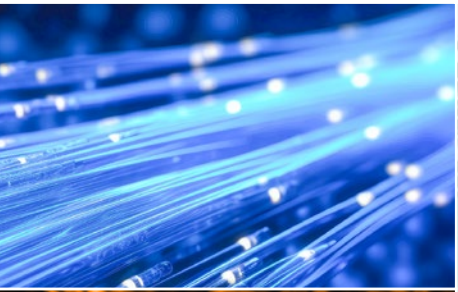

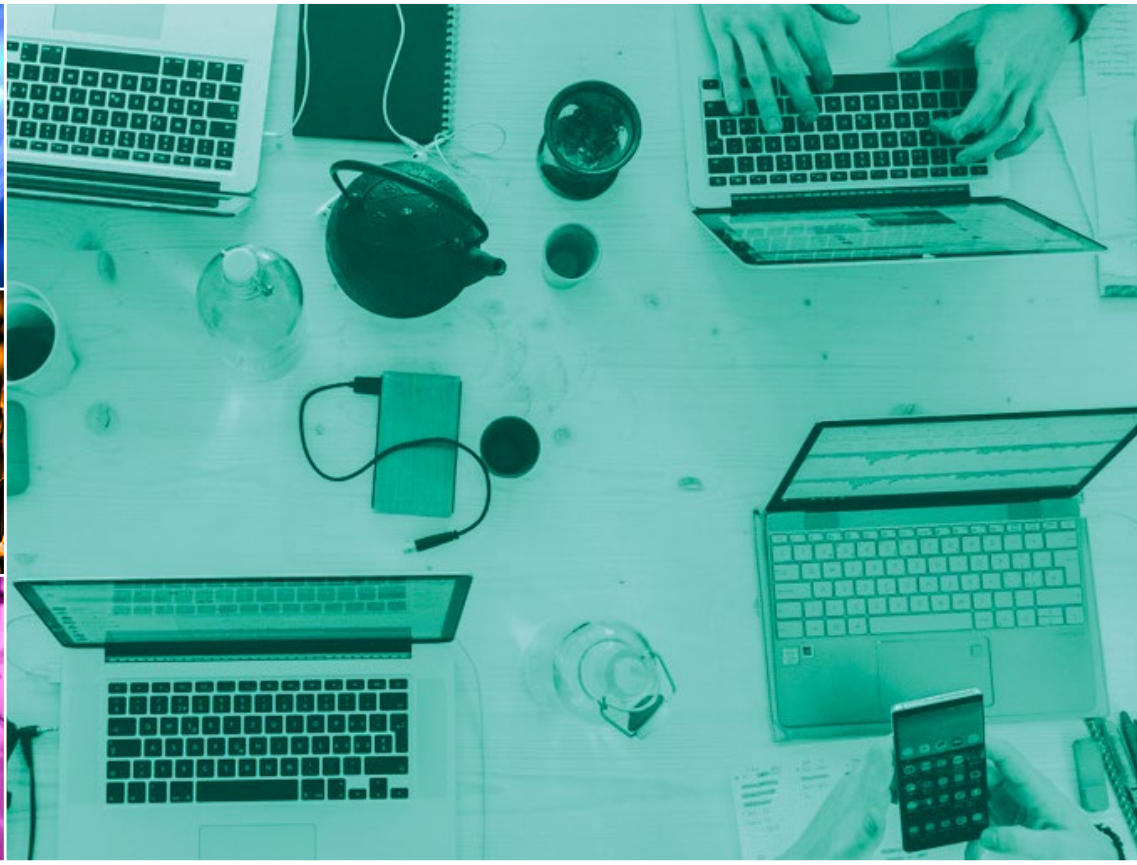

Digitalisierung im Öffentlichen Gesundheitsdienst

Ein Orientierungsrahmen für Schulungsinhalte zur Förderung der digitalen Kompetenzen in niedersächsischen Gesundheitsämtern

Niedersachsen. Klar.

Vorwort des Ministers

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Digitalisierung des öffentlichen Gesundheitsdienstes ist ein umfassendes Themengebiet in der Umsetzung des Paktes für den ÖGD. Neben zahlreichen Projekten zur Steigerung des digitalen Reifegradmodells des Paktes, gibt es das Teilprojekt mit dem Titel „Schulungskonzept".

Im Rahmen dieses Projektes wurde ein Orientierungsrahmen für Schulungsinhalte zur Förderung der digitalen Kompetenzen aller Mitarbeitenden in niedersächsischen Gesundheitsämtern entwickelt. Dieser Orientierungsrahmen beschreibt nicht nur den aktuellen Ist-Stand der digitalen Kompetenzen, er spricht vor allem auch Handlungsempfehlungen zur Erhöhung der Kompetenzen aus.

Das Ziel ist es, einheitliche Schulungsempfehlungen für die Mitarbeitenden im ÖGD zu definieren und perspektivisch das Know-how im Bereich der digitalen Basiskompetenzen, fachlichen Software, dem Umgang mit der Hardware und der Datenintegrität sowie des Datenschutzes zu stärken.

Das Schulungskonzept wurde interaktiv in Zusammenarbeit mit den Gesundheitsämtern in Niedersachsen, sowie dem Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Gleichstellung und den kommunalen Spitzenverbänden erarbeitet. Es ist ein lebendiges Dokument, das von einer stetigen Weiterentwicklung lebt und sich so den Herausforderungen in der Umsetzung der Handlungsempfehlungen anpasst.

Wir haben hier ein wichtiges Instrument für den weiteren Weg der Digitalisierung in Niedersachsen und ich hoffe, mit dieser Handreichung viele Mitarbeitende erreichen zu können und den ÖGD auch durch gute digitale Kompetenzen weiter zu stärken.

Ihr

Dr. Andreas Philippi

Minister für Soziales, Arbeit, Gesundheit
und Gleichstellung

Zusammenfassung

Hintergrund:
Die Digitalisierung betrifft heutzutage fast alle Lebensbereiche – so auch den Öffentlichen Gesundheitsdienst (ÖGD). Um zukunfts- und handlungsfähig bleiben zu können, ist die Förderung von digitalen Kompetenzen sowie die Aus- und Weiterbildung im Bereich Digitalisierung von Mitarbeitenden im Öffentlichen Gesundheitsdienst ein entscheidender und wichtiger Schritt. Ein besonderer Fokus liegt bei den IT-Kompetenzen auf den Themen IT-Sicherheit und Datenschutz. Die sich ändernden Rahmenbedingungen sowohl auf personeller, demografischer als auch auf struktureller Ebene erfordern ein Umdenken und eine Weiterentwicklung hin in Richtung digitales Arbeiten und Förderung der digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden. Neben der Durchführung von Schulungen spielen das Wissensmanagement und die Wissensvermittlung eine entscheidende Rolle, um den Öffentlichen Gesundheitsdienst zukunftsfähig zu stärken. Denn nur so kann Wissen innerhalb eines Gesundheitsamtes verfügbar gemacht, genutzt und gesichert werden.

Die Einführung von Wissensmanagement erfordert eine strukturierte Herangehensweise, beginnend mit einer umfassenden Analyse der Ausgangssituation, klaren Zielen und einer partizipativen Strategie. Pilotprojekte ermöglichen eine Anpassung vor der Implementierung im gesamten Bereich. Eine Förderung der Wissenskultur innerhalb der Organisation ist entscheidend um Silodenken aufzubrechen und eine offene Kultur des Austauschs zu fördern.

Zielstellung und Methodik:
Vor diesem Problemhintergrund wurde mit dem vorliegenden Konzept ein Orientierungsrahmen für die Erstellung von Schulungsinhalten und -konzepten zur Weiterbildung der digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden in niedersächsischen Gesundheitsämtern entwickelt. Der Orientierungsrahmen soll beispielhaft vermitteln, welche Schulungen durchgeführt werden, welche Institutionen entsprechende Schulungen anbieten und welche Mitarbeitenden wie gefördert werden können. Hierbei wird angestrebt einen einheitlichen Wissenstand bei den Mitarbeitenden zu erlangen.

Dafür wurden mit Mitarbeitenden in unterschiedlichen Gesundheitsämtern in Niedersachsen Experteninterviews durchgeführt, um den Status quo der vorhandenen digitalen Kompetenzen und die Notwendigkeit unterschiedlicher Schulungsinhalte zu erfragen. Die Fallauswahl erfolgte unter Berücksichtigung definierter Kriterien, um eine angemessene Repräsentation sicherzustellen. Diese Einschätzungen der Mitarbeitenden wurden mit vorhandener Literatur verglichen. Eine zentrale Bedeutung hat in diesem Orientierungsrahmen die Metaanalyse Qualifica Digitalis , in der eine eingehende Analyse der für die digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung notwendigen Qualifikationen erfolgt. Basierend auf den Erkenntnissen aus diesen Interviews wurde das erarbeitete Kompetenzprofil um gesundheitsamtsspezifische Kompetenzen erweitert. Im Anschluss wurden die Inhalte der Interviews strukturiert, kategorisiert und in unterschiedlichen Haupt- und Subkategorien dargestellt.

Ergebnisse:
Die Literatur betont die besonderen Anforderungen an Verwaltungsmitarbeitende, um den Herausforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden. Hierbei wird herausgestellt, dass eine Vielzahl von Kompetenzen erforderlich ist, um die mit technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen einhergehenden Herausforderungen effektiv zu bewältigen.

Im Zuge der durchgeführten Experteninterviews mit Mitarbeitenden in Gesundheitsämtern wird deutlich, dass im Gesundheitswesen in Niedersachsen Uneinheitlichkeit hinsichtlich Schulungskonzepten und -angeboten existieren. Die Gesundheitsämter stehen vor gemeinsamen Herausforderungen, insbesondere in Bezug auf die Digitalisierung ihrer Prozesse und die Verbesserung der Zugänglichkeit ihrer Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger. Insgesamt zeigt sich die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Herangehensweise an die digitale Weiterbildung der Mitarbeitenden in Gesundheitsämtern, wobei praxisnahe Schulungen, individuelle Anpassungen und eine offene Lernkultur im Fokus stehen sollten.

Im Hinblick auf bestehende Schulungskonzepte existieren bereits teilweise Angebote, jedoch fehlen spezifische Standards für Gesundheitsämter. Die Zuständigkeit für die Qualifizierung in digitalen Themen ist uneinheitlich verteilt. Zusätzlich wird die Rolle von Digital-Lotsen als Multiplikatoren für digitale Themen in der Verwaltung positiv bewertet. Gewünschte Schulungsmaßnahmen im ÖGD umfassen verschiedene Bereiche, wobei besonderer Bedarf in den Themen Datenschutz und Datensicherheit besteht. Diese Themen verursachen Ängste unter den Mitarbeitenden, die sich praxisnahe Schulungen in diesen Bereichen wünschen. Es besteht ein Mangel an standardisierten Schulungen, insbesondere im Bereich Datenschutz, was ein potenzielles Risiko für rechtliche Konsequenzen darstellen kann. Mitarbeitende betonen die Bedeutung der Datenschutzkonformität bei sensiblen Daten.

Zusätzlich wird Bedarf an Schulungen für externe Personen betont, die vermehrt in Gesundheitsämtern eingesetzt werden, um den Personalmangel auszugleichen. Notwendige Schulungen umfassen auch Onboarding für neue Mitarbeitende, IT-Verständnis, Kenntnisse in Office-Anwendungen und Prozessmanagement.

Ein weiterer Fokus liegt auf Anwendungsschulungen, einschließlich Qualifizierungsmaßnahmen zu Agora, dem deutschen Elektronischen Melde- und Informationssystem für den Infektionsschutz DEMIS, Office und Fachverfahrensanwendungen. Die fortschreitende Digitalisierung erfordert Schulungen zu aktuellen Themen wie IT-Sicherheit und die Entwicklung eines digitalen Mindsets.

Führungskräfte sollten ebenfalls geschult werden, um Mitarbeitende bei der digitalen Transformation begleiten zu können. Die Etablierung einer digitalen Kultur und Schulungen zu Selbstmanagement, effektiver Kommunikation und anderen Schlüsselkompetenzen sind ebenfalls wichtig. Herausgestellt hat sich außerdem, dass Kompetenzbedarfe der Mitarbeitenden Themen wie Datenanalyse, soziale Kompetenzen für hybrides Arbeiten, Datenschutz, Prozessmanagement, interdisziplinäres Arbeiten, Schnittstellenkompetenz und Office-Kenntnisse umfassen.

Schulungsformate sollten an die Zielgruppe, den Schulungsinhalt und das Lernziel angepasst sein. Präsenzschulungen werden geschätzt, während Online-Lernen, Lernplattformen und Blended-Learning als flexible Alternativen betrachtet werden. Es besteht die Notwendigkeit für breitere Schulungsangebote. Eine anschließend durchgeführte Analyse der gesundheitsamtsspezifischen Kompetenzanforderungen aus den Interviews zeigt, dass viele benötigte Kompetenzen mit den Ergebnissen der Literaturanalyse übereinstimmen.

Schlussfolgerungen:
Es hat sich gezeigt, dass die Ausbildung der digitalen Kompetenzen für die Mitarbeitenden der niedersächsischen Gesundheitsämter unter verschiedenen Gesichtspunkten eine hohe Bedeutung hat. Basierend auf den unterschiedlichen Kompetenzprofilen, den gesundheitsamtsspezifischen Kompetenzen und den Bedarfen von Mitarbeitenden ergeben sich unterschiedliche Handlungsempfehlungen.

Es zeigt sich, dass Schulungen aus unterschiedlichen Gründen sinnvoll sind: Förderung der Mitarbeitenden, Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber, erhöhte Resilienz und Verbesserung des Betriebsklimas. Außerdem sollte individuell geschaut werden, welche Schulungsangebote für welche Mitarbeitenden sinnvoll sind und welches Format für welche Schulung genutzt wird. Im Bereich Datenschutz empfehlen sich verpflichtende Schulungen. Für bestimmte Themen können sich Gesundheitsämter zusammenschließen und gemeinsame Schulungen und Weiterbildungen durchführen. Bei allen Maßnahmen ist jedoch besonders hervorzuheben, dass ein Zusammenspiel von Amtsleitung, Digitalisierungsverantwortlichen und IT-Abteilung notwendig ist, um ein bestmögliches Ergebnis zu erzielen.

Die digitale Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden in niedersächsischen Gesundheitsämtern wird ein zentrales Instrument sein, um den Herausforderungen der Digitalisierung, dem anstehenden Generationenwechsel und dem Fachkräftemangel künftig begegnen zu können. Durch verbesserte digitale Fähigkeiten werden Mitarbeitende einfacher mit Veränderungen und neuen digitalen Tools zurechtkommen und effizienter arbeiten können. Denn Digitalisierung soll den Mitarbeitenden von Organisationen ihren Arbeitsalltag letztlich erleichtern und ihnen die Möglichkeit geben, durch effizientere Prozesse mehr Zeit für die Aufgaben zu haben, die durch die Digitalisierung noch nicht abgebildet werden können. Somit bildet dieser Orientierungsrahmen eine Grundlage für die Weiterentwicklung von Schulungen, dem Erstellen von spezifischen Schulungskonzepten und der Förderung von IT-Kompetenzen, um einen sicheren, digitalen und zukunftsfähigen Öffentlichen Gesundheitsdienst in Niedersachsen zu entwickeln.

Inhalt

Zusammenfassung **4**

Abkürzungsverzeichnis **11**

1. Einleitung **12**

1.1. Zielsetzung 12

1.2. Landesmaßnahme im Pakt ÖGD 12

1.3. Gliederung 13

2. Datenschutz und Informationssicherheit als kritische Säulen der Digitalisierung im Öffentlichen Gesundheitsdienst **15**

2.1. Die Rolle der oder des Verantwortlichen 15

2.2. Team Datenschutz als Erfolgsfaktor 16

2.3. Grundpfeiler der Datenschutzdokumentation 18

2.3.1. Verzeichnis von Verarbeitungstätigkeiten 18

2.3.2. Datenschutzrechtliche Risikoanalyse 19

2.3.3. Technisch-organisatorische Maßnahmen 19

2.3.4. Datenschutz-Folgenabschätzung 19

2.4. Kontrollierte und nachhaltige Digitalisierung 21

3. Personal- und Aufgabenstruktur der Gesundheitsämter **22**

4. Methoden der Wissensvermittlung und des Wissensmanagements **25**

4.1. Begriffsbestimmung 25

4.2. Funktionen des Wissensmanagements 27

4.3. Methoden der Wissensvermittlung 27

4.3.1. Präsenzschulungen 27

4.3.2. Online-Lernen (E-Learning) 28

4.3.3. Blended-Learning (Gemischtes Lernen) 30

4.4. Einführung von Wissensmanagement 31

4.5. Agora als Plattform für Wissenstransfer 32

5. Literaturanalyse und Methodik **33**

5.1. Literaturlandschaft 33

5.2. Qualifica Digitalis 35

5.3. Resultierende Kompetenzen / Kompetenzprofil 36

5.4. Erweiterung des Kompetenzprofils 37

5.5. Begründung des qualitativen Studiendesigns und Befragungsmethode 38

5.6. Fallauswahl, Rekrutierung und Stichprobenbeschreibung 39

5.7. Durchführung der Interviews und Vorbereitung der Analyse 39

5.8. Interviewauswertung / Datenanalyse 39

6. Ergebnisse aus Literaturanalyse und Experteninterviews 41

6.1. Aktuelle Herausforderungen 41

6.2. Stand der bestehenden Schulungskonzepte, Ziele und aktuelle eingesetzte Qualifizierungsmaßnahmen 45

6.3. Gewünschte Schulungsmaßnahmen 48

6.3.1. Inhalte 48

6.3.2. Schulungsformat 53

6.4. Kompetenzbedarfe der Mitarbeitenden 53

6.5. Verpflichtende Schulungen und Zuständigkeiten 55

6.6. Gewünschte Schulungsformen 56

6.6.1. Präsenzschulungen 56

6.6.2. Online-Lernen (E-Learning) 57

6.6.3. Blended-Learning (integriertes Lernen) 58

6.7. Analyse der gesundheitsamtsspezifischen Kompetenzanforderungen aus den Interviews 58

6.8. Kompetenzbasierte Ableitung von Schulungs- / Qualifizierungsmaßnahmen 59

7. Integration im Gesundheitsamt 65

7.1. Gründe für das Angebot von Schulungsmaßnahmen im beruflichen Kontext 65

7.2. Konzeption 65

7.3. Wissenstransfer, Schulungsevaluation und Weiterentwicklung von Schulungsangeboten 67

7.4. Zertifikate und Bescheinigungen 68

7.5. Verpflichtung 70

7.6. Lernintervalle und lebenslanges Lernen 73

7.7. Lernkultur und Rahmenbedingungen 75

7.7.1. Kommunikation von vorhandenen Schulungsangeboten 75

7.7.2. Lernzeit 77

7.7.3. Lernanreize und -motivation 77

7.8. Erarbeitung von Dienstvereinbarungen zur Weiterbildung 78

8. Bestehende Angebote 81

8.1. Die Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen (AÖGW) 81

8.2. Niedersächsisches Studieninstitut e.V. (NSI) 82

8.3. Studieninstitut Land Niedersachsen (SiN) 83

8.4. NST w!ssenstransfer GmbH 83

8.5. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) 84

8.6. Das Kommunale Bildungswerk (KBW) 84

8.7. eGov-Campus 85

8.8. Volkshochschule (VHS) Niedersachsen 85

8.9. Institutionen mit weiteren unregelmäßigen Angeboten 85

9. Handlungsempfehlungen zur Steigerung der digitalen Kompetenzen in niedersächsischen Gesundheitsämtern, zusammenfassende Bewertung und Implikationen 87

Literaturverzeichnis 91

Anhang 101

1. Kategorisierung der Interviewergebnisse 101

2. Steckbriefe relevanter Qualifizierungsmaßnahmen zur Ausgestaltung von Schulungskonzepten 104

2.1. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: Informations-, Recherche- und Medienkompetenz im Öffentlichen Gesundheitsdienst 104

2.2. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: Datenmanagement im Öffentlichen Gesundheitsdienst 105

2.3. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: Data Analytics 106

2.4. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: Digitales Arbeiten im Öffentlichen Gesundheitsdienst 106

2.5. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: Grundlagen Soziale Medien im Öffentlichen Gesundheitsdienst 107

2.6. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: Grundlagen der Informatik im Öffentlichen Gesundheitsdienst 108

2.7. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: IT-Design, Usability und Mensch-Computer-Interaktion im Öffentlichen Gesundheitsdienst 109

2.8. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: Fachverfahrenssoftware 110

2.9. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: Informationen visualisieren und präsentieren im Öffentlichen Gesundheitsdienst 111

2.10. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: IT-Anwenderschulungen im Öffentlichen Gesundheitsdienst 112

2.11. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: IT- & Datensicherheit in Behörden 113

2.12. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: Datenschutz und Datenschutzrecht im Öffentlichen Gesundheitsdienst 114

2.13. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: Grundlagenunterweisung Datenschutz im Öffentlichen Gesundheitsdienst 115

2.14. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: IT-Sicherheitsbewusstsein 116

2.15. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: IT Infrastructure Library (ITIL) 117

2.16. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: IT-Risikoanalyse und -tragung 118

2.17. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: IT-Governance-Dokumentation im Öffentlichen Gesundheitsdienst 119

2.18. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: IT-Ressourcenmanagement 120

2.19. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: Programm- und Portfoliomanagement 121

3. Evaluationsbogen 123

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Datenschutzteam (eigene Darstellung) 16

Abbildung 2: Mindestinhalte einer Datenschutz-Folgeabschätzung (eigene Darstellung) 20

Abbildung 3: Übersicht der Kompetenzen, Bedarfe & Handlungsempfehlungen (eigene Darstellung) 87

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kompetenzen nach Qualifica Digitalis 37

Tabelle 2: Kompetenzerweiterung IT-Management 37

Tabelle 3: Kompetenzerweiterung gesundheitsamtsspezifische Kompetenzen 59

Tabelle 4: Kompetenzbasierte Ableitung von Schulungsmaßnahmen 61

Abkürzungsverzeichnis

AÖGW	Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen
BLV	Verordnung über die Laufbahnen der Bundesbeamtinnen und Bundesbeamten
BSI	Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
CIO	Chief Information Officer
DEMIS	Deutschen Elektronischen Melde- und Informationssystem für den Infektionsschutz
DMS	Dokumentenmanagementsystem
DSB	Datenschutzbeauftragte
DSFA	Datenschutz-Folgenabschätzung
DSK	Datenschutzkoordinatoren
EDV	elektronische Datenverarbeitung
eGov	eGovernment
ERP	Enterprise Ressource Planing
EU	Europäische Union
EuGH	Europäischer Gerichtshof
HSVN	Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen
ISB	Informationssicherheitsbeauftragte
ITIL	IT Infrastructure Library
KBW	Kommunales Bildungswerk
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KIM	Kommunikation im Medizinwesen
LfD	Landesbeauftragte für den Datenschutz in Niedersachsen
LMS	Lernmanagementsysteme
NDIG	Niedersächsisches Gesetz über digitale Verwaltung
NLGA	Niedersächsisches Landesgesundheitsamt
NLT	Niedersächsischen Landkreistag
NSI	Niedersächsisches Studieninstitut
NST	Niedersächsischer Städtetag
ÖGD	Öffentlicher Gesundheitsdienst
SIN	Studieninstitut Niedersachsen
TOM	technisch-organisatorische Maßnahmen
TVöD	Der Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes
VHS	Volkshochschule
VZÄ	Vollzeitäquivalenten

1. Einleitung

Die Digitalisierung durchdringt zunehmend unseren Alltag –in der Öffentlichkeit, im Privaten und im Beruf (Fischer, Aust & Krämer, 2016).[1] Die digitalen Technologien haben bereits viele Lebensbereiche verändert und zeigen auch in Verwaltungen und Kommunen – insbesondere im Öffentlichen Gesundheitsdienst (ÖGD) – eine bedeutende Dynamik. Für die Antizipation dieser Entwicklung bedarf es strategischer Fähigkeiten, um das Handeln und Denken in der Arbeitswelt der Verwaltungen anzupassen. Wichtig dabei ist, Probleme früh zu erkennen und effektive Lösungen zu entwickeln.

Deshalb muss es Ziel der digitalen Transformation in der Verwaltung sein, nicht lediglich neue Technologien zu implementieren, sondern die Denkweise zu erneuern, um auf strategischer, organisatorischer und individueller Ebene handlungsfähig zu sein und informierte Entscheidungen zu treffen. Um dieses Ziel zu erreichen, sind die Entwicklung und Förderung digitaler Kompetenzen aller Mitarbeitenden maßgeblich. Dennoch ist die Digitalisierung nicht für jede Rolle in der Verwaltung gleichbedeutend und digitale Kompetenzen nicht pauschal anwendbar. Die zu entwickelnden Kompetenzen müssen für die unterschiedlichen Rollen in der Verwaltung stark individualisierbar sein.

In diesem Zusammenhang kommt dem ÖGD eine immense Bedeutung zu. Es ist von größter Wichtigkeit, die Mitarbeitenden gezielt auf die bevorstehenden Veränderungen vorzubereiten, sie in die Lage zu versetzen, diese Entwicklungen souverän zu meistern, Wissensressourcen aufzubauen und vor allem ihre digitalen Kompetenzen zu festigen.

1.1. Zielsetzung

Beim Erreichen dieser Ziele soll dieser umfassende Orientierungsrahmen für Schulungsinhalte als Wegweiser für die niedersächsischen Gesundheitsämter dienen, erfolgreich eigene Konzepte zu entwickeln oder bestehende Konzepte zu erweitern und anzupassen. Dabei geht es nicht ausschließlich um Anwendungsschulungen, sondern insbesondere um die Förderung von Grund- und Schlüsselkompetenzen der Mitarbeitenden in Bezug auf digitale Souveränität.
Der modulare Aufbau ermöglicht es den niedersächsischen Gesundheitsämtern, die jeweils relevanten Bestandteile an die eigenen Bedürfnisse anzupassen. Das Schulungsrahmenkonzept hat empfehlenden Charakter und kann von jedem niedersächsischen Gesundheitsamt für die eigenen Bedürfnisse angepasst werden.[2]
Der Orientierungsrahmen kann die Grundlage für weitergehende gesundheitssamtspezifische und bedarfsorientierte Schulungen bilden, die anschließend von den kommunalen Einrichtungen veranlasst und durchgeführt werden. Dieser Orientierungsrahmen richtet sich hauptsächlich an die Führungskräfte und Fortbildungsbeauftragten in den Gesundheitsämtern, die Gesundheitsamtsleitungen, die Digitalisierungsbeauftragten und die Verantwortlichen für Weiterbildungen.[3]

1.2. Landesmaßnahme im Pakt ÖGD

Der vorliegende Orientierungsrahmen ist im Rahmen des Förderprogramms ,,Pakt für den Öffentlichen Gesundheitsdienst'' entstanden. Seit 2020 stehen für die Stärkung des Personals im ÖGD, für die Entwicklung moderner und zukunftsfähiger Strukturen und für die Digitalisierung insgesamt vier Milliarden Euro durch den Bund zur Verfügung. Allein auf den Bereich Digitalisierung entfallen dabei rund 800 Millionen, von denen circa 45 Millionen Euro im Land Niedersachsen für zwölf koordinierte Landesmaßnahmen und Modellprojekte der 44 Gesund-

1 Fischer, et al., 2016.

2 Seiter, et al., 2020; S. 15, 127-132.

3 Seiter, et al., 2020, S. 15, 127-132.

heitsämter verwendet werden. Die Inhalte dieser Maßnahmen, sowohl auf Landes- als auch auf kommunaler Ebene, orientieren sich dabei am Reifegradmodell für den ÖGD, das ein Forschungsteam um das Fraunhofer-Institut entwickelt hat. Die Ziele der Modellprojekte und Landesmaßnahmen sind, in den unterschiedlichen Dimensionen des Reifegradmodells Stufensprünge zu erreichen, wobei Stufe vier die höchste ist.[4]

Die Empfehlungen dieses Orientierungsrahmens für Schulungsinhalte zur Förderung digitaler Kompetenzen hilft, genau diese angestrebten Stufensprünge im Reifegradmodell der niedersächsischen Gesundheitsämter zu erreichen, indem insbesondere die Interoperabilität sowie die prozessoptimierte Benutzung von Fachanwendungen gefördert werden.

1.3. Gliederung

Das Konzept ist wie folgt gegliedert:

- **Kapitel 2** behandelt den Datenschutz und die IT-Sicherheit. Beides sind kritische Bereiche der Digitalisierung, deshalb von hoher Relevanz für die Konzeption von Schulungskonzepten.
- **Kapitel 3** geht auf die personelle Situation in niedersächsischen Gesundheitsämtern ein sowie auf die Notwendigkeit des Wissenstransfers mit Blick auf den anstehenden Generationenwechsel.
- **Kapitel 4** erläutert den Begriff des Wissensmanagements und dessen konkrete Bedeutung für Gesundheitsämter. Zusätzlich werden relevante Methoden der Wissensvermittlung vorgestellt.
- **Kapitel 5** beschreibt Methodik und Durchführung von Interviews mit niedersächsischen Gesundheitsämtern. Außerdem werden die laut Fachliteratur relevanten Kompetenzen für die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung aufgeführt sowie in einem praktischen Kompetenzprofil zusammengefasst.
- **Kapitel 6** arbeitet die Interviews mit niedersächsischen Gesundheitsämtern auf. Es liefert Erkenntnisse zu aktuellen Herausforderungen, bestehenden Schulungs- und Qualifizierungskonzepten sowie zu den Zielen und Wünschen im Bereich Schulungen und Weiterbildungen. Daraus werden gesundheitsamtsspezifische Kompetenzanforderungen abgeleitet und mit der Fachliteratur abgeglichen. Damit sind die praktischen und theoretischen Grundlagen für die einzelnen Schulungsmaßnahmen gegeben – zusammen mit Empfehlungen zu Details, wie Formate und Dauer, passend zu den Inhalten.
- **Kapitel 7** liefert konkrete Impulse zur Erarbeitung von individuellen Schulungskonzepten für Gesundheitsämter. Dabei spielen auch die Aspekte Evaluation, Wissenstransfer, Weiterentwicklung von bestehenden Schulungen eine Rolle sowie die Frage nach der Verpflichtung zu Schulungen und der empfohlene Turnus. Zusätzlich werden Lernkultur und Dienstvereinbarungen thematisiert.
- **Kapitel 8** beschreibt die Möglichkeiten, an Schulungsangeboten teilzunehmen und liefert eine Auswahl an bestehenden Angeboten für Gesundheitsämter.

Dieser Orientierungsrahmen ist zusammen mit dem Niedersächsischen Landesgesundheitsamt (NLGA), dem Niedersächsischen Städtetag (NST) und dem Niedersächsischen Landkreistag (NLT) sowie den kommunalen Spitzenverbände und den Gesundheitsämtern entwickelt worden.

4 Bundesministerium für Gesundheit, 2022.

Als **Steuerungsgremium** fungierte die ebenfalls im Rahmen des Förderprogramms eingerichtete Geschäftsstelle für die Digitalisierung des ÖGD in Niedersachsen. Des Weiteren fand in regelmäßigen Abständen eine Abstimmung mit der Arbeitsgruppe „Digitalisierungskonzept für den ÖGD Niedersachsen“ statt, in der sich alle Akteurinnen und Akteure des ÖGD in Niedersachsen einbringen. Sowohl die Geschäftsstelle als auch die Arbeitsgruppe wurden regelmäßig in die Erarbeitung dieses Orientierungsrahmens einbezogen.

2. Datenschutz und Informationssicherheit als kritische Säulen der Digitalisierung im Öffentlichen Gesundheitsdienst

Werden bei der Digitalisierung die Themen Datenschutz und Informationssicherheit nicht angemessen berücksichtigt, laufen die Verantwortlichen Gefahr, Risiken zu verkennen, Rechtsverstöße zu begehen, Schadensersatzansprüche gegen sich auszulösen sowie unter Umständen sogar den Weiterbetrieb der entsprechenden Datenverarbeitung bzw. des betreffenden Systems durch die Datenschutzaufsichtsbehörde untersagt[1] zu bekommen. Dass die datenschutzrechtlichen Bußgeldvorschriften nach § 20 Abs. 5 Niedersächsisches Datenschutzgesetz gegen niedersächsische Behörden grundsätzlich unangewendet bleiben, ist insoweit kein Grund zur Entwarnung. Dies gilt umso mehr für den Öffentlichen Gesundheitsdienst, da hier in erheblichem Umfang personenbezogene Daten besonderer Kategorien im Sinne von Art. 9 DSGVO (Datenschutzgrundverordnung) verarbeitet werden. Aufgrund des risikobasierten Ansatzes der DSGVO[2] sind solche kritischen Datenverarbeitungen im Rahmen einer Risikoanalyse zu betrachten und durch geeignetes Risikomanagement mit angemessenen technischen und organisatorischen Sicherungsmaßnahmen zu schützen.

Die Folgen einer Nichtbeachtung der datenschutzrechtlichen Vorschriften und informationssicherheitstechnischen Grundlagen zeigen deutlich, wie kritisch diese Bereiche der Digitalisierung sind – auch, oder gerade besonders für den ÖGD.

Wie der Öffentliche Gesundheitsdienst in einer zunehmend digitalisierten Welt sensible Gesundheitsdaten der Schutzklasse D und E schützen und gleichzeitig effizient nutzen kann, zeigt dieser Orientierungsrahmen für Datenschutz- und Informationssicherheitsschulungen in den Gesundheitsämtern im Folgenden. Die Inhalte basieren auf Erkenntnissen aus Wissenschaft und Verwaltungspraxis.

2.1. Die Rolle der oder des Verantwortlichen

Nach Art. 4 Nr. 7 DSGVO müssen datenschutzrechtlich Verantwortliche öffentlicher Stellen sicherstellen, dass die Vorschriften der Datenschutz-Grundverordnung eingehalten werden.[3] Verantwortlich bei öffentlichen Stellen ist die oberste Führungsperson, also die Behördenleitung.[4] Diese kann zwar Mitarbeitende mit der Umsetzung der DSGVO beauftragen, bleibt jedoch unausweichlich allein in der datenschutzrechtlichen Verantwortung.[5]

Kommt es zu Verletzungen des Schutzes personenbezogener Daten[6] und daraus resultierend meldepflichtiger Datenpannen[7] sowie der Nichteinhaltung der Rechenschaftspflichten[8] und

1 Gola, et al., 2022, DS-GVO Art. 58 Rn. 13 ff (Nguyen).
2 Ehmann, et al., 2018, DS-GVO Art. 5 Rn. 30.
3 Ehmann, et al., 2018, DS-GVO Art. 5 Rn. 29, 31.
4 Woff, et al., 2023, Ed. 1.5.2023, DS-GVO Art. 4 Rn. 89 (Schild).
5 Dazu Artikel-29-Datenschutzgruppe, Stellungnahme 3/2010 zum Grundsatz der Rechenschaftspflicht (WP 173); EDSB, Stellungnahme zum Datenschutzreformpaket, Rn. 114.
6 Paal, et al., 2021, DS-GVO Art. 33 Rn. 16-17a (Martini).
7 Woff, et al., 2023, Ed. 1.2.2022, DS-GVO Art. 33 Rn. 25 ff (Brink).
8 Gola, et al., 2022, DS-GVO Art. 5 Rn. 33 (Pötters).

damit verbundenen aufsichtlichen Maßnahmen[9] oder Schadensersatzforderungen[10] der betroffenen Personen, so steht die Behördenleitung im Fokus. Die Haftungsprivilegierungen öffentlicher Stellen[11] schützen ausschließlich vor Bußgeldern nach Art. 83 DSGVO. Je komplexer die Datenverarbeitung ist, desto höher ist das Risiko, dass eines der beschriebenen Szenarien eintritt. Gerade bei digitalen Datenverarbeitungsvorgängen sollte daher idealerweise bereits im Projektstatus der Datenschutz entsprechend berücksichtigt werden, um später die bestmögliche Risikominimierung[12] zu erreichen. Dabei ist es entscheidend, Mitarbeitende rechtzeitig zu befähigen, die datenschutzrechtlichen und informationssicherheitstechnischen Anforderungen bei der Planung und Einführung digitalisierter Prozesse von vornherein zu berücksichtigen. Die DSGVO schreibt dieses Vorgehen auch unter den Grundsätzen von privacy by design und privacy by default (Datenschutz durch Technikgestaltung / Datenschutz durch Voreinstellungen) vor.[13]

2.2. Team Datenschutz als Erfolgsfaktor

Die Vorgaben von Datenschutz und Informationssicherheit sind vielfältig und komplex. In einem Datenschutzkonzept sind sie, auch zur Einhaltung der Rechenschaftspflicht, angemessen zu dokumentieren.[14] Das stellt den öffentlichen Bereich vor ernsthafte Herausforderungen, da hierfür oft nur knappe Stellenanteile und Budgets zur Verfügung stehen. Als Rechtfertigung für eine mangelnde Beachtung der Vorgaben gelten Ressourcenprobleme nicht; das Datenschutzrecht greift hier voll. Der verantwortlichen Behördenleitung ist daher zu empfehlen, eine effiziente Datenschutzorganisation zu installieren. Diese wird in Fachliteratur und Praxis auch als „Team Datenschutz“ bezeichnet.[15]

Die wesentlichen Rollen des „Team Datenschutz“ sind folgende:

Abbildung 1: Das Datenschutzteam (eigene Darstellung)

9 Diese sind in Art. 58 DSGVO geregelt.

10 Art. 82 DSGVO sieht diese explizit vor; auch öffentliche Stellen sind vor Schadensersatzforderungen nicht geschützt, Franzen, 2022, 4. Aufl. 2022, VO (EU) 2016/679 Art. 82 Rn. 6.

11 So etwa für Niedersachsen § 20 Abs. 5 NDSG.

12 So auch mit Blick auf den Einsatz von KI Schürrmann in ZD 2022, 316, beck-online.

13 Woff, et al., 2023, Ed. 1.11.2021, DS-GVO Art. 25 Rn. 4 ff (Paulus).

14 Leupold, et al., 2021, Rn. 2 ff.

15 Sandvoß, 2023, S. 28 f.

Im Zentrum steht die jeweils verfahrensverantwortliche Fachlichkeit, also der Fachbereich, das Amt oder die Organisationseinheit, in deren Zuständigkeit die betreffende Datenverarbeitung fällt. Sie liefert insbesondere die Beschreibung, die Zwecke, die rechtlichen Grundlagen bzw. die Erlaubnistatbestände und die Arten der verarbeiteten personenbezogenen Daten. Sie dokumentiert dies im Verzeichnis der Verarbeitungstätigkeiten[16] nach Art. 30 DSGVO.

Die oder der nach Art. 37 Abs. 1 a) DSGVO für öffentliche Stellen obligatorisch[17] zu benennende **Datenschutzbeauftragte** (**DSB**) wirkt im Rahmen der gesetzlichen Pflichten nach Art. 39 DSGVO insbesondere im Bereich der (rechtlichen) Beratung, der Kommunikation mit der Aufsichtsbehörde und der Überwachung der Einhaltung der DSGVO mit. Wichtig für die Behördenleitung ist zu erkennen, dass die oder der Datenschutzbeauftragte nicht für die Umsetzung der Pflichten des Verantwortlichen nach der DSGVO verantwortlich ist; auch ist sie oder er nicht von etwaigen Haftungsvorschriften nach der DSGVO betroffen.[18]

Die sogenannten **Datenschutzkoordinatoren** (**DSKs**) sind gesetzlich nicht verankert. Gleichwohl besetzen sie eine im praktischen Verwaltungsalltag gewachsene Funktion, die insbesondere als Schnittstelle zwischen DSB und Fachlichkeit dient.[19] Ist kein zentraler DSK für eine Behörde eingesetzt, findet sich in der Praxis häufig eine Person aus der Fachlichkeit, die dann besonders im Datenschutzrecht geschult werden sollte, um die Bindefunktion effizient auszuüben. Die Person ist dann in der Regel mit der operativen Umsetzung der Datenschutzarbeit- und Dokumentation betraut.[20]

Bei digitalen Systemen zur Datenverarbeitung – wie beispielsweise DMS (Dokumentenmanagementsystem), ERP[21]-Systeme oder die elektronische Akte – sind **interne und auch externe IT-Dienstleister** beteiligt. Hat die öffentliche Stelle bzw. das Gesundheitsamt eine IT-Abteilung, ist deren Leitung, Stellvertretung oder eine der jeweils operativ mit dem betreffenden System betraute Person ein geeignetes Mitglied für das Team Datenschutz. Besteht keine eigene IT-Abteilung oder ist ein externer Dienst Gegenstand der datenschutzrechtlichen Betrachtung, muss dieser Dienstleister Informationen zuliefern. Es empfiehlt sich, entweder bei der Vertragsgestaltung oder bei Ausschreibung bzw. Auftragsvergabe entsprechende Mitwirkungspflichten zu regeln. Geschieht dies nicht, können ergänzende Zuarbeit, Dokumentationsunterlagen u. ä. die Kosten erheblich erhöhen.[22]

Der Bereich **Organisation und Personal** sollte ebenfalls regelmäßig im Team Datenschutz vertreten sein, da hier umfangreiches Struktur-Wissen über die öffentliche Stelle gebündelt ist und besonders umfangreich sensible personenbezogene Daten verarbeitet werden.[23]

Auch der **Personalrat** hat eine tragende Rolle beim Datenschutz. Bei der digitalen Datenverarbeitung entstehen in gesteigertem Umfang personenbezogene Daten, wie Protokolldateien

16 Das Verzeichnis der Verarbeitungstätigkeiten stellt eine Kernpflicht des Verantwortlichen dar, Woff, et al., 2023, Ed. 1.5.2022, DS-GVO Art. 30 Rn. 8 (Spoerr).

17 Gola, et al., 2022, DS-GVO Art. 37 Rn. 6 (Kluge).

18 Woff, et al., 2023, Ed. 1.11.2021, DS-GVO Art. 39 Rn. 27 ff (Moos).

19 Ehmann, et al., 2018, DS-GVO Art. 35 Rn. 63 (Baumgartner).

20 Müller, et al., 2023, S. 258.

21 Enterprise Ressource Planing Fachanwendung (ERP-Software, Ressourcenplanungsfachanwendung), umfasst alle Kernprozesse einer Unternehmung wie z. B. Beschaffung, Produktion, Materialwirtschaft, Vertrieb, Marketing, Finanzwesen und Personalwesen umfasst (SAP).

22 Zu datenschutzfreundlicher Technikgestaltung und ihren vertraglichen Implikationen (Klingbeil, et al., 2021), 3 ff.; zur Konkretisierung von Privacy by Design durch Anforderungs- und Entwurfsmuster, Löber, et al., 2023, 137 ff.

23 Z. B. Daten über Krankheiten, Zeiterfassung oder allgemein die Personalakte.

oder Log-Files, die grundsätzlich – in der analogen Verarbeitungsvariante – nicht erforderlich sind. Außerdem bestehen kaum spezifische gesetzliche Grundlagen zur Verarbeitung personenbezogener Daten auf Arbeitgeberseite für unterschiedlichste Datenverarbeitungsanlagen. Der Personalrat hat die Aufgabe, gemeinsam mit der Behördenleitung mit einer Dienstvereinbarung eine rechtliche Legitimation für die Datenverarbeitung nach den Vorgaben des Art. 88 DSGVO[24] zu schaffen.

Die oder der **Informationssicherheitsbeauftragte (ISB)** übernimmt die Schlüsselrolle, bestehende Verarbeitungsrisiken eingehend zu bewerten und Informationssicherheitsprozesse zu schaffen.[25] Ein ISB kennt die implementierten technisch-organisatorischen der verantwortlichen Person und hilft mit Fachkenntnis bei der Planung und Auswahl künftig umzusetzender TOM. Gerade mit Blick auf Verhältnismäßigkeit und Effizienz bestimmter Maßnahmen zur IT-Sicherheit[26] kommt der oder dem ISB eine besondere Bedeutung zu.

Nur wenn alle Mitglieder des Teams Datenschutz angemessen geschult sind, sind sie dazu befähigt, ihre jeweilige Rolle bei der sicheren und datenschutzkonformen Digitalisierung des Öffentlichen Gesundheitsdienstes zuverlässig auszufüllen.

