell – eine wirtschaftswissenschaftliche Betrachtung des Ambulant Betreuten Wohnens in der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung in NRW](#)

ISSN (Print) 2702-0576 – ISSN (eBook) 2702-0584

ISBN (Print) 978-3-89275-228-8 – ISBN (eBook) 978-3-89275-229-5

Band 3 (2023)

Stella Hammer

[Der Einfluss von Führung auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden in öffentlichen Verwaltungen und die Rolle des psychologischen Empowerments und des affektiven Commitments als Mediatoren](#)

ISSN (Print) 2702-0576 – ISSN (eBook) 2702-0584

ISBN (Print) 978-3-89275-322-3 – ISBN (eBook) 978-3-89275-323-0

Band 4 (2023)

Henning Goersch

[Persönliche Notfall- und Katastrophenvorsorge 2.0: Kompetenzentwicklung durch kollaboratives E-Learning](#)

ISSN (Print) 2702-0576 – ISSN (eBook) 2702-0584

ISBN (Print) 978-3-89275-316-2 – ISBN (eBook) 978-3-89275-317-9

Band 5 (2024)

Anja Seng / Jan Tietmeyer / Corinna Höffner

[Agilität im Public Management: Experimente mit agilen Settings in obersten Landesbehörden im Kontext des Projekts Reallabor Agiles Arbeiten](#)

ISSN (Print) 2702-0576 – ISSN (eBook) 2702-0584

ISBN (Print) 978-3-89275-372-8 – ISBN (eBook) 978-3-89275-373-5

Band 6 (2024)

Sophie Breuer / Jan Tietmeyer

[Berufseinstieg im Jugendamt – empirische Befunde zu Herausforderungen und Lösungsansätzen](#)

ISSN (Print) 2702-0576 – ISSN (eBook) 2702-0584

ISBN (Print) 978-3-89275-376-6 – ISBN (eBook) 978-3-89275-377-3

Forschungsstark und praxisnah

FOM. Die Hochschule besonderen Formats

FOM Hochschulzentrum
Düsseldorf

Mehr als 50.000 Studierende, 25 Forschungseinrichtungen und 500 Veröffentlichungen im Jahr – damit zählt die FOM zu den größten und forschungsstärksten Hochschulen Europas. Initiiert durch die gemeinnützige Stiftung BildungsCentrum der Wirtschaft folgt sie einem klaren Bildungsauftrag: Die FOM ermöglicht Berufstätigen, Auszubildenden, Abiturienten und international Studierenden ein qualitativ hochwertiges und finanziell tragbares Hochschulstudium. Als gemeinnützige Hochschule ist die FOM nicht gewinnorientiert, sondern reinvestiert sämtliche Gewinne – unter anderem in die Lehre und Forschung.

Die FOM ist staatlich anerkannt und bietet mehr als 50 akkreditierte Bachelor- und Master-Studiengänge an – im Campus-Studium an 35 Hochschulzentren oder im einzigartigen Digitalen Live-Studium gesendet aus den Hightech-Studios der FOM.

Lehrende und Studierende forschen an der FOM in einem großen Forschungsbereich aus hochschuleigenen Instituten und KompetenzCentren. Dort werden anwendungsorientierte Lösungen für betriebliche und gesellschaftliche Problemstellungen generiert. Aktuelle Forschungsergebnisse fließen unmittelbar in die Lehre ein und kommen so den Unternehmen und der Wirtschaft insgesamt zugute.

Zudem fördert die FOM grenzüberschreitende Projekte und Partnerschaften im europäischen und internationalen Forschungsraum. Durch Publikationen, über Fachtagungen, wissenschaftliche Konferenzen und Vortragsaktivitäten wird der Transfer der Forschungs- und Entwicklungsergebnisse in Wissenschaft und Wirtschaft sichergestellt.

Alle Institute und KompetenzCentren unter
[fom.de/forschung](https://www.fom.de/forschung)





Institut für Public Management
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

FOM Hochschule

Mit rund 50.000 Studierenden ist die FOM eine der größten Hochschulen Europas und führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter fom.de

ifpm

Der öffentliche Sektor steht vor großen Herausforderungen. Gesetzliche Rahmenbedingungen und technische Entwicklungen fordern ebenso wie sich dynamisch verändernde Umweltbedingungen, Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden und Bürgerinnen und Bürgern sowie Diskussionen um digitale Transformation, Agilität und Ambidextrie neue Ansätze in Verwaltungsführung und -kultur.

Das ifpm will Veränderungsprozesse im öffentlichen Sektor identifizieren und anstoßen sowie die Planung von Ressourcen und zukunftsorientierten Verwaltungsstrukturen auf Grundlage angewandter Forschung unterstützen. Dabei geht es um Digitalisierung und Auswirkungen für Organisation, Führung und Entscheidungsprozesse, Kulturwandel und die Einführung neuer Arbeitsweisen, die Relevanz von Krisen- und Gefahrenlagen für das Verwaltungshandeln ebenso wie Veränderungsprozesse in der Sozialverwaltung.

Weitere Informationen finden Sie unter fom-ifpm.de