2.3. Grundpfeiler der Datenschutzdokumentation

Die Schulungen zu Informationssicherheit und Datenschutz sollten unbedingt die Grundpfeiler der Datenschutzdokumentation abdecken. Der Landesbeauftragte für den Datenschutz in Niedersachsen (LfD) prüft regelmäßig öffentlichen Stellen auf die korrekte Umsetzung der DSGVO. Der Fokus bei den letzten beiden Kommunalprüfungen lag auf der Einhaltung der zentralen Pflichten der Datenschutzdokumentation. Die entsprechenden Prüfberichte bieten demnach eine gute Orientierung.[27] Die Artikel 24 ff. DSGVO schaffen die rechtlichen Grundlagen für die Pflichten der Verantwortlichen. Die datenschutzrechtlich Verantwortlichen im Öffentlichen Gesundheitsdienst müssen Kenntnis darüber besitzen, welcher strukturierten Vorgehensweise nach, die den einschlägigen datenschutzrechtlichen Pflichten erfüllt werden können. Basierend auf den gesetzlichen Vorgaben der Datenschutz-Grundverordnung sind dazu im Kern die folgenden **grundlegenden Arbeits- und Dokumentationsschritte** erforderlich:

2.3.1. Verzeichnis von Verarbeitungstätigkeiten

Dokumentation im **Verzeichnis von Verarbeitungstätigkeiten:** Nach Art. 30 DSGVO haben Verantwortliche ihre Verarbeitungstätigkeiten mit gesetzlichen Pflichtangaben genau zu beschreiben. Hierzu zählen insbesondere die Verarbeitungszwecke, die konkret verarbeiteten Daten- und Personenkategorien, die einschlägigen Erlaubnistatbestände sowie etwaige Datenübermittlungen.[28] Das Verzeichnis von den Verarbeitungstätigkeiten stellt in aller Regel auch den Ausgangspunkt für aufsichtliche Überprüfungen dar. Zur pflichtgemäßen Erstellung und Pflege des Verarbeitungsverzeichnisses sind insbesondere Schulungen der zuständigen DSKs oder der entsprechend damit betrauten Person aus der jeweiligen Fachlichkeit erforderlich. Sollte es an tragenden Erlaubnistatbeständen mangeln, kommt die Schaffung einer

24 An dieser Stelle ist die Rechtsprechung des EuGH C 34/21 vom 30.03.2023 zu berücksichtigen, welche deutlich erhöhte Anforderungen an die Ausgestaltung entsprechender Regelungen auf Basis von Art. 88 DSGVO fordert; vgl. dazu auch Sandvoß, et al., 2023, 1056.

25 Auer-Reinsdorf, et al., 2019, § 33 Compliance, IT-Sicherheit, Ordnungsmäßigkeit der Datenverarbeitung Rn. 368.

26 Woff, et al., 2023, 44. Ed. 1.11.2021, DS-GVO Art. 32 Rn. 7 (Paulus).

27 Der letzte kommunale Prüfbericht aus Februar 2023 ist abrufbar unter https://lfd.niedersachsen.de/download/194116.

28 Ehmann, et al., 2018, DS-GVO Art. 30 Rn. 4 ff.

Dienstvereinbarung in Zusammenarbeit mit dem Personalrat in Betracht. Hier sind die strengen Anforderungen des Art. 88 DSGVO zu beachten, welche profunde Kenntnisse bei den Parteien erfordern. Entsprechende Unterweisungen des Personalrates machen diese Spezifika und die vom Europäischen Gerichtshof (EuGH) formulierten Anforderungen[29] praktisch umsetzbar.

2.3.2. Datenschutzrechtliche Risikoanalyse

Gem. Art. 32 DSGVO ist für jede Verarbeitungstätigkeit eine datenschutzrechtliche **Risikoanalyse** durchzuführen, bei der die Kritikalität der Daten betrachtet und in Relation zur Wahrscheinlichkeit des Eintritts der potenziellen Schäden gesetzt wird. Zur Bestimmung des Schadenspotenzials kann dazu das sogenannte Schutzstufenkonzept des Landesdatenschutzbeauftragten Niedersachsen[30] dienen. Zur Betrachtung der konkreten Eintrittswahrscheinlichkeit ist eine empirisch-prognostische Einschätzung zu erarbeiten, welche eine möglichst realistisch zu erwartende Chance des Schadenseintritts in groben Stufen (gering / mittel / hoch) projiziert.[31] Diese komplexe Aufgabe ist am besten durch effiziente Zusammenarbeit des Teams Datenschutz zu bewältigen. Neben geschulten DSKs bzw. Personen aus der verfahrensverantwortlichen Fachlichkeit, ist die Beratung durch ausgebildete Datenschutzbeauftragte äußerst zielführend.

2.3.3. Technisch-organisatorische Maßnahmen

Die **technisch-organisatorischen Maßnahmen** (TOM) zum Management der beschriebenen Schadenseintrittswahrscheinlichkeit sind zu betrachten. Je nach Vorgehen kann dies auch bei der Risikoanalyse erfolgen. Dies ist eine der anspruchsvolleren Kernaufgaben des Teams Datenschutz. Ohne eingehende Auseinandersetzung mit den jeweils relevanten TOM ist die Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit nur bedingt belastbar. Häufig mangelt es an einer konkreten Nachweisbarkeit der Ergebnisse bzw. des Ergebniswertes, was bei einer Überprüfung durch die Aufsichtsbehörde zu entsprechenden Nachfragen führen kann. Um diese Unsicherheit zu vermeiden, sollte die Eintrittswahrscheinlichkeit bei der Risikoanalyse unmittelbar anhand der dokumentierten TOM bestimmt werden.[32] Das macht die Risikoanalyse komplexer, jedoch auch um ein Vielfaches aussagekräftiger, belastbarer und hilfreicher. Außerdem verringert sich der Aufwand für gegebenenfalls erforderliche Datenschutz-Folgenabschätzungen (siehe nächstes Kapitel) deutlich. Neben den angeführten Schulungen für DSBs und DSKs sind deshalb auch Schulungen aus dem Bereich der Informationssicherheit für die Mitarbeitenden der IT-Abteilung bzw. die ISBs zielführend.

2.3.4. Datenschutz-Folgenabschätzung

Gegebenenfalls ist eine **Datenschutz-Folgenabschätzung** (DSFA) nach Art. 35 DSGVO notwendig.[33] Insbesondere dann, wenn es sich um ein hohes Verarbeitungsrisiko handelt, wenn eine systematische Überwachung wie Videoüberwachung stattfindet, wenn eine Telekommunikationsanlage eingesetzt wird oder wenn die betroffene Verarbeitungstätigkeit auf der DSFA-Muss-Liste der zuständigen Datenschutzaufsichtsbehörde[34] steht.

---

29 EuGH Entscheidung C 34/21 vom 30.03.2023.

30 Abrufbar unter https://lfd.niedersachsen.de/download/137188, letzter Abruf 05.09.2023.

31 Eine eingehende Darstellung der Durchführung einer datenschutzrechtlichen Risikoanalyse findet sich bei Müller, et al., 2023, S. 264 ff.

32 Müller, et al., 2023, S. 265 f.

33 Ehmann, et al., 2018, DS-GVO Art. 35 Rn. 19 (Baumgartner).

34 Die DSFA-Muss-Liste für den öffentlichen Bereich in Niedersachsen ist abrufbar unter https://lfd.niedersachsen.de/startseite/datenschutzrecht/ds_gvo/liste_von_verarbeitungsvorgangen_nach_art_35_abs_4_ds_gvo/muss-listen-zur-datenschutz-folgenabschatzung-179663.html, letzter Abruf 05.09.2023.

Die Datenschutz-Folgenabschätzung schreckt viele Verantwortliche bzw. deren Mitarbeitende ab, da sie einen erhöhten Dokumentationsumfang bedeutet.[35]

Konzentriert man sich bei der DSFA auf die gesetzlichen Mindestinhalte nach Art. 35 DSGVO und gleicht diese mit den hier kurz umrissenen Standarddokumentationsschritten (siehe Abbildung 2, a) bis c)) ab, wird ersichtlich, dass der verbleibende Aufwand nach dem Abarbeiten dieser Standardschritte oft gar nicht mehr so hoch ist.[36]

Abbildung 2: Mindestinhalte einer Datenschutz-Folgeabschätzung (eigene Darstellung)

Die erforderliche systematische Beschreibung eines komplexen Systems wie eines Cloud[37]-Dienstes (z. B. Microsoft 365) ist indes überaus herausfordernd und für Behörden ohne externe fachkundige Hilfe meist kaum zu schaffen.[38] Folgenabschätzungen für Videoüberwa-

35 Schürmann, 2022, 316.

36 Die Abbildung visualisiert neben den Arbeitsschritten auch das Delta in Relation zwischen Standarddokumentation und Datenschutz-Folgenabschätzung, Müller, et al., 2023, S. 263.

37 Datenwolke, geräteunabhängige Bereitstellung von Datenspeicher, Servern und Fachanwendungen.

38 Allerdings existieren hierzu mitunter Rahmen-Datenschutz-Folgenabschätzungen, welche beispielsweise durch ein Bundesland in Auftrag gegeben wurden und die dann referenzierend und leitend eingesetzt werden können; so etwa im Land Niedersachsen zu Microsoft TEAMS und weiteren Services.

chungs- oder Telekommunikationsanlagen hingegen sind für eine gut organsierte Verwaltung in Eigenregie machbar, ohne dass daraus ein langwieriges Projekt wird. Jedenfalls stellt eine DSFA einen erhöhten Anspruch an das Team Datenschutz dar, sodass den erwähnten erforderlichen Schulungen noch größere Bedeutung zukommt.

2.4. Kontrollierte und nachhaltige Digitalisierung

Eine funktionierende Datenschutzorganisation hat ihren Preis. Neben Ausgaben für technisch-organisatorische Maßnahmen entstehen Kosten für die Schulungen der Mitarbeitenden. Gerade an dieser Schnittstelle zwischen Datenschutz und Technik bzw. IT kommt dem Datenschutz eine besonders wichtige Rolle zu. Während IT-Leitungen und Informationssicherheitsbeauftragte regelmäßig Forderungen nach effektiven Maßnahmen zum besseren Handling von Risiken für die Informationssicherheit stellen werden und Anschaffungen planen, kann das Argumentieren für diese mitunter erheblichen Ausgaben schwerfallen, besonders wenn Entscheidungsträgern außerhalb dieser Abteilungen nicht das technische Verständnis für die Wichtigkeit und Wirksamkeit des technischen Datenschutzes mitbringen. Über die datenschutzrechtlichen Risikoanalysen[39] aber, die geschulte Datenschutzteams erstellen können, werden sowohl die Schadenspotenziale als auch die risikominimierenden Maßnahmen für die verantwortlichen Personen bzw. die Hauptverwaltungsbeamten, die diese Risiken letztlich zu tragen haben, nachvollziehbar und transparent.

Schließlich ist die Fähigkeit, eine umfassende Risikoanalyse zu erstellen und die Wirkung technisch-organisatorischer Maßnahmen anhand konkreter Wahrscheinlichkeiten für die jeweilige Behörde aufzuzeigen, sowohl entscheidend für den Umsetzungsgrad der DSGVO als auch für die notwendige Überzeugungsarbeit, dass die erforderlichen Mittel bewilligt werden. Die Stärkung der Sicherheit und Integrität der Verwaltung ist ein gemeinsames und damit verbindendes Ziel.

Erkennt der oder die Verantwortliche Datenschutz und Informationssicherheit als kritische Säule seiner Digitalisierungsprojekte an und sorgt er oder sie für die Umsetzung der beschriebenen Maßnahmen, hat dies entscheidende Vorteile:

- Haftungsrisiken werden vermieden
- Digitalisierungsprojekte gewinnen an Struktur
- Mitarbeitende haben auf Sicht mehr Freude und Sicherheit in der Projektarbeit und später in der Linie
- eigene Digitalisierungsprojekte können zu „Leuchttürmen“ werden
- negative Presse wird vermieden
- ein entscheidender Schritt zur sicheren und bürgerfreundlichen Verwaltung wird genommen.

Das Kapitel 2 befasst sich demnach zusammengefasst mit datenschutzrechtlichen Fragen, es stellt das Team Datenschutz vor, die Grundpfeiler der Datenschutzdokumentation und es zeigt die Schnittstelle zwischen Datenschutz und IT.

39 Wie oben beschrieben setzen diese eine genaue Betrachtung der technisch-organisatorischen Maßnahmen voraus.

3. Personal- und Aufgabenstruktur der Gesundheitsämter

Die digitale Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden ist für die niedersächsischen Gesundheitsämter von zentraler Wichtigkeit. Die Vielzahl an unterschiedlichen Aufgaben machen es notwendig, die digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden zu stärken. Dabei spielt der Aspekt Wissensmanagement eine entscheidende Rolle. Die Struktur der niedersächsischen Gesundheitsämter, sowohl in Bezug auf ihr Personal als auch auf ihre Aufgaben, erfordert es, dass Wissen von einigen wenigen auf viele übertragen wird. Im Folgenden wird deshalb auf die Situation in den niedersächsischen Gesundheitsämtern in Bezug auf Personal und Struktur eingegangen und gezeigt, welche Auswirkungen diese Faktoren auf den Weiterbildungsbedarf haben.

Die Tätigkeitsfelder und die Personalstruktur in den Gesundheitsämtern der Länder hat die Arbeitsgemeinschaft der obersten Landesgesundheitsämter (AOLG) 2015 umfassend erhoben. Das Ganze ausgewertet haben das Bayerische Landesgesundheitsamt und die Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen (AÖGW) in Düsseldorf. Die Erhebung umfasste 235 Fragebögen von Gesundheitsämtern, in denen die regelmäßigen Tätigkeiten in diesen abgefragt wurden. Eine Erkenntnis ist, dass es einen Kernbestand an Aufgaben gibt, der von allen Ämtern bundesweit wahrgenommen wird, zum Beispiel Aufgaben nach dem Infektionsschutzgesetz. Darüber hinaus gibt es ein großes Spektrum an unterschiedlichen Tätigkeiten, die nicht von allen Gesundheitsämtern ausgeübt werden. Die Tätigkeitskategorien, die im Fragebogen vorgegeben wurden, wurden von den Gesundheitsämtern um weitere Tätigkeiten ergänzt, wie zum Beispiel „Untersuchungen von Flüchtlingen“. Die Ergebnisse der Erhebung zeigen einerseits die hohe Relevanz von Aufgaben im Bereich des „klassischen“ Öffentlichen Gesundheitsdienstes (Old Public Health), wie Infektionsschutz, Hygiene und amtsärztlicher Dienst. Andererseits weisen die Verteilung von Tätigkeiten wie Gesundheitsförderung, Gesundheitsberichterstattung, Gesundheitsplanung und kommunale Gesundheitskonferenzen auf die zunehmende Bedeutung des „neuen“ Öffentlichen Gesundheitsdienstes (New Public Health) hin. Die Studie zeigt, dass die Tätigkeiten im ÖGD sehr vielfältig sind, was ein breit qualifiziertes Personal mit interdisziplinären Kompetenzen notwendig macht.[40]

Die Personalstruktur der Gesundheitsämter wurde anhand von 193 Fragebögen analysiert. Dabei wurde die Personalstärke in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) erfasst. Es wurde festgestellt, dass etwa 39 % der Ämter als klein mit weniger als 20 VZÄ, 34 % als mittelgroß mit 20 bis 40 VZÄ und 26 % als groß mit 40 oder mehr VZÄ eingestuft wurden. Diese Verteilung hat sich im Vergleich zu einer früheren Erhebung im Jahr 2007 kaum verändert. Größere Ämter verfügen über mehr Personalressourcen und können so häufiger Steuerungsaufgaben wahrnehmen. Verwaltungspersonal, Ärztinnen und Ärzte, Sozialpädagoginnen und -pädagogen, Hygienekontrolleurinnen und -kontrolleure und medizinische Fachangestellte sind dabei die größten Berufsgruppen. Die Altersstruktur der Beschäftigten ist von großer Bedeutung: Viele Ärztinnen und Ärzte sind älter als 55 Jahre, heißt, in den nächsten 10 Jahren werden voraussichtlich 1.000 Ärztestellen allein aus Altersgründen im Öffentlichen Gesundheitsdienst nachbesetzt werden müssen. Dies zu kompensieren und Nachwuchskräfte zu gewinnen, ist für den ÖGD eine große Herausforderung. Laut Erhebung ist die Situation in anderen Berufsgruppen des ÖGD ähnlich. Viele Beschäftigte mit anderen Schlüsselqualifikationen sind älter als 55 Jahre, was entsprechende Herausforderungen mit sich bringt.[41]

40 Poppe, et al., 2016, S.8; Kuhn, et al., 2018, S. 20-22.

41 Poppe, et al., 2016, S. 8; Kuhn, et al., 2018, S. 20-22.

Die Studie der AOLG liefert keine Zahlen zur Geschlechterverteilung in den Gesundheitsämtern. Die Gesundheitsberichterstattung des Bundes erhebt zwar diese Daten, allerdings machen 28 % der Befragten keine Angaben zum Geschlecht. Von denjenigen, die ein Geschlecht angeben, sind 83 % weiblich und 17 % männlich. Dies deckt sich mit den Angaben des Statistischen Bundesamtes (Destatis), die Daten zum allgemeinen Gesundheitspersonal in Deutschland erheben. Auch dort überwiegt der Anteil weiblicher Beschäftigter mit 75 %.[42] Das stellt die Annahme, dass die Anzahl der weiblichen Beschäftigten in niedersächsischen Gesundheitsämtern ebenfalls stark überwiegt, auf eine solide Basis. Andere Studien haben ergeben, dass Frauen generell dem Thema berufliche Weiterbildung weniger Bedeutung zusprechen und damit auch der Großteil der Beschäftigten im ÖGD. Betrachtet man dies vor dem Hintergrund des notwendig hohen Schulungsaufwandes in diesem Bereich, kann man das als eine durchaus bedenkliche Situation interpretieren.[43]

Die Erhebung der AOLG ergab auch, dass 20 % des Personals in den Gesundheitsämtern Verwaltungspersonal ist, die verbleibenden 80 % sind Fachpersonal. Darin stellen die Gruppe der Ärztinnen und Ärzte und Sozialpädagoginnen und -pädagogen die größte Gruppe dar. Sie machen knapp die Hälfte der Beschäftigten aus.[44]

Um verlässliche Daten auch auf Landesebene zu liefern, müsste die Berichterstattung des Bundes angepasst werden und alle Daten müssten auch auf Landesebene bereitgestellt werden. Dies fordert beispielsweise der Bundesverband der Ärztinnen und Ärzte des Öffentlichen Gesundheitsdienstes e. V.[45]

Zusammenfassend lässt sich festhalten: der typische Mitarbeitende im Gesundheitsamt ist über 55 Jahre alt, weiblich und entweder Verwaltungsangestellte, Ärztin, Sozialpädagogin, Hygienekontrolleurin oder medizinische Fachangestellte. Die Tätigkeitsfelder sind mehrheitlich Infektionsschutz, Hygieneüberwachung, Schuleingangsuntersuchung, amtsärztlicher Dienst, Trinkwasseruntersuchung oder Prävention. 75 % der Beschäftigten im Öffentlichen Gesundheitsdienst arbeiten in Institutionen, die weniger als 40 VZÄ haben. Die Altersstruktur ist insofern besorgniserregend, dass die Wiederbesetzung gut qualifizierter Personen gerade mit Hinblick auf die anstehende Pensionierungswelle nicht gesichert ist. Für neue und aktuelle Aufgaben fehlt oft ausreichend Personal. Die vielfältigen und interdisziplinären Tätigkeiten der Mitarbeitenden des ÖGD erfordern dementsprechend vielfältige Kompetenzen. Angebote für die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeitenden müssen dahingehend angepasst werden.[46] Eine weitere Herausforderung wird es sein, das Wissen der ausscheidenden Mitarbeitenden für die verbleibenden und nachfolgenden Mitarbeitenden nutzbar zu machen. Lösungsansätze dafür liefert Kapitel 4.

Eine wichtige Schlussfolgerung beim Thema Weiterbildung ist, den Fokus auf die weiblichen Beschäftigten zu legen. Schließlich bilden sie den überwiegenden Teil der Belegschaft und bilden sich laut Fachliteratur weniger weiter – auch oft dem gewählten Arbeitszeitmodell geschuldet. Dies wird eine elementare Herausforderung für den ÖGD.[47]

Angesichts des hohen Durchschnittsalters im Öffentlichen Gesundheitsdienst, stellt sich ebenfalls die Frage, ob verschiedene Altersgruppen unterschiedliche Schulungsinhalte und -formate erfordern. Die Ergebnisse des Forschungsprojektes „Erfolg betrieblicher Weiterbildung

42 DeStatis, 2023.

43 Rau, 2012; Vaanholt, 1997, S. 210; Busse, et al., 2012, S. 12.

44 Poppe, et al., 2016, S. 8; Kuhn, et al., 2018, S. 20-22.

45 Bundesverband der Ärtinnen und Ärzte im ÖGD BVÖGD, 2020, S. 2; Trappe, 2021.

46 Poppe, et al., 2016, S. 8.

47 Schreck, 2020; Frey, et al., 2011, S. 32; Busse, et al., 2012, S. 54, 62.

messen und sichern“ (Rabl und Maurer, 2018) legen nahe, dass auch bei einem gestiegenen Durchschnittsalter von Belegschaften eine Ausrichtung von altersorientierter Ausrichtung von Schulungsmaßnahmen nicht notwendig ist, da Alt und Jung gleichermaßen davon profitieren.[48] Andere Studien zeigen auf, dass Menschen mit steigendem Alter seltener an digitalen Weiterbildungsangeboten teilnehmen. Eine Anpassung an die Bedürfnisse dieser Lerngruppe kann also zielführend sein. Es hat sich gezeigt, dass ältere Teilnehmende Weiterbildungsangebote besser aufnehmen und weniger gehemmt sind, wenn Ihnen die Inhalte von Gleichaltrigen vermittelt werden. Außerdem fördert das Lernen in Kleingruppen mit individuellem Lerntempo das Lernergebnis. Lernerfolge sind ebenfalls eng verknüpft mit der Möglichkeit, Lerninhalte durch Lernmaterialien nach Kursende eigenständig wiederholen zu können.[49]

48 Rabel, et al., 2018, S. 8.

49 Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2018, 32, f; Kultusministerkonferenz, 2021, S. 5, f; Sczogiel, et al., 2020, S. 13.

4. Methoden der Wissensvermittlung und des Wissensmanagements

Der effektive Umgang mit Wissen war schon immer ein entscheidender Erfolgsfaktor für Personen sowie Organisationen – und gewinnt im Informations- und Digitalzeitalter stetig an Bedeutung. Es hat sich gezeigt, dass veränderte Rahmenbedingungen wie demografischer Wandel, Personalknappheit, erhöhtes Arbeitspensum und zunehmende Bürgerorientierung der niedersächsischen Gesundheitsämter eine effiziente und effektive Weitergabe von Wissen innerhalb der Gesundheitsämter unerlässlich machen.[1]

Der Pakt für den Öffentlichen Gesundheitsdienst (ÖGD) sieht neben der Digitalisierung ebenfalls die Schaffung zukunftsfähiger Strukturen sowie den Aufbau von Personal vor.[2] Diese Vorgaben machen die Wichtigkeit von Wissensmanagement in Gesundheitsämtern erneut deutlich. Denn nur durch eine erfolgreiche Wissensweitergabe können zukunftsfähige Strukturen innerhalb eines Gesundheitsamtes geschaffen und Personal entsprechend ausgebildet werden. Der Vorgang des Wissenstransfers muss nicht auf die einzelne Organisation beschränkt sein, sondern kann auch zwischen verschiedenen Organisationen erfolgen.[3] Da in Gesundheitsämtern oft wenige Menschen arbeiten (in 75 % der Ämter arbeiten weniger als 40 Mitarbeitende, vgl. Kapitel 3[4]), die Aufgabenbereiche von Amt zu Amt jedoch oft ähnlich sind, ist ein Wissensaustausch der Gesundheitsämter untereinander sinnvoll und effektiv, um die Beschäftigten gegenseitig von ihren Erfahrungen profitieren zu lassen. Ein Großteil der Gesundheitsämter, die für die Erarbeitung dieses Konzepts ihre Erfahrungen miteinander geteilt haben, bestätigt, wie enorm wichtig dieser gegenseitige Austausch ist. Als gängiges Format haben sich Präsenzschulungen bislang als effektiv erwiesen.

Mit dem Aufbau der Geschäftsstelle für Digitalisierung des ÖGD Niedersachsen und dem regelmäßigen Angebot von virtuellen Formaten (Digitaldialoge) wurde eine erste Grundlage geschaffen, um den koordinierten Austausch zwischen den niedersächsischen Gesundheitsämtern zu institutionalisieren.[5] Mit einer gemeinsamen Basis für den interbehördlichen Wissenstransfer könnte ein weiterer Grundstein gelegt werden, um die Gesundheitsämter auf die beschriebenen Herausforderungen vorzubereiten.

Insofern sind die folgenden Ausführungen vor dem Hintergrund des inter- und intrabehördlichen Austausches zu betrachten. Die folgenden Abschnitte dieses vierten Kapitels gehen weiter in die Tiefe; sie präzisieren den Begriff und die Notwendigkeit des Wissensmanagements, beschreiben im Detail dessen Komponenten und Teilbereiche und stellen die theoretische Umsetzung von Wissensmanagement in Organisationen dar. Abschließend werden Empfehlungen für die Durchführung von Wissensmanagement gegeben und mit „Agora“ ein potenziell geeignetes Wissensmanagement-Tool vorgestellt.

4.1. Begriffsbestimmung

Um ein übereinstimmendes Verständnis für den wichtigen und für dieses Konzept zentralen Begriff des Wissensmanagements sicherzustellen, nachfolgend Definitionen der jeweiligen Begriffe Wissen, Management und Wissensmanagement.

1 Müller, et al., 2015; Klein, 2004, S. 2.

2 Bundesgesundheitsamt, 2023.

3 Klein, 2004, S. 3.

4 Poppe, et al., 2016, S. 6.

5 Niedersächsisches Ministerium für Soziales, 202, S. 28.

Wissen
Es existieren verschiedene Definitionen und Abgrenzungen von Wissen. Laut Duden beschreibt Wissen „die Gesamtheit der Erkenntnisse, die jemand (auf einem bestimmten Gebiet) hat." Nach Grupp (2002) ist Wissen überprüfbar, kategorisierbar und rational begründbar und wird außerdem als zweckorientierte Vernetzung von Informationen definiert.[6] Nonaka und Takeuchi (2012), auch als Mitbegründer des Wissensmanagements bekannt, definieren Wissen, in dem sie dieses von Informationen unterscheiden: Wissen unterscheidet sich von Information durch Vorstellungen und Engagement, Zweckorientierung, Bedeutungs- und Handlungsbezug sowie Kontext- und Beziehungsspezifität. Informationen alleinstehend betrachtet sind lediglich Problemzusammenhänge mit einem Zielbild.[7]

Darüber hinaus lässt sich Wissen in explizites (Fachwissen) und implizites Wissen (Erfahrungswissen) unterscheiden. Dabei bezieht sich explizites Wissen auf ausdrückliches und ausführliches Wissen, welches durch Sprache weitergegeben und gespeichert werden kann. Implizites Wissen hingegen ist persönliches Wissen und schwer durch Sprache transportierbar, da es vor allem in den Köpfen einzelner Personen gespeichert ist.[8]

Management
Management kann aus zwei verschiedenen Perspektiven betrachtet werden: Institution und Funktion. Der Management-Begriff im Kontext der Institution beschreibt den Personenkreis (Leitungs- und Führungspersonen), welche Anweisungsfunktionen innehaben.[9] Andererseits umfasst Management als Funktion Aufgaben, die zur effektiven Steuerung des Leistungsprozesses erfüllt werden müssen, wie Personalführung, Planung und Organisation. Somit liegt der Fokus nicht auf Personen, sondern auf der Erfüllung von Aufgaben, sodass die Unternehmensziele erreicht werden.[10]

Wissensmanagement
Wissensmanagement umfasst den Erwerb, die Entwicklung, den Transfer, die Speicherung sowie die Nutzung von Wissen.[11] Wissensmanagement verknüpft, anders als Informationsmanagement, neue Informationen mit vorhandenem Vorwissen.[12] Somit beschreibt Wissensmanagement zusammenfassend alle Methoden, um den bestmöglichen Umgang mit Wissen abzubilden.

Wissensmanagement ist ein elementarer Bestandteil heutiger Wissensweitergabe. Die Wurzeln und ersten Quellen zum Wissensmanagement verbreitete Schüppel (1996) in den 60er-Jahren.[13] Ansätze aus den 70er-Jahren verfolgten das Ziel, die Entscheidungsqualität von Führungspersonen zu verbessern, in dem Wissen entsprechend weitergegeben wird. Obwohl bereits in den 90er-Jahren zahlreiche Veröffentlichungen und Konferenzen stattfanden und der Begriff vor allem in dieser Zeit an Bedeutung gewann, ist die Integration des Wissensmanagement erst seit dem Jahr 2015 Teil des Qualitätsmanagementstandards ISO 9001.[14]

6 Grupp, 2002.
7 Nonaka, et al., 2012.
8 Rehäuser, et al., 1996.
9 Schreyögg, et al., 2013.
10 Schreyögg, et al., 2013.
11 Beerheide, et al., 2011.
12 Kogut, et al., 1992.
13 Schüppel, 1996, S. 186.
14 Lehner, 2021.

4.2. Funktionen des Wissensmanagements

Unabhängig von bestehenden Modellen des Wissensmanagements existieren nach Amelingmeyer (2004) drei Hauptfunktionen, die Wissensmanagement umfassen.

- Für ein erfolgreiches Wissensmanagement steht die zielorientierte **Erweiterung des Wissens** an erster Stelle. Schulungen, Informationsveranstaltung und andere Maßnahmen zum Wissenserwerb sind von entscheidender Bedeutung, um das Wissensmanagement effektiv umzusetzen. Denn erst durch den Erwerb von Wissen wird die Grundlage für weitere Schritte gelegt.[15]
- Neben dem Erwerb ist jedoch die nachhaltige und sinnvolle **Nutzung des Wissens** wichtig. Nur wenn das erworbene Wissen tatsächlich zum Einsatz kommt und in den entsprechenden Prozessen und Projekten Anwendung findet, kann das volle Potenzial entfaltet werden.[16]
- Darüber hinaus spielt die **Wissenssicherung** eine zentrale Rolle im Wissensmanagement. Dies geschieht in Form von Verschriftlichung und Weitergabe des Wissens, um sicherzustellen, dass es nicht verloren geht oder in Vergessenheit gerät. Durch diese Art der Dokumentation und Weitergabe erhalten alle Mitarbeitenden einer Organisation Zugang zu dem wertvollen, erworbenen und gesicherten Wissen (ebd.).[17]

Die Berücksichtigung des Erwerbs, der Sicherung und der Weitergabe von Wissen ermöglicht es Organisationen, ihr Wissensmanagement effizient zu gestalten und langfristig von den Vorteilen eines gut organisierten Wissensaustauschs zu profitieren.

4.3. Methoden der Wissensvermittlung

Die erfolgreiche Wissensvermittlung ist ein essenzieller Schritt, um Wissen nachhaltig zu speichern und für alle Mitarbeitenden dauerhaft verfügbar zu machen. Dieser Orientierungsrahmen stellt eine Auswahl unterschiedlicher Arten der Wissensvermittlung vor, da nicht jede Methode für alle Schulungsformate geeignet ist.

Zu den aktuell beliebtesten und weitverbreitetsten Formaten zählt die Präsenzschulung und das E-Learning.[18] Beide haben sich als äußerst wirkungsvoll erwiesen, wenn es darum geht, Mitarbeitende bestmöglich zu schulen und ihnen wertvolles Wissen zu vermitteln.

4.3.1. Präsenzschulungen

Schulungen finden oft in Form von Präsenzschulungen statt, bei denen Lehrende und Lernende physisch an einem bestimmten Ort zusammenkommen. Diese Form der Wissensvermittlung kann verschiedene Elemente enthalten, wie praktische Übungen, Einzel- und Gruppenarbeiten sowie Vortragsabschnitte. Die Gruppengröße kann variieren und hängt von der Art der Präsenzveranstaltung ab. In unterrichtsähnlichen Umständen ist die Gruppengröße tendenziell kleiner im Vergleich zu reinen Vorlesungen.[19]

Die Präsenzschulung bietet den Vorteil des **persönlichen Kontakts** zwischen Lehrenden und Lernenden. Diese direkte Interaktion ermöglicht ein interaktives **Zusammenarbeiten**, in dem Lernende Fragen stellen können und direktes Feedback erhalten. Interaktive Übungen tragen dazu bei, das Erlernte zu vertiefen und die Lernerfahrung zu bereichern. Zudem eröffnen Präsenzschulungen Raum für den Austausch zwischen den Teilnehmenden, fördern das Netzwerken und ermöglichen es den Lernenden, voneinander zu lernen.[20]

15 Amelingmeyer, 2004.
16 Amelingmeyer, 2004.
17 Amelingmeyer, 2004.
18 Dalton, et al., 2022.
19 Schmeling, et al., 2020, S. 71.
20 erwingo, S. 6; Weiterbildungsberatung in Nordrhein-Westfalen; Schmeling, et al., 2020, S. 71.

Allerdings gehen mit Präsenzschulungen oft zusätzliche **Ausgaben** einher, wie zum Beispiel die Miete von Schulungsräumen, Reisekosten oder Hotelbuchungen. Auch **zeitliche Ressourcen** werden stärker beansprucht, da sowohl Teilnehmende als auch Lehrende anreisen müssen. Des Weiteren können die **Teilnehmerplätze begrenzt** sein, da sich die Verfügbarkeit der Schulungsräume nach den örtlichen Gegebenheiten richtet.[21]

Eine weitere Möglichkeit der Präsenzschulungen findet sich im Konzept **Mitarbeitende schulen Mitarbeitende** wieder. Dieses Konzept bezieht sich auf die Wissensvermittlung innerhalb einer Organisation, bei dem erfahrene Mitarbeitende die Rolle der Lehrenden übernehmen und ihr Fachwissen, Kenntnisse und praktischen Fertigkeiten mit weiteren Mitarbeitenden teilen. Vorteile dieser Schulungsmethode stellen ein erhöhter Praxisbezug mit erfahrungsbasiertem Lernen dar, Kostenersparnis sowie Flexibilität in der Durchführung.[22]

Ein weiteres Präsenzschulungskonzept ist die Ausbildung von Mitarbeitenden zu Multiplikatorinnen und Multiplikatoren als zentrale Wissensträgerinnen und Wissensträger in einer Organisation. Dabei werden einzelne Mitarbeitende mit dem Ziel geschult, dieses Wissen im Rahmen von ,,Mitarbeitende schulen Mitarbeitende'' weiterzugeben. Sie fungieren somit als Vermittler zwischen formellen Schulungsinhalten und ihren Kolleginnen und Kollegen.[23] Dies hat den Vorteil, dass die Multiplikatoren spezifische Expertise erhalten, die erlernten Inhalte so besser an die eigene Organisation angepasst werden und Kosten reduziert werden. Nachteile sind eine mögliche Überlastung von jenen Mitarbeitenden, die als Multiplikatoren fungieren, und ein größerer zeitlicher Aufwand.[24]

4.3.2. Online-Lernen (E-Learning)

Es gibt unterschiedliche Arten von Online-Lernen-Angeboten zur Wissensvermittlung. Die populärsten Methoden werden im Folgenden vorgestellt.

Asynchrone Online-Vorlesungen (auch Lehrvideos) sind digitale Vorträge oder Präsentationen, die über das Internet zugänglich gemacht werden. Diese Form der Wissensvermittlung bietet zahlreiche Vor- und Nachteile. Einerseits ermöglichen Online-Vorlesungen den Lernenden eine **hohe Flexibilität**, da sie die Inhalte zeit- und ortsunabhängig abrufen können. Dies erlaubt individuelles Lernen und passt sich den individuellen Zeitplänen an.[25] Die Möglichkeit, die Vorlesungen bei Bedarf wiederholen zu können, fördert das Verständnis und die Vertiefung des Lernstoffes. Zudem können Online-Vorlesungen für die Teilnehmenden eine kostengünstige Alternative zu Präsenzveranstaltungen sein, da sie keine physische Anwesenheit erfordern und beliebig viele Lernende teilnehmen können.[26]

Jedoch weisen Online-Vorlesungen auch einige Nachteile auf. Die mangelnde Interaktion mit den Dozierenden und anderen Lernenden kann dazu führen, dass Fragen nicht sofort geklärt werden können und der Austausch eingeschränkt ist. Dies könnte sich negativ auf das Engagement und die Motivation der Lernenden auswirken. Zudem erfordern Online-Vorlesungen eine gewisse Selbstorganisation und Disziplin seitens der Lernenden, um den Kurs erfolgreich zu absolvieren. Zusätzlich müssen die technischen Gegebenheiten sowohl bei Lehrenden als auch bei Lernenden gegeben sein.[27]

21 erwingo, S. 6; Münchhausen, et al., 2021, S. 134; Weiterbildungsberatung in Nordrhein-Westfalen.

22 Prohaska, 2020; Schöffer, 2009.

23 Schöffer, 2009.

24 Prohaska, 2020; Schöffer, 2009.

25 Schmeling, et al., 2020, S. 72.

26 Schmeling, et al., 2020, S. 72; Heidig, 2020, S. 47, f.; erwingo, S. 6.

27 Heidig, 202, S. 47-49.

Massive Open Online Courses (MOOCs) sind Online-Kurse, die für eine große Anzahl von Teilnehmenden offen sind und häufig von renommierten Bildungseinrichtungen oder Expertinnen und Experten angeboten werden. Ein großer Vorteil von MOOCs liegt in ihrer Zugänglichkeit. Sie bieten Bildungschancen für viele Menschen weltweit, unabhängig von ihrem geografischen Standort und sind oft kostenfrei verfügbar. Zudem werden sie oft von **Fachexpertinnen und -experten** oder renommierten Hochschulen angeboten, was eine hohe Qualität der Inhalte verspricht. Darüber hinaus bieten MOOCs eine breite Vielfalt an Themen und Disziplinen, aus denen Lernende wählen können, und ermöglichen somit eine maßgeschneiderte Lernerfahrung.[28]

Allerdings können MOOCs auch Herausforderungen mit sich bringen. Durch die große **Teilnehmerzahl** kann die persönliche Betreuung und individuelle Rückmeldung begrenzt sein. Dies kann die Lernmotivation beeinträchtigen und dazu führen, dass einige Teilnehmende frühzeitig aussteigen. Zudem erfordern MOOCs von den Lernenden eine hohe Selbstorganisation und Selbstdisziplin, da sie den Lernfortschritt eigenständig kontrollieren müssen.[29]

Webcasts sind Live- oder aufgezeichnete audiovisuelle Inhalte, die über das Internet gestreamt werden. Webcasts ermöglichen es den Lernenden, in Echtzeit auf Informationen und Präsentationen zuzugreifen. Zudem können aufgezeichnete Webcasts zu späteren Zeitpunkten erneut abgerufen werden, wodurch sich wiederum die Flexibilität für die Lernenden erhöht.[30]

Jedoch kann die hohe **Verfügbarkeit** von Webcasts auch dazu führen, dass Lernende die Inhalte oberflächlich konsumieren und die Auseinandersetzung mit dem Lehrstoff vernachlässigen. Zudem kann die technische Umsetzung von Live-Webcasts mit Herausforderungen verbunden sein, wie etwa bei schlechter Internetverbindung oder technischen Problemen. Dies könnte die Qualität des Lernerlebnisses beeinträchtigen.[31]

Virtual Classroom (Virtuelle Klassenräume) & Web-Seminare sind interaktive Lernumgebungen, die mittels Online-Kommunikationstools und Plattformen den direkten Austausch und die Zusammenarbeit zwischen Dozierenden und Lernenden ermöglichen. Die Möglichkeit, in einem virtuellen Klassenzimmer direkt mit den Dozierenden und anderen Teilnehmenden zu interagieren, fördert die aktive Beteiligung und ermöglicht ein individuelles Feedback, wobei der Unterschied beider Formate darin liegt, dass bei Web-Seminaren weniger Möglichkeiten zur direkten Teilnahme besteht.[32]

Allerdings könnten technische Probleme die Qualität der Interaktion beeinträchtigen, falls es zu Verbindungsabbrüchen oder anderen Störungen kommt. Auch sind diese Seminare zeitlich nicht flexibel, da sie zu einem fixen Zeitpunkt durchgeführt werden.[33]

Lernplattformen sind Online-Portale, auf denen verschiedene Lerninhalte, Materialien und Übungen zur Verfügung gestellt werden. Lernplattformen ermöglichen es Lernenden, ihren individuellen Lernfortschritt zu verfolgen und auf eine Vielzahl von Ressourcen zuzugreifen. Zudem können sie flexibel und zeitunabhängig genutzt werden, was es den Lernenden erlaubt, ihre Lernzeit optimal zu gestalten. Ein Lernmanagementsystem (LMS) stellt eine Nebenkategorie der Lernplattform dar.[34]

---

28 Schmeling, et al., 2020, S. 73; Kahrs, 2016, S. 2, f, 6-8; Stolze, 2017.

29 Schmeling, et al., 2020, S. 73; Kahrs, 2016, S. 6; Stolze, 2017.

30 Schmeling, et al., 2020, S. 73.

31 Weiterbildungsberatung in Nordrhein-Westfalen.

32 Schmeling, et al., 2020, S. 73.

33 erwingo; Weiterbildungsberatung in Nordrhein-Westfalen.

34 Schmeling, et al., 2020, S. 73, Münchhausen, et al., 2021, S. 133; erwingo, S. 6.

Mobile Learning (mobiles Lernen), auch bekannt als M-Learning, bezieht sich auf das Lernen, das über mobile Endgeräte wie Smartphones oder Tablets erfolgt. Mobile Learning bietet Lernenden hohe Flexibilität und Mobilität, da diese jederzeit und überall auf Lerninhalte zugreifen können. Dies fördert das selbstgesteuerte Lernen und passt sich den individuellen Bedürfnissen der Lernenden an. Auch ist es möglich, interaktive Inhalte zu integrieren oder es den Nutzenden zu ermöglichen, sich mit anderen Lernenden auszutauschen.[35]

Die Portabilität kann auch ein Nachteil sein. So gibt es Lernende die nicht gern mit einer kleineren Bildschirmgröße lernen oder die Eingabe an einer virtuellen Tastatur nicht mögen. Auch kann es vorkommen, dass Lerninhalte mobil als komplexer wahrgenommen werden als beispielweise an einem Desktop Computer. Die Wartung eigener Apps kann mitunter sehr kostenintensiv sein. Allerdings erfordert die regelmäßige Teilnahme ein gutes Selbstmanagement und die Interaktion findet rein virtuell statt. Es sind mitunter hohe Bandbreiten erforderlich, um die Inhalte abzurufen.[36]

Schulungsvideos sind eine Lernmethode, bei der Lerninhalte in Form von Videos präsentiert werden. Schulungsvideos ermöglichen visuelles Lernen und bietet oft anschauliche Beispiele und Demonstrationen, die das Verständnis und die Anwendung des Lehrstoffes erleichtern. Lernende können die Videos jederzeit pausieren, zurückspulen oder wiederholen, um den Lehrstoff in ihrem eigenen Tempo zu erfassen. Dadurch, dass mit der Produktion hohe Kosten verbunden sein können, sollten diese Trainings am besten von einer hohen Anzahl von Nutzenden zeit- und ortsunabhängig genutzt werden können. Durch die hohen Kosten kann die Qualität variieren. Einige Lernende bevorzugen möglicherweise eine interaktivere Lernumgebung und mehr persönliche Interaktion, was bei Videotraining nicht immer gegeben ist.[37]

4.3.3. Blended-Learning (Gemischtes Lernen)

Die hybride Variante aus Präsenzschulungen und Online-Schulungen nennt sich Blended-Learning (deutsch: gemischtes Lernen). Blended-Learning kombiniert die Vorteile von Online- und Präsenzschulungen, verbindet also die Flexibilität und den Komfort der Online-Schulungen mit den sozialen Interaktionen der Präsenzschulungen.[38] Somit zeichnet sich Blended-Learning vor allem durch die Flexibilität und Zugänglichkeit aus, da der Lernprozess an die Bedürfnisse der Teilnehmenden angepasst werden kann. Zusätzlich werden Ressourcen effizient genutzt, da nicht alle Schulungen physisch vor Ort stattfinden müssen.

Online-Schulungen bieten sich grundsätzlich besser für die Erklärung von Grundlagen an, für die praktische Anwendung des Wissens beispielsweise in Übungen sind Präsenzveranstaltungen sinnvoller.

Ein Nachteil der Hybrid-Variante ist der erhöhte Planungsaufwand, die verschiedenen Lernelemente zu koordinieren. Das stellt auch höhere Anforderungen an die Kompetenz der Dozierenden, Onlineinhalte zu konzipieren. Teilnehmende stehen weiterhin vor der Herausforderung, bei den Online-Einheiten die notwendigen technischen Fähigkeiten und geeigneten Geräte zur Verfügung zu haben. Bei den Präsenzeinheiten entsteht ebenfalls der entsprechende zeitliche und finanzielle Aufwand.[39]

35 Schmeling, et al., 2020, S. 74; Gerlicher, et al., 2018, 162-163.

36 Gerlicher, et al., 2018, S. 163, f, 166.

37 Hansch, et al., 2023, S. 50; Dango, 2016.

38 Schmeling, et al., 2020, S. 76; f; Köhne, 2005, S. 6.

39 Köhne, 2005, S. 48-55; erwingo, S. 6; Weiterbildungsberatung in Nordrhein-Westfalen.

4.4. Einführung von Wissensmanagement

Die Einführung von Wissensmanagement in einer Behörde erfordert eine strukturierte und sorgfältige Herangehensweise, um die erfolgreiche Umsetzung des Projekts sicherzustellen. Eine erfolgversprechende Herangehensweise, Wissensmanagement nachhaltig einzuführen, wird im Folgenden beschrieben.

Vor der Einführung von Wissensmanagement ist die Analyse der Ausgangssituation von großer Bedeutung, um die Vorgehensweise zu bestimmen. Dafür ist die Identifikation von Wissensquellen, bestehenden Wissensmanagementpraktiken, vorhandenen Problemen und Herausforderungen sowie die Einschätzung der Wissenskultur innerhalb der Organisation wichtig. Auch ist die Identifikation von Prozessen und Organisationsstrukturen ein wichtiger Bestandteil der Analyse.

Wenn die Ist-Analyse des Wissensmanagements in der Behörde erfolgt ist, sollten klare Ziele definiert werden. Die SMART-Kriterien helfen, ein Ziel spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert festzulegen. Beispiele für Ziele sind die Verbesserung der internen Kommunikation, die Steigerung der Effizienz bei der Wissensnutzung oder die Förderung von Innovation.[40] Auch der Austausch von Behörden untereinander in einer Region kann ein Ziel des Wissensmanagements sein, um den Wissenstransfer über die eigenen Strukturen hinaus herzustellen.

Neben der Entwicklung auf sachlicher Ebene sind die Berücksichtigung und Beteiligung der Mitarbeitenden in der Behörde ein zentrales Element des Wissensmanagements sowie des Change-Prozesses. „Denn nur ein gutes Zusammenspiel zwischen diesen Beteiligten auf unterschiedlichen Hierarchieebenen und in verschiedenen Bereichen ermöglicht langfristig ein erfolgreiches Wissensmanagement“ ((Müller, et al., 2015), S. 175). Wichtig ist, ein interdisziplinäres Wissensmanagement-Projektteam zusammenzustellen, das für die Einführung und Umsetzung des Wissensmanagements verantwortlich ist. Denn besteht dieses Team aus Mitarbeitenden verschiedener Abteilungen, gewährleistet dies eine ganzheitliche Sichtweise und fördert die Akzeptanzbereitschaft innerhalb der Behörde deutlich. Um den gesamten Transformationsprozess zu stärken und die Mitarbeitenden einzubeziehen bieten sich Schulungen und Workshops an, in denen das Verständnis für die Wichtigkeit des Wissensmanagements vermittelt wird und Mitarbeitende auf die Veränderungen vorbereitet werden. So haben Mitarbeitende zudem die Möglichkeit, sich aktiv einzubringen und mitzugestalten.

In Anlehnung an die vorab definierten Ziele sollte dann eine Strategie formuliert werden, welche die langfristige Ausrichtung und die konkreten Maßnahmen beinhaltet. Ressourcen- und Zeitplanungen, Schulungspläne sowie Wissensmanagement-Methoden sind ebenfalls Bestandteil der Strategie.

Es ist ratsam, die geplante Struktur und Umsetzung des Wissensmanagements in Pilot-Projekten zu testen, bevor es in der gesamten Behörde Anwendung findet. Auf diese Weise kann der Fortschritt überwacht und gegebenenfalls das Vorgehen angepasst werden. So kann sichergestellt werden, dass die definierten Ziele erreicht werden. An dieser Stelle sei die Wichtigkeit einer kontinuierlichen Evaluation des Wissensmanagements und den damit zusammenhängenden Prozessen betont. Denn nur durch eine kontinuierliche Verbesserung kann Wissensmanagement effizient und effektiv Nutzen innerhalb der Behörde verschaffen.

Wenn diese Prozesse evaluiert und angepasst wurden und Wissensmanagement von den Piloten auf die gesamte Behörde übertragen wurde, ist die Förderung der Wissenskultur der

40 Bundesministerium des Inneren und für Heimat, et al.

nächste entscheidende Erfolgsfaktor. Wissensmanagement sollte als Teil der Organisationskultur verstanden werden.[41]

Die erfolgreiche Einführung von Wissensmanagement in einer Behörde erfordert Zeit, Engagement und die aktive Beteiligung aller Mitarbeitenden.

4.5. Agora als Plattform für Wissenstransfer

Laut einer qualitativen Befragung von 72 Gesundheitsämtern durch das Bundesministerium für Gesundheit besteht ein großes Interesse an einem interorganisationalen Austausch. Bisher tauschen sich allerdings primär Gesundheitsämter mit geographischer Nähe zueinander aus. Die Formen des Austausches sind außerdem sehr heterogen, weil sie innerhalb der bestehenden Umgebungen gewachsen sind.[42] Um den (Wissens-)Austausch zwischen Gesundheitsämtern zu fördern, wurde die Kollaborationsplattform „Agora entwickelt und etabliert. Dieses Werkzeug bietet die Möglichkeit, Wissensmanagement sowohl interbehördlich als auch intrabehördlich zu betreiben. Für beides besitzt Agora die notwendige Funktionalität. Neben dem Wissensmanagement einer Behörde soll damit die Vernetzung der Gesundheitsämter miteinander gefördert und der Wissensaustausch der Beschäftigten im ÖGD untereinander verbessert werden. Dabei kann Agora intern für das eigene Gesundheitsamt, aber auch regional und länderübergreifend genutzt werden. Die webbasierte Plattform ist für alle Einrichtungen des ÖGD zugänglich. Die Plattform ermöglicht eine sichere und zielgerichtete Kommunikation.[43]

Agora beinhaltet sechs Kernbereiche für den Austausch und die Wissensvermittlung:[44]

- Dashboard: Startseite mit empfohlenen und zuletzt gesichteten Dateien sowie Talk-Erwähnungen
- Dateien: Sammlung aller öffentlich und beschränkt geteilten Dateien (Ordnerstruktur)
- Talk: Alle privaten und Gruppen-Chats, Möglichkeit eine Unterhaltung bzw. einen Anruf zu starten
- Personen: Übersicht aller Kontakte und Gruppen
- Forum: öffentliche themenbasierte nicht-moderierte Foren
- Wiki: Erklärung der Nutzung von Agora

Um die Vernetzung und den Austausch der Gesundheitsämter voranzutreiben und Schnittstellen zu verbessern, ist eine Nutzung von Agora empfehlenswert. Essenziell für den Erfolg einer gemeinsamen Wissensplattform, ob sie nun nur innerhalb eines Amtes oder auch im Austausch zwischen den unterschiedlichen Ämtern genutzt wird, wird es jedoch sein, dass sich alle Beteiligten bewusst sind, welche immense Wichtigkeit die gemeinsame Nutzung hat und welchen Mehrwert sie bei einer konsequenten Nutzung bietet. Dafür braucht es eine offene Kultur des Teilens von Wissen und eine Abkehr vom Silodenken.[45]

Hier lässt sich zusammenfassend darstellen, dass Kapitel 4 sich mit Wissen befasst. Beginnend mit Begriffsbestimmungen über Funktionen, Modelle, Ebenen bis hin zur Einführung des Wissensmanagements. Weiter wurde ein Überblick gegeben, über die verschiedenen Methoden der Wissensvermittlung (Präsenz- und Online-Schulungen). Zuletzt wurde Agora als eine Plattform für den Wissensaustausch vorgestellt. Das folgende Kapitel 5 beschäftigt sich mit einschlägiger Literatur, sowie einer Expertenbefragung und den daraus resultierenden Ergebnissen.

---

41 Müller, et al., 2015.

42 Bundesministerium für Gesundheit.

43 Innovationsverbund Öffentliche Gesundheit, 2021.

44 Stand September 2023.

45 Klein, 2004, S. 7.

5. Literaturanalyse und Methodik

Anhand der folgenden Literaturanalyse werden jene digitalen Kompetenzen identifiziert, die für Tätigkeiten im Gesundheitsamt notwendig sind. Ferner dient dies als Grundlage, um passende Empfehlungen für Qualifizierungsmaßnahmen abzuleiten.

Die Methodik, die zur empirischen Erhebung gesundheitsamtsspezifischer Daten bezüglich digitaler Kompetenzen genutzt wurde, wird ebenfalls – wie das Wissensmanagement und die Wissensvermittlung – im Folgenden detailliert und nachvollziehbar dargestellt: Das ausgewählte Studiendesign wird begründet, die Befragungsmethode erläutert und eine Stichprobe vorgestellt. Danach wird auf die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Interviews mit den Expertinnen und Experten eingegangen sowie auf die Darstellung der Datenanalyse.

Abschließend wird die analysierte Literatur vorgestellt, um noch etwas genauer auf die wissenschaftliche Grundlage dieser Ausarbeitung einzugehen.

5.1. Literaturlandschaft

Die Recherche umfasste eine Vielzahl an relevanten Studien. Diese stimmen darin überein, dass Mitarbeitenden besondere Kompetenzen für die Verwaltungsdigitalisierung benötigen. Das betrifft sowohl die Mitarbeitenden der Verwaltung als auch die Personen, die diese Transformation mitgestalten. Einigkeit besteht ebenfalls darin, dass nicht eine einzige, sondern eine Vielzahl an unterschiedlichen Kompetenzen benötigt werden, um die damit verbundenen technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen zu bewältigen.[1]

Der Bericht „Schlüsselkompetenzen in der digitalisierten Arbeitswelt“ der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) gruppiert die notwendigen Kompetenzen in acht Schlüsselkompetenzen, die je nach Tiefe des Themenbereichs weiter detailliert werden. Den Kompetenzen werden zudem Eigenschaften zugeordnet, die Verwaltungsmitarbeitende mit der jeweiligen Kompetenz besitzen. Diese acht Kompetenzen sind: IT- und Medienkompetenz, Diversitätskompetenz, soziale Kompetenz, Führungskompetenz, persönliche Kompetenz, Personalentwicklungskompetenz, ethische Kompetenz und strategische Kompetenz.[2]

Zur Ausbildung der relevanten Kompetenzen sind sowohl das Wertemodell als auch das Mindset einer Organisation laut Bericht von Bedeutung, wobei das Mindset stark durch die Werte einer Person beeinflusst wird. Führungskräfte spielen bei der Weiterentwicklung der Kompetenzen von Mitarbeitenden eine zentrale Rolle, da diese das Mindset beeinflussen können. Die digitale Affinität der Führungskraft ist dabei jedoch nur von geringer Bedeutung. Einen großen Stellenwert dagegen hat – und ist damit wichtiger – die allgemeine Bereitschaft der Führungskraft, für Veränderungen offen und entwicklungsbereit zu sein.[3]

Köhl et al. (2014) unterteilen in Stein-Hardenberg 2.0 Kompetenzen ebenfalls acht Kategorien, die für die digitale Verwaltung von zentraler Bedeutung sind:

1. Persönliche Kompetenzen (z. B. Selbstmanagement),
2. Soziale Kompetenzen (z. B. Kommunikation),
3. Verwaltungskompetenz (z. B. Kultur und Rechtskenntnisse),
4. Veränderungskompetenz (Transformationsmanagement und Projektmanagement),
5. E-Government[4]-Design-Kompetenz (z. B. IT-Design),

1 Köhl, et al., 2014, S. 168; Seiter, et al., 2020, S. 3-4; Hunnius, et al., 2013, S. 1665; Ferrari, 2012, S. 3.

2 Seiter, et al., 2020, S. 17, ff.

3 Seiter, et al., 2020, S. 10, ff.

4 Elektronische Verwaltung.

6. E-Government-Management-Kompetenz (z. B. Risikomanagement),
7. E-Policy-Kompetenz (z. B. Datenschutz) und
8. E-Kompetenzen (z. B. IT-Kompetenzen).

Die empirische Forschung des IfG.CC (The Potsdam eGovernment Competence Center) bildet hierfür die Grundlage. Das resultierende Kompetenzmodell soll Verwaltungen bei der Erstellung von Stellenbeschreibungen und Stellenprofilen unterstützen.[5]

Gilge (2017) beschreibt in „E-Kompetenzen in der öffentlichen Verwaltung" Digitalisierungskompetenzen in vier Kategorien:

9. Mitarbeitende befähigen, notwendige IT-Verfahren zu bedienen.
10. Die Kompetenz, IT beim Design von Prozessen mitzudenken.
11. Die Fähigkeit zur Sicherung des Betriebs und Durchführung von Schulungen.
12. Die Fähigkeit, zwischen diesen drei durchführenden Gruppen zu vermitteln.

In diesen vier Kategorien werden 19 Kompetenzprofile eingruppiert.[6] Dieser Einordnung schließen sich auch Becker et. al in ihrer Studie zu e-Kompetenzen für den IT-Planungsrat an.[7]

Ähnlich kompakt halten es auch Ogonek et al. (2016) in „Auf dem Weg zu einer innovativen Verwaltung: Rollen und Kompetenzen der Verwaltung im E-Government-Kontext". Die Autoren identifizieren für die Erstellung von Stellenprofilen vier Kategorien relevanter Kompetenzen: **technische**, **fachliche** und **soziale Kompetenzen** sowie **Persönlichkeitsmerkmale**. Ogonek stellt aber auch fest, dass Verwaltungen einem stetigen Wandel unterliegen und diese Einordnung auch Änderungen erfordern können.[8]

Die Europäische Union (EU) hat ebenfalls einen Kompetenzrahmen, den „Digital Competence Framework for Citizens" (DigComp 2.2) entwickelt. In diesem bestimmen Vuorikari et al. (2022) die fünf elementaren Kategorien digitaler Kenntnisse. Diese Kategorien teilen sich in zwei Gruppen auf: zum einen in Fähigkeiten, die auf spezifische Einsätze zurückgeführt werden können, und zum anderen solche, die auf alle Aktivitäten angewendet werden können. Zu Ersteren zählen **Informations- und Datenkompetenz**, **Kommunikation und Zusammenarbeit** und **Erstellung digitaler Inhalte**. Zu Letzteren gehören **Sicherheit** und **Problemlösung**. Die Richtlinie bietet einen Orientierungsrahmen zur Einordnung der Fähigkeiten in den einzelnen Kategorien in Kompetenzlevel anhand von Levelbeschreibungen.[9]

Auth et al. (2021) sehen in „Kompetenzanforderungen zur Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung: Eine empirische Analyse auf Basis von Stellenanzeigen" die digitale Verwaltung als Ergebnis der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung. Diese ist ein iterativer Prozess, der kontinuierlich weiter voranschreitet. Zur Begleitung dieses voranschreitenden Prozesses bedarf es einer andauernden Erschließung neuer Kompetenzen in der Verwaltung, um zukunftsfähig zu bleiben. Die Autoren entwickeln ein erweitertes Kompetenzmodell in Anlehnung an das EU-DigComp-Modell und betrachten digitale Kompetenzen als Querschnittskompetenzen. Dabei unterteilen sie die ermittelten Kompetenzen in die gleichen fünf Kategorien, wie das EU-DigComp-Modell.[10]

5 Köhl, et al., 2014, S. 170.
6 Gilge, 2017, S. 4, 5.
7 Becker, et al., 2016, 12-15.
8 Ogonek, et al., 2016.
9 Vuorikari, et al., 2022, S.7.
10 Auth, et al., 2021, S. 5, ff.

Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass digitale Kompetenzen in Stellenanzeigen der öffentlichen Verwaltung selten gefordert werden und mit einer relativen Häufigkeit von unter einem Prozent keine signifikante Rolle spielen. Der Schwerpunkt der geforderten Kompetenzen liegt auf Office-Anwendungen und Fachverfahrensanwendung. Daneben sind die fachlichen Eignungen zentral (z. B. Approbation für den Facharzt, Ausbildung zum Hygienekontrolleur für den Hygienekontrolleur, relevante Arbeitserfahrung im Arbeitsbereich, etc.). Eine wichtige Rolle spielt auch die Eignung zum Führen eines PKWs, die Bereitschaft zur Nutzung eines privaten PKWs für berufliche Zwecke und die Bereitschaft, außerhalb der regulären Arbeitszeiten zu arbeiten. Weiterhin sind soziale Eigenschaften wie Selbständigkeit, Teamorientierung, Flexibilität, Kommunikation, Belastbarkeit, Eigenständigkeit, Einfühlungsvermögen, Präsentationsfähigkeit, Führungskompetenz, rechtliche Kenntnisse und Lernbereitschaft gewünscht. Kompetenzen, die speziell auf die veränderten Lebenswelten durch die Digitalisierung entstehen, finden sich nur selten. Nur ein geringer Anteil der analysierten Stellenausschreibungen überhaupt erfordert digitalisierungsrelevante Kompetenzen für die erfolgreiche Besetzung. Die Autoren der Studie interpretieren dieses Ergebnis, dass digitalen Kompetenzen bei der Erfüllung von fachlichen Aufgaben in der Verwaltung keine Wichtigkeit zugesprochen werden.[11]

In allen betrachteten Studien wiederholen sich sowohl die Kategorien, in denen Kompetenzen angeordnet werden, als auch die Kompetenzen selbst. Die wohl umfassendste Betrachtung leistet die Qualifica Digitalis, der bei der Betrachtung der für die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung notwendigen Kompetenzen eine zentrale Bedeutung zukommt. Durch die umfassende und breite Betrachtung von relevanter Fachliteratur und der quantitativen Auswertung von notwendigen Kompetenzen für den digitalen Arbeitsmarkt, bietet sie das umfassendste Ergebnis in diesem Gebiet. In ihr werden alle Kompetenzen erfasst, die in den zuvor beschriebenen Studien und Darstellungen als notwendig erachtet wurden. Deswegen bildet sie deswegen eine sehr gute Basis für den Aufbau eines allgemeinen digitalen Kompetenzprofils. Die Methodik der Qualifica Digitalis wird in Kapitel 5.2 näher betrachtet, auf das resultierende Kompetenzprofil wird in Kapitel 5.3 eingegangen.

5.2. Qualifica Digitalis

Die Qualifica Digitalis ist ein Forschungsprojekt, das prüft, welche Qualifizierungen in der öffentlichen Verwaltung notwendig sind, um die Mitarbeitenden auf die digitale Transformation vorzubereiten. Veränderte Strukturen und Prozesse erfordern, dass Weiterbildungsmaßnahmen in der öffentlichen Verwaltung angepasst werden. Dabei spielen auch die veränderten Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger an die Verwaltung eine Rolle.[12]

Dafür wurde in einer Metaanalyse relevante Fachliteratur zu drei Hauptthemen untersucht: die **Kompetenzen von Fach- und Führungskräften in digitalen Arbeitsumgebungen**, **die Zukunft der Arbeitskultur und -methoden in öffentlichen Verwaltungen und moderne Lehr- und Lernmethoden**. Man hat untersucht, wie der Wissensaustausch zwischen Wissenschaft und Praxis gefördert werden kann, mit dem Ziel, praxisrelevante Ergebnisse zu gewinnen und die Akzeptanz, Nutzbarkeit und Verbreitung dieser Ergebnisse durch umfassende Beteiligung, Zusammenarbeit und Vernetzung zu steigern. Durch den wiederholten und regelmäßigen Austausch zwischen verschiedenen Vertretern aus Wissenschaft und Praxis, besitzt die Qualifica Digitalis einen entsprechend hohen Praxisbezug. Das Projekt lief 2,5 Jahre lang (1. Januar 2020 bis 30. Juni 2022) in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für offene Kommunikationssysteme (FOKUS), dem Deutschen Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung (FÖV) und dem Institut für Informationsmanagement Bremen (ifib).[13]

11 Auth, et al., 2021, S. 13.

12 Schmeling, et al., 2020, S. 8.

13 Schmeling, et al., 2020, S. 8.

5.3. Resultierende Kompetenzen / Kompetenzprofil

Die transdisziplinäre und beteiligungsorientierte Methodik in Verbindung mit dem systematischen und praxisorientierten Austausch mit Fachpersonen erlaubt einen umfassenden und methodisch fundierten Ansatz zur Erschließung der thematisierten Fragestellungen. Die Forschungsergebnisse dienen deshalb, wie erwähnt, als gute Grundlage für Kompetenzprofile der Mitarbeitenden in niedersächsischen Gesundheitsämtern.

Die Qualifica Digitalis ordnet allen Kompetenzen, die laut Studie für die Digitalisierung der Verwaltung notwendig sind,[14] neun Kategorien zu.[15] Folgende Darstellung zeigt diese Kategorisierung, reduziert allerdings den Detailgrad an geeigneter Stelle zur besseren Übersichtlichkeit. Indem manche Kompetenzen unter einem Begriff zusammengefasst sind, weicht die insgesamte Anzahl an Kompetenzen von der Qualifica Digitalis leicht ab.

Analysieren und Reflektieren von digitalen Medien	• Medien analysieren und bewerten • Medien in der digitalen Welt verstehen und reflektieren
Datenkompetenz	• Datenhaltung • Datenmodellierung, -analyse und -visualisierung • Deutungskompetenz und Datenethik
Gestaltung und Veränderung von Organisation und Prozessen	• Geschäftsprozessmanagement und Prozessdenken • Gestaltung von Organisation • Kenntnisse über E-Government Rahmenbedingungen und Auswirkungen • Politisch-administrative Kompetenzen • Vermittlung zwischen Fachabteilung und IT-Stelle
Kommunizieren und zusammenarbeiten in digitalen Umgebungen	• An der Gesellschaft und Berufsleben aktiv teilhaben • Interagieren • Internationales Denken und Handeln • Verständnis von und sicherer Umgang mit sozialen Netzwerken • Zusammenarbeiten
Personale berufliche Handlungsfähigkeit im digitalisierten Berufsumfeld	• Digitales Mindset • Ethisches, reflektiertes und verantwortungsbewusstes Handeln • Führungskompetenz • Innovationskompetenz • Interdisziplinäres Verständnis • Kreativität • Managementtechniken • Orientierungskompetenz • Problemlösungskompetenz • Selbstmanagement und Selbstorganisationsfähigkeit • Soziale Kompetenzen • Transformationskompetenz
Problemlösen und Handeln im digitalen Umfeld	• Algorithmen erkennen, formulieren und kritisch hinterfragen • Digitale Werkzeuge und Medien zum Lernen nutzen (Selbstlernkompetenz) • IKT-(Informations- und Kommunikationstechnologie) Architekturen und Standards • Fachanwendungsentwicklung und Programmierung • Technische Probleme lösen • Usability (Benutzerfreundlichkeit) UX/UI design / Barrierefreiheit • Werkzeuge bedarfsgerecht einsetzen (Arbeitsmittel und -techniken)
Produzieren und Präsentieren von digitalen Inhalten	• Entwickeln und Produzieren • Weiterverarbeiten und Integrieren

14 Schmeling, et al., S. S. 21-53.

15 Schmeling, et al., 2020, S. 21.

Schützen und sicheres Agieren in digitalen Umgebungen	• Natur und Umwelt schützen • Personenbezogene Daten und Privatsphäre schützen • Rechtliche Vorgaben beachten • Sicher in digitalen Umgebungen agieren
Suchen, Verarbeiten und Aufbewahren von digitalen Informationen	• Auswerten und Bewerten • Speichern und Abrufen • Suchen und Filtern

Tabelle 1: Kompetenzen nach Qualifica Digitalis[16]

5.4. Erweiterung des Kompetenzprofils

Die vorliegende Literatur zum Thema Kompetenzen bildet allerdings ein Thema nicht ab, das beim Betrieb eines modernen IT-Betriebs ebenfalls von hoher Relevanz ist: Die Etablierung eines IT-Managements und die damit verbundenen Kompetenzen. Der Orientierungsrahmen ergänzt deshalb diesen wichtigen Aspekt und geht im Folgenden weiter ins Detail, um das Thema IT-Management nahtlos in die Gesamtbetrachtung der Kompetenzen einzufügen.

Das IT-Management umfasst die Kontrolle und Administration der IT-Systeme einer Organisation (Hardware, Fachanwendung und Netzwerke). Ziel ist, funktionale Systeme für Kunden (in diesem Fall die Nutzenden der IT-Systeme in einer Organisation) sicherzustellen und gleichzeitig Mitarbeitende dabei zu unterstützen, ihre Arbeit besser zu erledigen. Die IT-Strategie rückt im Kontext der digitalen Transformation immer stärker in den Fokus von Organisationen. Die bereitstellenden IT-Abteilungen sind immer mehr auch Mittler zwischen den Welten. Die zuständige Abteilung wird meist von einem Chief Information Officer (CIO, EDV-Leiter) geleitet, der die Ziele und Strategien im Bereich IT für die gesamte Organisation verantwortet.[17]

Das IT-Management umfasst IT-Service-Management, IT-Governance-, Risk- und Compliance-Management, IT-Ressourcen-Management sowie IT-Programm- und Portfolio-Management.[18]

IT-Management	• IT-Service-Management • IT-Governance-, Risk- und Compliance-Management • IT-Ressourcen-Management • IT-Programm- und Portfolio-Management

Tabelle 2: Kompetenzerweiterung IT-Management

Das IT-Servicemanagement spielt dabei eine wichtige Rolle, da sie zentral bei der Umsetzung von Serviceprozessen rund um Leistungen der IT sind:

„Unter IT-Servicemanagement (ITSM) versteht man Methoden und Verfahren zur Sicherstellung der optimalen Unterstützung der Geschäftsziele eines Unternehmens durch die Informationstechnologie (IT). Hierfür haben sich Standardregelwerke etabliert. Sie geben einen Rahmen vor, wie in Organisationen ITSM umgesetzt, betrieben und verbessert werden kann, indem verschiedene Prozesse festgeschrieben werden, die sich in der Praxis bewährt haben.“ (IT-Servicemanagement Rahmenwerke, wie sie sinnvoll in Unversitäten einsetzbar sind, 2012)

Das Framework IT Infrastructure Library (ITIL) ist ein Rahmenwerk für das IT-Servicemanagement und hat sich als Standard etabliert. Seinen Ursprung hat ITIL in der britischen Verwaltung und soll die Geschäftsprozesse einer Organisation unterstützen. Zwar wird das Rahmenwerk heute zum großen Teil in privaten Unternehmen eingesetzt, aber es kann auch

16 Nach Schmeling, et al., 2020.

17 IBM, 2023.

18 fsgu-Akademie, 2022; Resch, 2023.

in der öffentlichen Verwaltung bei der Bewältigung der Herausforderungen der digitalen Transformation einen wertvollen Beitrag leisten.[19]

IT-Governance[20] bezeichnet die strategische Positionierung der IT innerhalb der Organisation sowie deren Leitung. Eng damit verbunden sind das IT-Risk-Management und die IT-Compliance. Diese Bereiche werden oft unter dem Begriff IT-GRC (IT-Governance, Risk & Compliance) zusammengefasst. Unter IT-Risk-Management fallen die Aufnahme, die Bewertung und der Umgang mit IT-Risiken, während unter IT-Compliance die Einhaltung von gesetzlichen Regelungen und Regeln aus bestehenden Verträgen fällt. Das IT-Ressourcen-Management verwaltet die vorhandenen Ressourcen, auch Einsatzmittel genannt. Unter Ressourcen versteht man personelle Ressourcen, Fachanwendung und Hardware (physische Komponenten eines Computers), aber auch die Steuerung externer Dienstleistenden.[21]

Das IT-Programm- und Portfolio-Management ist eine zentrale Funktion, die verschiedene IT-Leistungsbereiche wie Anwendungsentwicklung, Netzwerkbetrieb und Innovationsberatung koordiniert. Es ermöglicht die Planung und Umsetzung konkreter Leistungen innerhalb dieser Programme. Das IT-Portfolio-Management beurteilt dabei die einzelnen Leistungen hinsichtlich ihrer Übereinstimmung mit der Gesamtsituation.[22]

5.5. Begründung des qualitativen Studiendesigns und Befragungsmethode

Für die Erarbeitung, welche Schulungsinhalte für einen Orientierungsrahmen zur Förderung der digitalen Kompetenzen in niedersächsischen Gesundheitsämtern notwendig und wichtig sind, wurde ein qualitatives Forschungsdesign angewendet, um – so gut wie möglich – „das untersuchte Phänomen von innen heraus zu verstehen".[23]

Ein Ziel qualitativer Forschung ist es, empirisch begründete Theorien durch Generalisierung subjektiver Sichtweisen zu generieren, um Sachverhalte verstehen zu können.[24] Wegen der Neuheit des behandelten Themas und der damit verbundenen offenen Fragestellungen – nicht nur den ÖGD in Deutschland betreffend, sondern auch die niedersächsischen Institutionen – und dem übergeordneten Zweck, einen Orientierungsrahmen mit Bezug auf den Pakt ÖGD für Niedersachsen zu schaffen, führt ein qualitativer Ansatz wohl am besten zum Ziel.

Deshalb wurde ein leitfadengestütztes Experteninterview als Instrument gewählt, das den qualitativen Methoden der empirischen Sozialforschung zugeordnet werden kann. Das Spezielle an Experteninterviews ist die Zielgruppe: Personen, die über überdurchschnittlich umfangreiches Wissen auf einem / mehreren Fachgebiet/en oder über sonstige spezielle relevante Fähigkeiten verfügen.[25] Nach dieser Definition gelten Mitarbeitende der Gesundheitsämter durchaus als Expertinnen und Experten, da diese am besten über die Praxis, die Bedarfe und den Status quo der digitalen Kompetenzen in Gesundheitsämtern Bescheid wissen.

---

19 itSMF e.V., 2007, S.27, f; S. 52, f.

20 Unter IT-Governance versteht man eine systematische Organisation, Steuerung und Überwachung der zur Informationstechnologie einer Organisation gehörenden Abteilungen.
Das Ziel der IT-Governance liegt darin, sicherzustellen, dass die IT-Prozesse konsequent an die Gesamtstrategie einer Organisation angepasst ist (Fröhlich, et al., 2008, S. 17).

21 Resch, 2023.

22 Resch, 2023.

23 Flick, 2017, S. 95.

24 Helfferich, 2019; Mayring, 2007.

25 Bogner, et al., 2014, S. 14.

Außerdem strukturiert das leitfadengestützte Interview die Themen und Antworten stärker, was die Vergleichbarkeit fördert. Dennoch wurde sich an dem Prinzip „so offen wie möglich, so strukturierend wie nötig" orientiert.[26]

5.6. Fallauswahl, Rekrutierung und Stichprobenbeschreibung

Bei Experteninterviews, die wegen des starken Fokus auf die Zielgruppe das Frageformat der Wahl für diesen Orientierungsrahmen sind, hängt entsprechend viel von der Fallauswahl ab. Die Fallauswahl beschreibt die Selektion der zu befragenden Personen, die einen Teil der Grundgesamtheit darstellen. In Absprache mit dem Niedersächsischen Landkreistag und dem Niedersächsischen Städtetag sind Vertretende verschiedener Gesundheitsämter um Teilnahme gebeten worden, indem das Projektvorhaben sowie Rahmenbedingungen dargelegt wurden. Um die Rückmeldequote zu erhöhen, sind diese Personen nach zwei Wochen erneut kontaktiert worden. Nach Zustimmung wurde ein Termin zu einem Gespräch via Webex oder MS-Teams vereinbart. Die Interviewten haben den Fragenkatalog vorab erhalten, sodass eine gewisse Vorbereitung auf die Fragen möglich war.

Um sicherzustellen, dass die Auswahl die Institutionen samt ihren Themen angemessen repräsentiert, sind vorab bestimmte Kriterien definiert worden. Anhand folgender Ein- und Ausschlusskriterien lässt sich die getroffene Auswahl der Interviewten somit transparent nachvollziehen:

- Verhältnis von Gesundheitsämtern in Landkreisen und kreisfreien Städten
- Große Streuung der Bevölkerungsdichte und der absoluten Bevölkerungszahl der ausgewählten Gesundheitsämter
- Kenntnisstand der Interviewpersonen zum Thema Schulungskonzept

Insgesamt haben sich zehn den Kriterien entsprechende Personen bereiterklärt, bei den Interviews mitzuwirken. Davon arbeiten acht in Gesundheitsämtern von Landkreisen und zwei in Gesundheitsämtern kreisfreier Städte.

5.7. Durchführung der Interviews und Vorbereitung der Analyse

Die zehn Interviews fanden zwischen 11. Mai und 7. August 2023 statt. Die Interviews dauerten durchschnittlich 31 Minuten, wobei das kürzeste bei 15 Minuten und das längste bei 54 Minuten lag.

Zu Beginn der Interviews wurde noch einmal über das Projektvorhaben aufgeklärt, wer daran teilnimmt und wer dafür interviewt wird. Nach ausdrücklicher Zustimmung wurde das Interview via Sprachaufzeichnung mitgeschnitten, um es zu dokumentieren und zu verschriftlichen. Der Ablauf orientierte sich an dem vorgefertigten und eingeblendeten Interviewleitfaden, wobei die Fragestellungen so offen wie möglich gehalten wurden. Im Anschluss an die Interviews wurde die Aufnahme transkribiert und der Inhalt anonymisiert, sodass keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen oder Institutionen gezogen werden können.[27]

5.8. Interviewauswertung / Datenanalyse

Für die Datenanalyse wurde sich an dem Prozess der induktiven Kategorienbildung nach Mayring (2015, S. 86) bedient. Zunächst wurde das Textmaterial gesichtet und das Ziel der Analyse festgelegt. Das Ziel war es herauszufinden, inwieweit Gesundheitsämter bereits Schulungskonzepte für die Förderung von digitalen Kompetenzen etabliert haben und wie die digitalen Kompetenzen innerhalb der Gesundheitsämter eingeschätzt werden. Im Anschluss wurden erste Hauptkategorien gebildet und das Textmaterial anhand dessen zugeordnet.

26 Helfferich, 2019, S. 670.

27 Kaiser, 2014, S. 93-99.

Die bestehenden Kategorien wurden bei Bedarf erweitert, angepasst und verfeinert und im Anschluss in ein Kategoriensystem überführt. Mit diesem Kategoriensystem wurden die restlichen Interviews durchgearbeitet. Bei Bedarf und neuen Inhalten wurden weitere Kategorien gebildet. Im Anschluss daran erfolgten die Interpretation und Analyse des Materials (Mayring, 2015).[28]

Folgende Hauptkategorien wurden identifiziert:

13. Bestehende Schulungskonzepte
14. Bestehende Schulungsmaßnahmen
15. Herausforderungen
16. Wünsche und Bedarfe für Schulungsmaßnahmen
17. Fehlende Kompetenzen
18. Verpflichtende Schulungen
19. Berücksichtigungen und Ideen
20. Schulungsformate
21. Zielvorstellungen

Die detaillierten Ergebnisse der Auswertung finden sich im Anhang 1.

In Kapitel 5 wurden Literatur und Experteninterviews dargestellt, um daraus zum einen ein Kompetenzprofil für die Mitarbeitenden der niedersächsischen Gesundheitsämter erstellen zu können und um die bestehenden Bedarfe und Bedürfnisse an Schulungsinhalten aufzudecken. Im Folgenden wird näher auf die Ergebnisse eingegangen.

28 Mayring, 2015, S. 85, f.

6. Ergebnisse aus Literaturanalyse und Experteninterviews

Die Ergebnisse der Experteninterviews werden im Folgenden anhand der gebildeten Oberkategorien vorgestellt. Zitate der Befragten sind eingerückt und kursiv, um sie deutlich erkennbar zu machen.

6.1. Aktuelle Herausforderungen

Die geführten Gespräche bestätigen die Annahme, dass sich die Lage hinsichtlich bestehender Schulungskonzepte und angebotenen Schulungen als heterogen darstellt. Gleichwohl stehen die niedersächsischen Gesundheitsämter vor ähnlichen Herausforderungen. Ihre Angebote und Leistungen für Bürgerinnen und Bürger besser und einfacher digital erreichbar zu machen, ist ein gemeinsames Ziel basierend auf dem Reifegradmodell. Damit die Beschäftigten dazu in der Lage sind, müssen die zugrunde liegenden Prozesse digitalisiert sein. Diesen Wunsch haben fünf der zehn befragten Personen geäußert. Die Prozesse sollten für alle nachvollziehbar und auch von jedem nach einer gewissen Einarbeitung durchzuführen sein.

Ich glaube, dass das Prozessdenken wirklich helfen würde, also dass ich erkenne, was sind meine Prozesse? Wie laufen die ab? Dass man einfach die Kommunikationsreibungen vermindern kann und dadurch, dass jeder weiß, OK, das macht jetzt der und das macht der. Also, dass man sich damit wirklich intensiv beschäftigt und die Kollegen überhaupt erst mal ein Gefühl für Prozesse kriegen. Weil aktuell wissen sie: So ist meine Arbeitsablauf, aber ich finde zum Beispiel gerade auch für Einarbeitungen oder jetzt im Rahmen der Pandemie war es ja auch sehr hilfreich, ein Prozess aufzumalen die Kollegen oder die Abteilung kümmert sich um das. Dann haben wir hier eine kleine Projektgruppe, die macht das und das. Das zum Beispiel finde ich sehr hilfreich, also wenn wirklich noch mal mehr der Fokus Richtung Prozesse und welches Puzzlestück von diesem Prozess bin oder von dem ganzen Gesamtprozess bin ich vielleicht, wenn man das so ein bisschen fördern könnte.

Prozessmanagement wäre super. Wie bilde ich ab? Wie erfasse ich Prozesse? Wie optimiere ich Prozesse? Wie gestalte ich Prozesse? Da wären Schulungen ganz dringend notwendig.

Das bedeutet: **Prozesse gut dokumentieren**, mit Schulungen die dafür notwendigen Fähigkeiten vermitteln und mit Wissensmanagement vorhandenes Spezialwissen zugänglich machen. Das schafft die Grundlage dafür, künftig noch besser auf Herausforderungen einer Krise, wie beispielsweise der COVID19-Pandemie, reagieren zu können.

Alle Befragten fordern wegen der zunehmenden Digitalisierung im Gesundheitswesen eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeitenden in den Gesundheitsämtern.

Im Gesundheitsamt sind für mich persönlich verschiedene Weiterbildungsthemen im Bereich Digitalisierung besonders dringend und wichtig. […] Es ist wichtig, Ängste und Bedenken bezüglich der Digitalisierung abzubauen und die Mitarbeitenden aktiv in den Veränderungsprozess einzubeziehen.

Im Bereich Weiterbildung ist im Moment alles, was mit Digitalisierung zu tun hat, wichtig, und es fällt mir schwer, spezifische Themen festzulegen.

Jedoch vermisse ich regelmäßige Schulungen für neue Mitarbeitende. Aufgrund der hohen Fluktuation im Gesundheitsamt, bedingt durch die Altersstruktur, wäre es wünschenswert, dass neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch in die digitale Arbeitsumgebung eingeführt werden.

Das bedeutet, gezielte Schulungsmaßnahmen einzuführen, um den wachsenden Ansprüchen der digitalen Transformation gerecht zu werden. Dazu werden im Folgenden verschiedene Herausforderungen bei der Digitalisierung identifiziert und beschrieben.

Ein heterogener **Kenntnisstand** der Mitarbeitenden im Umgang mit elektronischer Datenverarbeitung (EDV) und Fachanwendung kann die Effektivität der digitalen Transformation beeinträchtigen.

Eine zentrale Herausforderung besteht darin, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unterschiedlichem Kenntnisstand und in verschiedenen Altersgruppen auf ein gemeinsames Level im Umgang mit allgemeiner EDV und Fachanwendung zu bringen.

Ganz wichtig ist einfach, dass man Grundlagen schult.

Ich stelle fest, es arbeiten noch nicht mal alle mit Outlook.

Bereits eingeführte digitale Lösungen für Prozesse werden nicht immer genutzt und umständliche und nicht einheitliche Problemumgehungen (Workarounds) werden verwendet.

Da habe ich Mitarbeiter, die noch einen Kalender nutzen, einen Tischkalender. Bei der Terminvereinbarung schaut der eine in den Tischkalender, der andere in Outlook. Wenn man den Outlook Kalender nutzt, würde das Zeit sparen. Es wäre einfacher, wenn jeder einen Outlookkalender hätte. Dann würde ich die Verfügbarkeiten sehen und einen Termin einstellen. So mache ich fünf Terminvorschläge, an denen können drei nicht, das ist schwierig.

Wir haben aktuell den Fokus darauf, Lösungen umzusetzen, die Outlook oder das Terminierungssystem im Haus verwenden, um den Mitarbeitern die Vorteile vorzustellen und sie mitzunehmen.

Um diese Herausforderung anzugehen, sollten Schulungsmaßnahmen auf die individuellen Bedürfnisse und das vorhandene Wissen der Mitarbeitenden angepasst werden. Dafür kommen verschiedene Schulungsformate infrage, zum Beispiel Grundlagenkurse, Fortgeschrittenenschulungen und individuelle Coachings (Beratung), um alle auf einen gemeinsamen Kenntnisstand zu bringen.

Eine weitere Herausforderung ist zu eruieren, welche Kompetenzen geschult werden müssen und welche Bedarfe bei den Mitarbeitenden in den Gesundheitsämtern bestehen. Die Analyse bestehender Kompetenzen und Bedarfe ist daher von großer Bedeutung.

Wir sind der Ansicht, dass es darum geht, die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter, um digitale Kompetenzen zu erweitern, je nach Bedarf in verschiedenen Bereichen. Es ist jedoch schwierig, herauszufinden, welcher Bedarf besteht und welche Kompetenzen entwickelt werden müssen.

Die **Einführung neuer Fachanwendungslösungen** und die **Veränderung des Sozialverhaltens** stellen weitere Herausforderungen dar. Um den Mitarbeitenden den Übergang zu erleichtern, sollten Schulungsmaßnahmen nicht nur technische Aspekte abdecken, sondern auch auf die Veränderung von Arbeitsprozessen und das soziale Miteinander eingehen. Die Schulungen sollten praktische Anwendungsbeispiele und Übungsszenarien enthalten, um den Mitarbeitenden das Verständnis und die Akzeptanz neuer Technologien zu erleichtern.

Wir suchen [Schulungen] immer gezielt so aus, dass es keine Frontalvorträge sind und zum Beispiel bei Change-Management konnten die Kollegen dann auch ihre eigenen Projekte nennen und haben sich dann in Kleingruppen aufgeteilt. Und diese Projekte wurden dann mit dem Blick Change-Management über zwei Tage immer wieder thematisiert und durchgezogen.

Ich wünsche mir, dass in dem Moment, in dem neue IT eingeführt wird, in irgendeiner Art und Weise, dass dann in dem Moment auch eine Schulung stattfindet.

Die Digitalisierung schürt bei manchen Mitarbeitenden Ängste oder ruft Bedenken hervor, insbesondere bei den Themen Datenschutz und IT-Sicherheit. Dass es sich um sensible Daten handelt, wissen die meisten, wie mit ihnen umzugehen ist, dahingegen nicht. Zur Thematik **IT-Sicherheit und Datenschutz** haben sich sieben von zehn Interviewten mehr Schulungen gewünscht. Das Thema werde laut Aussage einer Interviewperson als abstrakt und schwer greifbar wahrgenommen. Dies verunsichere die Mitarbeitenden. Sowohl beim Thema Datenschutz als auch beim Thema IT-Sicherheit besteht die latente Angst, Fehler zu begehen. Die angebotenen Schulungen müssen daher praxisnah und beispielhaft konzipiert sein; rein abstrakt-theoretische Veranstaltungen sind in der Regel nicht geeignet, die Mehrzahl der Teilnehmenden zu erreichen und ihnen die Vorteile zu bieten, die Sinn und Zweck der besuchten Schulung sind.

Mit den neuen technischen Möglichkeiten ergeben sich auch neue Risiken, die wir beachten müssen. Es ist daher von großer Bedeutung, den Mitarbeitenden das nötige Wissen und Verständnis für Datenschutz- und IT-Sicherheitsaspekte zu vermitteln. Dies kann eine Herausforderung sein, da diese Themen oft abstrakt und komplex sind. Dennoch ist es essenziell, dass die Mitarbeitenden die potenziellen Risiken und Schutzmaßnahmen verstehen, um sensiblen Daten angemessen zu begegnen.

Es ist wichtig, Ängste und Bedenken bezüglich der Digitalisierung abzubauen und die Mitarbeitenden aktiv in den Veränderungsprozess einzubeziehen.

Es gibt noch Unsicherheiten bei bestimmten Themen, wie zum Beispiel dem Umgang mit sensiblen Daten oder Schweigepflichtsentbindungen.

Es gibt viele Unsicherheiten im Bereich Datenschutz. Wie kommuniziere ich per E-Mail, wie halte ich Datenschutzrichtlinien ein? Da sind noch zu viele Unsicherheiten im Gesundheitsamt, gerade in Hinblick auf die personengeschützten Daten.

Ich denke, dass Schulungen zu Datenschutz ein wichtiger Bereich sind. Es wäre sinnvoll, den Mitarbeitern grundlegende Kenntnisse über die Datenschutzgrundverordnung zu vermitteln und ihnen zu zeigen, welche Daten besonders schützenswert sind. Ein weiterer wichtiger Aspekt wäre die Informationssicherheit am Arbeitsplatz. Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter wissen, welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um die Sicherheit von Informationen zu gewährleisten.

97 % der Befragten einer Bitkom-Umfrage (2022) sehen den Umgang mit IT-sicherheitsrelevanten Angriffen als ein Problem in der öffentlichen Verwaltung.[1] Um diesen Herausforderungen zu begegnen, sollten Schulungsmaßnahmen einen Schwerpunkt auf den verantwortungsvollen Umgang mit sensiblen Daten und die Vermittlung von IT-Sicherheitsmaßnahmen legen. Durch praxisnahe Beispiele und den Dialog mit den Mitarbeitenden können Unsicherheiten abgebaut und Vertrauen in die digitalen Prozesse aufgebaut werden.

Auch in den unterschiedlichen Altersgruppen sind Kompetenzen und die Bereitschaft, Neues zu lernen, ebenfalls heterogen verteilt. Dabei ist der Altersschnitt im Gesundheitsamt eher hoch (vgl. hierzu Kapitel 2.).[2] Ältere Mitarbeitende sind durchaus bereit, sich mit neuen Technologien auseinander zu setzen und ihren Arbeitsalltag anzupassen, wenn die Herangehensweise überzeugt und sie unterstützt werden. Selbst bei den jüngeren Mitarbeitenden

1 Bitkom, 2022.

2 Poppe, et al., 2016, S. 6.

besteht teilweise Aufholbedarf bei digitalen Themen. Oftmals verbringen diese zwar viel Zeit an mobilen Endgeräten, kennen sich jedoch mit PCs und dem Einsatz von verschiedenen Fachanwendungen nur unzureichend aus.

Wir sind jetzt in einer Umbruchphase, die nachrückende Generation wird sehr digital sein. Und wir haben eine unheimliche Altersmischung. [ ] Das ist eine unheimliche Bandbreite und die [Kollegen] verstehen sich manchmal einfach nicht.

Wir müssen überlegen, ob es noch sinnvoll ist, Mitarbeiter in den Ruhestand zu schulen

Wir hatten im letzten Jahr einen jungen Mann, bei dem habe ich dann nur so gedacht, der macht jetzt duales Studium und hat überhaupt keine Ahnung von Word, Excel und so weiter. Wie kann es sein, dass solche grundlegenden Kenntnisse fehlen?

Jüngere Mitarbeiter zeigen in der Regel mehr Interesse und Bereitschaft, neue Fähigkeiten zu erlernen. Bei älteren Mitarbeitern ist das Interesse möglicherweise geringer. Insgesamt ist die Motivation unterschiedlich und es gibt eine gewisse Bandbreite an Einstellungen und Interessen.

Die Älteren sind auch bereit, Neues zu lernen, man muss sie nur anders heranführen. Man muss sie schon überzeugen, man muss es ihnen das Neue schmackhaft machen.

Die meisten Mitarbeitenden machen sehr gut mit, es ist eigentlich nie zu spät, die Mitarbeiter abzuholen. Es gibt immer mal einzelne, die einfach keine Lust mehr auf Weiterbildung haben. Die sagen, nö, ich gehe bald in Rente, ich brauch das nicht mehr. Aber wir haben sogar Mitarbeiter, die jetzt in einem halben Jahr gehen und die trotzdem super mitmachen.

Studien haben auch gezeigt, dass die digitalen Kompetenzen bei den älteren Generationen besser sind als ihr Ruf. Auf bestimmten Themengebieten haben sie sogar ein breiteres Wissen als die jüngeren Generationen. Dies gilt insbesondere für den Schutz personenbezogener Daten.[3] Dafür werden in Kapitel 2. Anforderungen an Schulungen betrachtet, die sich aus der Personalstruktur der Gesundheitsämter ergeben.

Eine Anmeldung zu Schulungen kann von Mitarbeitenden auch als Eingeständnis von Defiziten und fehlendem Wissen interpretiert werden. Daher mag es sein, dass Mitarbeitende zögern, sich für Schulungsangebote anzumelden. Bei drei Interviewten war dies der Fall.

Mitarbeiter zögern manchmal, sich für Schulungen anzumelden, da dies als Eingeständnis von Defiziten angesehen werden könnte.

Daher ist es wichtig, eine offene und unterstützende Lernkultur zu schaffen. Schulungsmaßnahmen sollten als Möglichkeit zur beruflichen Weiterentwicklung und als Chance zur Erweiterung der digitalen Kompetenzen kommuniziert werden. Es hat sich auch gezeigt, dass die veränderungsoffene Haltung einer Führungskraft einen eminenten Einfluss auf die Bereitschaft der Mitarbeitenden hat, die eigenen Kompetenzen zu erweitern.[4]

Auch die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden ist bei der beruflichen Weiterbildung von zentraler Bedeutung, denn ohne den eigenen Wunsch, etwas zu verändern, sind Schulungsmaßnahmen wenig erfolgreich.

Es wird eine intrinsische Motivation vorausgesetzt, bzw. es gibt eine Absprache mit der Führungskraft.

3 Innitative D21, 2023, S. 2-4; Warnecke, et al., 2021; ECDL Foundation, 2015, S. 2, f; Initiative D21, 2021, S. 87.

4 Seiter, et al., 2020, S. 12.

Ich denke, da können wir den Mitarbeitenden nicht so viel vorschreiben. Einige wollen sich auch gar nicht mehr weiterbilden. Die lieben ihren Stift und das Papier und haben das 100 Jahre so gemacht und das soll auch die nächsten 100 Jahre so bleiben. Es kostet sehr viel Energie, diese Mitarbeiter zu überzeugen, dass noch alles mitzumachen.

Anwendungen auf Landesebene werden manchmal als komplex wahrgenommen. Das verringert die Akzeptanz dieser Anwendungen und die Nutzung bleibt auf einem niedrigen Niveau. Deshalb sollten Schulungsmaßnahmen gezielt auf diese Landesanwendungen ausgerichtet sein und einen praxisorientierten Ansatz verfolgen. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Landesbehörden möglichst niederschwellig kommunizieren, wenn die Mitarbeitenden über Neuerungen und Schulungsangebote informiert werden.

Einige bestehende Anwendungen auf Landesebene müssen meiner Meinung nach noch verbessert werden, da sie teilweise mit Hindernissen verbunden sind und nicht immer niederschwellig zugänglich sind.

6.2. Stand der bestehenden Schulungskonzepte, Ziele und aktuelle eingesetzte Qualifizierungsmaßnahmen

In den Gesundheitsämtern gibt es bereits einige Schulungskonzepte sowie Angebote für regelmäßige Schulungen – meist auf Kreisebene und ohne Fokus auf die gesundheitsamtsspezifischen Belange. **Es fehlen dedizierte Standardschulungskonzepte für die Gesundheitsämter, die auf die speziellen Belange ausgelegt sind.** Ein Teil der Gesundheitsämter erarbeitet aktuell ein gesundheitsamtsspezifisches Schulungskonzept im Rahmen des Paktes ÖGD, welches die digitale Reife im Bereich Schulungen steigern soll.

Es ist noch nicht klar, wie das Konzept aussehen wird oder ob es unterschiedliche Schulungen für verschiedene Fachrichtungen geben wird.

Ein Kollege entwickelt tatsächlich ein Konzept, das dauert aber noch bis es fertig ist.

Bestehende Schulungskonzepte zielen darauf ab, Mitarbeitenden Möglichkeiten zu bieten, sich selbst weiterzubilden und für sich relevante Inhalte und notwendigen Kompetenzaufbau zu identifizieren und zu erweitern. Dafür wurden in den meisten Fällen die Bedürfnisse der Mitarbeitenden individuell systematisch erfasst. Diese Daten wurden je nach Gesundheitsamt unterschiedlich gruppiert, zumeist war bei der Erfassung jedoch die Abteilungszugehörigkeit zentral. Oftmals waren Schulungsmaßnahmen unkoordiniert. Mit der Erstellung der Schulungskonzepte besteht das Ziel, einen Standard zu definieren und eine einheitliche Wissensbasis herzustellen.

Zur Erstellung des Konzeptes habe ich erst mal eine Ist-Aufnahme [der Schulungsbedarfe bei den Mitarbeitenden] gemacht.

Welche Abteilungen jetzt wo ihren Fokus gesehen hat, das war interessant.

Es gibt bisher kein standardisiertes Schulungsprogramm. Es gibt den Wunsch, Fachpersonal regelmäßig zu schulen und auch neue Mitarbeiter in den Schulungsprozess einzubeziehen. Bisher wurden Schulungen meist nur punktuell durchgeführt. Das Personalwesen des Landkreises arbeitet daran, Schulungsangebote für alle Mitarbeiter umzusetzen.

Es gibt die Tendenz, Angebote für die digitale Kompetenzbildung möglichst zeitunabhängig verfügbar zu machen. Explizite Empfehlung für das Absolvieren bestimmter Schulungen fehlen, vielmehr stehen die Interessen und Bedürfnisse des Einzelnen im Vordergrund. Auf Organisationsebene werden keine Vorgaben gemacht oder Empfehlungen gegeben. Oft wird eine intrinsische Motivation vorausgesetzt. Einzig IT-Sicherheit und Datenschutz sind hier die

Ausnahme. In diesem Bereich ist es bei einigen Gesundheitsämtern verpflichtend, zumindest zu Beginn der Tätigkeit eine Schulung zu absolvieren.

Wir wollen die digitale Kompetenzbildung im Landkreis 24/7 für unsere Kolleginnen und Kollegen bereithalten.

Es wird eine intrinsische Motivation vorausgesetzt bzw. es gibt eine Absprache mit der Führungskraft.

Die Angebote stehen so im Intranet und für jeden Kollegen jede Kollegin zugänglich. Die Schulungen stehen den Mitarbeitenden im Gesundheitsamt zur Verfügung, es einfach nur kein gesondertes eigenes Konzept für Mitarbeitende im Gesundheitsamt. Aber sie haben die Möglichkeit, darauf zurückzugreifen.

Für Datenschutz machen wir grundsätzlich aktuell für alle verpflichtende Schulungen.

Nur eine Schulung ist verpflichtend, und zwar Datenschutz und Sicherheit für alle neuen Mitarbeiter. Alles darüber hinaus ist nach eigenem Ermessen und es sind nicht besonders viele Schulungen vorgeschrieben.

Schulungsangebote, wie die Ausbildung zum Digital-Lotsen (vgl. Kapitel 8.2.), finden immer mehr Anklang in den Kommunen und auch aktiv wahrgenommen. In diesen Fällen gibt es eine feste Zahl an Personen, die als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für digitale Themen in der Verwaltung fungieren. Diese werden regelmäßig informiert und fortgebildet. Dieser Ansatz kommt in einigen Kommunalverwaltungen zum Einsatz und damit auch in den entsprechenden Gesundheitsämtern. Die Multiplikatorinnen und Multiplikatoren bringen das erlangte Wissen in ihre Fachabteilungen und helfen dabei, dieses Wissen an Mitarbeitende zu vermitteln und deren Kompetenzen aufzubauen. Sie können beispielsweise bei Fragen zu Digitalisierungsprojekten angesprochen werden; da sie oft auf der gleichen Hierarchie-Ebene sind, ist die Hemmschwelle, sie zu konsultieren oft niedriger. Zudem sind sie für ihr breites Wissen bekannt und werden geschätzt. Die vom niedersächsischen Ministerium für Inneres und Sport geförderte Initiative „Digital Lotse werden“ ist indes nicht gesundheitsamtsspezifisch, vielmehr sind Mitarbeitende des Gesundheitsamtes Teil davon und profitieren von einem übergeordneten Austausch.

Wir haben so aus jeder Abteilung ein bis zwei Multiplikatoren zum Thema Digitalisierung. Und haben in jeder Einheit quasi Kollegen, die wir befähigen und informieren über aktuelle digitale Themen, mit denen wir zum Beispiel auch IT-Kompetenzen aufbauen.

Schulungen für Mitarbeitende des Gesundheitsamtes sind oft hochspezifisch und deshalb auch nur für wenige Mitarbeitende innerhalb der Verwaltung interessant und relevant. Zumeist kennen die betroffenen Mitarbeitenden die Bedarfe, die notwendigen Schulungen und die bestehenden Angebote innerhalb der Organisation am besten und machen Vorschläge für externe Schulungsangebote, die dann innerhalb der Organisation freigegeben werden.

Wenn jetzt zum Beispiel Fortbildungen für Hygienekontrolleure, das sind jetzt nur ein oder zwei Leute [bei uns im Haus], für die machen wir dann keine inhouse Veranstaltung, sondern die gucken dann selber immer mal im Internet und sagen Mensch, die Veranstaltung, die ist speziell jetzt für uns gedacht, da würden wir gerne hinfahren.

Bestehende Schulungskonzepte zielen oft auf die Befähigung von Mitarbeitenden ab, wie beispielsweise vorhandene Fachanwendungen zu nutzen und individuelle Bedürfnisse zu erfassen. Populäre Beispiele dafür sind Fachverfahrensanwendungen, Office Produkte und weitere vorhandene Fachanwendungen. Hierbei spielt die Grundlagenausbildung nach wie vor eine zentrale Rolle. Dabei zeigt sich, dass auch innerhalb eines Gesundheitsamtes die Nutzung der

Fachverfahrensanwendung unterschiedlich stark ausgeprägt und der Kenntnisstand innerhalb des Gesundheitsamtes heterogen ist. In einigen Gesundheitsämtern wird versucht, digitale Kompetenzen im größeren Stil zu fördern, in dem die Ausbildung eines digitalen Mindset[5] angestrebt wird.

Zu klären ist, wo die Zuständigkeit für die Qualifizierung der Mitarbeitenden in Gesundheitsämtern für digitale Themen liegt: bei der IT-Abteilung, der Gesundheitsamtsleitung oder der Digitalisierungsabteilung. Die Bandbreite der von uns interviewten Personen spiegelt dies wider. Bemerkenswert ist, dass die Personalentwicklung bzw. Personalabteilung dabei nie involviert war, bei dieser Frage aber definitiv eine aktive Rolle übernehmen sollte. Es gab für jede Auslegung der aktuell unterschiedlichen Zuständigkeit in den niedersächsischen Gesundheitsämtern außerdem Beispiele. Eine Zusammenarbeit all dieser genannten Abteilungen erscheint bei der Erarbeitung eines Schulungskonzeptes sinnvoll, um alle Aspekte zu berücksichtigen.

Regelmäßige Schulungen auf Verwaltungsebene sind für die Mitarbeitenden des Gesundheitsamtes meistens über das Intranet der Gesamtverwaltung verfügbar. Üblicherweise werden Office Produkte und Fachverfahren geschult. Teilweise werden neue Lehrmethoden, wie Lernvideos, genutzt. Weitere Schulungen sind anlassbezogen, finden also unregelmäßig statt, wenn Fachanwendungsaktualisierungen oder -wechsel erfolgen, die eine entsprechende Qualifizierung oder Weiterbildung der Mitarbeitenden notwendig machen. Hauptsächlich sind das operative Schulungen zur Nutzung spezifischer Fachanwendungslösungen, wie zum eingesetzten Dokumentenmanagement (DMS).

Bisher wurden Schulungen meist nur punktuell durchgeführt, z. B. bei Software-Wechseln oder Updates.

Diese Angebote werden dann im Intranet veröffentlicht. Aber es gibt jetzt kein verschriftlichtes Schulungsprogramm, in dem drinsteht, welche Schulung ein Mitarbeiter in welchem Turnus durchlaufen sollte. Bei uns gibt es sowas grundsätzlich nicht, es gibt einfach mal Angebote.

Schulungsunterlagen sind für die Einführung von DMS (Dokumentenmanagementsystem) und spezifische Fachsoftware-Anwendungen verfügbar. Es gibt konkrete Schulungsthemen wie Datenschutz, Datensicherheit und die Bedienung der Fachsoftware. Eine standardisierte Schulung ist jedoch noch nicht umgesetzt, obwohl die Bedürfnisse und Anforderungen bekannt sind.

Unerlässlich sind Schulungen zu IT-Sicherheit und Datenschutz, da Mitarbeitende in Gesundheitsämtern mit hochsensiblen Daten der Schutzklassen D und E umgehen. Äußert wichtig ist dabei das Bewusstsein für IT-Sicherheit, um ein Höchstmaß an Schutz zu erreichen. Diese Schulungen werden unregelmäßig angeboten und sind selten verpflichtend. Eine Regelmäßigkeit ist jedoch entscheidend, damit vorhandenes Wissen aufgefrischt und neues vermittelt wird. Besonders beim Datenschutz wünschen sich viele Mitarbeitenden, besser informiert zu werden, um ihre Entscheidungskompetenz zu verbessern.

Im Projekt wird geplant, Datenschutz- und IT-Sicherheitsschulungen verpflichtend zu machen, sowohl speziell für das Gesundheitsamt als auch für das gesamte Haus. Der Umgang mit sensiblen Daten, insbesondere im medizinischen und sozialpsychiatrischen Bereich, ist von großer Bedeutung, und Mitarbeiter benötigen Schulungen und Tools, um die datenschutzkonforme Kommunikation sicherzustellen.

5 Digitales Mindset bedeutet, ein Grundverständnis dafür zu haben, was Digitalisierung bedeutet. Damit verbunden ist auch eine offene Grundhaltung und Begeisterung für die Digitalisierung und die mit ihren einhergehenden Veränderungen. Dazu gehören auch Offenheit für technologische Veränderungen und Neugierde auf diese (vgl. Schmeling, et al., 2020, S. 22).

Einzelne Kommunalverwaltungen und damit auch Gesundheitsämter bieten bei Beginn oder Wiederaufnahme einer Tätigkeit eine grundlegende Schulung aller relevanten IT-Systeme an und bauen so einen Grundstock an Wissen für die Arbeit auf. Darunterfallen nicht nur fachspezifische Fachanwendungen, sondern auch allgemeine Mitarbeitenden- und Verwaltungsfachanwendungen.

Neben allen Angeboten, die bisher behandelt wurden, bleibt der Austausch der Mitarbeitenden untereinander in der Praxis elementar. Viel Wissen wird direkt weitergegeben und ohne konkrete Maßnahmen geschult. Die Konsequenz daraus ist, dass der Wissensstand heterogen bleibt und dass elementares Wissen weiterhin nicht zentral verfügbar ist. Dies zeigt erneut, wie wichtig ein zentrales Wissensmanagement ist (vgl. Kapitel 4.). Nur das systematische Schulen der Mitarbeitenden macht Wissen allgemein verfügbar und bewahrt dieses.

Je nach Standort geht das Weiterbildungsangebot für Gesundheitsämter über die Schulung der reinen Fachanwendungs- und Hardwarenutzung hinaus und lässt damit eine erweiterte Sicht auf digitale Kompetenzen zu. Verwaltungen allgemein und damit auch die ersten Gesundheitsämter beginnen sich mit Themen wie Prozessmanagement und Prozessdenken, New Work, Führung auf Distanz, hybrides Arbeiten, Selbstmanagement, Videokonferenzen, Remote Arbeit (Fernarbeit) und digitales Mindset auseinanderzusetzen. Einige Schulungskonzepte schließen auch Persönlichkeitsentwicklungsprogramme mit ein, besonders mit Blick auf die Herausforderungen, die mit der COVID19-Pandemie aufgekommen sind.

6.3. Gewünschte Schulungsmaßnahmen

6.3.1. Inhalte

Die Bedeutung von Schulungen für die verschiedenen Bereiche des Öffentlichen Gesundheitsdienstes (ÖGD) steht zweifelsfrei außer Frage. Besonders bei Datenschutz, Datensicherheit und der Bedienung von Fachanwendungen besteht dringender Schulungsbedarf. Bisher gibt es keinen Standard dafür und damit auch keine entsprechend regelmäßigen und verpflichtenden Schulungen. Die Anforderungen und der Bedarf dafür dagegen sind bekannt, wie die Folgenden Interviewauszüge zeigen.

Aufgrund der sensiblen Daten, mit denen das Gesundheitsamt arbeitet, liegt ein zentraler Schulungsbedarf beim **Datenschutz** vor. Diese Schulungen schärfen insbesondere das Bewusstsein für die verschiedenen Aspekte des Datenschutzes, das reicht vom Erkennen und dem rechtmäßigen Umgang mit personenbezogenen Daten über das Management der Verarbeitungsrisiken und die Pflichten des Verantwortlichen insbesondere im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Dokumentation bis hin zum Umgang mit Betroffenenrechten und Datenpannen. Mitarbeitende sollten geschult werden, wie personenbezogene Daten angemessen geschützt und verwaltet werden müssen. Ohne dieses Wissen steigt das Risiko juristischer Konsequenzen.

Im Bereich IT-Sicherheit sehen wir durchaus Schulungsbedarf. Und vielleicht auch gesetzliche Anforderungen bezogen auf den Datenschutz und die IT-Sicherheit. Dass man halt weiß, welche Daten darf ich unter welchen Umständen rausgeben.

Der Umgang mit sensiblen Daten, insbesondere im medizinischen und sozialpsychiatrischen Bereich, ist von großer Bedeutung, und Mitarbeiter benötigen Schulungen und Tools, um die datenschutzkonforme Kommunikation sicherzustellen.

Ein ganz großes Thema beim Schulungsbedarf ist immer wieder das Thema Datensicherheit und Datenschutz. Hier muss das richtige Maß gefunden werden, mit dem das Thema behandelt wird. Das nächste sind Awareness und Achtsamkeit mit richtigem Datenumgang.

Datenschutz ist ein besonders wichtiger Aspekt, und Schulungen dazu sollten regelmäßig angeboten werden, um allen Mitarbeitern ein gutes Verständnis und Wissen in diesem Bereich zu vermitteln.

Ebenfalls werden Schulungen für Verwaltungsfremde, die im Gesundheitsamt tätig sind, benötigt. Denn die aktuelle Personalsituation erfordert es, dass Verwaltungsfremde die fehlenden Kräfte kompensieren. Diese Personen müssen ein grundlegendes Verständnis für den Verwaltungsaufbau und rechtliche Aspekte, die den ÖGD betreffen, erwerben. Eine entsprechende Schulung kann ihnen dabei helfen und hat den zusätzlichen Effekt, dass sie ihre Arbeit und Abläufe effizienter gestalten können.

Es besteht auch Bedarf an Schulungen für Verwaltungsfremde, die im Gesundheitsamt arbeiten.

Es sollten Schulungen zur Verwaltungsarbeit und zum Behördenhandeln angeboten werden, um das Verständnis für den Verwaltungsaufbau und rechtliche Aspekte zu verbessern.

Das Onboarding[6] neuer Mitarbeitenden ist eine weitere Herausforderung. Eine systematische Einführung in die digitale Arbeitswelt ist entscheidend für neue Teammitglieder, um die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse zu erwerben und ihre Aufgaben erfolgreich zu erledigen. Deshalb sollten Schulungen zu allen Systemen und digitalen Tools – bestehende wie neue – bereitgestellt werden. Davon profitieren speziell neue Mitarbeitende, die so schneller auf den notwendigen Wissenstand kommen, um die anfallenden Tätigkeiten richtig und kompetent auszuführen.

Es besteht auch Bedarf an Schulungen für Verwaltungsfremde, die im Gesundheitsamt arbeiten. Das Ziel ist es, sowohl das amtsbezogene als auch das übergeordnete Onboarding zu verbessern, um den Mitarbeitern das Verständnis für die Verwaltungsprozesse zu vermitteln.

Jeder Mitarbeiter, der neu kommt, sollte so eine Art Grundschulung erhalten für alle relevanten Themen. So wird sichergestellt, dass jeder, der bei uns anfängt, den gleichen Kenntnisstand hat. So hat jeder einfach eine Basis, auf der man aufbauen kann und auf dieser Basis kann man dann auf die individuellen Bedürfnisse eingehen.

Auch für neue Mitarbeiter sollten Schulungen angeboten werden, um sie im Voraus für ihre Aufgaben zu schulen und sicherzustellen, dass sie ihre Arbeit bei uns ohne Bedenken ausführen können.

Jedoch vermisse ich regelmäßige Schulungen für neue Mitarbeitende. Aufgrund der hohen Fluktuation im Gesundheitsamt, bedingt durch die Altersstruktur, wäre es wünschenswert, dass neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch in die digitale Arbeitsumgebung eingeführt werden.

Ein grundlegendes **IT-Verständnis** ist ebenfalls von Bedeutung. Die Mitarbeitenden sollten über grundlegende Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen, um die IT-Infrastruktur des ÖGD effektiv nutzen zu können. Schulungen, die ein solides IT-Grundwissen vermitteln, können hierbei helfen.

Programmverständnis, IT-Kenntnisse. Das Wandeln zwischen den Welten und vermitteln zwischen den Welten. Das ist in der Kommunalverwaltung nie gefordert gewesen.

---

6 Das An-Board-nehmen, bezeichnet den Prozess, den neue Mitarbeitende durchlaufen, um in einer Organisation anzukommen und sich zurechtzufinden. Meistens beinhaltet dieser allgemeine sowie tätigkeitsspezifische Prozesse und Nutzung von Fachanwendungen. Oft beinhaltet er darüber hinaus das Einstimmen auf die Werte einer Organisation.

Aber das Medien und Technologie sich verändern können, das ist irgendwie in der Kommunalverwaltung glaube ich nicht vorgesehen gewesen.

Unsere Kollegen benötigen ein Verständnis dafür, wie IT am Ende zusammenhängt.

Eine umfassende Kenntnis der **gängigen IT-Anwendungen** wie Word, Excel und Outlook ist für viele Tätigkeiten im ÖGD unerlässlich. Es besteht ein Bedarf an Schulungen zur Auffrischung oder Erweiterung der Kenntnisse in diesen Fachanwendungen, um sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden ihre Aufgaben effizient und professionell erledigen können. Dabei sollte auch beachtet werden, dass es nicht nur um die technische Vermittlung von Programmnutzung geht. Vielmehr besteht die Notwendigkeit, Mitarbeitenden zu zeigen, wie der Arbeitsalltag durch die Nutzung von Fachanwendung erleichtert werden kann. Die Nutzung von Fachanwendungen kann die Zusammenarbeit einfacher machen und viel Zeit ersparen. Die Übergänge zur digitalen Selbstorganisation sind hier fließend.

Wir benötigen auch Schulungen zu Grundlagen wie Outlook, Word, Excel und Office im Allgemeinen.

Es besteht auch der Wunsch der Mitarbeiter, sich regelmäßig in Office-Produkten fortzubilden.

Es sollte nicht nur die technische Nutzung von Programmen geschult werden, sondern auch wie sie einem das Leben vereinfachen können, Tipps und Tricks, Kniffe. Effizientes Arbeiten mit Hilfe von Programmen. Die Arbeitslast ist heute zu hoch, um nicht effizient zu arbeiten.

Die Interviewten erachten **Prozessmanagement-Schulungen** ebenfalls als hilfreich. Um Arbeitsabläufe zu optimieren und zu standardisieren, sollten die Mitarbeitenden in den grundlegenden Prinzipien des Prozessmanagements geschult werden.

Prozessmanagement wäre super. Wie bilde ich ab? Wie erfasse ich Prozesse? Wie optimiere ich Prozesse? Wie gestalte ich Prozesse? Da wären Schulungen ganz dringend notwendig.

Im Verwaltungsbereich brauchen wir mehr Prozessdenken im Zusammenspiel mit den anderen Abteilungen, einfach klare Abläufe, klare Verantwortlichkeiten.

Wir müssen auf jeden Fall noch dringend an die ganzen Prozesse. Es sind einfach viele Arbeiten, die sehr umständlich geregelt sind.

Ich glaube, dass das Prozessdenken wirklich helfen würde, also dass ich erkenne, was sind meine Prozesse? Wie laufen die ab? Dass man einfach die Kommunikationsreibungen irgendwie vermindern kann und dadurch, dass jeder weiß, OK, das macht jetzt der und das macht der also, dass man sich damit wirklich intensiv beschäftigt und die Kollegen überhaupt erst mal ein Gefühl für Prozesse kriegen

Auch der oft thematisierte Bereich **IT-Sicherheit** findet sich in den Antworten zu den konkreten Schulungsbedarfen wieder. Mitarbeitende sollten über die neuesten Bedrohungen und Sicherheitsmaßnahmen informiert werden, um Datenlecks und Cyberangriffe so gut es geht vorzubeugen. Schulungen zum Thema IT-Sicherheit sind unverzichtbar, um das Bewusstsein und die Kompetenz in diesem Bereich aufzubauen und zu stärken.

Im Bereich IT-Sicherheit sehen wir durchaus Schulungsbedarf.

Informationssicherheit und Datenschutz, das finde ich es für jede Person wichtig. Das muss auch geschult werden, sonst kann sich der Mitarbeiter nicht korrekt verhalten. Aber die Führungskraft muss vielleicht ein bisschen mehr wissen, gerade wenn Datenschutz geht.

Es sollte Schulungen zur IT-Sicherheit geben, die jährlich oder regelmäßig aufgefrischt werden, da sich die Anforderungen und Bestimmungen ständig ändern.

Laut Auswertung der Interviews ist das **Deutsche Elektronische Melde- und Informationssystem für den Infektionsschutz (DEMIS)** von großer Bedeutung. Daher sollte ein Schulungsangebot die Nutzung der verschiedenen Module dieses Verfahrens vermitteln, um die Fachanwendung effektiv zu nutzen.

DEMIS kann nur richtig gut funktionieren, wenn alle Akteure vernünftig mitarbeiten, der meldende Arzt, das Labor, der Patient.

Dennoch könnten solche digitalen Lösungen [DEMIS] unsere Arbeit unterstützen, wenn sie vernünftig umgesetzt werden. Natürlich müssten dann auch entsprechende Schulungen für die Nutzung und Implementierung dieser Systeme stattfinden

Die fortschreitende Digitalisierung stellt auch **Führungskräfte** vor neue Herausforderungen. Deshalb ist es wichtig, auch sie zu befähigen, die digitale Transformation aktiv mitzugestalten und Mitarbeitende effektiv zu führen.

Ich hab noch den Punkt digitale Führungskompetenzen. Und zwar Schulung der Leitung in die Richtung Zeitalter Homeoffice. Wie gehe ich mit hybriden Teams um? Desksharing, Videokonferenzen. Ich glaube, da gibt es bei jeder Teamleitung und in den darüberliegenden Ebenen doch Unsicherheiten, weil das alles ganz neu ist, ja auch relativ schnell gekommen ist durch Corona und da gibt es mit Sicherheit Schulungsbedarf.

Wenn es ein Team gibt, das sich weiterentwickeln und seine Aufgaben optimieren soll, könnten Schulungen zum Projektmanagement und zur digitalen Führung angeboten werden.

Führungskräfte brauchen andere Kompetenzen als ihre Mitarbeitenden, weil die im Zweifel auch einfach nicht so in den Themen drin sind, in den einzelnen Aufgaben, sondern auch den Gesamtüberblick haben. Und da haben wir zum Beispiel gesagt, ist uns wichtig, nochmal das mobile Arbeiten, das Führen auf Distanz, mit reinspielt.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden ein Verständnis für aktuelle Entwicklungen im ÖGD haben, insbesondere im Hinblick auf den Pakt ÖGD. Schulungen sollten angeboten werden, um über die Ziele und Maßnahmen des Paktes zu informieren und die Mitarbeitenden auf dem neuesten Stand zu halten.

Ich merke, dass auch im Sinne dieser Maßnahmen, die wir jetzt auf Landesebene und auf kommunaler Ebene haben im Bereich des ÖGD, dass dafür auch Verständnis irgendwie geschult werden muss. Also das Verständnis, warum machen wir das und wie hängen die einzelnen Teile zusammen. [...] Und da überlege ich halt auch, wie inwiefern kann man da eventuell noch Zusatzangebote schaffen. Also dass man eine Vorstellung des Projektes ÖGD vermittelt und was auf Landesebene, was auf kommunaler Ebene passiert.

Ein digitales Mindset / die Etablierung einer digitalen Kultur ist eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche digitale Transformation im ÖGD. Die Veränderung einer Organisationskultur erfordert Zeit und Durchhaltevermögen. Schulungen sollten deshalb das Verständnis für die Möglichkeiten der Digitalisierung schaffen und schärfen. Sie sollten Impulse bieten, dass Mitarbeitende ihre Haltung und Einstellung dazu reflektieren – besonders im Hinblick auf den Nutzen für die eigene Arbeit und für eine verbesserte Bürgerorientierung. Es geht darum, Veränderungen zu ermöglichen und sie vorzuleben im Gegensatz zu einer Verordnung von oben. Die Veränderung einer Organisationskultur erfordert Zeit und Durchhaltevermögen.

Ich finde es ganz wichtig, dass man die Haltung zur Digitalisierung auch mit schult. Wir sehen das immer wieder, viele arbeiten nach Anfrage und da finde ich, das Umdenken, macht mein Prozess noch Sinn, so wie ich ihn mache, könnte ich ihn anders machen, gibt es dafür eine spannende Technologie, wie kann ich ihn vor allem auch bürgerfreundlicher machen, wichtig, denn Digitalisierung bedeutet ja nichts anderes, als mit modernen Mitteln, mit moderner Technologie, noch bürgerorientierter zu sein.

Weitere Schulungsthemen, die nicht vernachlässigt werden sollten, sind die **Nutzung digitaler Tools, Selbstmanagement, effektive Kommunikation, Netiquette, Projektmanagement und Changemanagement.** Diesen Fähigkeiten wird eine große Bedeutung beigemessen, um die Herausforderungen der digitalen Arbeitswelt im ÖGD erfolgreich zu meistern.

Wir waren tatsächlich auch überrascht gerade bei dem starken Interesse an den digitalen Tools, dass das Interesse doch so groß ist. Das hatten wir zum Beispiel gar nicht so erwartet. Das ist etwas, mit dem wir jetzt gut weiterarbeiten können.

Durch Ineffizienz verliert man Zeit. Das verstehe ich als digitale Selbstorganisation. Dahinter steht z. B. Zeitmanagement.

Netiquette. Das ist einfach eine wichtige Kompetenz, um gut virtuelle Meetings führen zu können.

Digitale Kultur könnte auch ein Thema sein. Durch das neue Arbeiten sind wir mit neuen Herausforderungen konfrontiert, die wir lösen müssen.

Auch ein Grundverständnis für Projektmanagement schadet für alle nicht, damit ein Verständnis für die Arbeit des Projektmanagers besteht. Das hilft bei der gemeinsamen Kommunikation.

Den Gesundheitsingenieur und das Verwaltungspersonal würde ich auch gerne im Projektmanagement schulen, weil ich glaube, dass viel mehr auf Projektebene passieren muss, um in der digitalen Transformation schneller voranzukommen und nicht immer in den Hierarchien gefestigt sein muss, sondern aus der der Hierarchiestruktur in die Projektstruktur zu packen. Und deswegen würde ich das halt auch über alle Arbeitsplätze legen und je nachdem wie wir dann im Projektmanagement verhaftet sind, braucht ein guter Leiter von einem Projekt auch wieder gewisse Führungskompetenzen.

Offensichtlich unerlässlich sind Schulungen zur **Nutzung von Cloud-Diensten, Agora, Videokonferenzen und Kommunikation im Medizinwesen (KIM / Gematik).** Diese Technologien spielen eine zunehmend wichtige Rolle im ÖGD und ihre effektive Nutzung ist von entscheidender Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit.

Wir wünschen uns KIM, der Oberbegriff wäre Gematik. Da gibt es mit Sicherheit auch viel Aufklärungs- und Schulungsbedarf bei allen Gesundheitsämtern.

Es wird dann neue Lösungen des Landes geben, Plattform und Cloud, die dann auch für uns wirksam werden. Das wird auch wieder Schulungsmaßnahmen nach sich ziehen.

Wenn Agora einmal geschult wurde, ist es damit nicht getan, da es kontinuierlich weiterentwickelt werden soll.

Auch benötigen wir eine Schulung im Bereich unseres Videokonferenztools, was manchmal nicht so einfach ist in der Handhabbarkeit, dass wir das auch weiter unterstützen.

Also gerade im Bereich Videokonferenzen wünsche ich mir, dass da die Mitarbeiter auf jeden Fall immer auf dem Laufenden sind.

Auch die technische Ausstattung der Mitarbeitenden und die genutzte Infrastruktur sind wichtig. Sie bilden die Grundlage für die Ausbildung und Nutzung der digitalen Fähigkeiten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ein erheblicher Bedarf an Schulungsmaßnahmen im ÖGD besteht, um Kenntnisse zu festigen, zu erweitern und um neue zu vermitteln. Standardisierte Schulungen in den genannten Bereichen tragen dazu bei, dass die Mitarbeitenden ihre Aufgaben effizienter und kompetenter erledigen.

6.3.2. Schulungsformat

Beim Schulungsformat besteht insofern Einigkeit bei den Gesundheitsämtern, dass es nicht das eine Standardformat für Qualifizierungsangebote geben kann, sondern dass immer ein der Zielgruppe, dem Inhalt und dem Lernziel angemessenes Format zu wählen ist. Inzwischen gibt es wieder die Möglichkeit, Weiterbildungen in Präsenz abzuhalten. Dies wird gerade für den kollegialen Austausch über die Gesundheitsämter hinweg sehr geschätzt. Mehrtägige Schulungen werden virtuell als sehr herausfordernd empfunden. Auch ein hoher Praxisbezug und eine starke Notwendigkeit zur Teilnahme und Diskussion machen Veranstaltungen in Präsenz beliebt – und effektiv.

Teilnahme in Präsenz bedeutet auch einen personellen und finanziellen Aufwand. Virtuelle Formate sind im laufenden Betrieb terminlich besser zu integrieren und auch für Mitarbeitende in Teilzeit einfacher zu organisieren.

Großen Anklang bei Mitarbeitenden finden Lernplattformen, die zeitlich unabhängiges Lernen ermöglichen. Es besteht der Wunsch Schulungen zentral abrufbar zu machen, damit diese terminlich unabhängig und zeitlich flexibel nachgearbeitet werden können. Auch kleinere erklärende Videos (sog. „Micro-Learnings“) bieten sich dafür an. Besonders Office-Anwendungen eignen sich für diese Micro-Learnings. Interaktive Online-Trainings eignen sich im Bereich IT-Sicherheit-Bewusstseinstraining (IT-Security-Awareness). Durch ihren interaktiven Charakter, die zeitliche Flexibilität und die Möglichkeit, das Erlernte abzufragen, finden sie in diesem Bereich großen Anklang.

6.4. Kompetenzbedarfe der Mitarbeitenden

In allen Experteninterviews wurde der Wunsch nach einem breiteren Schulungsangebot geäußert. Das bedeutet, es besteht ein dringender Schulungsbedarf, um Mitarbeitenden erforderliche Fähigkeiten zu vermitteln. Allgemein ist zu beachten, dass der aktuelle Kenntnisstand sehr heterogen ist. So gibt es Gesundheitsämter, in denen die Mitarbeitenden bereits viele digitale Kenntnisse besitzen, und solche, in denen die Mitarbeitenden wenig bis gar nicht mit digitalen Tools in Berührung gekommen sind. Teilweise wird von Verantwortlichen die Notwendigkeit der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden als sekundär betrachtet, da die Eignung eines potenziellen Mitarbeitenden für eine bestimmte Tätigkeit bereits ein Kriterium der Einstellung ist. Aus- und Weiterbildung sind demzufolge nicht notwendig, da Mitarbeitende alle notwendigen Kompetenzen bereits mitbringen. Im Folgenden werden Kompetenzlücken identifiziert und der entsprechende Schulungsbedarf erläutert:

1. **Datenanalyse und Auswertung:** Einige Interviewte gaben an, dass Mitarbeitende Schwierigkeiten bei der Analyse und Auswertung von Daten haben. Die Menge der erhobenen und anfallenden Daten wird generell weiter zunehmen; und es gilt diese Daten auszuwerten und zu interpretieren. Das betrifft die Verwaltungen und den ÖGD gleichermaßen. Um die Qualität der Arbeit zu optimieren und den Anforderungen des Gesundheitsberichtswesens nachzukommen, sind Schulungsangebote wichtig, die Mitarbeitenden helfen, Daten effektiv zu analysieren und sinnvolle Erkenntnisse daraus abzuleiten.
Ein wichtiger Punkt ist das Thema Datenanalyse. Wir erheben in verschiedenen Bereichen eine Vielzahl von Daten. Hier habe ich bereits einen großen Mehrwert erlebt, als wir eine neue

Mitarbeiterin, eine Gesundheitswissenschaftlerin für die Gesundheitsberichterstattung, eingestellt haben. Sie hat einen ganz anderen Blick auf Daten, ihre Auswertung und Datenbanken. Sie geht auf eine andere Weise vor als wir in der Verwaltung, wenn es darum geht, Daten auszuwerten und Erkenntnisse daraus zu gewinnen. An anderer Stelle benötigen wir jedoch auch Fachkräfte mit dem entsprechenden Wissen, um die Daten auszuwerten und uns Berichte vorzulegen, die wir dann als Medizinerinnen und Mediziner analysieren und interpretieren können.

2. **Soziale Kompetenzen für die Zusammenarbeit im hybriden Arbeiten oder Homeoffice:** Mit der Einführung hybrider Arbeitsformen ergeben sich neue Anforderungen an Zusammenarbeit und Kommunikation. Schulungen sollten die Mitarbeitenden in den notwendigen sozialen Kompetenzen stärken, damit sie effektiv im hybriden Arbeitsumfeld und im Homeoffice zusammenzuarbeiten.
Es geht also darum, sich digital zu bewegen. Wenn wir jetzt auch daran denken, dass wir Mitarbeitende haben, die im Homeoffice arbeiten oder hybride Arbeitsmöglichkeiten nutzen, gibt es auch in sozialer Hinsicht Kompetenzen, die hilfreich sein können. Die Zusammenarbeit verändert sich durch hybride Arbeitsformen, und es gibt neue Anforderungen an Kommunikation und Konfliktlösung.

3. **Datenschutz:** Schutz sensibler Daten ist ein wesentlicher Aspekt der Arbeit im Gesundheitsamt. Es ist wichtig, dass die Mitarbeitenden über die relevanten Datenschutzgrundlagen und Betroffenenrechte informiert sind und wissen, wie sie personenbezogene Daten angemessen schützen und verwalten können. Schulungen sollten ein entsprechendes Bewusstsein schaffen und notwendige Kompetenz aufbauen oder stärken.
Im Alltag stellen wir fest, dass der Datenschutz sehr wichtig ist, aber es darf nicht zu kompliziert sein. Die Mitarbeiter müssen es handhaben können. Es gibt noch Unsicherheiten bei bestimmten Themen, wie zum Beispiel dem Umgang mit sensiblen Daten.

4. **Prozessmanagement:** Viele Mitarbeitende haben Schwierigkeiten, sich die digitalen Prozesse vorzustellen und zu verstehen, wie bestimmte Programme oder Systeme funktionieren. Darüber hinaus stärkt das Verständnis von Prozessen die Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen untereinander. In der Folge wird der Beitrag Einzelner zum Gesamtergebnis transparenter. Das kann auch die Wertschätzung dafür steigern. Deshalb sollte ein grundlegendes Schulungsprogramm mehr als nur die Nutzung gängiger Tools wie E-Mail-Programme vermitteln. Die Schulungen sollten die Mitarbeitenden mit den Vorteilen der Digitalisierung vertraut machen und sie so am besten für neue Arbeitsweisen und Tools begeistern.
Prozessmanagement wäre super. Wie bilde ich ab? Wie erfasse ich Prozesse? Wie optimiere ich Prozesse? Wie gestalte ich Prozesse? Da wären Schulungen ganz dringend notwendig.

Im Verwaltungsbereich brauchen wir mehr Prozessdenken im Zusammenspiel mit den anderen Abteilungen, einfach klare Abläufe, klare Verantwortlichkeiten.

5. **Arbeiten über Abteilungen hinweg im Projekt / interdisziplinäres Arbeiten:** Die Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg in Projekten erfordert spezifische Kompetenzen. Schulungen sollten angeboten werden, um die Mitarbeitenden in der Projektarbeit zu unterstützen und ihnen die erforderlichen Fähigkeiten zur effektiven Zusammenarbeit zu vermitteln.
Ich glaube, dass viel mehr auf Projektebene passieren muss, um in der digitalen Transformation schneller voranzukommen und nicht immer in den Hierarchien gefestigt sein muss, sondern aus der der Hierarchiestruktur in die Projektstruktur gepackt werden muss.

6. **Schnittstellenkompetenz:** Ein weiteres Defizit ist fehlende Schnittstellenkompetenz. Mitarbeitende sollten in der Lage sein, nahtlos mit anderen Abteilungen und externen Partnern zusammenzuarbeiten. Viele Daten müssen zwischen Systemen oder auch Institutionen ausge-

tauscht werden. Dies erfordert zurzeit noch viel manuelle Arbeit. Oft sind es einzelne Mitarbeitende, die in diesen Bereichen Spezialwissen haben. In diesen Fällen ist es notwendig, das Wissen anderen Mitarbeitenden zugänglich zu machen. Schulungen zur Entwicklung von Schnittstellenkompetenz können dazu beitragen, die Effektivität der Zusammenarbeit zu verbessern. Aber auch gutes Wissensmanagement zur effektiven Übertragung von Wissen ist an dieser Stelle von Wichtigkeit (vgl. Kapitel 4.).
Wir haben noch Schulungsbedarf im Bereich Schnittstellenkompetenz. Die Daten kommen noch nicht automatisch aus dem Tool in unsere Software. In diesem Bereich haben wenige Kollegen Wissen. Die Schnittstellen funktionieren nur mit viel Handarbeit, aber eben noch nicht voll digital, die Daten müssen noch eingespielt werden.

7. **Office-Kenntnisse:** Ein grundlegendes Verständnis der gängigen Office-Anwendungen ist für die effektive Arbeit von immenser Bedeutung. In vielen Gesundheitsämtern ist die Nachfrage von Schulungen in diesem Bereich ungebrochen, weil Grundkenntnisse fehlen und bestehendes Wissen vielfach ausbaufähig ist. Um effizientes Arbeiten zu ermöglichen und eine Grundlage für die Zusammenarbeit zu schaffen, sollten Schulungen zu den grundlegenden Office-Kenntnissen angeboten werden. Ebenso wichtig sind Aufbauschulungen für Mitarbeitende, die bereits ein Grundverständnis haben.
Wir benötigen auch Schulungen zu Grundlagen wie Outlook, Word, Excel und Office im Allgemeinen.

6.5. Verpflichtende Schulungen und Zuständigkeiten

In den Experteninterviews kamen verschiedene Aspekte von verpflichtenden Schulungen zur Sprache. Eine Feststellung ist, dass Schulungen zu spezifischen fachlichen Anforderungen wie Qualitätsmanagement oder Schwangerschaftskonfliktberatung derzeit nur teilweise verpflichtend sind. Es besteht jedoch Bedarf, auch andere Bereiche einzubeziehen, insbesondere Datenschutz und IT-Sicherheit.

Die Mitarbeitenden in den Gesundheitsämtern hoben die Bedeutung der Datenschutzkonformität bei der Behandlung sensibler Daten hervor. Daher wurde vorgeschlagen, Schulungen zu Datenschutz und IT-Sicherheit verpflichtend zu machen. Dies stelle sicher, dass alle Mitarbeitenden die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten besitzen, um personenbezogene Daten ordnungsgemäß zu behandeln und IT-Systeme vor möglichen Sicherheitsrisiken zu schützen.

Einige Interviewte schlugen vor, Administratoren zu Hauptanwendenden (Key Usern) zu machen, um den Schulungsbedarf von externen Kräften zu reduzieren. Die internen Mitarbeitenden werden als besser ausgebildet angesehen und könnten daher eine größere Rolle bei der Schulung anderer Mitarbeitender übernehmen. Diese Schulungen sollten über die grundlegenden Anforderungen hinausgehen und spezifische Fachanwendungen wie DEMIS (Deutschen Elektronischen Melde- und Informationssystem für den Infektionsschutz) und DMS (Dokumentenmanagementsystem) umfassen.

Es wurde gefragt, welche Abteilung für die Schulungen zuständig sein soll: das Gesundheitsamt, die IT-Abteilung oder die Digitalisierungsabteilung. Die Interviewten waren sich einig, dass eine Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen sinnvoll ist. Sobald festgelegt ist, welche Bereiche geschult werden müssen, sollte ein Schulungskonzept entwickelt werden.

Weitere Anliegen, die während der Interviews zur Sprache kamen, waren **die Einrichtung einer Austauschplattform mit anderen Gesundheitsämtern und die Sicherstellung eines effektiven Wissenstransfers über den Generationenwechsel** hinweg. Diese Themen sind in Kapitel 4. näher betrachtet. Die Interviewten schlugen außerdem vor, dass Mitarbeitenden **die Schulungsinhalte selbstständig nacharbeiten** können sollten, insbesondere bei Abwesenheit.

Die Ergebnisse aus den Experteninterviews bilden eine wichtige Grundlage für die Entwicklung des Orientierungsrahmens. Dieser Orientierungsrahmen wird sowohl die fachlichen Anforderungen als auch die Aspekte des Datenschutzes und der IT-Sicherheit berücksichtigen. Eine enge Zusammenarbeit zwischen den relevanten Abteilungen und die Einbeziehung der internen Ressourcen werden empfohlen, um den Schulungsbedarf effektiv zu decken und die Mitarbeitenden für die bevorstehenden Herausforderungen im Gesundheitswesen zu rüsten.

6.6. Gewünschte Schulungsformen

In Kapitel 4.3. wurden bereits Methoden der Wissensvermittlung, die sich für Schulungen im Öffentlichen Gesundheitsdienst eignen, vorgestellt. Hier zeigte sich, dass die Angebote, auf die Schulungsverantwortliche bei der Gestaltung von Angeboten zurückgreifen kann, heute vielfältig sind. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Experteninterviews diskutiert.

6.6.1. Präsenzschulungen

Die Befragten zeigten eine hohe Affinität für dieses Format. Insbesondere nach den Erfahrungen der COVID19-Pandemie verwiesen einige Ansprechpartner auf die Mehrwerte von Schulungen in Präsenz. Unabhängig von der Effektivität dieses Formats wurde die Möglichkeit zur Vernetzung betont.

Jemand, der Vollzeit arbeitet, findet Präsenzschulung hilfreicher, auch die Vernetzung bei einer Präsenzschulung ist viel, viel besser.

Wir versuchen [Schulungen] in Präsenz zu machen, um dann eben auch möglichst interaktiv zu gestalten. Wir suchen das immer gezielt so aus, dass es keine Frontalvorträge sind und zum Beispiel konnten die Kollegen dann auch ihre eigenen Projekte nennen und haben sich dann in Kleingruppen aufgeteilt. Und diese Projekte wurden dann mit dem Blick der Schulung über zwei Tage immer wieder thematisiert und durchgezogen. Also genau das ist, weswegen wir Präsenz meistens bevorzugen.

Es kommt immer drauf an, wie lange eine Schulung ist, bei längeren Veranstaltungen finde ich Präsenz immer besser. Es kommt immer ein bisschen auf die Dauer und das Thema an. Wenn es aber darum geht, dass in einer Präsenz Schulung nicht nur geschult wird, sondern auch noch Inhalte geäußert werden, Diskussionen angestoßen werden sollen, finde ich Präsenz viel viel besser, weil die Interaktion in virtuellen Veranstaltungen schwierig ist.

Kritisch gesehen wurden die damit verbundenen hohen Kosten und der hohe zeitliche Aufwand.

Es ist oft schwierig, zu Fortbildungen zu reisen, da Anbieter recht weit entfernt sind. Wenn eine mehrtägige Schulung stattfindet, müssen die Mitarbeiter oft einen Tag vorher anreisen, ein Hotel nehmen und dann die Schulungen besuchen. Das ist sehr aufwendig.

Auch das Konzept ,,Mitarbeitende schulen Mitarbeitende'' kommt in niedersächsischen Gesundheitsämtern zum Einsatz.

Also im täglichen Leben wird durch den Kollegenaustausch geschult.

Für uns im Haus ist es selbstverständlich, dass neue Kollegen für die jeweiligen Module der Fachverfahrenssoftware von den Kollegen, die schon damit arbeiten, eingewiesen werden.

Auch Multiplikatorinnen und Multiplikatoren als zentrale Wissenstragende kommen in Kommunen und damit in Gesundheitsämtern in Niedersachsen zum Einsatz.

Wir haben so aus jeder Abteilung ein bis zwei Multiplikatoren zum Thema Digitalisierung, also ähnlich den Digital-Lotsen. Und haben in jeder Einheit quasi Kollegen, die wir befähigen und über aktuelle digitale Themen informieren, mit denen wir zum Beispiel auch IT-Kompetenzen aufbauen.

6.6.2. Online-Lernen (E-Learning)

Webinare sind eine Schulungsform, die immer wieder zum Einsatz kommen und mit denen die niedersächsischen Gesundheitsämter Erfahrung gesammelt haben. Diese Form der Wissensvermittlung hat besonders wegen der besseren Teilnahmemöglichkeit von Teilzeitbeschäftigten hohe Relevanz. Auch die Vorteile bei einer hohen Arbeitsbelastung kamen zur Sprache.

Online ist auch für die interessant, die nur Teilzeit arbeiten, Kinder zu betreuen haben, usw.

Die Mitarbeiter haben momentan viel zu tun, insbesondere im Umgang mit den Kindern. Wenn ich sie zu Schulungen schicke, haben wir ein großes Problem, da sie bereits genug Netzwerktreffen und andere Verpflichtungen haben. Sie sind also froh, wenn sie im Amt sind und ihre Arbeit erledigen können. Online-Seminare mit kurzer Dauer sind für sie am wenigsten einschränkend.

Diese Online-Formate sind insbesondere für uns im Gesundheitsdienst von Vorteil, da einige Aufgaben wie Untersuchungen oder Entnahmen von Proben vor Ort erfolgen müssen. Inzwischen gibt es zahlreiche Online-Inhalte für Schulungen und Fortbildungen, die zeitlich flexibel angeboten werden können. Diese Flexibilität ist für uns von großem Wert, da wir in einigen Bereichen keine festen Kernarbeitszeiten haben.

Also wir haben zum Beispiel Sicherheitsschulungen, die wir jedes Jahr als Mitarbeiter absolvieren müssen, zum Beispiel Brandgefahr oder psychische Gesundheit am Arbeitsplatz. Bei diesen Schulungen wird ein Fragenkatalog durchgearbeitet, das kann man komplett online machen.

Problematisch werden die Kosten, die mit der Ausgestaltung guter Formate verbunden sind und die eventuell mangelnde Möglichkeit zur Stellung von Fragen gesehen.

Interaktive Online-Veranstaltungen mit direkter Möglichkeit zur Fragestellung sind vorteilhaft, da die Fragen beantwortet werden können. Es ist schwierig, diese Möglichkeit zu gewährleisten, wenn man sich nur durch einen PowerPoint-Vortrag durchklickt. Es ist wichtig, dass Schulungen die Chance bieten, Fragen zu stellen und Antworten zu erhalten.

Das Webinar muss hoch professionell gestaltet werden, was auch wieder Zeit, Geld und Energie kostet.

In einigen Gesundheitsämtern sind **Lernplattformen** im Einsatz. Sie werden genutzt, um auf bestehendes Schulungsmaterial in unterschiedlichen Formaten zuzugreifen.

Die Mitarbeitenden sollen die Möglichkeit haben, nicht nur Präsenz oder online zu lernen […], sondern auch auf Aufzeichnungen zugreifen können. Das wird über eine Lernplattform zur Verfügung gestellt.

Wir stellen Inhalte über ein kleines Selbstlernportal zur Verfügung.

Gleichzeitig arbeiten wir daran, Dokumentationen in PDF-Form bereitzustellen und auch E-Learning-Plattformen einzurichten. Zum Beispiel können wir Videos oder interaktive Tutorials anbieten, bei denen man sich interaktiv durch eine Benutzeroberfläche klicken kann und Informationen findet.

Und die E-Learning Plattform beinhaltet natürlich auch ÖGD-Themen. Wir wollen aber auch zum Beispiel Allgemeine Sicherheitsunterweisungen und sowas dort mit einpflegen, die von bestimmten Berufsgruppen bei uns eben regelmäßig gemacht werden müssen. Später, wenn die Basics drin sind, dann sollen auch kleine Tutorials und sowas mit reinkommen.

Das Mobile Learning (mobiles Lernen) ist noch nicht sehr verbreitet. Es wird bei einzelnen Gesundheitsämtern jedoch positiv bewertet und findet gegebenenfalls künftig ebenfalls Anwendung.

Die Menschen, die jetzt in die Arbeitswelt eintauchen, sind auch anders schulisch erzogen, die haben anders gelernt als wir. Das geht einfach viel interaktiver. Und wenn ich das in kurzen kleinen Dosen anbiete, dann lernen glaube ich auch viele noch mal eben morgens in der Straßenbahn. Oder abends vor dem Krimi auf der Couch.

Erste Gesundheitsämter bieten bereits **Videotraining** an.

Zum Beispiel können wir Videos oder interaktive Tutorials anbieten, bei denen man sich interaktiv durch eine Benutzeroberfläche klicken kann und Informationen findet.

Wir machen zum Beispiel Micro Learning im Bereich IT-Sicherheit, wo wir Videos angucken und dann Fragen dazu beantworten müssen.

6.6.3. Blended-Learning (integriertes Lernen)

Die Form der Wissensvermittlung hat auch in einigen Gesundheitsämtern Anhänger, die viele Vorteile in der Vermischung der Lernformen sehen.

Die Mischung aus Präsenz- und Online-Schulungen (Blended Learning) finde ich interessant. Es ist wichtig, dass die Schulungsinhalte in kleinen Bausteinen präsentiert werden, die wiederholt werden können, um das Wissen zu festigen.

Ich bin totaler Fan von Blended Learning, weil das nach wie vor das ist, was am gängigsten ist, wo die Leute auch mit klarkommen. […] Damit habe ich persönlich immer die besten Resultate erlebt, gerade in der Erwachsenenbildung. Inhalte gefühlt selbst zu erarbeiten und dann gemeinsam die Resultate zu ziehen, hilft am ehesten.

Und ich kann es vor allen Dingen auch barrierefrei gestalten, wir dürfen nicht die Leute vergessen, die vielleicht nicht so gut lesen können, die nicht so gut sehen können, die nicht so gut hören können, die auch andere Aufnahmewege haben, deswegen finde ich blendet Learning ganz gut.

Abschließend lässt sich feststellen, dass die Interviewten zwar Präsenzschulungen bevorzugen, aber auch große Vorteile bei anderen Schulungsformaten sehen. Letztlich hänge es von Inhalt, Ziel und den Teilnehmenden ab, welches Format der Wissensvermittlung richtig und passend ist.

6.7. Analyse der gesundheitsamtsspezifischen Kompetenzanforderungen aus den Interviews

Die in Kapitel 5. analysierte Literatur bezieht sich **ausschließlich auf die Kompetenzbedarfe in der öffentlichen Verwaltung** und legt keinen Schwerpunkt auf den Öffentlichen Gesundheitsdienst. Zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Orientierungsrahmens konnten keine relevanten Forschungsergebnisse, die auf die Kompetenzbedarfe im Öffentlichen Gesundheitsdienst spezialisiert sind, identifiziert werden. Es gibt weitere Projekte im Rahmen des Paktes für den ÖGD, die sich mit Kompetenzen und Bedarfen im ÖGD beschäftigen. Es bleibt abzuwarten, inwieweit die Ergebnisse anderer Projekte sich mit den Ergebnissen dieser Betrachtung decken werden.

Es wird deutlich, dass sich viele der benötigten Kompetenzen mit den Ergebnissen der Auswertung der wissenschaftlichen Literatur in Kapitel 6.1. decken. Die von den Gesundheitsämtern als wichtig betrachteten Kompetenzen werden auch von der allgemeinen Literatur zu Kompetenzen in der digitalen Verwaltung als wichtig betrachtet. Ein Großteil der gewünschten Kompetenzen lässt sich in der Kategorie Anwendungsschulungen zusammenfassen, so z. B. Qualifizierungsmaßnahmen zu Agora, DEMIS, Office und Fachverfahrensanwendung. Eine ausführliche Darstellung findet sich in Anhang 1.

Gesundheitsamtsspezifische Kompetenzen	• Videokonferenzen • Videoberatung • Bedarfe aus NLGA-Projekten • Fachverfahren • Gesundheitsamtsspezifische Fachanwendung (DEMIS, Agora, etc.) • Schnittstellen / Telematikinfrastruktur (Kommunikation im Medizinwesen KIM / Gematik)

Tabelle 3: Kompetenzerweiterung gesundheitsamtsspezifische Kompetenzen

Die Gesundheitsämter sehen aber auch Kompetenzen, die über den wissenschaftlichen Diskurs hinaus gehen (Tabelle 3: Kompetenzerweiterung gesundheitsamtsspezifische Kompetenzen3: Kompetenzerweiterung gesundheitsamtsspezifische Kompetenzen). So spielt das Thema Schnittstellen zwischen verwendeten Programmen und Plattformen auch des Niedersächsischen Landesgesundheitsamtes (NLGA) für sie, wegen der Berichterstattung an das Land, eine große Rolle. Daten müssen zwischen unterschiedlichen Systemen transferiert und in diese eingepflegt werden.

Die Beratung von Beratungssuchenden ist ein integraler Bestandteil der Arbeit im Gesundheitsamt. Beraten wurde während und auch nach der Pandemie zunehmend per Video. Auch deswegen wird die Beratung per Video an Bedeutung weiter zunehmen. Eine entsprechende Weiterbildung für Mitarbeitende, die in der Videoberatung tätig sind, ist folglich notwendig.

Darüber hinaus sind sich die Gesundheitsämter darüber bewusst, dass sie Schulungsbedarfe haben werden, die aus den aktuell laufenden Projekten beim Niedersächsischen Landesgesundheitsamt im Rahmen des Paktes ÖGD erwachsen. Welche Bedarfe das genau sind, wird mit Abschluss der Projekte offensichtlich werden. Die notwendigen Schulungen sollten in die Konzipierung und Durchführung der Projekte integriert werden.

Es hat sich gezeigt, dass die Kompetenzen in den niedersächsischen Gesundheitsämtern und in den unterschiedlichen Abteilungen sehr heterogen verteilt sind. Schulungsmaßnahmen werden bisher wenig systematisch angeboten. Im Rahmen des Paktes für den ÖGD gibt es verschiedene Projekte, die beginnen, diese Probleme zu adressieren. Ziel sollte deswegen für die niedersächsischen Gesundheitsämter primär sein, einen einheitlichen Wissenstand in IT-Anwendungskompetenzen zu erlangen, um ein gemeinsames Fundament zu schaffen und Fähigkeiten vergleichbarer zu machen. IT-Anwendungsfähigkeiten sind für die Arbeit im digitalen Umfeld essenziell. Darauf aufbauend können in einer nächsten Entwicklungsstufe das Kompetenzspektrum erweitert und entsprechende Schulungen etabliert werden.

Mitarbeitende sind sich bereits bewusst, dass neue Technologien es erfordern, sich lebenslang weiterzubilden. Dieser Druck setzt Mitarbeitende unter Stress, der durch neue Erwartungen von Arbeitgebenden entsteht.[7] Mit einer gezielten Eingrenzung der geforderten Kompetenzen durch Arbeitgebende wird dieser Druck reduziert und die Chancen, Erfolg in der Weiterbildung zu haben, steigt. So beugt man arbeitgeberseitig auch einer Überlastung von Mitarbeitenden bewusst vor.

Die folgende Betrachtung der Qualifizierungsmaßnahmen in Kapitel 6.8. rückt die Ausbildung der IT-Anwendungsfähigkeiten in den Fokus.

6.8. Kompetenzbasierte Ableitung von Schulungs- / Qualifizierungsmaßnahmen

Die kontinuierliche Weiterentwicklung von Kompetenzen war und ist von entscheidender Bedeutung. Es wird immer wichtiger, dass vermehrt auf gezielte Schulungsmaßnahmen gesetzt

7 Rau, 2012.

wird, um Mitarbeitende optimal auf die Anforderungen der modernen Arbeitswelt vorzubereiten. Diese Schulungen sollten ein breites Spektrum abdecken und eine Vielzahl von Fähigkeiten und Fachkenntnissen zur beruflichen Weiterentwicklung vermitteln.

In Kapitel 5.3., 5.4. wurden die Kompetenzen, die für die Digitalisierung der Gesundheitsämter notwendig sind, auf Grund der Struktur im Öffentlichen Gesundheitsdienst, der Bedarfe, die niedersächsische Gesundheitsämter selbst im Bereich Schulung sehen, und aus den Erkenntnissen aus relevanter Fachliteratur zu Schulungsbedarfen für die digitale Verwaltung heraus erarbeitet und vorgestellt. In Tabelle 4 (S. 65) sind alle Kompetenzen, die in diesem Orientierungsrahmen näher erläutert und empfohlen werden, aufgelistet. Diesen Kompetenzen werden die Schulungsmaßnahmen, die auf die Ausbildung der entsprechenden Kompetenz abzielen, zugeordnet. Weiterhin finden sich in dieser Tabelle relevante Faktoren wie Zielgruppe, Teilnahmevoraussetzungen und Lehrmethoden.

Ausführliche Kompetenzsteckbriefe mit empfohlenen Lehrinhalten und Zielen der Schulungsmaßnahmen finden sich in Anhang.

Tabelle 4: Kompetenzbasierte Ableitung von Schulungsmaßnahmen

Kompetenzgruppe	Kompetenz	Schulung	Zielgruppe	Teilnahmevor-raussetzungen	Lehr- und Lernmethoden
Analysieren und Reflektieren von digitalen Medien	Medien analysieren und bewerten	Informations-, Recherche- und Medienkompetenz	Alle	Keine	Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit
	Medien in der digitalen Welt verstehen und reflektieren	Informations-, Recherche- und Medienkompetenz	Alle	Keine	Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit
Datenkompetenz	Datenhaltung	Datenmanagement	Alle, insbesondere Mitarbeiter Gesund-heits-berichterstattung, Verwaltungspersonal	Keine, Interesse an Statistik und Grundverständnis für Daten von Vorteil	Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit
	Datenmodellierung, -analyse und -visualisierung	Data Analytics	Alle, insbesondere Mitarbeiter Gesund-heits-berichterstattung, Verwaltungspersonal	Keine, Interesse an Statistik und Grundverständnis für Daten von Vorteil	Präsenzveranstaltung, Praxisbeispiele und eigenständige Übun-gen, Fallstudie
Kommunizieren und zusammen-arbeiten in digitalen Umgebungen	Interagieren	Digitales Arbeiten	Alle	Keine	Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit
	Verständnis von und sicherer Umgang mit sozialen Netzwerken	Grundlagen Sozialen Medien	Alle	Keine	Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit, E-Learning
	Zusammenarbeiten	Digitales Arbeiten	Alle	Keine	Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit
Problemlösen und Handeln im digitalen Umfeld	Algorithmen erken-nen, formulieren und kritisch hinterfragen	Grundlagen der Informatik	IT-Fachkräfte, Digitali-sierungsbeauftragte	Keine, techni-sches Interesse von Vorteil	Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit, E-Learning
	Digitale Werk-zeuge und Medien zum Lernen nutzen (Selbstlernkompetenz)	Digitales Arbeiten	Alle	Keine	Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit
	IKT (Informations- und Kommunikationstech-nologien) Architektu-ren und Standards	Grundlagen der Informatik	IT-Fachkräfte, Digitali-sierungsbeauftragte	Keine, techni-sches Interesse von Vorteil	Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit, E-Learning
	Softwareentwicklung und Programmierung	Grundlagen der Informatik	IT-Fachkräfte, Digitali-sierungsbeauftragte	Keine, techni-sches Interesse von Vorteil	Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit, E-Learning
	Technische Probleme lösen	Informations-, Recherche- und Medienkompetenz	Alle	Keine	Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit
	Usability UX/UI design / Barrierefreiheit	IT-Design, Usability und Mensch-Com-puter-Interaktion	Mitarbeitende, die die digitalen Angebote gestalten, IT-Fachkräfte	Keine, generelles Interesse an IT von Vorteil	Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit
	Werkzeuge bedarfs-gerecht einsetzen (Arbeitsmittel und -techniken)	Digitales Arbeiten	Alle	Keine	Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit
		Fachverfahrens-schulungen	Alle	Keine	Präsenzveranstal-tung, Praxisbeispiele, Übungen, Gruppen- oder Einzeltraining, Auffrischung per Onlinetraining
		Grundlagen der Informatik	IT-Fachkräfte, Digitali-sierungsbeauftragte	Keine, techni-sches Interesse von Vorteil	Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit, E-Learning

Kompetenzgruppe	Kompetenz	Schulung	Zielgruppe	Teilnahmevor-raussetzungen	Lehr- und Lernmethoden
Produzieren und Präsentieren von digitalen Inhalten	Entwickeln und Produzieren	Informationen visualisieren und präsentieren	Alle	Keine	Präsenzunter-richt, Übung, Online-Schulung
		IT-Anwendungsschu-lungen	Mitarbeitende, die die Anwendung im beruf-lichen Alltag nutzen	Keine	Präsenzunter-richt, Übung, Online-Schulungen
		Informations-, Recherche- und Medienkompetenz	Alle	Keine	Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit
	Weiterverarbeiten und Integrieren	Informationen visualisieren und präsentieren	Alle	Keine	Präsenzunter-richt, Übung, Online-Schulung
		IT-Anwendungsschu-lungen	Mitarbeitende, die die Anwendung im beruf-lichen Alltag nutzen	Keine	Präsenzunter-richt, Übung, Online-Schulungen
		Informations-, Recherche- und Medienkompetenz	Alle	Keine	Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit
Schützen und sicheres Agieren in digitalen Umgebungen	Personenbezogene Daten und Privatsphäre schützen	IT- & Datensicherheit in Behörden	IT-Sicherheitsbeauf-tragte, Mitarbeitende der IT, IT-Leitung, Digitalisierungsbeauf-tragte	Keine, generelles Interesse an IT von Vorteil	Präsenzunterricht, Unterstützung durch E-Learning
		Datenschutz & Datenschutzrecht	Digitalisierungs-beauftragte, DSB, Datenschutzkoordi-natoren, IT-Leitung, IT-Mitarbeitende	Keine, generelles Interesse an IT von Vorteil	Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit
		Grundlagenunterwei-sung Datenschutz im ÖGD	Alle	Keine	Onlinetraining mit Test
	Rechtliche Vorgaben beachten	Datenschutz & Datenschutzrecht	Digitalisierungs-beauftragte, DSB, Datenschutzkoordi-natoren, IT-Leitung, IT-Mitarbeitende	Keine, generelles Interesse an IT von Vorteil	Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit
		Grundlagenunterwei-sung Datenschutz im ÖGD	Alle	Keine	Onlinetraining mit Test
	Sicher in digitalen Umgebungen agieren	IT- & Datensicherheit in Behörden	IT-Sicherheitsbeauf-tragte, Mitarbeitende der IT, IT-Leitung, Digitalisierungsbeauf-tragte	Keine, generelles Interesse an IT von Vorteil	Präsenzunterricht, Unterstützung durch E-Learning
		IT-Sicherheitsbewusst-sein	Alle	Keine	Onlinetraining mit Test
Suchen, Verarbeiten und Aufbewahren von digitalen Informationen	Auswerten und Bewerten	Informations-, Recherche- und Medienkompetenz	Alle	Keine	Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit
	Speichern und Abrufen	Informations-, Recherche- und Medienkompetenz	Alle	Keine	Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit
	Suchen und Filtern	Informations-, Recherche- und Medienkompetenz	Alle	Keine	Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit

Kompetenzgruppe	Kompetenz	Schulung	Zielgruppe	Teilnahmevor-raussetzungen	Lehr- und Lernmethoden
Gesundheitsamts-spezifische Kompetenzen	Videokonferenzen	IT-Anwendungsschu-lungen	Mitarbeitende, die Videokonferenzen im beruflichen Alltag nutzen	Keine	Präsenzunter-richt, Übung, Online-Schulungen
	Fachverfahren	IT-Anwendungsschu-lungen	Mitarbeitende, die die Anwendung im beruf-lichen Alltag nutzen	Keine	Präsenzunter-richt, Übung, Online-Schulungen
	Gesundheitsamts-spezifische Software (DEMIS, Agora, etc.)	IT-Anwendungsschu-lungen	Mitarbeitende, die die Anwendung im beruf-lichen Alltag nutzen	Keine	Präsenzunter-richt, Übung, Online-Schulungen
	Schnittstellen / Telematikinfrastruktur (Kommunikation im Medizinwesen KIM / Gematik)	IT-Anwendungsschu-lungen	Mitarbeitende, die die Schnittstellen bedienen und / oder Telematikinfrastruktur nutzen	Keine	Präsenzunter-richt, Übung, Online-Schulungen
IT-Management	IT-Service-Management	ITIL	IT-Fachkräfte und Führungskräfte im IT-Service-Management, Projektmitarbeitende, usw.	Keine, Interes-se an Services, Service Ma-nagement und IT-Services von Vorteil.	Präsenzseminar oder Live-Online-Training
	IT-Governance-, Risk- und Compliance-Ma-nagement	ITIL	IT-Fachkräfte und Führungskräfte im IT-Service-Management, Projektmitarbeitende, usw.	Keine, Interes-se an Services, Service Ma-nagement und IT-Services von Vorteil.	Präsenzseminar oder Live-Online-Training
		IT-Risikoanalyse und -tragung	IT-Verantwortliche, Si-cherheitsbeauftragte, Datenschutzbeauftrag-te, Administratoren	Allgemeine IT-Kenntnisse	Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit
		IT-Governance-Doku-mentation	Amtsleitung, IT-Lei-tung, IT-Governan-ce-Verantwortliche, IT-Fachkräfte und Führungskräfte im IT-Service-Management, Projektleitende	Keine	Präsenzunter-richt, Übung, Online-Schulungen
	IT-Ressourcen-Manage-ment	IT-Ressourcen-Manage-ment	Amtsleitung, Projekt-leiter, Programmleiter, Fach- oder Führungs-kräfte und Mitarbeiter, die eine Schnittstelle zur Führung darstellen	Keine	Präsenzunterricht, Übung, Gruppen-arbeit, Rollenspiel, Fallbeispiele
	IT-Programm- und Portfolio-Management	IT-Programm- und Portfolio-Management	Alle, insbesondere Projektleiter und Projektmitarbeitende	Keine, Erfah-rungen in der Projektarbeit von Vorteil	Präsenzschulung oder Webinar mit Praxis-beispielen, Gruppen-diskussion, Fallbeispiele

Zusammenfassend richtet sich das breit gefächerte Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen an eine vielfältige Zielgruppe. Die Offenheit der angegebenen Zielgruppe ermöglicht es, dass möglichst viele Mitarbeitende davon profitieren können. Die erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse sind in verschiedenen beruflichen Kontexten äußerst nützlich. Eine einmalige Teilnahme ist meist ausreichend, da das Gelernte durch die Praxisanwendung vertieft und erweitert wird.

Im Kontext der digitalen Transformation empfiehlt es sich, stets auf dem aktuellen Stand zu sein. Die rasche Entwicklung neuer Technologien erfordert eine stetige Weiterbildung, insbesondere wenn es um neue Systeme geht. Die Kurzbeschreibungen der Qualifizierungsmaßnahmen dienen lediglich als grobe Leitlinien. Die konkreten Schulungsinhalte werden so gestaltet, dass sie sich an den aktuellen Anforderungen orientieren.

Ziel ist es, durch die Qualifizierungsmaßnahmen die notwendigen Werkzeuge zur Verfügung zu stellen, um langfristig produktiver zu arbeiten und sich in einer sich ständig wandelnden Welt weiterentwickeln zu können.

7. Integration im Gesundheitsamt

In den vorangegangenen Kapiteln wurden sowohl die Literatur, die Methodik als auch Ergebnisse der Interviews dargestellt und ein Kompetenzprofil für die Mitarbeitenden im Öffentlichen Gesundheitsdienst entwickelt. Noch nicht beleuchtet wurde, welche Aspekte bei der Konzeption und Implementierung von Schulungskonzepten zu berücksichtigen sind. Darunter fallen Motivation, Evaluation und Weiterentwicklung von Schulungsmaßnahmen. Ein besonderer Fokus soll dabei auf den Themen IT-Sicherheit und Datenschutz in niedersächsischen Gesundheitsämtern liegen. Im Folgenden sind Zitate aus den Interviews wieder eingerückt und kursiv.

7.1. Gründe für das Angebot von Schulungsmaßnahmen im beruflichen Kontext

Bei den Aspekten, die für ein Angebot von Qualifizierungsmaßnahmen durch den Arbeitgeber sprechen, sind folgende Punkte von zentraler Bedeutung: Gut ausgebildete Mitarbeitende können mit Herausforderungen besser umgehen und verbessern so das Betriebsklima spürbar. Außerdem steigern Schulungsangebote die Attraktivität einer Organisation. Dies stärkt die Position als relevanter Arbeitgeber für bestehende oder potenzielle Mitarbeitende. Weiterhin signalisiert dies Mitarbeitenden Wertschätzung für berufliche Qualifikationen.[1] So wird die Mitarbeiterbindung erhöht.[2] Dies kann ein Mittel sein, um im Fachkräftemangel mit konkurrierenden Arbeitgebern mitzuhalten. Weiterhin führen regelmäßige Schulungen dazu, die Produktivität der Mitarbeitenden zu erhalten und damit den Nutzen durch die gesteigerte Qualität der Arbeitsleistung für die Organisation zu steigern.[3]

Die Mitarbeiter fühlen sich nicht wertgeschätzt und reden natürlich in ihrer privaten Umgebung nicht positiv vom Arbeitgeber und das spricht sich rum. Dann sagt natürlich jeder, warum soll ich dort arbeiten, wenn die Leute, die dort jetzt schon arbeiten unzufrieden sind.

Weiterbildung für Mitarbeitende ist so akzeptiert wie nie: Im Jahr 2020 haben laut Statistischem Bundesamt so viele Mitarbeitende wie noch nie an Weiterbildungen teilgenommen, die durch den Arbeitgeber angeboten wurden.[4]

7.2. Konzeption

Die unterschiedlichen Angebote für Weiterbildungen in digitalen Kompetenzen werden in Kapitel 8. vorgestellt. Die konkrete Ausgestaltung von Schulungskonzepten liegt je nach Organisation bei unterschiedlichen Akteuren: der Amtsleitung, der IT-Abteilung, der Digitalisierungsabteilung, der Personalentwicklung oder bei einer Kombination der Akteure. Dies wurde bereits in Kapitel 6.2. näher beleuchtet. Bei der Konzeption von Schulungskonzepten ist es wichtig, dass nicht nur einer dieser Akteure das Konzept erarbeitet, sondern alle relevanten Arbeitsbereiche des Gesundheitsamtes zusammenarbeiten. Die Bedarfsermittlung bildet die Grundlage für die Gestaltung von Schulungskonzepten, da die Schulungsbedarfe der Mitarbeitenden mit dem Schulungskonzept gedeckt werden sollen und das Schulungskonzept deswegen auf diesem aufbauen muss. Dabei müssen auch Mitbestimmungsgremien zu Wort kommen. Es hat sich gezeigt, dass die Bedarfsermittlung und die Weiterbildungsplanung unter Personalverantwortlichen weit weniger kritisch angesehen wird als unter Personalräten. Der fehlende Einbezug der Mitarbeitenden in die Erhebung und Planung wird wiederholt

1 Personalwissen, 2022.
2 Absolventa, 2023.
3 Personalwissen, 2022.
4 DeStatis, 2022.

kritisiert.[5] Darüber hinaus ist die Akzeptanz von Personalentwicklungsbedarfsanalysen sehr viel höher, wenn Mitarbeitende einer Organisation in den Prozess der Erhebung involviert waren.[6] Im Allgemeinen ist die Bedarfsermittlung bzw. eine Bestandsaufnahme zentral für eine erfolgreiche Weiterbildung und den Kompetenzaufbau. Die Erhebung der Schulungsbedarfe der Mitarbeitenden steht zu Beginn der Erstellung eines Schulungskonzeptes:

Zur Erstellung des Konzeptes habe ich erst mal eine Ist-Aufnahme [der Schulungsbedarfe bei den Mitarbeitenden] gemacht.

Welche Abteilungen jetzt wo ihren Fokus gesehen hat, das war interessant.

Als Bedarf werden alle Kompetenzen definiert, die einer Organisation und ihren Mitarbeitenden fehlen, um die Ziele der Organisation zu erreichen. Darunter fallen individuelle sowie gesamtorganisatorische Bedarfe. Der Kompetenzbedarf wird immer mit einer Soll-Ist-Analyse ermittelt. Der gesamtorganisatorische Bedarf wird von der Funktion abgeleitet. Dabei wird betrachtet, welche Aufgaben bisher durchgeführt werden, welche Kompetenzen der Mitarbeitende in dieser Position bereits hat, welche Kompetenzen nicht genutzt werden, welche Kompetenzen aufgebaut werden müssen und wie viel Kapazität der Mitarbeitende in dieser Position hat. Daraus leitet sich der Bedarf ab.

Dann gibt es noch den eigenschaftstheoretischen Ansatz, bei dem die Potentiale des Mitarbeitenden weiterentwickelt werden sollen. Dabei gibt der Mitarbeitende und nicht die Position die Potentiale vor, die entwickelt werden müssen, um Herausforderungen der Zukunft begegnen zu können. Diese Potentialentwicklung gewinnt auch im öffentlichen Sektor immer mehr an Bedeutung.[7] Ergebnis einer solchen Analyse ist beispielsweise die Information, in welcher Abteilung digitale Kompetenzen zur Erfüllung der Aufgaben benötigt werden. Dabei sollte zuerst einmal sichergestellt werden, dass eine Basis entwickelt wird, auf die dann künftig aufgebaut werden kann. Die unterschiedlichen digitalen Kompetenzen sind in Kapitel 5.3. und 5.4. näher erläutert.

Mit diesen Ergebnissen als Grundlage kann mit der Planung von Maßnahmen begonnen werden. Dafür werden Teilnehmende ausgewählt und die Ziele der Maßnahme definiert. Verschriftlicht werden können die Ziele mit Hilfe von SMART-Zielen (vgl. Kapitel 4.4.). Diese definieren, ob der Kompetenzaufbau spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert ist. Es sind auch die Voraussetzung für die Teilnahme an der Weiterbildung, das richtige Format zu klären (vgl. Kapitel 4.3.) und die Lehrenden auszuwählen. Dies kann durch interne Schulungsmöglichkeiten, qualifiziertes Fachpersonal, Kollegen mit entsprechendem Wissen oder Digital-Lotsen passieren oder extern vergeben werden. Dabei sollte immer mit betrachtet werden, ob die Schulung sinnvoll oder eine Anpassung bestehender Prozesse zielführend ist.[8] Auch darf nicht vergessen werden, dass ein bestehendes Konzept regelmäßig überprüft und überarbeitet werden sollte. Da es auf den Bedarfen der Mitarbeitenden basiert, sollten diese auch in regelmäßigen Abständen reevaluiert werden, denn mit der Etablierung von Maßnahmen ist es wahrscheinlich, dass sich die Bedarfe auf absehbare Zeit verändern.

Bei Themen, die zwar nur für einzelne Mitarbeitende eines Gesundheitsamtes relevant, aber auch für andere niedersächsische Gesundheitsämter interessant sind, sollten Ämter erwägen, sich für gemeinsame Schulungen zusammenzuschließen. Dies empfiehlt sich besonders, wenn

5 Bahnmüller, et al., 2011, S. 324.

6 Solga, et al., 2011, S. 35-46.

7 Thom, et al., 2017, S. 362, ff.; Solga, et al., 2011, 460; Keindorf, et al., 2015, S. 9, f.; Apel-Soetebeer, et al., 2022, S. 31-33.

8 Keindorf, et al., 2015, S. 13; Apel-Soetebeer, et al., 2022, S. 33-34.

Zeitaufwand und Reisekosten zu berücksichtigende Faktoren sind. Zusätzlich kann dabei die Vernetzung der Gesundheitsämter untereinander ausgebaut werden. Zur Ermittlung gemeinsamer Schulungsbedarfe kann ein gemeinsames Tool zum Wissensmanagement genutzt werden, zum Beispiel Agora (vgl. Kapitel 4.).

7.3. Wissenstransfer, Schulungsevaluation und Weiterentwicklung von Schulungsangeboten

Ziel einer Evaluation von Schulungsmaßnahmen ist die Optimierung und Steuerung bestehender Angebote. Dabei geben die Ergebnisse Verantwortlichen, Trainern und Personalentwicklern Hinweise, wie erfolgreich die Angebote sind und wo Verbesserungsbedarf besteht.[9] Durch die hohen Kosten, die mit der Organisation und Durchführung von Weiterbildungen verbunden sein können, ist die Erfolgsmessung ein integraler Bestandteil der Personalabteilung. Denn werden die angestrebten Ziele erreicht, lassen sich die Weiterbildungsmaßnahmen gut argumentativ rechtfertigen. Dabei sollte vermieden werden, den Erfolg einer Maßnahme rein monetär zu bemessen. Der Erfolg einer Weiterbildung lässt sich anhand von vier Faktoren bewerten: Zufriedenheit mit der Weiterbildungsmaßnahme, Lernerfolg, Praxistransfer und Ergebnisse, die der Beschulte und die Organisation daraus ziehen. Nach dem Transfermodell von Baldwin & Ford (1988) in „Transfer of Training“ haben drei Faktorengruppen Auswirkungen auf das Ergebnis: Gestaltungsmerkmale der Weiterbildung, Merkmale des Umfeldes und Merkmale der Teilnehmenden.[10]

Für die erfolgreiche Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen sind mehrere Schlüsselfaktoren verantwortlich. Dabei sollte bereits die Vorbereitung auf die eigentliche Weiterbildungsmaßnahme lernförderlich sein. Darunter fallen neben den Informationen über die bevorstehende Maßnahme auch die Bereitstellung von Lerninhalten, die im Vorfeld von Teilnehmenden bearbeitet werden können. Weiterbildungen sollten darauf ausgelegt sein, dass die zu vermittelnden Kenntnisse und Fähigkeiten relevant für den Arbeitsalltag und praktisch anwendbar (Transferorientierung) sind. Die Wahl lernförderlicher Methoden ist ein weiterer Schlüsselfaktor. Die Art und Weise der Wissensvermittlung, die den Teilnehmenden hilft, die Inhalte besser zu verstehen und zu verinnerlichen, ist dabei von zentraler Bedeutung. Dies können beispielweise hilfreiche Arbeitsmaterialien, vertiefende Übungen, die Möglichkeit zur aktiven Beteiligung und der Einsatz von Medien sein. Ebenso wichtig sind die Rahmenbedingungen. Dazu zählen geeignete Schulungsräume, eine positive Lernatmosphäre und eine angemessene Gruppengröße. Der Trainer sollte neben dem erforderlichen Fachwissen auch die Kompetenz haben, auf Fragen und individuelle Bedürfnisse einzugehen und Inhalte verständlich zu vermitteln. Weiterhin beeinflussen die generelle Lernorientierung der Organisation, die Transfermöglichkeiten, die Unterstützung durch die Führungskraft sowie die Zusammenarbeit im Kollegium ebenfalls den Erfolg der Weiterbildungsmaßnahme. Nicht außer Acht zu lassen sind die Motivation der Teilnehmenden, Erwartungen an die Weiterbildung und die Bereitschaft zur Vertiefung und Anwendung des Gelernten nach der Maßnahme. All diese Merkmale tragen gemeinsam dazu bei, dass Weiterbildungsmaßnahmen effektiv sind und einen nachhaltigen Wissenstransfer ermöglichen.[11]

Der Erfolg von Schulungsmaßnahmen wird zumeist am Ende einer Maßnahme mit einem summativen Fragebogen bestimmt. Diese Fragebögen sollen erfassen, ob sich die Maßnahme aus Sicht der Teilnehmenden gelohnt hat. Allerdings gibt es zwei Nachteile: Zum einen ist es mit dieser Vorgehensweise nicht möglich, noch während der Maßnahme Einfluss auf den Erfolg zu nehmen, zum anderen werden diese Fragebögen oft nicht ausgewertet, sondern lediglich abgelegt. Sie haben damit keinen Einfluss auf die Qualität von Schulungsmaßnahmen.

9 Solga, et al., 2011, S. 371, 372.

10 Rabel, et al., 2018, S. 5, 6; Keindorf, et al., 2015, S. 23, 25.

11 Rabel, et al., 2018, S. 7,8; Keindorf, et al., 2015, S. 23.

Nutzt man digitale Lösungen für den gesamten Evaluationsprozess, so kann mit der Evaluation weitaus früher gestartet werden. Die Methode kann sogar genutzt werden, um vor Beginn des Trainings beispielsweise die Motivation der Teilnehmenden abzufragen und die Maßnahme an die Bedürfnisse der Gruppe anzupassen. Damit kann auch der Lerntransfer im Anschluss an die Maßnahme geprüft werden, ob der Teilnehmende das Erlernte im Arbeitsalltag anwenden kann. Ein weiterer Vorteil ist, dass der Zeitaufwand für Drucken, Austeilen, Einsammeln und händisches Auswerten der Ergebnisse entfällt.[12]

Anlage 3 zeigt einen beispielhaften Fragebogen, der für unterschiedliche Arten von Schulungen genutzt werden kann, um die Reaktionsbefragung der Teilnehmenden am Ende einer Maßnahme durchzuführen. Nutzt man Vorbefragungen und Transferbefragungen, so kommt es auf die Inhalte von Maßnahmen an und es ist notwendig, diese Befragungen an die Weiterentwicklung anzupassen.

Generell ist es wichtig, dass die Ergebnisse der Evaluation berücksichtigt werden und bestehende Schulungen an die Resultate angepasst werden. Darüber hinaus sollten diese bei der Konzeption neuer Schulungen einbezogen werden. Dabei sollte die Bedarfserhebung und die Konzeptionsentwicklung nicht außer Acht gelassen und bei der Qualitätssicherung genauso berücksichtigt und hinterfragt werden.[13]

Neben der generellen Notwendigkeit zur Weiterentwicklung von allgemeinen Schulungen bedürfen Schulungsinhalte, die besonders schnell überholt sind, einer regelmäßigen Überarbeitung. Darunter fallen insbesondere verpflichtende Schulungen zum Thema IT-Sicherheit und Datenschutz. Neben der Empfehlung zur jährlichen Absolvierung dieser Schulungen, empfiehlt es sich auch, die Inhalte jährlich in Hinblick auf ihre Aktualität von fachkundigem Personal überprüfen zu lassen. Sollten diese Schulungen extern durchgeführt werden, liegt diese Aufgabe beim Schulungsanbieter. Bei intern durchgeführten Schulungen liegen diese Aufgaben beim schulenden Personal in Rücksprache mit IT-Sicherheitsbeauftragten und Datenschutzbeauftragten. In jedem Fall ist sicherzustellen, dass die Unterweisung oder das Training inhaltlich und rechtlich stets auf dem neusten Stand sind. Dies ist wichtig, um insbesondere Dokumentationsunterlagen aktuell zu halten sowie Bedrohungslagen oder Datenschutzverstöße adäquat einzuschätzen und entsprechend reagieren zu können, wodurch die Organisation rechtlich abgesichert wird.

7.4. Zertifikate und Bescheinigungen

In Deutschland haben Zertifikate eine große Bedeutung. Sie gelten als Nachweis für eine vorher definierte Qualifikation. Je nachdem, wie wichtig Weiterbildung angesehen wird, unterscheidet sich auch die Bedeutung von Zertifikaten für absolvierte Weiterbildungen. Trotzdem spielt beispielsweise der Ruf einer Einrichtung eine größere Rolle bei der Auswahl als der Qualitätsnachweis einer Einrichtung über die eigene Zertifizierung.[14]

Für die Ausstellung von Zertifikaten bestehen verschiedene Standards: So beziehen sich Herstellerstandards auf herstellerspezifisches Wissen über Produkte. Das Wissen ist oft in unterschiedlichen Kompetenzstufen kategorisiert. Weiterbildungen vermitteln dabei die Inhalte, die zur Erreichung dieser Stufen notwendig sind, um die entsprechende Kompetenz nachzuweisen. Daneben legen freiwillige nationale / internationale professionelle Organisationen Standards als Richtlinien für die Weiterbildung fest. Übergeordnete Standards, die auf freiwilliger Basis entstehen, wie Qualitäts-, Sicherheits- und Umweltschutzstandards, definieren allgemeine Anforderungen an Weiterbildungen. So soll sichergestellt werden, dass Weiterbil-

12 Rabel, et al., 2018, S. 9; Solga, et al., 2011, S. 373, ff.

13 Solga, et al., 2011, S. 30; Apel-Soetebeer, et al., 2022, S. 35.

14 Löffelmann, et al., 2008, S. 250, ff.

dungen bestimmte Qualitätsnormen erfüllen. Zudem gibt es freiwillige Standards für spezifische inhaltliche Felder, wie zum Beispiel Sprachkompetenzen oder IT-Kompetenzen. Diese Standards bieten Leitlinien dafür, welche Fähigkeiten und Kenntnisse in diesen spezifischen Bereichen erwartet werden. Sie werden entwickelt, um Weiterbildungsangebote konsistent und die Inhalte nachvollziehbar zu machen. Sie sollen eine Grundlage bieten, die Kompetenzen der Lernenden objektiv bewerten zu können.[15]

Teilnahmebestätigungen sind von Zertifikaten ausdrücklich abzugrenzen, weil sie oft als Zertifikate bezeichnet werden, sie die Teilnahme eines Mitarbeitenden an einem Kurs zwar bestätigen, aber keinen Aufschluss über die Qualität der Inhalte oder deren Verwertbarkeit im Arbeitsalltag oder Kompetenzgewinne geben. In diesem Zusammenhang kommt zum Tragen, dass technologische Entwicklungen die Halbwertszeit von Wissen beschleunigt und damit die Notwendigkeit, informell erlangtes Wissen nachzuweisen, immer wichtiger wird. Darunter fällt der Erwerb von grundlegenden Kompetenzen im Umgang mit dem Computer und der Infrastruktur.[16]

Ein Zertifikat kann aber auch extern belegen, dass ein Mitarbeitender eine nach gewissen Standards erhaltene Unterweisung in einem Aufgabenbereich erhalten hat. Diese Art der Zertifizierung wird oft nur als Nachweis geführt. Ein derartiges Zertifikat dient nicht dazu, beruflich aufzusteigen oder das Tätigkeitsfeld zu erweitern bzw. aktuell zu halten. Es zielt lediglich darauf ab, Dritten gegenüber nachzuweisen, dass jemand einem Standard entsprechend unterwiesen worden ist.[17] Beispiel hierfür sind Zertifikate nach Abschluss einer Schulung in IT-Sicherheit oder Datenschutz. Diese Schulungen müssen wie in Kapitel 7.5. beschrieben aus rechtlichen Gründen nachgewiesen werden und ein Zertifikat ist ein Mittel dafür. Oft ist damit auch eine Lernzielüberprüfung verbunden, um den rechtlichen Anforderungen Genüge zu tun.

Aus den in Kapitel 6.8. beschriebenen Schulungsmaßnahmen fällt nur die Weiterbildungsmaßnahme zum Servicemanagement unter die der hoch formalisierten Schulungsmaßnahmen mit einer standardisierten Prüfung und entsprechendem Zertifikat. Bei allen anderen Schulungen hängt es vom Anbieter und seinen Standards ab, ob ein Zertifikat oder eine Teilnahmebestätigung oder kein Dokument ausgestellt wird. Es lohnt sich bei der Auswahl von Schulungsmaßnahmen darauf zu achten, welche Zertifizierungen der Anbieter selbst nachweisen kann. Auch sollte beachtet werden, ob für das zu schulende Themenfeld Standards bestehen, die eine Vergleichbarkeit der Inhalte und damit der zu erzielenden Ergebnisse ermöglichen. Auch bei Schulungen, die innerhalb einer Organisation angeboten werden, ist zu überlegen, wie die Leistung greifbar und nachvollziehbar gemacht werden kann. Für Teilnehmer einer Schulung ist es ein Zeichen von Wertschätzung, nach Abschluss einer Schulungsmaßnahme eine Bescheinigung in den Händen zu halten, die die erbrachten Leistungen dokumentiert. Ein Zertifikat kann das Selbstwertgefühl der Teilnehmer stärken, da es ihre Fähigkeiten und ihr Wissen offiziell bestätigt. Dies kann dazu beitragen, ihr Vertrauen in ihre Fähigkeiten und ihre Selbstwirksamkeit zu steigern. Auch trägt dies zur Motivation und der gefühlten Wertschätzung eines Mitarbeitenden bei. Dieses Thema wird in Kapitel 7.7.3. näher betrachtet.

Die Qualifizierungssteckbriefe in Anlage geben einen Anhaltspunkt, ob für die jeweilige Maßnahme ein Zertifikat oder eine Teilnahmebestätigung empfohlen wird.

15 Nindl, et al., 2012, S. 11.

16 Hanft, et al., 2004, 13, f.

17 Nindl, et al., 2012, S. 14.

7.5. Verpflichtung

Für verbeamtete und angestellte Mitarbeitende gelten unterschiedliche Regelungen hinsichtlich der Weiterbildung. Gemäß § 61 Absatz 2 des Bundesbeamtengesetzes sind Beamtinnen und Beamte grundsätzlich dazu angehalten, an dienstlichen Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen, um ihre vorhandenen Fertigkeiten und Kenntnisse für die aktuelle Position zu erhalten oder weiterzuentwickeln. In diesem Kontext schreibt § 46 der Verordnung über die Laufbahnen der Bundesbeamtinnen und Bundesbeamten (BLV) vor, dass der Dienstherr dazu verpflichtet ist, deren Leistungsfähigkeit durch Maßnahmen zur Personalführung und -entwicklung, die Fortbildungen einschließen, im Rahmen von Personalentwicklungskonzepten zu fördern. Diese Pflicht ist eine Konkretisierung der generellen Fürsorgepflicht des Dienstherrn gemäß § 78 des Bundesbeamtengesetzes. Diese Maßnahmen werden oft Anpassungsfortbildung genannt und haben den Zweck, sicherzustellen, dass Beamtinnen und Beamte stets in der Lage sind, die Erwartungen an ihre Funktion zu erfüllen. Die Verpflichtung zur Fortbildung ergibt sich aus dem Grundprinzip, dass diese ihrer beruflichen Tätigkeit mit voller Hingabe nachgehen müssen. Hingegen zielen Förderungsfortbildungen oder Weiterbildungen darauf ab, Wissen und Fähigkeiten über die aktuellen Anforderungen der jeweiligen Position hinaus zu erwerben. Beamtinnen und Beamte, die ihre Fähigkeiten und fachlichen Kenntnisse durch Fortbildungen nachweislich erweitert haben, sollen gefördert werden. Wo immer möglich, sollte diesen die Gelegenheit geboten werden, ihre Fachkenntnisse in verantwortungsvolleren Positionen anzuwenden.[18] Es hat sich gezeigt, dass das Verhältnis von verbeamteten zu angestellten Mitarbeitenden in Schulungen auch dem in der Organisation entspricht. Eine vermehrte Teilnahme von Beamtinnen und Beamten auf Grund der bestehenden Fortbildungsverpflichtung ist nicht ersichtlich.[19]

Angestellte im öffentlichen Dienst haben nur begrenzt die Pflicht, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Handelt es sich um Maßnahmen zum Erhalt des für die ausgeübte Tätigkeit notwendigen Wissens, so können Weiterbildungen angeordnet werden. Sollte eine Pflicht zur Weiterbildung bestehen, muss der Arbeitgeber die Kosten der Weiterbildung tragen. Soll aber komplett neues Wissen erlernt werden, das über das für die aktuelle Position notwendige Wissen hinaus geht, so besteht diese Pflicht nicht. Berufsbilder können sich im Laufe der Zeit verändern und mitunter kann die Erweiterung der ausgeübten Tätigkeit notwendig werden. Arbeitnehmer sind verpflichtet, sich innerhalb ihrer Tätigkeit weiterbilden zu lassen. Die Übernahme neuer Tätigkeitsfelder fällt jedoch nicht darunter. Die Kosten für die Weiterbildung sind in diesem Fall vom Arbeitgeber zu tragen.[20] Mitarbeitende haben andererseits von Gesetzes wegen kein einklagbares Recht auf Weiterbildung. Gegebenenfalls bieten Tarifverträge hier Regelungen, diese erstrecken sich jedoch zumeist auf Teilaspekte.[21] Der Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes (TVöD) beinhaltet einen Anspruch auf ein Qualifizierungsgespräch und eine Kostenklausel für Weiterbildungsmaßnahmen.[22] In der Praxis findet das Qualifizierungsgespräch allerdings wenig Akzeptanz und wird selten geführt.[23] Vereinbarungen zu Weiterbildungen können in separaten Verträgen oder im Arbeitsvertrag geschlossen werden. Dies wird auch in Kapitel 7.7.3. thematisiert. Die Personalvertretung und die Betriebsverfassung schützen die Rechte der Arbeitnehmer auch in diesem Kontext. Absprachen

18 Solga, et al., 2011) S. 403; Beamten-Magazin.

19 Vaanholt, 1997, S. 210.

20 Golomb, 2022; jobs.de, 2016; Solga, et al., 2011, S. 406-412.

21 Golomb, 2022; jobs.de, 2016; Solga, et al., 2011, S. 402,403.

22 Solga, et al., 2011, 408; Bahnmüller, et al., 2011, S. 321; Busse, et al., 2012, S. 95.

23 Bahnmüller, et al., 2011, S. 325.

zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber werden auch in Dienstvereinbarungen geschlossen. Näheres dazu wird in Kapitel 7.8. beschrieben.[24]

Es gibt generell keine verpflichtenden Schulungen außer in bestimmten fachlichen Bereichen, wie beispielsweise Schwangerschaftskonfliktberatung oder Qualitätsmanagement im Landesgesundheitsamt.

Es gibt keine festgeschriebene Verpflichtung zur Teilnahme an Schulungen.

Es gibt allerdings Bereiche, in denen Arbeitgeber die gesetzliche Pflicht haben, Mitarbeitende zu schulen. So sind die Mitarbeitenden einer Organisation zumeist die Ursache von Verstößen gegen den Datenschutz, indem sie beispielsweise durch Unwissenheit Datenpannen verursachen. Eine Organisation hat nach Art. 5 Abs. 2 DSGVO die Rechenschaftspflicht und Nachweispflicht über das datenschutzkonforme Verhalten der eigenen Mitarbeitenden. Nach Art. 32 Abs. 1 DSGVO ergibt sich die Pflicht zur Umsetzung von technischen und organisatorischen Maßnahmen, damit ein angemessenes Datenschutzniveau erreicht wird. Art. 39 Abs. 1 a) DSGVO konkretisiert die Pflicht des Verantwortlichen, seine Beschäftigten durch den für Behörden gem. Art. 37 Abs. 1 a) DSGVO verbindlich zu benennenden Datenschutzbeauftragten schulen zu lassen. Zwar können grundsätzlich gegen Behörden gem. § 20 Abs. 5 Niedersächsisches Datenschutzgesetz keine Bußgelder verhängt werden. Bei Verstößen gegen den Datenschutz droht jedoch auch ein Imageverlust für eine Behörde. Im Umfeld des ÖGD werden hochsensible Daten nach Schutzklasse D und E verarbeitet (die Schutzstufen und die damit verbundenen potenziellen Schäden werden im niedersächsischen Schutzstufenkonzept dargestellt). Nach Art. 5 Abs. 1a DSGVO müssen alle Mitarbeitenden, die in einer Organisation Daten verarbeiten, entsprechend geschult sein.[25] Durch eine Schulung der Mitarbeitenden in diesem Bereich haben diese ein stärkeres Bewusstsein für den angemessenen Umgang mit sensiblen Daten und können Unregelmäßigkeiten erkennen. Die Gefahr von Verstößen wird somit gemindert. Weiterhin kennen sie ihre Rechte und Pflichten im Umgang mit sensiblen Daten. Empfohlen wird diese Schulung für alle Mitarbeitenden, die regelmäßig personenbezogene Daten verarbeiten.[26]

Dies deckt sich mit den Ergebnissen der Experteninterviews mit Mitarbeitenden der niedersächsischen Gesundheitsämter. Ungeschulte Mitarbeiter sind unsicher im Umgang mit sensiblen Daten und benötigen die Weiterbildung, um ihre Aufgaben adäquat umsetzen zu können.

Es gibt noch Unsicherheiten bei bestimmten Themen, wie zum Beispiel dem Umgang mit sensiblen Daten oder Schweigepflichtsentbindungen.

Es gibt viele Unsicherheiten im Bereich Datenschutz. Wie kommuniziere ich per E-Mail, wie halte ich Datenschutzrichtlinien ein? Da sind noch zu viele Unsicherheiten im Gesundheitsamt, gerade in Hinblick auf die personengeschützten Daten.

Ich denke, dass Schulungen zu Datenschutz ein wichtiger Bereich sind. Es wäre sinnvoll, den Mitarbeitern grundlegende Kenntnisse über die Datenschutzgrundverordnung zu vermitteln und ihnen zu zeigen, welche Daten besonders schützenswert sind.

Der Datenschutzverantwortliche einer Organisation, im behördlichen Kontext also in der Regel die Behördenleitung, ist dafür verantwortlich, dass die Mitarbeitenden geschult werden, und hat dies zumindest überwachen zu lassen. Der Nachweis umfasst üblicherweise das

24 Solga, et al., 2011, S. 403, 404; Busse, et al., 2012, S. 16.

25 Schenk, 2021.

26 Weigandt, 2020.

Angebot einer jährlichen Schulung; die Verpflichtung ergibt sich insbesondere aus Art. 39 Abs. 1 a) DSGVO.[27]

Es bestehen keine Vorgaben zur Art der Durchführung der Schulung. Empfehlenswert ist ein E-Learning-Kurs mit anschließendem Test, da diese Tools meist die Anforderungen der Nachweispflicht einer Organisation nach Art. 5 Abs. 2 DSGVO erfüllen.[28]

Das Thema IT-Sicherheit ist auch in niedersächsischen Gesundheitsämtern ein stets aktuelles Thema. Daher wird versucht, das Schulungsangebot dahingehend auszubauen.

Mit den neuen technischen Möglichkeiten ergeben sich auch neue Risiken, die wir beachten müssen. Es ist daher von großer Bedeutung, den Mitarbeitenden das nötige Wissen und Verständnis für Datenschutz- und IT-Sicherheitsaspekte zu vermitteln. Dies kann eine Herausforderung sein, da diese Themen oft abstrakt und komplex sind. Dennoch ist es essenziell, dass die Mitarbeitenden die potenziellen Risiken und Schutzmaßnahmen verstehen, um sensiblen Daten angemessen zu begegnen.

Unser Datenschutz-Koordinator baut in Zusammenarbeit mit unserem Datenschutzbeauftragten regelmäßige Datenschutz-Schulungen auf. Also einmal allgemein Datenschutz, dann gibt es aber auch Schulungen zum Thema IT-Sicherheit. Das bauen wir gerade ganz massiv aus. Das nimmt auch Fahrt auf.

Es sollte Schulungen zur IT-Sicherheit geben, die jährlich oder regelmäßig aufgefrischt werden, da sich die Anforderungen und Bestimmungen ständig ändern.

Beim Thema IT-Sicherheit gibt es jedoch, anders als beim Thema Datenschutz, keine gesetzliche Grundlage für verpflichtende Schulungen. Es gibt Normen, wie zum Beispiel das Kapitel „Sensibilisierung und Schulung zur Informationssicherheit“ des Grundschutzes des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) oder die ISO 27001. Diese Normen bieten einen Rahmen, in dem IT-Sicherheitsbewusstseinstrainings (IT-Security-Awareness) abgehalten werden, die Durchführung dieser Trainings ist für Organisationen jedoch nicht verpflichtend.[29] Die größte Schwachstelle für die IT-Sicherheit ist aber der Mensch.[30] „Hacker kalkulieren damit, dass Menschen vor den Rechnern Fehler machen“ (Ulf Baltin, 2021). Bedenkt man, welche Folgen die Unkenntnis in diesem Bereich sowohl finanziell als auch imagetechnisch haben kann, ist es wichtig, Angebote für Mitarbeitende regelmäßig bereit zu stellen, um Vorfälle zu vermeiden und den Schaden für die eigene Organisation gering zu halten.[31]

Es empfiehlt sich, jährlich Schulungen zu Datenschutz und IT-Sicherheit anzubieten und Mitarbeitende zur Teilnahme zu verpflichten. Aktuell gibt es nur bei wenigen Gesundheitsämtern eine entsprechende Teilnahmeverpflichtung für diese Schulungen. Viele Gesundheitsämter setzen sich jedoch mit dem Thema auseinander und wissen, dass hier mittelfristige Änderungen notwendig sind.

Im Projekt wird geplant, Datenschutz- und IT-Sicherheitsschulungen verpflichtend zu machen.

Wir haben aktuell noch keine Verpflichtung für IT-Sicherheitsschulungen oder Datenschutz.

Der Wunsch nach Schulungsangeboten zu Beginn einer Beschäftigung beim Gesundheitsamt besteht bei einigen Mitarbeitenden; hier sollte bereits im Onboarding-Prozess ein entspre-

27 Weigandt, 2020.

28 Weigandt, 2020.

29 Oberberger, 2022.

30 Pinnow, 2021; Oberberger, 2022.

31 Pinnow, 2021.

chendes Angebot z. B. durch einen E-Learning-Kurs vorgehalten werden, der für neue Mitarbeitende verpflichtend ist:

Jeder Mitarbeiter, der neu kommt, sollte so eine Art Grundschulung erhalten für alle relevanten Themen. So wird sichergestellt, dass jeder, der bei uns anfängt, den gleichen Kenntnisstand hat. So hat jeder einfach eine Basis, auf der man aufbauen kann und auf dieser Basis kann man dann auf die individuellen Bedürfnisse eingehen.

Das Ziel ist es, sowohl das amtsbezogene als auch das übergeordnete Onboarding zu verbessern, um den Mitarbeitern das Verständnis für die Verwaltungsprozesse zu vermitteln.

Auch für neue Mitarbeiter sollten Schulungen angeboten werden, um sie im Voraus für ihre Aufgaben zu schulen und sicherzustellen, dass sie ihre Arbeit bei uns ohne Bedenken ausführen können.

Wir haben ganz viele neue Kolleginnen und Kollegen im Corona-Kontext bekommen, und dann haben wir auch ein Onboarding organisiert.

Wir haben ein Basisprogramm, dass jeder Neue oder Wiedereinsteiger durchläuft. Da werden Dinge wie unsere Datenphilosophie, unsere Datenschutzrichtlinie, Standardprogramme, Drucker, Umgang mit Drucker und Telefonanlage usw. erklärt. Also ein digitales Onboarding, eine Basisschulung. Das ist eine Tagesveranstaltung.

Eine Lösung kann auch ein Willkommenstag mit einer Basisschulung sein, die alle Mitarbeitenden, die eine Tätigkeit im öffentlichen Gesundheitsdienst aufnehmen, durchlaufen. Die Inhalte sollten eine Grundlage für die Arbeit legen und Sachverhalte bieten, die Mitarbeitende für die Arbeit benötigen. Das Angebot sollte ebenfalls verpflichtend für neue Mitarbeiter sein. Gesundheitsämter berichten, dass sie viele neue Mitarbeitende zeitgleich einarbeiten. Gleichzeitig bindet die Einarbeitung Einzelner Fachpersonal. Diese Maßnahme trägt dazu bei, Gesundheitsämter bei anhaltendem Fachkräftemangel zu entlasten, sie als Arbeitgeber attraktiver zu machen und Fachkräfte im Alltag zu entlasten.

Auch wenn das Angebot von Schulungen für Arbeitgeber nicht in allen Bereichen rechtlich verpflichtend ist (z. B. im Bereich IT-Security), sollten die niedersächsischen Gesundheitsämter Angebote schaffen, ihre Mitarbeitenden im Bereich der digitalen Kompetenzen weiterzubilden. Bei der Entwicklung von Schulungskonzepten sollten die Bedarfe der Organisation berücksichtigt werden und diese kommuniziert werden (vgl. Kapitel 7.2.). Die Beteiligung der Mitarbeitenden fördert eine lernoffene Unternehmenskultur (vgl. Kapitel 7.7.).[32] In der Praxis kann die Motivation der Mitarbeitenden, an Schulungen teilzunehmen, gering sein, so dass es Anreizsysteme braucht, um zur Teilnahme zu bewegen (vgl. Kapitel 7.7.3.).[33]

7.6. Lernintervalle und lebenslanges Lernen

Die Tatsache, dass die Wirtschaftskraft einer Region mit der Weiterbildungsquote der ansässigen Arbeitnehmer korreliert, hat für Arbeitgeber immense Bedeutung. Es ist auch wahrscheinlich, dass die Produktivität einzelner Organisationen steigt, wenn Mitarbeitende besser weitergebildet werden.[34] Allerdings gibt es keine gesetzlichen Regularien in Bezug auf Umfang, Menge und Regelmäßigkeit von Weiterbildungen.[35] Trotzdem hat der Begriff des lebenslangen Lernens seit den 70er-Jahren immer stärker an Bedeutung im allgemeinen Diskurs zu Weiterbildungen gewonnen und sich zu auch zu einem politischen Handlungsfeld entwi-

32 Matthäi, 2007, S. 14.

33 Busse, et al., 2012, S. 54.

34 jobs.de, 2016.

35 Busse, et al., 2012, S. 15, f.

ckelt.[36] Zuletzt haben in einer personalwirtschaftlichen Studie 92 % der befragten Arbeitgeber bejaht, dass das lebenslange Lernen durch die Digitalisierung an Wichtigkeit gewonnen hat.[37]

Das lebenslange Lernen wird sowohl für Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer als Chance begriffen. So erlernen Arbeitnehmer stetig etwas Neues, erweitern ihre Qualifikationen und steigern damit ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt. Für Arbeitgeber ist dies ein Treiber für Innovation in der eigenen Organisation.[38]

„Die Digitalisierung verändert berufliche Kompetenzprofile und Karrierewege. Der typische Lebenslauf – Schule, Ausbildung oder Studium und dann 40 Jahre im gleichen Beruf – gehört für die meisten Beschäftigten der Vergangenheit an." Leah Schrimpf, Referentin Bildungspolitik beim Bitkom (Paulsen, et al., 2022).

Was lebenslanges Lernen genau heißt, wird jedoch unterschiedlich ausgelegt. Die Europäische Kommission definiert lebenslanges Lernen als „alles Lernen während des gesamten Lebens, das der Verbesserung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen dient und im Rahmen einer persönlichen, bürgergesellschaftlichen, sozialen, bzw. beschäftigungsbezogenen Perspektive erfolgt." (Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 2011)

In der Untersuchung von von Rosenbladt zum zeitlichen Umfang und Häufigkeit von Schulungen in Deutschland, hat sich gezeigt, dass es deutliche Unterschiede gibt, die sich an der Größe der Organisation orientieren. So steigt sowohl der zeitliche Umfang als auch die Teilnahmehäufigkeit mit der Organisationsgröße an. Durchschnittlich nahmen Mitarbeitende an 0,69 Maßnahmen pro Jahr mit einem zeitlichen Umfang von 17 Stunden teil. Dabei ist die Tendenz gegenüber den Vorjahren steigend. In Kleinstorganisationen bis 19 Mitarbeitende zu denen immerhin 39 % der Gesundheitsämter deutschlandweit gehören (vgl. Kapitel 2.), liegt der zeitliche Umfang 60 % niedriger und die Zahl der Maßnahmen 50 % niedriger als der Durchschnitt. Im Vergleich zu größeren Organisationen haben kleinere also noch Nachholbedarf. In großen Organisationen nimmt statistisch jeder Mitarbeiter einmal jährlich an einer Weiterbildung teil.[39]

Eine ähnliche Tendenz zeigt eine in den USA durchgeführte Studie. In dieser geben 90 % der Befragten an, dass sie es für notwendig halten, ihre Kenntnisse mindestens einmal jährlich aufzufrischen. Andererseits reduziert sich die Zeit, in der vorhandenes Wissen aktuell bleibt, kontinuierlich, denn es gibt in immer kürzeren Abständen technologische Innovationen und Fortschritte auf dem Markt.[40] Im Berufsalltag ist das Angebot von Weiterbildungen allerdings oft anlassgetrieben, wie bei der Einführung einer neuen Fachanwendung, die eine Schulung erforderlich macht.[41]

Empfehlungen bezüglich Umfang und Regelmäßigkeit lassen sich weder aus der rechtlichen Situation noch aus den entsprechenden Studien herleiten. Doch bietet die Studie von Rosenbladt etwas Orientierung. Demnach sollten sich Mitarbeitende ein bis zwei Mal im Jahr weiterbilden. Die steigende Tendenz an besuchten Weiterbildungen und -dauer legt nahe, dass durch technologische Entwicklungen und die immer stärkere Notwendigkeit, Wissen aktuell zu halten, die Zahl benötigter Weiterbildungen perspektivisch steigen wird. Bei dieser Frage

36 Nuissl, et al., 2014.

37 Wolter, 2017.

38 Remdisch, et al., 2016, S. 9, ff.

39 Rosenbladt, 2012, S. 27.

40 Knipfer, et al., 2020, S. 256.

41 Busse, et al., 2012.

sollte berücksichtigt werden, welche aktuellen Erfahrungen in den niedersächsischen Gesundheitsämtern mit Weiterbildungsanforderungen bestehen.

Mitarbeiter haben unterschiedliche Anforderungen und Kompetenzen in Bezug auf die Digitalisierung

In unserem Gesundheitsamt war ein überwältigender Wunsch nach Grundlagenschulung, weniger nach Vertiefung oder Auffrischung, wobei Auffrischung ja auch ganz wichtig ist.

Die Bedarfe sind relativ unterschiedlich, weil jeder auf einem anderen Kenntnisstand ist.

Abschließend ist zu sagen, dass der Fokus darauf liegen sollte, alle Mitarbeitenden auf ein einheitliches Level zu bringen. Dies sollte das vordringliche Ziel bei der Erarbeitung eines Schulungskonzeptes, das die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeitenden berücksichtigt, sein. Außerdem sollten Mitarbeitende ihr Wissen regelmäßig auffrischen und zumindest einmal im Jahr eine Schulung besuchen. Diese Angebote sollten bei der initialen Entwicklung eines Schulungskonzeptes mitberücksichtigt werden. Kapitel 7.8. zeigt Möglichkeiten, wie diese Anforderungen in der Organisation festgehalten werden können.

7.7. Lernkultur und Rahmenbedingungen

Das Lernen im Erwachsenenalter ist für die Entwicklung und das Umfeld eines Menschen von zentraler Bedeutung. Anders als Kinder können Erwachsene jedoch nach Schule und Ausbildung selbst entscheiden, ob und in welchem Umfang sie Bildungsangebote wahrnehmen.[42] Die Motivation, an Weiterbildungen teilzunehmen, hängt dabei von den Lern-Erfahrungen in der Schulzeit ab.[43] Die Rahmenbedingungen und das Umfeld, in denen Erwachsene lernen, tragen entscheidend dazu bei, ob eine Weiterbildungsmaßnahme erfolgreich ist oder nicht (Erfolgsmessung, Kapitel 7.3.).

Verschiedene Faktoren können die Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber der betrieblichen Weiterbildung positiv beeinflussen. So lässt sich eine generelle Lernkultur in einer Organisation aufbauen. Das Lernen in den Mittelpunkt zu stellen, zum integralen Bestandteil der Unternehmensplanung zu machen, an der alle teilhaben, ist elementar für den Erfolg der Weiterbildung.[44]

7.7.1. Kommunikation von vorhandenen Schulungsangeboten

Damit Schulungsangebote gut angenommen werden, müssen sie von den Mitarbeitenden zunächst wahrgenommen werden. Wie kritisch die Kommunikation der Angebote ist, zeigt der Learning & Development Monitor 2023: Demnach fühlen sich nur 33 % der Mitarbeitenden gut über bestehende Schulungsangebote informiert.[45]

Die häufigsten Wege, über Fortbildungsangebote innerhalb einer Organisation zu informieren, sind die Veröffentlichung von Angeboten im Intranet und über das direkte Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden.[46] Die Angebote im Intranet umfassen ebenfalls Lernmanagementsysteme (LMS), über die in Organisationen zeit- und ortsunabhängig Mitarbeitenden Lerninhalte zur Verfügung gestellt werden.

In den Gesundheitsämtern werden bestehende Angebote zumeist über das Intranet kommuniziert:

---

42 Gorges, 2015, S. 10.

43 Gorges, 2015, S. 17.

44 Solga, et al., 2011, S. 48, ff.

45 Wolter, 2023, es wurden 693 HR-Verantwortliche, 452 Führungskräfte sowie 905 Mitarbeitende aus Unternehmen mit über 200 Beschäftigten in Deutschland befragt.

46 Busse, et al., 2012, S. 65, 95.

Standardschulungen sind im Intranet drin, was die Organisation von sich aus anbietet. Und klar gibt es die Aufforderung, dass Mitarbeitende, die Schulungsbedarfe darüber hinaus haben, sich melden können.

Es gibt immer mal übers Intranet Angebote zu verschiedenen Themen, oft in Kooperation mit unserer Kreisvolkshochschule, sowohl zu Office als auch zu anderen verschiedenen Kursen.

Die Angebote stehen so im Intranet und für jeden Kollegen jede Kollegin zugänglich.

Es gibt ein festes Angebot an Schulungen. Das wird immer ins Intranet geschrieben und jeder kann sich jederzeit etwas raussuchen.

Die Kommunikation über das Intranet funktioniert auch nur semi gut, wenn die Mitarbeiter das Intranet nicht nutzen.

Hier lässt sich bereits erkennen, dass die Kommunikation der Angebote oft nicht optimal verläuft.

Also das Angebot muss man ja auch mitkriegen. Es ist nicht so, dass man jetzt ein schwarzes Brett hat auf dem steht: Wir bieten demnächst folgende Schulungen an. Schulungen könnten glaube ich systematischer oder besser kommuniziert werden. Jeder macht das einfach irgendwie.

Bei immer mehr Gesundheitsämtern kommt auch ein Lernmanagementsystem zum Einsatz:

Wir haben noch ein kleines Selbstlernportal dazu zur Verfügung, über das wir Inhalte und Filme bereitstellen.

Wir wollen die digitale Kompetenzbildung im Landkreis 24/7 für unsere Kolleginnen und Kollegen bereithalten. Je nachdem, wie sie sich weiterentwickeln wollen, was sie mit ihrer Führungskraft abgesprochen haben, sollen sie die Möglichkeit haben, nicht nur Präsenz oder online zu buchen, sondern dass sie auch auf Aufzeichnungen zugreifen können. Diese Inhalte werden über eine Lernplattform zur Verfügung gestellt.

Um die Bekanntheit bestehender Angebote zu steigern, bieten sich verschiedene Möglichkeiten an. Bei der Wahl der Kommunikationsmittel ist es wichtig, die eigenen Mitarbeitenden und deren bevorzugte Kommunikationskanäle zu kennen. Wurde bisher hauptsächlich über das Intranet kommuniziert und die Teilnahme war nicht wie erwartet, sollte hinterfragt werden, ob die Platzierung der Angebote gut und effizient ist. Eine zentrale Verlinkung auf der Startseite hilft Mitarbeitenden, schnell an ihr Ziel zu gelangen und das Thema präsent zu platzieren. Ergänzend können weitere organisationseigene Kommunikationskanäle genutzt werden, wie E-Mail-Verteiler oder Newsletter, um auf das generelle Schulungsprogramm, auf in Kürze anstehende Schulungen oder freie Restplätze aufmerksam zu machen. Auch auf Veranstaltungen, die in der Organisation stattfinden, kann das bestehende Angebot hinweisen. Alternativ bietet sich eine reine Informationsveranstaltung an. Hier können Fragen direkt beantwortet werden. Poster an schwarzen Brettern, die entweder auf bestimmte Schulungen aufmerksam machen oder darauf hinweisen, wo weitere Informationen zum allgemeinen Schulungsangebot zu finden sind, können gerade bei Belegschaften mit einem höheren Durchschnittsalter zielführend sein. Gesundheitsämter, die bereits ein Lernmanagementsystem im Einsatz haben, können in diesen Angebote publik machen. Dies könnte auch ein Ort sein, an dem Erfolgsgeschichten präsentiert werden können, die andere Lernende motivieren können. Mitarbeitende erhalten die Möglichkeit von ihren positiven Erfahrungen mit den Angeboten der Organisation zu berichten. Eine direkte Ansprache von Mitarbeitenden kann sehr viel bewirken. Individuelle E-Mails an Mitarbeitende, für die bestimmte Angebote relevant sind oder die direkte Absprache mit der Führungskraft sind hierfür mögliche Mittel.

Die Ansprache durch die Organisation und von der jeweiligen Führungskraft trägt auch dazu bei, bei den Mitarbeitenden ein Gefühl dafür zu entwickeln, wie wichtig die Weiterbildung für die Organisation ist, und kann positiven Einfluss auf die wahrgenommene Lernkultur der Organisation haben.

7.7.2. Lernzeit

Laut Learning & Development Monitor 2023 haben 43 % der Befragten zu wenig Zeit für Weiterbildungen.[47] Einer österreichischen Studie zufolge ist für 54 % der Befragten beruflicher Stress und fehlende private Zeit der Grund für nicht erfolgte Weiterbildungen. Dabei ist der Faktor des Zeitmangels im Vergleich zu den Vorjahren weiter gestiegen.[48] Auch die Bertelsmann Stiftung hat Zeitmangel als Faktor für nicht erfolgte Weiterbildungen identifiziert.[49] Mangelnde Zeit ist auch bei den niedersächsischen Gesundheitsämtern ein entscheidender Aspekt:

Auch Mitarbeitende im Außendienst haben einfach nicht die Zeit für Weiterbildungen. Wenn die zu einer zweistündigen Schulung gehen, können die danach nicht mehr in einen Außeneinsatz fahren. Das führt dann zu Diskussionen mit dem Vorgesetzten.

Zeit ist das, was wir eigentlich gar nicht haben. Gerade nicht nach Corona. Die Arbeitsgeschwindigkeit hat sich danach einfach stark erhöht.

Rechtlich gilt die Zeit, die für eine Weiterbildung erforderlich ist, als Arbeitszeit, wenn der Auftrag zur Weiterbildung durch den Arbeitgeber erfolgt ist. Ausschlaggebend dafür, ob Weiterbildungszeit als Arbeitszeit gilt, ist, dass der Arbeitgeber die Weiterbildung für sinnvoll und notwendig für die Fortführung der Tätigkeit des Arbeitnehmers hält. Weiterbildungen, die ein Arbeitnehmer aus eigenem Interesse besucht, gelten demnach nicht als Arbeitszeit. Ausnahmen von diesen Regelungen bestehen, wenn im Dienstvertrag oder im Tarifvertrag andere Regelungen festgehalten sind.[50]

Neben den rechtlichen Aspekten hat allerdings der Faktor, während der Arbeitszeit wegen hoher Auslastung keine Zeit für die Weiterbildung zu haben, großen Einfluss. Die Diskussion, ob Weiterbildungszeit Arbeitszeit ist, ist in diesem Kontext kontraproduktiv und trägt nicht dazu bei, Lernen als Teil der Kultur einer Organisation zu begreifen. Vielmehr sollten Organisationen es ihren Mitarbeitenden zeitlich ermöglichen, sich regelmäßig weiterzubilden. Neben dem Angebot von regelmäßigen Schulungen und der Möglichkeit, diese in der Arbeitszeit zu belegen, kann Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben werden, sich regelmäßige Zeiten für Weiterbildungen im Kalender einzutragen. In dieser Zeit können beispielsweise online verfügbare Inhalte wie kurze Videos angeschaut oder Inhalte von Schulungen wiederholt werden. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, in dieser Zeit den kollegialen Austausch zu pflegen, der für informelles Lernen wichtig ist. Somit wird die Weiterbildung ritualisiert und in den Berufsalltag eingebunden. Diese Maßnahme ist insbesondere unter dem Aspekt der Motivation von Mitarbeitenden wichtig.[51]

7.7.3. Lernanreize und -motivation

Für den Erfolg von Schulungsmaßnahmen ist es essenziell, dass die Mitarbeitenden, die davon profitieren sollen, auch an diesen teilnehmen. Im öffentlichen Dienst bestehen wie in der Privatwirtschaft diverse Herausforderungen, Mitarbeitende zu motivieren, an angebotenen Schulungen teilzunehmen.

47 Steiner, 2022.

48 Wolter, 2023.

49 Onderka, 2022; Gillmann, 2022.

50 Leitner, 2016.

51 Schütt, 2020.

Ein Problem sind begrenzte Entwicklungsmöglichkeiten im öffentlichen Dienst. Der konventionelle Karriereverlauf folgt in der Regel einem hierarchischen Muster, das teilweise begrenzte Aufstiegschancen bietet. Das Fehlen entsprechender Entwicklungsmöglichkeiten wirkt sich negativ auf die Motivation aus, Weiterbildungsangebote in Anspruch zu nehmen.[52]

Die geltenden Rechtsvorschriften im öffentlichen Dienst können die Umsetzung leistungsorientierter Personalstrategien einschränken. In der Privatwirtschaft wird im Weiterbildungsbereich oft mit Anreizsystemen gearbeitet, um die Mitarbeitenden zur Teilnahme zu motivieren.[53]

Bestehende Anreiz- und Belohnungssysteme im öffentlichen Dienst sind stärker von Loyalität und Pflichterfüllung geprägt als in der Privatwirtschaft. Darüber hinaus müssen die Anreiz- und Belohnungssysteme sich innerhalb der Möglichkeiten bewegen, die das Tarifrecht zulässt.[54] Ein Lösungsansatz könnte sein, die Personalentwicklung als ein ganzheitliches neues Personalkonzept zu sehen, das Personalgewinnung, -beurteilung, -erhaltung, -entwicklung und -freistellung ganzheitlich betrachtet.[55]

Der 2020 in Kraft getretene § 18a TVöD lässt nun alternative Anreize für Entgelt zu. Über diesen Paragrafen können auch nicht-monetäre Anreize geregelt werden.[56] Es besteht also die Möglichkeit, Ziele der Weiterbildung mit dem Gehalt zu verknüpfen. Die Hans-Böckler-Stiftung (2005) hat in der Studie „Leistungsanreize – eine Ernüchternde Bilanz" betrachtet, wie Leistungsanreize in der öffentlichen Verwaltung genutzt werden können. Es hat sich gezeigt, dass Mitarbeitende auf das Angebot einer leistungsabhängigen Bezahlung oft verzichtet haben, weil keine Möglichkeiten für Leistungssteigerung oder keine angemessenen Kriterien für die Messung gesehen wurden. Einige Kommunen haben mit dieser Vorgehensweise allerdings bereits gute Erfahrungen gemacht.[57] Denkbar wäre beispielsweise ein jährliches Fortbildungsziel an einen prozentualen Anteil des Gehaltes zu knüpfen, um die Teilnahmebereitschaft der Belegschaft zu erhalten.

Müller de Vries (2021) schlägt in „Digitale Kompetenzen im öffentlichen Dienst: Herausforderungen und Rolle der Weiterbildung: Praxisbeispiel Deutsche Bundesbank" ein Fördermodell für die Entwicklung digitaler Kompetenzen im öffentlichen Dienst vor. Sie schlägt vor, dass allen Mitarbeitenden im Jahr 1000 Euro für die Weiterbildung in IT- und Digitalisierungsmaßnahmen in Eigeninitiative zur Verfügung stehen, für die gesamte Organisation soll ein Gesamtweiterbildungsbudget zur Verfügung stehen. Jeder Mitarbeitende erhält drei frei einteilbare Lerntage für nicht tätigkeitsbezogene Weiterbildung sowie 10 Lerntage für thematisch passende Weiterbildungen. Freie Plätze in internen Schulungen sollen kurz vor Kursbeginn für alle Mitarbeitenden freigeschaltet werden, diese können für diese Angebote ihre Lerntage verwenden. Wichtig ist auch, dass die Kenntnisse, die die Mitarbeitenden erwerben, zentral erfasst werden, um bei entsprechendem Bedarf auch handeln zu können.[58]

7.8. Erarbeitung von Dienstvereinbarungen zur Weiterbildung

Der Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes sieht ein jährliches Qualifizierungsgespräch sowie eine Kostenklausel vor. Durch diese Regelung ist keine Verpflichtung der betroffenen Parteien entstanden. Das heißt, Arbeitgeber und Arbeitnehmer können handeln, müssen aber nicht.

52 Thom, et al., 2017, S. 308; Groll, 2012.

53 Busse, et al., 2012, S. 55-57.

54 Thom, et al., 2017, S. 308.

55 Thom, et al., 2017, S. 318.

56 Hertzfeld, 2021.

57 Hans-Böckler-Stiftung, 2005.

58 Müller de Vries, 2021.

Die Regelung ist sehr frei und bietet Gestaltungsspielraum, eine Dienstvereinbarung ist nicht verpflichtend. Auch ein ermittelter Schulungsbedarf, dem keine Maßnahme folgt, ist tarifkonform (vgl. Kapitel 7.5.).[59]

Alle Aspekte der Integration im Gesundheitsamt, die in den vorherigen Abschnitten erörtert wurden, können in einer Dienstvereinbarung verschriftlicht und für alle Teile der Organisation verbindlich und verlässlich festgehalten werden. Es empfiehlt sich bei der Ausarbeitung eines Schulungskonzeptes die generellen Ziele, die mit dem Konzept verbunden sind, zu formulieren und eine für alle Beteiligten verbindliche Vereinbarung zu den Rechten und Pflichten von Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu formulieren. Damit können viele in diesem Kapitel beschriebenen Probleme grundlegend geregelt und Unsicherheiten auf allen Seiten beseitigt werden. Daneben zeigt den Mitarbeitenden diese Vereinbarung, welchen hohen Stellenwert das Thema Weiterbildung bei der Organisation hat, und trägt dazu bei, eine positive Lernkultur zu etablieren.

Ein solche Vereinbarung, die das Management von Weiterbildungen betrifft, kann vielfältige Bereiche abdecken, abhängig von den individuellen Bedingungen und Anforderungen der Organisation.[60] Im Folgenden sind einige übliche Themen und Vereinbarungen aufgeführt, die in derartigen Dienstvereinbarungen enthalten sein können:

- **Förderung individueller Qualifikationen:** In Dienstvereinbarungen kann die Verbesserung der Qualifikation bestimmter Mitarbeiter behandelt werden, insbesondere wenn deren berufliche Entwicklung gefährdet ist. Darunter kann die Identifizierung von Schulungsbedarf und spezielle Maßnahmen zur Verbesserung dieser Qualifikationen fallen.
- **Verpflichtung zur Weiterbildung:** In Dienstvereinbarungen kann die Verpflichtung zur Weiterbildung eingeführt werden, um die Qualität der Arbeit zu sichern. Diese Vereinbarungen können auch finanzielle und personelle Ressourcen umfassen, um diese Verpflichtung umzusetzen.
- **Weiterbildungsansprüche der Beschäftigten:** Dienstvereinbarungen können die Ansprüche der Beschäftigten in Bezug auf Weiterbildung festlegen. Teil davon kann ein Verfahren zur Definition der Planung, Organisation und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen sein.
- **Einrichtung von Weiterbildungskommissionen:** Zur Umsetzung der Dienstvereinbarung können Weiterbildungskommissionen eingerichtet werden. Derartige Gremien treffen sich regelmäßig, um die Weiterbildungsaktivitäten in der Organisation zu koordinieren.
- **Informationspflicht des Arbeitgebers:** Eine Dienstvereinbarung kann beinhalten, dass der Arbeitgeber die Mitarbeiter regelmäßig über betriebliche Weiterbildungsangebote informieren muss.
- **Einrichtung eines Weiterbildungsbudget:** Es kann ein Budget für die Weiterbildung von Mitarbeitenden eingerichtet werden. In diesem Fall sollten Mitarbeitende darüber informiert sein, dass solche Mittel für sie bereitstehen.
- **Verantwortung für angemessene Qualifikationen:** Teil der Dienstvereinbarung kann sein, dass sowohl Mitarbeitende als auch die jeweiligen Führungskräfte für die Weiterbildung verantwortlich sind.

59 Bahnmüller, et al., 2011, S. 324.

60 Berger, et al., 2013, S. 84.

- **Teilnahmerecht:** In der Regel steht es den Mitarbeitern frei, an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen, sofern die persönlichen und betrieblichen Voraussetzungen erfüllt sind.
- **Festlegung der Teilnahme:** Durch eine Dienstvereinbarung kann bestimmt werden, wer die Teilnahme der Mitarbeitenden an Weiterbildungsmaßnahmen festlegt. In vielen Fällen ist dies die jeweilige Führungskraft. Die Belange von Mitarbeitenden mit Behinderungen müssen dabei stets berücksichtigt werden.
- **Freistellung für externe Berufsbildungsmaßnahmen:** Regelungen zur Freistellung von Mitarbeitern für die Teilnahme an externen Berufsbildungsmaßnahmen können ebenfalls Teil der Dienstanweisung sein.
- **Kostenregelung:** Sie kann auch Bestimmungen zur Übernahme der Kosten für Weiterbildungsmaßnahmen umfassen.
- **Bedarfs- und Seminarplanung:** Auch das Verfahren zur Bedarfsplanung und zur Planung von Schulungen in der Organisation können enthalten sein.
- **Leistungsnachweise:** Die Dienstanweisung kann Anforderungen und Verfahren für die Dokumentation von Leistungen oder den Erwerb von Zertifikaten nach Abschluss von Weiterbildungsmaßnahmen definieren.[61]

Die konkrete Ausgestaltung der Inhalte und die Details von Dienstvereinbarungen können sich von Organisationen zu Organisation unterscheiden und sind stark von den jeweiligen Bedürfnissen und Zielen abhängig. Wichtig ist, dass Dienstvereinbarungen sorgfältig ausgearbeitet und von allen beteiligten Parteien verstanden und akzeptiert werden, um eine effektive Umsetzung zu gewährleisten.[62] Richtig implementiert sind sie ein wirkungsvoller Bestandteil des Schulungskonzeptes und ein wichtiger Schritt zu einem effektiven Schulungsmanagement.

61 Solga, et al., 2011, S. 409; Studybyte, 2023.

62 Solga, et al., 2011, 409.

8. Bestehende Angebote

Die niedersächsischen Gesundheitsämter können auf eine Vielzahl an Schulungsangeboten zugreifen, die meist einen Bezug zur öffentlichen Verwaltung haben. In Sonderfällen besteht auch eine Spezialisierung auf die Qualifizierungsbelange des Öffentlichen Gesundheitsdienstes (ÖGD). Im Folgenden werden verschiedene Anbieter von Schulungen digitaler Kompetenzen und beispielhafte Angebote, auf die die niedersächsischen Gesundheitsämter zugreifen können, vorgestellt. Diese Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Auch sollte beachtet werden, dass sich das Angebot der vorgestellten Organisationen nach Redaktionsschluss noch ändern kann. Erwähnenswert ist, dass es bei fast allen Anbietern auch Schulungen außerhalb des Bereiches Digitalisierung oder IT gibt, die digitalisierungsrelevante Kompetenzen vermitteln. Es empfiehlt sich deswegen, auch dort nach Qualifizierungsmaßnahmen zu suchen.

8.1. Die Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen (AÖGW)

Die AÖGW mit Sitz in Düsseldorf ist eine Bildungseinrichtung und eine rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechtes. Sie wird von zehn Trägerländern, u.a. Niedersachsen, finanziert. Die AÖGW wurde im Jahr 1971 gegründet und ist die einzige Einrichtung deutschlandweit, die eine länderübergreifende Aus-, Fort- und Weiterbildung für Beschäftigte im Öffentlichen Gesundheitsdienst anbietet. Daneben gehört Forschung zu den Aufgaben der AÖGW. Die Akademie zählt zu den größten Bildungseinrichtungen im Öffentlichen Gesundheitswesen in Deutschland.[1]

Die Angebote der Akademie gliedern sich in: Weiterbildung; Creative Communication & Management; Digitalisierung; Epidemiologie, Gesundheitsberichterstattung; Gesundheitsförderung & Prävention sowie Gesundheitshilfen; Hygiene und Infektionsschutz; Kinder- und Jugendgesundheit; Sozialpädiatrie; Lebensmittelüberwachung; Medizinische Begutachtung; Newcomer; Sozialpsychiatrie; Sonderveranstaltung und Zahngesundheit.

Seit Oktober 2022 wird eine Fortbildungsreihe angeboten, die sich auf digitale Kompetenzen für den ÖGD fokussiert. Die Reihe begann mit einer Veranstaltung, in der aktuelle und künftige Herausforderungen der digitalen Transformation des Öffentlichen Gesundheitsdienstes thematisiert wurden.[2]

„Die digitale Transformation im Öffentlichen Gesundheitswesen und in der kommunalen Verwaltung hat enorm an Fahrt aufgenommen. Mit dem erweiterten Fortbildungsangebot unterstützt die AÖGW die Kolleg:innen im ÖGD dabei, die heterogenen digitalen Kompetenzen zu erhalten, die für diesen Prozess essenziell sind.“ Prof.in Dr. Dagmar Starke, kommissarische Leitung der AÖGW, (AÖGW, 2022)

Die Veranstaltungsreihe umfasst sechs Module: Digitale Führungskompetenzen, Digitales Gesundheitsamt I und II, Agiles Management, Datenschutz und Interoperabilität und Projektmanagement.[3]

Das Modul „Datenschutz und Interoperabilität“ aus dem Bereich Digitalisierung thematisiert praktische Lösungen und Herausforderungen zur Interoperabilität digitaler Anwendungen in den Gesundheitsämtern. Die Schulung besteht aus einem Vortrag und einer Diskussion der Teilnehmenden zu ethischen Gesichtspunkten im Umgang mit Daten im Gesundheitsamt. Die Schulung dauert einen halben Tag und findet online statt.

1 AÖGW, 2023; Beckers, 2023, S.6.

2 AÖGW, 2022, S. 1.

3 AÖGW, 2022, S. 1; AÖGW, 2023.

Neben den Schulungen im Bereich „Digitale Kompetenzen“ gibt es weitere Schulungen, die für den ÖGD und dessen Digitalisierung von Relevanz sind. Dazu gehören beispielsweise: Onlinesprechstunde, Onlineberatung im Rahmen der Pandemie und darüber hinaus im Gesundheitsdienst, Netzwerkarbeit im digitalen Zeitalter: Onlinemeetings und erfolgreiche Moderation. In der Veranstaltung „Grundlagen des Öffentlichen Gesundheitsdienstes und des Verwaltungshandelns“ werden Mitarbeitende, die neu im Themenfeld sind, befähigt, im ÖGD zu arbeiten.[4]

Darüber hinaus bietet die Akademie einmalige Veranstaltungen und Foren zu Themen mit Relevanz für den Gesundheitsdienst an. Beispielhaft sei hier die im Jahr 2023 angebotene Veranstaltung zum „Wissenstransfer im ÖGD“ genannt.[5] Es ist empfehlenswert, das gesamte Programm der Akademie auch über den Bereich Digitalisierung hinaus zu betrachten.

Weitere Informationen zu den Angeboten der AÖGW finden sich im Fortbildungsprogramm.

8.2. Niedersächsisches Studieninstitut e.V. (NSI)

Das Niedersächsische Studieninstitut für kommunale Verwaltung e.V. (NSI) ist ein eingetragener Verein mit Sitz in Hannover und Träger der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (HVSN). Die Mitglieder des NSI sind die niedersächsischen Kommunen, das Land Niedersachsen sowie Verbände, öffentliche Unternehmen und Kirchen, die mit dem Verein den Zweck verfolgen, die Bildung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern.[6]

Die Angebote des NSI gliedern sich in: Führung & Coaching; Personal & Organisation; Digitalisierung, Datenschutz, IT-Sicherheit & E-Government; Methodische, soziale & persönliche Kompetenzen; Kommunalfinanzen; Soziales und Jugend; Schule, Schulträgermanagement; Allgemeines und besonderes Verwaltungsrecht sowie Kommunales Marketing und Öffentlichkeitsarbeit.[7]

Besondere Beachtung im kommunalen Umfeld findet die Seminarreihe „Digital-Lotse werden“, da das Qualifizierungsangebot in Zusammenarbeit mit dem Niedersächsischen Ministerium für Inneres und Sport (MI) und den kommunalen Spitzenverbänden entwickelt wurde und vom MI gefördert wird. Ziel des Projektes ist, ausgewählte Verwaltungsmitarbeitende in Niedersachsens Kommunen zu Impulsgebern zu machen, die die Belegschaft in ihrer Behörde informieren, Veränderungsprozesse in der Kommune anregen sowie ihre Kolleginnen und Kollegen für Digitalisierung motivieren.[8] Das Programm dauert drei Tage. Die Schulung wird neben Dozierenden des NSI auch von praxiserfahrenen Verwaltungsmitarbeitenden durchgeführt. Neben der direkten Wissensvermittlung werden auch Methoden wie Gruppenarbeiten und Workshops eingesetzt. Inhalte sind: Bausteine der Verwaltungsdigitalisierung; Grundlagen der digitalen Verwaltungstransformation; Kolleginnen und Kollegen für Veränderung motivieren; Pflichten aus dem Niedersächsisches Gesetz über digitale Verwaltung (NDIG); Elektronische Aktenführung; Scan-Konzepte; Onlinezugangsgesetz & Föderales Informationsmanagement; Evaluation von Fachanwendung; Projektorganisation; Digitalisierungsmanagement; IT-Risiken; Grundsätze des Datenschutzes; Grundlagen der Informationssicherheit; DSGVO-Handling sowie Risiken und Maßnahmen.

Weitere Informationen zu den Angeboten des NSIs finden sich im Fortbildungsprogramm.

4 AÖGW, 2023.

5 AÖGW, 2023.

6 Niedersächsisches Studieninsitut e.V., 2023.

7 Niedersächsisches Studieninsitut e.V., 2023.

8 Niedersächsisches Ministerium für Inners und Sport, 2023.

8.3. Studieninstitut Land Niedersachsen (SiN)

Das Studieninstitut Land Niedersachsen (SiN) fungiert als zentrales Aus- und Fortbildungsinstitut für alle Mitarbeitenden der Landesverwaltung. Es ist dem Niedersächsischen Ministerium für Inneres und Sport (MI) nachgeordnet. Das Prinzip des „lebenslangen Lernens" ist sowohl im Tarifvertrag für die Beschäftigten als auch im Beamtenrecht verankert. Dies möchte das SiN mit bedarfsgerechten Weiterbildungen fördern, die den aktuellen Anforderungen an die verschiedenen Aufgabenbereiche der Verwaltung entsprechen und zur Entwicklung und Erhaltung von Kompetenzen beitragen. Ziel ist es, die Teilnehmenden aus allen Geschäftsbereichen der niedersächsischen Landesverwaltung ressortübergreifend für ihre berufliche Tätigkeit zu qualifizieren.[9]

Die Fortbildungsangebote des SiN untergliedern sich in fünf Themenfelder: Führungskompetenz, Anwendungskompetenz, Selbstkompetenz, fachliche Kompetenz und IT-Kompetenz und Informationssicherheit.[10]

Im Bereich IT-Kompetenzen bietet das SiN die Fortbildung „Social Media für das Amt 4.0 – Modern und zielgruppengerecht" an. Die Onlineschulung geht über zwei Tage und bietet eine Einführung in die gängigen Sozialen Netzwerke Facebook, Instagram, etc. vermittelt die korrekte Kommunikation in diesen Netzwerken sowie die Unterschiede dieser. Dabei wird insbesondere die Selbstpräsentation thematisiert und Praxisübungen und erprobte Vorgehensweisen (best practices) eingesetzt.[11]

Weitere Angebote finden sich im aktuellen Fortbildungsprogramm der Einrichtung.

8.4. NST w!ssenstransfer GmbH

Die NST w!ssenstransfer GmbH, eine Tochtergesellschaft des Niedersächsischen Städtetags (NST), bietet ein breites Fortbildungsprogramm für Mitarbeitende von Kommunen an. Dieses umfasst sowohl zentrale Seminare aus dem Fortbildungskatalog als auch maßgeschneiderte Inhouse-Schulungen zu Grundsatzthemen und aktuellen Fragestellungen. Die Seminare finden vorrangig in Online-Form über „Zoom" statt und dauern zwischen 2 und 6,5 Stunden. Präsenzseminare werden nur in wenigen Ausnahmefällen angeboten und finden in Hannover statt. Außerdem können alle Themen, die im Programm stehen, auch als Inhouse-Schulung sowohl in Präsenz- als auch Online-Form gebucht werden.

Die Fortbildungsangebote der w!ssenstransfer untergliedern sich in: Allgemeine Verwaltung; Finanzen, Haushalt und Kommunalwirtschaft; Bau und Planung; Schule, Soziales, Jugend und Gesundheit; Verkehr; Digitalisierung und E-Government; Vergaberecht; Personalrecht, Personalentwicklung und Softskills sowie Führungskräfte.

Im Bereich Digitalisierung und E-Government bietet die w!ssesnstransfer die Schulung „Datenschutzverletzung – was nun? Richtig handeln!" an. Die Veranstaltung dauert einen halben Tag. Dabei wird der richtige Umgang mit Datenpannen und die Etablierung eines Prozesses bei Datenschutzverletzungen thematisiert. Teilnehmende sollen in der Lage sein, im Fall einer Datenschutzverletzung auf Augenhöhe mit Datenschutzbehörden kommunizieren zu können. Dabei wird auch auf die aktuelle Rechtsprechung eingegangen. Die Teilnehmenden arbeiten mit Praxisbeispielen und Checklisten, die helfen, das Erlernte zu vertiefen.[12]

---

9 Studieninstitut des Landes Niedersachsen SiN, 2023, S. 6.; Studieninstitut des Landes Niedersachsen SiN, 2021.

10 Studieninstitut des Landes Niedersachsen SiN, 2023, S. 181-212; Studieninstitut des Landes Niedersachsen SiN, 2023.

11 Studieninstitut des Landes Niedersachsen SiN, 2023, S. 211.

12 w!ssenstransfer.

Weitere Angebote finden sich im aktuellen Seminarangebot der Organisation.

8.5. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)

Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) wurde 1949 gegründet und ist ein staatsunabhängiges Entwicklungszentrum des kommunalen Managements. Träger sind Städte, Kreise und Gemeinden mit rund 2.400 Mitgliedern. Darunter befinden sich fast alle Städte mit mehr als 25.000 Einwohnern, die meisten Landkreise und einige Städte in Österreich.[13] Ein Fokus der KGSt liegt in der Unterstützung der kommunalen Mitglieder bei der Modernisierung der Verwaltung. Wissen wird über die Zusammenarbeit mit den kommunalen Spitzenverbänden, innovativen Kommunalverwaltungen von Nachbarländern, Hochschulen sowie mit Teilen der privaten Wirtschaft erlangt.[14]

Das Schulungsprogramm der KGSt gliedert sich in: Organisationsmanagement, Personalmanagement, Finanzmanagement, Informationsmanagement sowie Fach- und Servicebereiche.[15]

Die Weiterbildung „Informationssicherheit Kompakt“ bietet Amtsleitungen und Sachgebietsleitungen einen Überblick sowohl über die aktuelle Bedrohungslage in Kommunen als auch über die Rollen und Verantwortlichkeiten. Ziel der Schulung ist, ein Verständnis dafür zu schaffen, dass IT-Sicherheit kein rein organisatorisches Thema ist, sondern auch organisatorische, personelle und infrastrukturelle Maßnahmen nach sich zieht. Sie muss in die Verwaltungsprozesse integriert werden. Weiteres Thema ist die entsprechende Sensibilisierung aller Mitarbeitenden in der Verwaltung. Die Schulung dauert einen halben Tag.[16]

Weitere Angebote werden im Veranstaltungskalender vorgestellt.

8.6. Das Kommunale Bildungswerk (KBW)

Das Kommunale Bildungswerk (KBW) bietet seit 1991 qualifizierte Fort- und Weiterbildung für unterschiedliche Berufsgruppen in einem breiten Spektrum von Seminarangeboten mit rund 3.000 Kursen pro Jahr an. Dabei werden interne Fortbildungen vor Ort und Coachings vom Inhouse-Team geplant und an die spezifischen Anforderungen der Kundinnen und Kunden angepasst. Das Ziel des KBW ist es, den Bildungserfolg der Teilnehmenden zu unterstützen und zu fördern, indem individuell auf deren Bildungserfordernisse eingegangen wird.[17]

Die Angebote der KBW gliedern sich in: Rechnungsprüfung; Kinder- und Jugendhilfe; EDV-Webinare / IT-Kompetenzen; Kommunikation / Arbeitstechniken; Projektmanagement; Datenschutz; Ordnungsrecht; Online-Coaching; Sozialrecht und Führung und Steuerung.

Erwähnenswert ist beispielsweise das Seminar „Einstieg in die Zusammenarbeit mit MS Teams“. Dabei werden die generelle Struktur und Navigation in MS Teams vermittelt, wie man Teams nutzen kann, um miteinander zu chatten (netzplaudern), zu telefonieren, Videokonferenzen zu organisieren und gemeinsam an Dokumenten zu arbeiten. Die Teilnehmenden sollen sowohl intern als auch extern auf digitalem Weg kollaborieren können. Die Veranstaltung dauert einen halben Tag.[18]

Weitere Angebote finden sich in der Seminarsuche des KBW.

---

13 Bundesverwaltungsamt, 2023; KGSt, 2023.

14 KGSt, 2023.

15 Bundesverwaltungsamt, 2023; KGSt, 2023.

16 KGSt, 2023.

17 Kommunales Bildungswerk e.V..

18 https://www.kbw.de/seminare.

8.7. eGov-Campus

Die Lernplattform eGov-Campus ist nicht nur ein Ort für berufliche Weiterbildung und Qualifizierung im Bereich E-Government, sondern auch ein wichtiger Bestandteil der Bemühungen um eine erfolgreiche Digitalisierung im öffentlichen Sektor. Das Projekt eGov-Campus wird durch den IT-Planungsrat[19] gefördert. Der eGov-Campus bietet ein breites Angebot von Kursen und Modulen an, die online verfügbar sind und von überall jeder Zeit abgerufen werden können. Die Kurse werden von Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis gestaltet und sind ein gutes Beispiel für MOOCs (Online-Kurse etablierter Bildungseinrichtungen für eine große Anzahl von Teilnehmenden, vgl. Kapitel 4.3.2.).[20]

Ein angebotenes Modul ist beispielsweise „Informationsmanagement im öffentlichen Sektor". Es wird als betreuter Kurs oder im Selbststudium angeboten und dauert 12 Wochen. Darin sollen die übergeordneten Aufgaben des Informationsmanagements in einer Behörde vermittelt werden. Darunter fallen IT-Governance, Strategie, IT-Prozesse, IT-Controlling und IT-Sicherheit. Aber auch das Management von Daten, Prozessen und Anwendungen werden thematisiert.[21]

Weitere Informationen zu den Modulen finden sich in der Kursübersicht des eGov-Campus, zu der Ringvorlesung auf der entsprechenden Internetseite.

8.8. Volkshochschule (VHS) Niedersachsen

Die niedersächsischen Volkshochschulen sind mit insgesamt 57 Niederlassungen regional weit verbreitet. Der Dachverband der Volkshochschulen ist der Landesverband der niedersächsischen Volkshochulen e.V. Ein Vorteil der VHS ist ihre Dezentralität und die damit verbundene räumliche Nähe zu den Gesundheitsämtern. Die Volkshochschulen sind eine öffentliche Institution des Landes Niederachsen und decken im Sinne des öffentlichen Bildungsauftrages eine Vielzahl an unterschiedlichen Qualifizierungsmaßnahmen in der Erwachsenenbildung an. Der Dachverband der niedersächsischen Volkshochschulen macht dabei keine Vorgaben zur inhaltlichen Ausgestaltung, so dass das Angebot variieren kann. Dazu gehören auch die Themenbereiche IT und berufliche Weiterbildung.[22]

Die Angebote der unterschiedlichen Volkshochschulen variieren je nach Standort. Die gängigen Office Anwendungen werden aber zumeist geschult. Da die Kategorie berufliche Weiterbildung oft auch um das Themenfeld Digitalisierung ergänzt wird, finden sich dort viele weitere Themen, die für die Digitalisierung relevant sind. Die VHS bietet somit eine gute Basis für grundlegende Schulungsthemen und kann auch für die Weiterbildung von einzelnen Mitarbeitenden genutzt werden, wenn dringender Handlungsbedarf besteht oder Themen nur für einzelne von Relevanz sind und eine interne Schulung überdimensioniert wäre.

Die Angebote finden sich auf den Webseiten der regionalen Vertretungen der VHS.

8.9. Institutionen mit weiteren unregelmäßigen Angeboten

Neben den etablierten Institutionen aus der Weiterbildung gibt es in Niedersachsen weitere private und öffentliche Einrichtungen, welche digitale Themen stärker in das Bewusstsein der niedersächsischen Bevölkerung bringen. Diese Einrichtungen bieten ebenfalls Informationsveranstaltungen und Vorträge zu digitalen Themen an, diese finden jedoch meist nur einmalig

19 Der IT-Planungsrat ist ein zentrales Steuerungsgremium, in dem Bund und Länder mitwirken. Die Aufgaben liegen in der Koordinierung der länderübergreifenden Zusammenarbeit in der IT, Beschlüssen zu Sicherheits- und Interoperabilitätsstandards, Unterstützung bei Fragen zur Digitalisierung von Verwaltungsleistungen, Angebot eines Netzwerks und Projektarbeit (vgl. (IT-Planungsrat, 2023))

20 Hochschule RheinMain, 2023.

21 Hochschule RheinMain, 2023.

22 VHS Niedersachsen, 2023.

statt und haben oft einen stark aktuellen Bezug. Teilweise besteht die Möglichkeit, Aufzeichnungen abzurufen. Es kann deswegen für Schulungsverantwortliche und Digitalisierungsbeauftragte hilfreich sein, diese Angebote bedarfsorientiert im Blick zu behalten. Dazu gehören unter anderem Niedersachsen.digital, Digital Agentur Niedersachsen, Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Hannover und Mittelstand-Digital Zentrum Lingen.Münster.Osnabrück. Zumeist bieten diese Einrichtungen auch die Möglichkeiten, sich über einen Newsletter zu aktuellen Veranstaltungen zu informieren.

9. Handlungsempfehlungen zur Steigerung der digitalen Kompetenzen in niedersächsischen Gesundheitsämtern, zusammenfassende Bewertung und Implikationen

Ziel dieses Orientierungsrahmens ist es, den niedersächsischen Gesundheitsämtern eine Grundlage zu bieten, die es ihnen ermöglicht, eigene Schulungskonzepte zur Steigerung der digitalen Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden zu erarbeiten. Dabei liegt ein großer Fokus auf den Themen IT-Sicherheit und Datenschutz als zentrale Säulen der Digitalisierung im Gesundheitsamt. Mit dieser Ausarbeitung erhalten die niedersächsischen Gesundheitsämter eine einheitliche Standardvorlage zur Konzeption und Entwicklung eigener Schulungskonzepte und -angebote, die den Aufbau der empfohlenen digitalen Kompetenzen weiter vorantreiben und helfen, über die Organisationen hinweg, ein einheitliches Kompetenzniveau zu erreichen.

Kompetenzprofil	Gesundheitsamtsspezifische Kompetenzen	Bedarfe	Handlungsempfehlungen
• Analysieren und Reflektieren Datenkompetenz • Gestaltung und Veränderung von Organisation und Prozessen Kommunizieren und zusammenarbeiten in digitalen Umgebungen • Personal berufliche Handlungsfähigkeit im digitalisierten Berufsumfeld • Problemlösen und Handeln im digitalen Umfeld • Produzieren und Präsentieren von digitalen Inhalten • Schützen und sicheres Agieren in digitalen Umgebungen • Suchen, Verarbeiten und Aufbewahren von digitalen Informationen • IT-Management	• Videokonferenzen und -beratung • Bedarfe aus NLGA-Projekten • Fachverfahren, Fachanwendungen (Agora, DEMIS, etc.) • Schnittstellen / Telematikinfrastruktur (Kommunikation im Medizinwesen KIM / Gematik)	• IT-Sicherheit und Datenschutz • Grundlegende IT- und Officekenntnisse • Prozessmanagement • Cloud-Dienste, Agora • Datenanalyse und -auswertung • soziale Kompetenzen • Interdisziplinäres Arbeiten • Schnittstellenkompetenz	• Bedeutung der Schulung und Unterstützung betonen • Individuelle Schulungsangebote • Kontinuierliches lernen • Flexible Formate • Rahmenbedingungen und Lernkultur • Evaluation und Wissenstransfer • Die richtige Schulungsform gibt es nicht • Schulungskonzepte beginnen mit den Mitarbeitenden

Abbildung 3: Übersicht der Kompetenzen, Bedarfe & Handlungsempfehlungen (eigene Darstellung)

Zu Beginn wurden Kompetenzen literaturbasiert erarbeitet, die aus Sicht der Wissenschaft für die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung als notwendig betrachtet werden. Diese Kompetenzen wurden um Fähigkeiten des IT-Managements ergänzt, das aufgrund der thematischen Abgrenzung der in der verwendeten Literatur enthaltenen Publikationen nicht enthalten war. Aus diesen Kompetenzen wurde ein erstes allgemeines Kompetenzprofil für Mitarbeitende im Öffentlichen Gesundheitsdienst erarbeitet (vgl. Kapitel 5.3). Um individuelle Bedürfnisse der niedersächsischen Gesundheitsämter zu verstehen, wurden Interviews mit repräsentativen Einrichtungen durchgeführt. Im Zuge dessen wurden die Kompetenzbedürfnisse der befragten Mitarbeitenden mit der konsultierten Literatur verglichen. Es wurde festgestellt, dass sich ein Großteil der Kompetenzbedarfe der niedersächsischen Gesundheitsämter mit den Ergebnissen der Fachliteratur deckt. Es wurde außerdem festgestellt, dass die

Notwendigkeit bestand, dem Kompetenzprofil einige wenige Kompetenzen hinzuzufügen. Diese werden im Kompetenzprofil unter „gesundheitsamtsspezifische Kompetenzen" aufgeführt (vgl. Kapitel 5.4). Mit diesen Betrachtungen ist das Kompetenzprofil finalisiert.

Basierend auf den vorliegenden Ergebnissen wurden Schulungsmaßnahmen entwickelt, die gezielt auf die im Kompetenzprofil identifizierten Bedürfnisse abgestimmt sind. Diese Schulungsmaßnahmen sollen dazu beitragen, die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden zu stärken. Bei der Erstellung dieser Schulungsmaßnahmen wurden nicht nur die Ziele und Inhalte berücksichtigt, sondern auch die geeigneten Lehrmethoden, die Zielgruppe und die erforderlichen Voraussetzungen festgelegt. Für jede dieser Schulungsmaßnahmen wurde ein detailliertes Qualifizierungsprofile erstellt, das bei der Auswahl und Planung von Schulungsangeboten hilfreich sein soll (vgl. Anlage 2).

Dieser vielseitige Werkzeugkasten soll es den Gesundheitsämtern ermöglichen, ein maßgeschneidertes Schulungskonzept zusammenzustellen oder bestehende Konzepte zu aktualisieren und anzupassen. Dies setzt voraus, dass zunächst die individuellen Schulungsbedarfe der Mitarbeitenden ermittelt werden. Falls diese Informationen noch nicht verfügbar sind, können die tatsächlichen Bedarfe auf Basis der verfügbaren Schulungsangebote ermittelt werden. Auf dieser Grundlage kann dann ein spezifisches Schulungskonzept erstellt werden, das in Form eines Schulungskatalogs bereitgestellt wird.

Bevor konkrete Schulungen geplant werden, empfiehlt es sich, bei der grundlegenden Ausarbeitung des Schulungskonzepts die gesamte Organisationsstruktur mit ihren Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Dies beinhaltet Aspekte wie die Lernkultur, die Intervalle der Schulungen und die Regelungen zur Teilnahme. Wenn möglich, ist es ratsam, gleichzeitig mit dem Schulungskonzept eine Dienstvereinbarung abzuschließen. Dies gibt allen Beteiligten Klarheit darüber, was von jedem Einzelnen erwartet wird und welche Rechte und Pflichten bestehen.

Aus den Erkenntnissen der Literatur und Experteninterviews lassen sich verschiedene Empfehlungen rund um die Bewältigung aktueller Herausforderungen der Gesundheitsämter, die sich im Schulungsumfeld ergeben, und um die konkrete Ausgestaltung von Schulungskonzepten und Schulungsangeboten ableiten:

1. **Bedeutung der Schulung und Unterstützung betonen:** Die Schulungen sollten als zentraler Bestandteil des digitalen Wandels hervorgehoben werden. Die Mitarbeitenden müssen verstehen, dass sie nicht allein gelassen werden, sondern Unterstützung erhalten, um ihre digitalen Fähigkeiten zu entwickeln und von den Vorteilen der Digitalisierung profitieren.
2. **Individuelle Schulungsangebote:** Um unterschiedlichen Kenntnisständen gerecht zu werden, sollten Schulungen verschiedene Niveaus und Formate umfassen. Neben Präsenzschulungen können auch Online-Kurse, E-Learning-Module oder kurze Schulungsvideos angeboten werden, um den Bedürfnissen der Mitarbeitenden zu entsprechen.
3. **Kontinuierliches Lernen:** Da Wissen verloren gehen kann, wenn es nicht regelmäßig aufgefrischt wird, sollten regelmäßige Wiederholungsangebote implementiert werden. Kurze Schulungsvideos können dabei helfen, das Wissen schnell aufzufrischen und spezifische Aufgaben oder Auswertungen durchzuführen, die im Arbeitsalltag nicht regelmäßig umgesetzt werden müssen.
4. **Flexible Formate:** Rahmenbedingungen, in denen Weiterbildungsmaßnahmen angeboten werden, spielen eine zentrale Rolle. Der zeitliche Rahmen sollte eine Teilnahme aller Beschäftigten zulassen. Einige Anbieter haben hier bereits Angebote, die dies berücksichtigen. Neue Wege und Möglichkeiten eröffnen sich durch Teilzeit-Weiterbildungsprogramme sowie digitale Formate wie E-Learning (Online-Lernen, Verwendung von digitalen Medien zur Vermittlung von Wissen) und Blended-Learning.

5. **Rahmenbedingungen und Lernkultur:** Damit positive Lernergebnisse erzielt werden können, ist es förderlich, im Vorhinein Rahmenbedingungen für eine positive Lernkultur zu etablieren und durch Vereinbarungen Erwartungen, Rechte und Pflichten aller Beteiligten festzulegen. Diese bilden die Grundlagen bei der Umsetzung eines Schulungskonzeptes und sind deswegen elementar für deren Gelingen.
6. **Evaluation und Wissenstransfer:** Schulungen sollten nicht reiner Selbstzweck sein. Es sollte zum einen Instrumente geben, die dabei helfen, bestehende Angebote basierend auf Feedback weiterzuentwickeln, zum anderen sollte der Transfer des Erlernten in den Berufsalltag gefördert und beobachtet werden. Ohne diese Erfolgsprüfungen können die Ergebnisse der Angebote leicht verpuffen.
7. **Die richtige Schulungsform gibt es nicht:** Trotz Präferenzen für Präsenzformate ist die Auswahl eines Schulungsformats von diversen Faktoren, wie Inhalt, Teilnehmer und Rahmen, abhängig. Vor diesem Hintergrund ist eine breite Betrachtung von Faktoren empfehlenswert. Ferner sollte die Eignung bestehender Schulungsformate regelmäßig hinterfragt und diese bei Bedarf nachjustiert werden.
8. **Schulungskonzepte beginnen mit den Mitarbeitenden:** Die Bedarfe der eigenen Mitarbeitenden zu kennen ist ein Kernelement bei der Gestaltung eines Schulungskonzeptes. Ein Schulungskonzept sollte immer die eigenen Mitarbeitenden in den Fokus nehmen. Das Schulungskonzept muss an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden angepasst sein.

Es hat sich gezeigt, dass die Ausbildung der digitalen Kompetenzen für die Mitarbeitenden der niedersächsischen Gesundheitsämter unter verschiedenen Gesichtspunkten eine hohe Bedeutung hat. Die identifizierten Bedarfe in den niedersächsischen Gesundheitsämtern zeigen, dass es durchaus Kompetenzen gibt, die künftig stärker geschult werden sollten. Darüber hinaus existieren Bedarfe, die einerseits in vielen Gesundheitsämtern ähnlich sind, andererseits dennoch sehr unterschiedlich sind. Somit ist eine individuelle Betrachtung der Bedarfe der Mitarbeitenden des Gesundheitsamtes sinnvoll und notwendig.

Die digitale Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden in niedersächsischen Gesundheitsämtern wird ein zentrales Instrument sein, um den Herausforderungen der Digitalisierung, dem anstehenden Generationenwechsel und dem Fachkräftemangel künftig begegnen zu können. Durch verbesserte digitale Fähigkeiten werden Mitarbeitende einfacher mit Veränderungen und neuen digitalen Tools zurechtkommen und effizienter arbeiten. Denn Digitalisierung soll den Mitarbeitenden von Organisationen ihren Arbeitsalltag letztlich erleichtern und ihnen die Möglichkeit geben, durch effizientere Prozesse mehr Zeit für die Aufgaben zu haben, die durch die Digitalisierung noch nicht abgebildet werden können. Mehr Effizienz ist auch ein Weg, dem andauernden Fachkräftemangel zu begegnen. Denn eine dünnere personelle Decke muss nicht zwangsläufig eine höhere Arbeitsbelastung bedeuten. Schließlich werden diese Maßnahmen auch helfen, den anstehenden Generationenwechsel besser zu bewältigen, in dem vorhandenes Wissen auf neue Wissensträger übertragen und weitergegeben wird. Ohne diese Maßnahme droht das vorhandene Wissen verloren zu gehen.

Da in den Gesundheitsämtern täglich mit hochsensiblen Daten gearbeitet wird, die es zu schützen gilt, sind IT-Sicherheit und Datenschutz in dieser Umgebung äußert wichtige Kompetenzbereiche. Auf Grund der hohen Unsicherheit der Mitarbeitenden und den Auswirkungen, die Verstöße in diesen Bereichen haben, sollte ein Schwerpunkt darin liegen, schnellstmöglich Angebote zu entwickeln, um die mit Datenverstößen und IT-Sicherheits-Vorfällen verbundenen Risiken zu minimieren und die gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen.

Die Erarbeitung eines individuellen Schulungskonzept ist für ein Gesundheitsamt nur der Anfang. Das Konzept muss umgesetzt und mit Leben gefüllt werden, damit es den beabsichtigten Nutzen bringt. Neben dem Anbieten und Umsetzen von konkreten Schulungsmaßnahmen, gehört auch die regelmäßige Evaluation und Anpassung bestehender

Schulungskonzepte dazu, um veränderten Bedarfen der Mitarbeitenden über einen langen Zeitverlauf hinweg gerecht zu werden und ihre Weiterentwicklung kontinuierlich zu unterstützen.

Die Angebote, auf die die niedersächsischen Gesundheitsämter bei der Gestaltung ihrer konkreten Qualifizierungsmaßnahmen zurückgreifen können, sind vielfältig. Ein Großteil der gefundenen notwendigen Schulungsmaßnahmen kann bereits über diese Anbieter adäquat abgedeckt werden. Damit sollte es möglich sein, den Mitarbeitenden zeitnah attraktive Angebote zur digitalen Weiterbildung bereitzustellen und damit die digitalen Fähigkeiten in absehbarer Zeit weiter zu steigern.

Dieser Orientierungsrahmen soll den niedersächsischen Gesundheitsämtern als Grundlage zur Erarbeitung individueller Schulungskonzepte dienen. Im Rahmen der Standardisierung, die mit der Umsetzung dieser Empfehlung einhergeht, ist zu erwarten, dass bei einer konsequenten Umsetzung dieser Empfehlung in den kommenden Jahren die in diesem Orientierungsrahmen enthaltenen digitalen Kompetenzen effektiver geschult und die Fähigkeiten entsprechend gesteigert werden können. Dadurch wird auch die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation und in der Zusammenarbeit mit anderen Organisationen nachhaltig gestärkt und verbessert. Mithilfe dieser Maßnahmen und Empfehlungen soll ein Beitrag zur Optimierung des heterogenen Kenntnisstands innerhalb eines Gesundheitsamtes sowie über die Grenzen der verschiedenen Gesundheitsämter hinweg und zur Vereinheitlichung digitaler Kompetenzen in den niedersächsischen Gesundheitsämtern geleistet werden.

Literaturverzeichnis

Absolventa. 2023. Mehr Mitarbeiterbindung durch Weiterbildung. [Online] Personalwirtschaft, 2023. https://www.personalwirtschaft.de/news/sponsored/mehr-mitarbeiterbindung-durch-weiterbildung-152870/.

Amelingmeyer, Jenny. 2004. Wissensmanagement. Analyse und Gestaltung der Wissensbasis von Unternehmen. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer, 2004.

AÖGW. 2022. AÖGW erweitert Portfolio – die Fortbildungsreihe „Digitale Kompetenzen" startet. [Online] 09. 2022. [Zitat vom: 16. 06. 2023.] https://www.akademie-oegw.de/fileadmin/Aktuelles/2022/digitale-kompetenz/PM_digitale_Kompetenzen_Akademie_Seminarreihe_260922.pdf.

—. 2022. AÖGW erweitert Portfolio – die Fortbildungsreihe „Digitale Kompetenzen" startet. 09. 2022.

—. 2023. Fortbildung. [Online] 2023. https://www.akademie-oegw.de/fortbildung.

—. 2023. Über uns. [Online] 2023. akademie-oegw.de/die-akademie/ueber-uns.

Apel-Soetebeer, Florian, et al. 2022. Digitalisierungskompetenzen und Kompetenzaufbau für Smarte Landkreise. Kaiserslautern: Fraunhofer-Insitut für Experimentelles Software Engineering IESE, 2022.

Auer-Reinsdorf, Astrid und Conrad, Isabell. 2019. Handbuch IT- und Datenschutzrecht. München: C.H. Beck, 2019.

Auth, Gunnar, Christ, Julian und Bensberg, Frank. 2021. Kompetenzanforderungen zur Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung: Eine empirische Analyse auf Basis von Stellenanzeigen. Wirtschaftsinformatik. 2021.

Bahnmüller, Reinhard und Hoppe, Markus. 2011. Tarifliche Qualifizierungsregelungen im öffentlichen Dienst: betriebliche Umsetzung und Effekte. WSI Mitteillungen. 64, 2011, 7.

Baldwin, Timothy T. und Ford, J. Kevin. 1988. Transfer of training: A review and directions for future research. Personell Psychology. 1988, 41.

Beamten-Magazin. Laufbahnrecht und Qualifizierung. Fortbildung. [Online] [Zitat vom: 23. 08. 2023.] https://www.beamten-magazin.de/fortbildung_beamten_magazin.

Becker, Jörg, et al. 2016. E-Government-Kompetenz – Studie im Auftrag der Arbeitsgruppe „E-Government-Kompetenz" des IT-Planungsrat. Berlin, München, Siegen: IT-Planungsrat, 2016.

Beckers, Inga. 2023. E-Learning Update. Neues aus der digitalen Lehre. [Hrsg.] Akademie für öffentliches Gesundheitswesen. Blickpunkt öffentliche Gesundheit. 2023, 1, S. 6.

Beerheide, Emanuel und Katenkamp, Olaf. 2011. Wissensarbeit im Innovationsprozess. [Buchverf.] Jürgen Howaldt, Ralf Kopp und Emanuel Beerheide. Innovationsmanagement 2.0. Wiesbaden: Springer, 2011, S. 67-99.

Berger, Klaus, et al. 2013. Betriebliche Aus- und Weiterbildungsaktivitäten als Handlungsfeld von Arbeitnehmervertretungen. Selbstverständnis, Handlungsstrategien, Wirkungen. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung, 2013.

Bitkom. 2022. IT-Sicherheit als zentrale Herausforderung für Behörden. [Online] 16. 02. 2022. [Zitat vom: 17. 08. 2023.] https://background.tagesspiegel.de/cybersecurity/it-sicherheit-als-zentrale-herausforderung-fuer-behoerden.

Bogner, Alexander, Litting, Beate und Menz, Wolfgang. 2014. Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer, 2014. S. 27-95.

Bundesgesundheitsamt. 2023. Digitales Leitbild. Gesundheitsamt 2025. [Online] 2023. https://gesundheitsamt-2025.de/digitalisierung/leitbild.

Bundesministerium des Inneren und für Heimat und Bundesverwaltungsamt. SMART-Regel / SMART-Methode. [Online] [Zitat vom: 21. 09. 2023.] https://www.verwaltung-innovativ.de/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/SMART_Regel_Methode/SMART_Regel_Methode_inhalt.html#:~:text=Die%20SMART%20%2DRegel%20ist%20eine,Attraktiv%2C%20Realistisch%20und%20Terminiert%20sei.

Bundesministerium für Bildung und Forschung. 2018. Digitalisierung in der Weiterbildung. Ergebnisse einer Zusatzstudie zum Adult Education Survey 2018. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2018.

Bundesministerium für Gesundheit. 72 qualitative Interviews — Erkenntnisse, Herausforderungen und Anforderungen. [Online] [Zitat vom: 15. 09. 2023.] https://gesundheitsamt-2025.de/aktuelles/72-qualitative-interviews.

—. 2022. Reifegradmodell für die Unterstützung des „Pakts für den Öffentlichen Gesundheitsdienst". [Online] 2022. [Zitat vom: 01. 09. 2023.] https://gesundheitsamt-2025.de/digitalisierung/reifegradmodell.

Bundesverband der Ärtinnen und Ärzte im ÖGD BVÖGD. 2020. Stellungnahme des Bundesverbandes der Ärztinnen und Ärzte des Öffentlichen Gesundheitsdienstes e. V. (BVÖGD) vom 04.05.2020 Gesetzentwurf der Fraktionen der CDU/CSU und SPD Zweites Gesetz zum Schutz der Bevölkerung. [Online] 04. 05. 2020. [Zitat vom: 19. 05. 2023.] https://www.bvoegd.de/wp-content/uploads/2020/05/2020_05_04_BVOEGD_STN_Gesundheitsauschutz_2_Coronaschutzgesetz.pdf.

Bundesverwaltungsamt. 2023. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt). [Online] [Zitat vom: 17. 05 2023.] https://www.service.bund.de/Content/DE/DEBehoerden/K/KGSt/Kommunale-Gemeinschaftsstelle-fuer-Verwaltungsmanagement.html?nn=4641496.

Busse, Gerd und Heidemann, Winfried. 2012. Betriebliche Weiterbildung. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen. [Hrsg.] Hans-Böckler-Stiftung. 3. Frankfurt a.M.: BundVerlag, 2012. 978-3-7663-6207-0.

Dalton, Jeremy und Acker, Olaf. 2022. Weiterbildung. Immersive Unternehmenswelten. Wie Augmented, Mixed und Virtual Reality die Wirtschaft transformieren. Stuttgart: Schäfer-Pöschel, 2022, S. 23-42.

Dango, Carmen. 2016. Interaktives Video in der Weiterbildung - Formate und Vorteile. [Online] 07. 06. 2016. [Zitat vom: 21. 09. 2023.] https://www.pinktum.com/de/blog/e-learning-interaktives-video-interaktives-schulungsvideo-in-der-weiterbildung/.

Després, Lena. 2018. Wissen sammeln und teilen mit Wikis. [Online] 05. 12 2018. https://www.kompetenzzentrum-kommunikation.de/artikel/wissen-sammeln-und-teilen-mit-wikis-387/.

DeStatis. 2022. Bildung, Forschung und Kultur. Weiterbildung. [Online] 01. 12. 2022. [Zitat vom: 22. 08. 2023.] https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Weiterbildung/_inhalt.html.

—. 2023. Gesundheitspersonal 2022. [Online] 2023. [Zitat vom: 19. 05. 2023.] https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Gesundheitspersonal/_inhalt.html.

Die Landesbeauftragte für den Daten Niedersachsen. 2018. Schutzstufenkonzept der LfD Niedersachsen. [Online] Oktober 2018. [Zitat vom: 14. 09. 2023.] https://lfd.niedersachsen.de/download/137188/Schutzstufenkonzept_LfD_Niedersachsen_.pdf.

ECDL Foundation. 2015. The Fallacy of the 'Digital Native': Why Young People Need to Develop their Digital Skills. [Online] 2015. http://ecdl.org/digitalnativemyth.

Ehmann, Eugen, Selmayr, Martin und Heberlein, Horst. 2018. Datenschutz-Grundverordnung DS-GVO. 2. München: C.H. Beck, 2018.

erwingo. Whitepaper Schulungsmanagement. [Online] https://erwingo.de/wp-content/uploads/erwingo_Whitepaper_Schulungsmanagement.pdf.

Ferrari, Anusca. 2012. Digital Competence in Practice: An Analysis of Frameworks. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012.

Fischer, Florian, Aust, Violetta und Krämer, Alexander. 2016. eHealth: Hintergrund und Begriffsbestimmung. [Buchverf.] Florian Fischer und Alexander Krämer. eHealth in Deutschland – Anforderungen und Potenziale innovativer Versorgungsstrukturen. Berlin: Springer, 2016.

Flick, Uwe. 2017. Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung. 5. Auflage. Hamburg: Rowolt Taschenbuch Verlag, 2017.

Franzen, Martin. 2022. Kommentar zum europäischen Arbeitsrecht. 4. München : C.H. Beck, 2022.**Frey, Regina und Flörcke, Talken. 2011.** Genderaspekte der betrieblichen Weiterbildung. Berlin: Agentur für Gleichstellung im ESF, 2011.

Fröhlich, Martin und Glasner, Kurt. 2008. IT-Governance. Leitfaden für eine praxisgerechte Implementierung. Wiesbaden: Gabler, 2008. 978-3-8349-0325-9.

fsgu-Akademie. 2022. Was ist IT-Management? [Online] 12. 01. 2022. https://www.fsgu-akademie.de/lexikon/it-management/.

gematik. 2023. Öffentlicher Gesundheitsdienst. Einfach Digital. [Online] 2023. https://www.gematik.de/sektoren/oegd.

Gerlicher, Angar und Jordine, Tobias. 2018. Mobile Learning und Mobile Game-based Learning. Anwendungsgebiete und technische Umsetzungsmöglichkeiten. [Buchverf.] Claudia de Witt und Christina Gloerfeld. Handbuch Mobile Learning. Wiesbaden: Springer, 2018, S. 161-176.

Gilge, Steffen. 2017. E-Kompetenzen in der öffentlichen Verwaltung. [Hrsg.] TUDpress. Dresden: TUDPress, 2017, S. 3-7.

Gillmann, Barbara. 2022. „Brauchen eine flexible Bildungszeit" – Bertelsmann Stiftung fordert Reform der Weiterbildung. [Online] 19. 04. 2022. https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/fachkraeftemangel-brauchen-eine-flexiblebildungszeit-bertelsmann-stiftung-fordert-reform-der-weiterbildung/28260804.html.

Gola, Peter und Heckmann, Dirk, [Hrsg.]. 2022. Datenschutz-Grundverordnung, Bundesdatenschutzgesetz: DS-GVO / BDSG. 3. München : C.H. Beck, 2022.

Golomb, Nicole. 2022. Besteht ein Recht auf Weiterbildung? [Online] 27. 10. 2022. [Zitat vom: 23. 08. 2023.] https://www.datev-magazin.de/praxis/rechtsberatung/besteht-ein-recht-auf-weiterbildung-87442.

Gorges, Julia. 2015. Warum (nicht) an Weiterbildung teilnehmen. Zeitschrift für Erziehungswissenschaft. 2015, Bd. 18.

Groll, Tina. 2012. Das Elend mit dem E-Lernen. Entscheidend ist die Motivation. [Online] 07. 02. 2012. [Zitat vom: 07. 09. 2023.] https://www.zeit.de/karriere/beruf/2009-12/weiterbildung-e-learning.

Grupp, Hariolf. 2002. Kooperation und Transfer im deutschen Wissenschafts- und Innovationssystem. [Buchverf.] Knut Koschatzky und Marianne Kulicke. Wissenschaft und Wirtschaft im regionalen Gründungskontext. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag, 2002, S. 3-20.

Hanft, Anke, Müskens, Wolfgang und Muckel, Petra. 2004. Zertifizierung und Nachweis von IT-Kompetenzen. Arbeitsgemeinschaft Betrieblicheverleger. Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V., 2004.

Hans-Böckler-Stiftung. 2005. Leistungsanreize - Ernüchternde Bilanz. Böckler Impuls. 2005, 05/2005.

Hansch, Pierre und Rentschler, Christian. 2023. Anwendungsformate audiovisueller Medien im Internet. Emotion@Web. Emotionale Websites durch Bewegtbild und Sound-Design. Berlin, Heidelberg: Springer, 2023, S. 47-58.

Heidig, Steffi. 2020. Lehrvideos als Vorlesungsformat? Evidenzbasierte Empfehlungen zur didaktischen Gestaltung. [Buchverf.] Matthias Längrich, et al. Tagungsband zum 20. Workshop on e-Learning 2022. Heft 137. Zittau-Görlitz: Wissenschaftliche Berichte der hochschule Zittau-Görlitz, 2020, S. 45-60.

Helfferich, Cornelia. 2019. Leitfaden- und Experteninterviews. [Buchverf.] Nina Baur und Jörg Blasius. Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer, 2019.

Hertzfeld, Herbert. 2021. Attraktivität steigern - § 18a TVöD VKA schafft neue Möglichkeiten für den öffentlichen Dienst. [Online] 14. 09. 2021. [Zitat vom: 23. 08. 2023.] https://kuettner-rechtsanwaelte.de/blog/attraktivitaet-steigern-18a-tvoed-vka-schafft-neue-moeglichkeiten-fuer-den-oeffentlichen-dienst.

Hochschule RheinMain. 2023. Die Lernplattform für E-Government. Erfolg durch Bildung. [Online] 2023. https://egov-campus.org/.

Hunnius, Sirko, Köhl, Stefanie und Schuppan, Tino. 2013. COMPATeGov – Kompetenzmodell. eGovernment Review. 2013, 11, S. 22-23.

IBM. 2023. IT-Management definiert. [Online] 2023. https://www.ibm.com/de-de/topics/it-management#:~:text=IT%2DManagement%20bezieht%20sich%20auf,zu%20helfen%2C%20besser%20zu%20arbeiten..

Initiative D21. 2021. Digital Skill Gap. So (unterschiedlich) digital kompetent ist die deutsche Bevölkerung. Eine Sonderstudie zum D21-Digital-Index 2020/2021. [Online] 2021. https://initiatived21.de/uploads/03_Studien-Publikationen/Digital-SKills-Gap/digital-skills-gap_so-unterschiedlich-digital-kompetent-ist-die-deutsche-bevoelkerung.pdf.

Innitative D21. 2023. D21-Digital-Index 2021/2022: Eräuterungen und Ergänzungen zur Studie. Unterschiede in den digitalen Kompetenzen zwischen den Generationen. 2023.

Innovationsverbund Öffentliche Gesundheit. 2021. Das Virtuelle Gesundheitsamt als modulare, offene Struktur. [Online] 2021. https://www.inoeg.de/documents/202107_Diskussionspapier_In%C3%96G-St%C3%A4rkung_%C3%96GD_durch_innovative_Digitalisierung.pdf.

IT-Planungsrat. 2023. Die Aufgaben des IT-Planungsrat. [Online] 2023. Die Aufgaben des IT-Planungsrats.

IT-Servicemanagement Rahmenwerke - wie sie sinnvoll in Unversitäten einsetzbar sind -. **Knittl, Silvia, Grindler, Achim und Vellguth, Karmela. 2012.** Bonn : Gesellschaft für Informatik e.V., 2012, 5. DFN-Forum Kommunikationstechnologien – Verteilte Systeme im Wissenschaftsbereich. , S. 85-94.

itSMF e.V. 2007. ITIL in der öffentlichen Verwaltung. Düsseldorf: Symposium Publishing Company, 2007.

jobs.de. 2016. Ihr Recht im Job: Keine Pflicht zur Weiterbildung. [Online] 11. 02. 2016. [Zitat vom: 23. 08. 2023.] https://tipps.jobs.de/ihr-recht-im-job-keine-pflicht-zur-weiterbildung/.

Kahrs, Miriam. 2016. MOOCs und flexible Curricula. Perspektiven und Herausforderungen im Projekt konstruktiv. Bremen: Akademie für Weiterbildung der Universität Bremen, 2016.

Kaiser, Robert. 2014. Die Ergebnisse qualitativer Experteninterviews: Auswertung und Interpretation. Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. 2. Wiesbaden: Springer, 2014, S. 90-123.

Keindorf, Sophie und Scheffelt, Elke. 2015. Bildungscontrolling in der Weiterbildung. Berlin: k.o.s. GmbH, 2015. 978-3-9816785-1-2.

KGSt. 2023. Veranstaltungskalender. [Online] 2023. https://www.kgst.de/veranstaltungskalender?delta=20&start=1.

—. 2023. Wir über uns. [Online] 2023. https://www.kgst.de/ueber-uns.

Klein, Diana. 2004. Wissensmanagement in der öffentlichen verwaltung. Ein Überblick. [Online] 2004. [Zitat vom: 01. 08. 2023.] https://www.community-of-knowledge.de/fileadmin/user_upload/attachments/WM-Artikel_Diana_Klein.pdf.

Klingbeil, Thilo und Kohm, Simon. 2021. Datenschutzfreundliche Technikgestaltung und ihre vertraglichen Implikationen. MMR Zeitschrift für IT-Recht und Recht der Digitalisierung. 01. 2021, S. 3-7.

Knipfer, Klaudia und Peus, Claudia. 2020. Denkanstöße zu Bildung und Arbeitswelt. Lebenslanges Lernen als neuer Imperativ. Technische Universität München. [Online] 18. 09. 2020. [Zitat vom: 23. 08. 2023.] https://mediatum.ub.tum.de/doc/1575011/1575011.pdf.

Kogut, Bruce und Zander, Udo. 1992. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. [Hrsg.] INFORMS. Organization Science. 1992, 3(3), S. 383-397.

Köhl, Stefanie, et al. 2014. Stein-Hardenberg 2.0. Architektur einer vernetzten Verwaltung mit E-Government. Berlin: edition sigma, 2014.

Köhne, Sandra. 2005. Didaktischer Ansatz für das Blended Learning: Konzeption und Anwendung von Educational Patterns. [Online] 2005. [Zitat vom: 21. 09. 2023.] http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2006/123/pdf/Koehne_EducationalPatterns.pdf.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften. 2011. Mitteilungen der Kommission: Einen europäischen Raum des lebenslangen Lernens schaffen. Brüssel: Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 2011.

Kommunales Bildungswerk e.V. Über Uns: Weiterbildung mit Profil. [Online] [Zitat vom: 19. 05 2023.] https://www.kbw.de/ueber-uns.

Kuhn, Joseph und Zapf, Andreas. 2018. Berufliche Aufgaben und Perspektiven im ÖGD. Public Health Forum. 2018, Bd. 26(1), S. 20-22.

Kultusministerkonferenz. 2021. Positionspapier zur Initiative Digitale Weiterbildung. [Online] 02. 01. 2024. Berlin, Bonn Sekretariat der Kultusministerkonferenz, 2021.

Lehner, Franz. 2021. Wissensmanagement. Grundlagen, Management und technische Unterstützung. München: Carl Hanser Verlag, 2021.

Leitner, Kunigunde. 2016. Nicht immer ist Fortbildung Arbeitszeit. [Online] 06. 09. 2016. [Zitat vom: 23. 08. 2023.] https://www.timr.com/a/arbeitszeit-fortbildung/.

Leupold, Andreas, Glossner, Silke und Wiebe, Andreas. 2021. Teil 6.6 Schutz personenbezogener Daten im Rahmen eines Datenschutzmanagementkonzepts (Rn. 1-353). IT-Recht. Recht, Wirtschaft und Technik der digitalen Transformation. 4. München : C.H. Beck, 2021.

Löber, Lena Isabell und Roßnagel, Alexander. 2023. Konkretisierung von Privacy by Design durch Anforderungs- und Entwurfsmuster. [Hrsg.] Springer. 03. 2023, 03.

Löffelmann, Sonja und Severing, Eckart. 2008. Institutionelle Zertifizierung aus Sicht der betrieblichen Weiterbildung. Hessische Blätter für Volksbildung. 2008, 03.

Matthäi, Ingrid. 2007. Innovative Lernkulturen gestalten. Ergebnisse aus dem Verbund AGIL. [Online] 03. 2007. [Zitat vom: 21. 09. 2023.] https://web.archive.org/web/20180410042200id_/http://www.iso-institut.de/download/Publikationen/Matthaei/Matthaei_Innovative_Lernkulturen_gestalten_%202007.pdf.

Mayring, Philipp. 2007. Generalisierung in der Forschung. Quantitative Sozialforschung. Forum Qualitative Sozialforschung. 2007, 8(3), Art 26.

—. 2015. Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12. Auflage. Weinheim: Beltz Verlag, 2015.

Müller de Vries, Annika. 2021. Digitale Kompetenzen im öffentlichen Dienst: Herausforderungen und Rolle der Weiterbildung: Praxisbeispiel Deutsche Bundesbank. [Hrsg.] Philipp Ramin. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, 2021. 978-3-446-47064-4.

Müller, Michael und Förtsch, Ferdinand. 2015. Wissensmanagement (Reihe Karriere in der Verwaltung). Wiesbaden: Kommunal- und Schul-Verlag, 2015.

Müller, Vivien, Sandvoß, Daniel und Warnecke, Thomas. 2023. Die Datenschutz-Folgenabschätzung nach Art. 35. DS-GVO erfolgreich durchführen – Praxishilfen für die öffentliche Verwaltung. 07. 2023, S. 257-266.

Münchhausen, Gesa, Schmitz, Santina und Schönfeld, Gudrun. 2021. Betriebliche Weiterbildung, Lernformen und Kompetenzanforderungen – Ergebnisse der Betriebsfallstudien CVTS5-Zusatzerhebung in Deutschland. Bonn: Bundesinsitut für Berufsausbildung, 2021.

Niedersächsisches Ministerium für Inners und Sport. 2023. Niedersachsen verlängert Förderung von kommunalen Digitallotsen. [Online] 03. 03. 2023. [Zitat vom: 17. 05. 2023.] https://www.mi.niedersachsen.de/startseite/aktuelles/presseinformationen/niedersachsen-verlangert-forderung-von-kommunalen-digitallotsen-220246.html.

Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Gleichstellung. 2023. Digitalisierungskonzept für den öffentlichen Gesundheitsdienst in Niedersachsen. 2023.

Niedersächsisches Studieninsitut e.V. 2023. https://www.nsi-hsvn.de/. [Online] 2023. [Zitat vom: 17. 05. 2023.] https://www.nsi-hsvn.de/.

Nindl, Sigrid, et al. 2012. Ein gordischer Knoten? - Zur Bedeutung von Prüfungen und Zertifizierungen in der betrieblichen Weiterbildung. Wien : s.n., 2012.

Nonaka, Ikujiro und Takeuchi, Hirotaka. 2012. Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. [Übers.] Friedrich Mader. Frankfurt am Main: Campus, 2012.

Nuissl, Ekkehard und Przybylska, Ewa. 2014. „Lebenslanges Lernen" – Geschichte eines bildungspolitischen Konzepts. [Online] Bundeszentrale für politische Bildung, 08. 12 2014. [Zitat vom: 23. 08 2023.] https://www.bpb.de/themen/bildung/dossier-bildung/197495/lebenslanges-lernen-geschichte-eines-bildungspolitischen-konzepts/.

Oberberger, Martin. 2022. IT-Security-Awareness: 10 Erfolgsfaktoren bei der Konzeption. [Online] 06. 05. 2022. [Zitat vom: 23. 08. 2023.] https://www.dr-datenschutz.de/it-security-awareness-10-erfolgsfaktoren-bei-der-konzeption/.

Ogonek, Nadine, et al. 2016. Auf dem Weg zu einer innovativen Verwaltung: Rollen und Kompetenzen der Verwaltung im E-Government-Kontext. [Buchverf.] Detlef Rätz [et. al.]. Digitale Transformation: Methoden, Kompetenzen und Technologien für die Verwaltung. Bonn: Gesellschaft für Informatik, 2016, S. 13-24.

Onderka, Lena. 2022. Bildungszeit: Mittels Weiterqualifizierung Fachkräftelücke minimieren. [Online] Personalwirtschaft, 19. 08. 2022. https://www.personalwirtschaft.de/news/personalentwicklung/bildungszeit-mittels-weiterqualifizierung-fachkraefteluecke-minimieren-141008/.

Paal, Boris P. und Pauly, Daniel A. 2021. Datenschutz-Grundverordnung Bundesdatenschutzgesetz. 3. München: C.H. Beck, 2021.

Paulsen, Nina und Schrimpf, Leah. 2022. Weiterbildung: 40 Prozent der Berufstätigen haben ihre digitalen Kompetenzen verbessert. [Online] Bitkom, 07. 12. 2022. [Zitat vom: 23. 08. 2023.] https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Weiterbildung-40-Prozent-Berufstaetigen-digitale-Kompetenzen-verbessert#:~:text=Weiterbildung%3A%2040%20Prozent%20der%20Berufst%C3%A4tigen%20haben%20ihre%20digitalen%20Kompetenzen%20verbessert,-Berufliche%20.

Personalwissen, Redaktion. 2022. Fortbildungen. Rechte und Pflichten des Arbeitgebers. [Online] 2022. https://www.wirtschaftswissen.de/personalmanagement/personalentwicklung/fortbildungen-rechte-und-pflichten-vom-arbeitgeber/.

Pinnow, Dirk. 2021. Der Mensch als größte Schwachstelle für die IT-Sicherheit. [Online] 09. 08. 2021. [Zitat vom: 23. 08. 2023.] https://www.datensicherheit.de/mensch-groesste-schwachstelle-it-sicherheit.

Poppe, Franziske, Kuhn, Joseph und Starke, Dagmar. 2016. Personalstruktur an den Gesundheitsämtern in Deutschland. [Hrsg.] AÖGW. Blickpunkt Öffentliche Gesundheit. 2016, 03, S. 8.

Prohaska, Sabine. 2020. Wenn Kollegen Mitarbeiter schulen – eine mögliche Lösung? [Online] 08. 09. 2020. https://www.k-zeitung.de/wenn-kollegen-mitarbeiter-schulen-eine-moegliche-loesung.

Rabel, Tanja und Maurer, David. 2018. Erfolg betrieblicher Weiterbildung messen und sichern. Kaiserslautern: Universität Kaiserslautern, 2018.

Rau, Kristina. 2012. Wenn Lernen zum Stress wird. [Online] 2012. https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/weiterbildung-wenn-lernen-zum-stress-wird-/7150102.html.

Rehäuser, Jakob und Krcmar, Helmut. 1996. Wissensmanagement im Unternehmen. [Buchverf.] Georg Schreyögg und Peter Conrad. Wissensmanagement. New York: de Gruyter, 1996, S. 1-40.

Remdisch, Sabine und Otto, Christian. 2016. Erfolgsfaktoren der Weiterbildung. Studiengestaltung für Learning Professionals. [Hrsg.] Leuphana Universität Lüneburg. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlang GmbH & Co. KG, 2016. 978-3-7639-5238-0.

Resch, Olaf. 2023. Aufgabenbereiche des IT-Management. [Online] 2023. https://it-management-buch.de/einfuehrung-in-das-it-management/grundlagen/aufgabenbereiche-des-it-managements/.

Rosenbladt, Bernhard von. 2012. Das Beteiligungsgefälle in der betrieblichen Weiterbildung nach Unternehmensgrößen und Beschäftigungsgruppen. [Hrsg.] Herbert Loebe und Eckert Severing. Qualifizierungsberatung in KMU. Förderung systematischer Personalentwicklung. Bielefeld: Bertelsmann, 2012, S. 17-33.

Sandvoß, Daniel. 2023. Datenschutz als kritische Säule von Digitalisierungsprojekten. [Hrsg.] Springer. Innovative Verwaltung. 01. 04. 2023.

Sandvoß, Daniel und Schild, Hans-Hermann . 2023. Neue Entwicklungen des Beschäftigtendatenschutzes im Lichte der Rechtsprechung des EuGH vom 30.3.2023. Neue Juristische Online-Zeitschrift (NJOZ). 2023, S. 1056-1063.

SAP. Was ist SAP? [Online] [Zitat vom: 30. 08. 2023.] https://www.sap.com/germany/about/what-is-sap.html#:~:text=Was%20SAP%20ist&text=Der%20Name%20ist%20eine%20Kurzform,eine%20Aktiengesellschaft%20nach%20EU%2DRecht..

Schenk, Sabine. 2021. Mitarbeiterschulung DSGVO & IT-Sicherheit als gesetzliche Pflicht? [Online] 04. 05. 2021. [Zitat vom: 23. 08. 2023.] https://www.anwalt.de/rechtstipps/mitarbeiterschulung-dsgvo-und-it-sicherheit-als-gesetzliche-pflicht-188528.html.

Schmeling, Juliane und Bruns, Lina. 2020. Qualifica Digitalis. Kompetenzen, Perspektiven und Lernmethoden im digitalisierten öffentlichen Sektor. Fraunhofer-Insitut für offene Kommunikation Fokus. Berlin: Fraunhofer FOKUS, 2020.

Schöffer, Klaus. 2009. Wenn Mitarbeiter Kollegen trainieren. [Online] 27. 04. 2009. [Zitat vom: 20. 09. 2023.] https://www.abendblatt.de/wirtschaft/karriere/article107501925/Wenn-Mitarbeiter-Kollegen-trainieren.html.

Schreck, Kerstin. 2020. Frauen bilden sich weniger weiter als Männer – auch das muss sich (dringend) ändern! [Online] 23. 07. 2020. https://www.haufe-akademie.de/perspektiven/frauen-und-weiterbildung-studie/.

Schreyögg, Georg, Steinemann, Horst und Koch, Jochen. 2013. Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Wiesbaden: Springer Gabler, 2013.

Schüppel, Jürgen. 1996. Wissensmanagement. Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren. Wiesbaden: Gabler, 1996.

Schürmann, Kathrin. 2022. Datenschutz-Folgenabschätzung beim Einsatz Künstlicher Intelligenz. ZD. 06. 2022, S. 316-320.

Schütt, Daniel. 2020. Lernen mit Erfolg. Harvard Business manager. 30. 06. 2020, 07/2020.

Sczogiel, Susanne, et al. 2020. Digital fit im Alter – Handlungsempfehlung für Gemeinden. Nürnberg: Fraunhofer– Institut für Integrierte Schaltungen IIS, 2020.

Seiter, Kathrin, Krellmann, Anika und Peter, Maximilian. 2020. Schlüsselkompetenzen in der digitalisierten Arbeitswelt. Teil 1: KGSt-Schlüsselkompetenzkatalog digital. Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, 2020.

Solga, Marc, Mattenklott, Axel und Ryschka, Jurij. 2011. Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele. 3. Wiesbaden: Gabler, 2011. 978-3-8349-1907-6.

Steiner, Anna. 2022. Studie: Oft fehlt die Zeit für Weiterbildung. DerStandard. 15. 09. 2022.

Stolze, Dennis. 2017. Selbstständig weiterbilden mit MOOCs. [Online] 25. 07. 2017. https://www.dennis-stolze.de/zukunft-der-arbeit/moocs-selbststandig-weiterbilden-lernen/.

Studieninstitut des Landes Niedersachsen SiN. 2023. Fortbildung im SiN. [Online] 2023. [Zitat vom: 17. 05. 2023.] https://sin.niedersachsen.de/fortbildung/fortbildung-im-sin-86529.html.

—. 2023. Jahresübersicht 2023. Aus- und Fortbildungsprogram. Wissen teilen. Menschen verbinden. Bad Münder: s.n., 2023.

—. 2021. Tätigkeitsbericht 2020. Bad Münder: Studieninstitut des Landes Niedersachsen SiN, 2021.

Studybyte. 2023. Studie: Mitarbeitende unzufrieden mit betrieblichem Lernen. Personalwirtschaft. 2023.

Thom, Norbert und Ritz, Adrian. 2017. Führung und Förderung durch ein erweitertes Personalmanagement. Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor. 5. Wiesbaden: Gabler, 2017, S. 304-414.

Trappe, Thomas. 2021. ÖGD-Personal: Das Unwissen der Länder. [Online] 10. 03 2021. https://background.tagesspiegel.de/gesundheit/oegd-personal-das-unwissen-der-laender.

Vaanholt, Silke. 1997. Human Ressource Management in der öffentlichen Verwaltung. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 1997.

VHS Niedersachsen. 2023. VHS.Info. [Online] 12. 06. 2023. https://www.vhs.info/niedersachsen/.

Vuorikari, Riina, Kluzer, Stefano und Punie, Yves. 2022. DigComp 2.2. The Digital Competence Framework for Citizens. With new examples of knowledge, skills and attitudes. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022.

w!ssenstransfer. Seminarangebot für Kommunen. [Online] https://wissenstransfer.info/seminarangebot.

Warnecke, Tilmann und Kixmann, Jan. 2021. Update Pisa-Auswertung zu IT-Kompetenzen: Jugendliche fühlen sich digital schlecht unterrichtet. [Online] Tagesspiegel, 04. 05. 2021. [Zitat vom: 23. 05. 2023.] https://www.tagesspiegel.de/wissen/jugendliche-fuhlen-sich-digital-schlecht-unterrichtet-5397745.html.

Weigandt, Jenny. 2020. Ist die Datenschutzschulung für Mitarbeiter Pflicht? [Online] 30. 06. 2020. [Zitat vom: 23. 08. 2023.] https://exkulpa.de/datenschutz/datenschutzschulung-fuer-mitarbeiter-pflicht/#:~:text=Laut%20der%20DSGVO%20besteht%20f%C3%BCr,Schulung%20im%20Datenschutz%20durchgef%C3%BChrt%20wurde..

Weiterbildungsberatung in Nordrhein-Westfalen. Lernformen in der Weiterbildung. [Online] [Zitat vom: 19. 09. 2023.] https://www.weiterbildungsberatung.nrw/kurssuche/lernformen-in-der-beruflichen-weiterbildung.

Woff, Amadeus und Brink, Stefan. 2023. BeckOK Datenschutzrecht. 44. München: C.H. Beck, 2023.

Wolter, Ute. 2023. Angebote zur Weiterbildung erreichen die Belegschaft oft nicht. Personalwirtschaft. [Online] 22. 05. 2023. https://www.personalwirtschaft.de/news/personalentwicklung/angebote-zur-weiterbildung-erreichen-die-belegschaft-oft-nicht-156787/.

—. 2017. Zu wenig Zeit für Weiterbildung. [Online] Personalwirtschaft, 26. 11. 2017. [Zitat vom: 23. 08. 2023.] https://www.personalwirtschaft.de/news/personalentwicklung/zu-wenig-zeit-fuer-weiterbildung-101679/.

Anhang

1. Kategorisierung der Interviewergebnisse

Oberkategorie 1: Bestehende Schulungskonzepte		
Keine Schulungskonzepte vorhanden	Schulungskonzepte vorhanden	In Arbeit / zum Teil vorhanden
6 x	3 x ja, allerdings für den gesamten Kreis, nicht speziell für das Gesundheitsamt	1 x für Datenschutz und Sicherheit wird eines erarbeitet im Rahmen des Paktes ÖGD

Oberkategorie 2: Bestehende Schulungsmaßnahmen				
Personal(entwicklung) & mobiles Arbeiten	Office-Schulung	Software- und Fachverfahrensschulung	Hardware	IT-Sicherheit & Datenschutz
6 x	5 x	7 x	1 x	4 x

Oberkategorie 3: Herausforderungen			
Priorisierung von Themen	Personal & Mitarbeitende	Digitalisierung / Vernetzung	Wiederholung
• Priorisierung von Themen fällt schwer	• Anmeldung zu Schulung als Eingeständnis von fehlendem Wissen • Unterschiedlicher Kenntnisstand, gemeinsames Level bei EDV und Software zu bringen • Ängste und Bedenken bezüglich der Digitalisierung abzubauen • Die Bedeutung der Schulung und die Unterstützung der Mitarbeiter müssen betont werden • Mehr Basiswissen vor allem für ältere Mitarbeitende • Einarbeitung von Neu-, Quer- und Wiedereinsteigern	• Nutzung von Software • Abstraktes Thema: Datenschutz und IT-Sicherheit • Mangelnde Nutzerfreundlichkeit bei Landesanwendungen • Kommunikation der angebotenen Schulungen • Lokal schulen und vernetzen	• Wiederholung von Schulungsangeboten • Kurze Schulungsvideos für Wissensauffrischung

Oberkategorie 4: Wünsche für Schulungsmaßnahmen				
Onboarding und Digitales Mindset	Datenschutz / Datensicherheit / IT-Sicherheit	Fachsoftware & Systeme	Prozesse	Office Anwendungen
9	8	5	6	5

Oberkategorie 5: Fehlende Kompetenzen			
Mobiles Arbeiten & hybride Zusammenarbeit	Digitale Kompetenzen	Datenauswertung / Datenschutz	Prozessmanagement
• Soziale Kompetenzen für die Zusammenarbeit im hybriden Arbeiten oder Homeoffice • Kompetenzen in sozialer Hinsicht (Aufbau digitaler Kompetenzen auf andere Kompetenzen) • Veränderungen der Zusammenarbeit durch hybride Arbeitsformen • Anforderungen an Kommunikation und Konfliktlösung • Kommunikationskonzepte zur Bewältigung von Schulungsbedarf und Kulturwandel • Arbeiten über Abteilungen hinweg im Projekt • Schnittstellenkompetenz	• Datenanalyse • Daten auswerten • Probleme mit nicht vorhandenen Grundkenntnissen digitaler Tools • Fehlende Office-Kenntnisse	• 3 x	• 3 x

Oberkategorie 6: Verpflichtende Schulungen		
Zusammenarbeit / Zuständigkeiten	Wissensmanagement	Datenauswertung / Datenschutz
2 x	4 x	2 x

Oberkategorie 7: Berücksichtigungen und Ideen	
Zusammenarbeit / Zuständigkeiten	Wissensmanagement
• Frage nach Zuständigkeit zwischen Gesundheitsamt, IT-Abteilung und Digitalisierungsabteilung • Sinnvolle Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen • Administratoren zu Key Usern machen • Austauschplattform mit anderen Gesundheitsämtern	• Von extern reduzieren, da interne Kräfte besser ausgebildet sind • Über die grundlegenden Schulungen hinausgehen-Festlegung der Bereiche, die geschult werden müssen • Schwierigkeit der Entwicklung von Schulungskonzepten ohne solide Basis • Sicherstellung des Wissenstransfers über den Generationenwechsel hinweg • Schulungsinhalte selbst nacharbeiten können bei Abwesenheit • IT-Sicherheit und Datenschutz regelmäßig schulen

Oberkategorie 8: Schulungsformen			
Alle Formate in Kombination	Zusätzlich E-Learning	Präsenz	Zusätzliche Sprechstunden
6 x	3 x	1 x 3 x Präsenz bei gewissen Themen bevorzug, z. B. bei hohem Praxis-bezug oder langer Dauer, Distanz	1 x

Oberkategorie 9: Ziele	
Digitale Kompetenzbildung	Nachhaltige Nutzung
Digitale Kompetenzbildung im Landkreis	Auf Lernplattform abrufbar, selbstständig auswählbar

2. Steckbriefe relevanter Qualifizierungsmaßnahmen zur Ausgestaltung von Schulungskonzepten

2.1. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: Informations-, Recherche- und Medienkompetenz im Öffentlichen Gesundheitsdienst

Vermittelte Kompetenzen:
Den Teilnehmenden sollen die Fähigkeiten und Kenntnisse zu vermittelt werden, die notwendig sind, um Informationen effektiv zu recherchieren, zu bewerten und kritisch zu analysieren. In einer Ära von enormem Informationsfluss und einer Vielzahl von Medienquellen ist die Fähigkeit, qualitativ hochwertige Informationen zu identifizieren und zu nutzen, von entscheidender Bedeutung.

Beschreibung der Maßnahme und Lernziele:
Die Lernziele sind darauf ausgerichtet, den Teilnehmern die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse zu vermitteln, um Informationen effektiv zu recherchieren, zu bewerten und kritisch zu analysieren. Dies beinhaltet das Definieren des Informationsbedarfs und die Anwendung effektiver Recherchetechniken in verschiedenen Quellen. Die Schulung soll den Teilnehmenden auch die Kriterien zur Bewertung der Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Relevanz von Informationen vermitteln und sie dazu befähigen, Informationen kritisch zu analysieren, um Vorurteile, Fehlinformationen und Manipulation zu erkennen. Ein weiteres Ziel ist die Förderung der Medienkompetenz, indem die Teilnehmer verschiedene Medientypen verstehen und lernen, sie kritisch zu interpretieren. Auch für ethische Aspekte der Informationsnutzung und die Grundlagen des Urheberrechts soll sensibilisiert werden. Die Teilnehmenden möchte man dazu befähigen, qualitativ hochwertige Informationen zu finden, zu bewerten und kritisch zu analysieren. Die erlernten Fähigkeiten unterstützen sie dabei, fundierte Entscheidungen zu treffen, sachkundige Analysen durchzuführen und ihre Ergebnisse in verschiedenen Kontexten angemessen zu kommunizieren. Dies fördert nicht nur die persönliche Kompetenz der Teilnehmer, sondern stärkt auch die Qualität und Zuverlässigkeit der Informationen, die sie in beruflichen oder persönlichen Bereichen verwenden.

Zielgruppe:
Alle

Teilnahmevoraussetzungen:
Keine

Lehr- und Lernmethoden:
Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit

Zeitlicher Umfang:
1 – 2 Tage

Schulungsinhalte:
- Definition des Informationsbedarfs und Anwendung effektiver Recherchetechniken.
- Kriterien zur Bewertung von Informationen auf Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit.
- Kritisches Denken zur Erkennung von Vorurteilen, Fehlinformationen und Manipulation.
- Verständnis verschiedener Medientypen und kritische Medieninterpretation.
- Sensibilisierung für Ethik und Urheberrecht bei der Informationsnutzung.
- Techniken zur Organisation und Dokumentation von recherchierten Informationen.
- Fähigkeiten zur effektiven Kommunikation und Präsentation von Forschungsergebnissen.

Lernzielkontrollen / Zertifizierungen:
Teilnahmebestätigung

Regelmäßige Teilnahme erforderlich ja oder nein:
Nein

2.2. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: Datenmanagement im Öffentlichen Gesundheitsdienst

Vermittelte Kompetenzen:
Verständnis der Datenverwaltung, einschließlich Aspekte wie Datenqualität, Datenschutz, Datenstrategie, -architektur und -modellierung sowie Datenanalyse und -integration.

Beschreibung der Maßnahme und Lernziele:
Die Lernziele der Schulung sind vielfältig: Die Teilnehmer sollen die Grundlagen des Datenmanagements erlernen und die Bedeutung von Datenqualität und Datenschutz verstehen. Zudem lernen sie, eine effektive Datenstrategie zu entwickeln, die auf die Geschäftsziele abgestimmt ist. Die Schulungsmaßnahme vermittelt Techniken zur Sicherstellung der Datenqualität und zur Integration von Daten aus verschiedenen Quellen. Auch die Datenanalyse und -visualisierung zur Gewinnung wertvoller Erkenntnisse für bessere Entscheidungsfindung stehen im Fokus. Dabei wird den Teilnehmern auch die Sensibilisierung für Datensicherheit und Datenschutz vermittelt, um sensible Daten angemessen zu schützen.

Ziel dieser Schulungsmaßnahme ist es, die Datenkompetenz und -effizienz der Teilnehmer zu verbessern und eine optimale Datenverwaltung in der Organisation zu fördern. Durch praxisorientierte Übungen und Fallstudien werden die Teilnehmer befähigt, das erworbene Wissen direkt in ihrer beruflichen Tätigkeit anzuwenden und datenbasierte Entscheidungsprozesse zu unterstützen.

Zielgruppe:
Alle, insbesondere Mitarbeiter Gesundheitsberichtserstattung, Verwaltungspersonal

Teilnahmevoraussetzungen:
Keine, Interesse an Statistik und Grundverständnis für Daten von Vorteil

Lehr- und Lernmethoden:
Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit

Zeitlicher Umfang:
2 Tage

Schulungsinhalte:
- Grundlagen des Datenmanagements verstehen, einschließlich Datenqualität und Datenschutz.
- Entwicklung einer effektiven Datenstrategie, die die Geschäftsziele berücksichtigt.
- Techniken zur Sicherstellung der Datenqualität erlernen.
- Verständnis für Datenarchitektur und -modellierung entwickeln.
- Datenintegration und -migration beherrschen.
- Datenanalyse und -visualisierung für bessere Entscheidungsfindung nutzen.
- Sensibilisierung für Datensicherheit und Datenschutz.

Lernzielkontrollen / Zertifizierungen:
Teilnahmebestätigung

Regelmäßige Teilnahme erforderlich ja oder nein:
Nein

2.3. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: Data Analytics

Vermittelte Kompetenzen:
Datenmodellierung, -analyse und -visualisierung, Zusammenhängen innerhalb von Datenbeständen erkennen, Aufbereitung und Visualisierung von Erkenntnissen

Beschreibung der Maßnahme und Lernziele:
Die Schulung ermöglicht es den Teilnehmenden, ein tieferes Verständnis und umfassende Fähigkeiten im Bereich der Datenanalyse zu entwickeln. Die Schulung beinhaltet die Grundlagen, Methoden und Techniken der Datenanalyse. Nach Abschluss der Qualifizierungsmaßnahme können Teilnehmende Daten als wertvolle Ressource nutzen und als Entscheidungsgrundlage nutzen. Sie werden in der Lage sein, eigenständig Data-Analytics-Projekte durchzuführen und datenbasierte Entscheidungen zu treffen. Dadurch können sie einen nachweisbaren Mehrwert für die Organisation bieten. Dieses Wissen wird besonders wertvoll für die gestiegenen Anforderungen an die Gesundheitsberichterstattung.

Zielgruppe:
Alle, insbesondere Mitarbeiter Gesundheitsberichtserstattung, Verwaltungspersonal

Teilnahmevoraussetzungen:
Es sind keine besonderen Vorkenntnisse erforderlich. Interesse an Statistik und Grundverständnis für Daten von Vorteil

Lehr- und Lernmethoden:
Präsenzveranstaltung, Praxisbeispiele und eigenständige Übungen, Fallstudie

Zeitlicher Umfang:
2 – 3 Tage

Schulungsinhalte:
- Grundlagen der Datenanalyse
- Automatisierte Datenanalyse und Visualisierung
- Statistische Auswertung
- Toolgestütze Datenanalyse
- Grundlagen des Maschinenlernens
- Dateninterpretation und -auswertung
- Anwendungen in der Praxis
- Kommunikation und Visualisierung der Ergebnisse

Lernzielkontrollen / Zertifizierungen:
Teilnahmebestätigung

Regelmäßige Teilnahme erforderlich ja oder nein:
Nein

2.4. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: Digitales Arbeiten im Öffentlichen Gesundheitsdienst

Vermittelte Kompetenzen:
Mitarbeitende sollen auf die Anforderungen und Möglichkeiten des digitalen Arbeitsumfelds vorbereitet werden. In einer zunehmend vernetzten und technologiegetriebenen Geschäftswelt ist es entscheidend, dass Mitarbeiter die notwendigen Kompetenzen entwickeln, um effektiv und produktiv in einer digitalen Umgebung zu arbeiten.

Beschreibung der Maßnahme und Lernziele:
Die Lernziele der Schulungsmaßnahme „Digitales Arbeiten“ umfassen vielseitige Aspekte, die Mitarbeiter auf die Anforderungen des digitalen Arbeitsumfelds vorbereiten sollen. Dazu gehört die effiziente Nutzung digitaler Tools und Plattformen, um die Arbeit produktiv zu erledigen. Die Schulung vermittelt auch Fähigkeiten für die Zusammenarbeit in virtuellen Teams, inklusive effektiver Kommunikation und Kooperation. Zeit- und Selbstmanagement im digitalen Kontext werden ebenso geschult, um die Mitarbeiter bei der Organisation ihrer Aufgaben und der Bewältigung von Ablenkungen zu unterstützen. Ein weiteres Ziel ist die Sensibilisierung für Datensicherheit und Datenschutz, um vertrauliche Informationen angemessen zu schützen. Die Schulung kann auch den Fokus auf flexible Arbeitsmodelle und die Förderung einer gesunden Work-Life-Balance in der digitalen Arbeitswelt legen. Durch die Entwicklung effektiver digitaler Kommunikationsfähigkeiten und die Einhaltung digitaler Etikette sollen die Mitarbeiter lernen, angemessen zu interagieren und professionell zu agieren. Insgesamt zielen die Lernziele darauf ab, die Mitarbeiter fit für das digitale Arbeiten zu machen und sie mit den notwendigen Kompetenzen auszustatten, um in einer vernetzten und technologiegetriebenen Arbeitsumgebung erfolgreich zu sein.

Zielgruppe:
Alle

Teilnahmevoraussetzungen:
Keine

Lehr- und Lernmethoden:
Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit

Zeitlicher Umfang:
2 – 5 Tage

Schulungsinhalte:
- Effiziente Nutzung digitaler Tools und Plattformen für produktives Arbeiten.
- Fähigkeiten für die Zusammenarbeit in virtuellen Teams und effektive Kommunikation.
- Zeit- und Selbstmanagement im digitalen Kontext zur Steigerung der Produktivität.
- Sensibilisierung für Datensicherheit und Datenschutz im digitalen Arbeitsumfeld.
- Flexible Arbeitsmodelle und Work-Life-Balance in der digitalen Arbeitswelt.
- Entwicklung effektiver digitaler Kommunikationsfähigkeiten und Einhaltung digitaler Etikette.

Lernzielkontrollen / Zertifizierungen:
Teilnahmebestätigung

Regelmäßige Teilnahme erforderlich ja oder nein:
Nein

2.5. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: Grundlagen Soziale Medien im Öffentlichen Gesundheitsdienst

Vermittelte Kompetenzen:
Den Teilnehmenden soll ein grundlegendes Verständnis von Social Media vermitteln werden. Sie sollen mit den notwendigen Fähigkeiten ausgestattet werden, um effektiv und verantwortungsbewusst soziale Medien für persönliche und geschäftliche Zwecke zu nutzen. Durch das Erlernen der Grundlagen von Social Media die Mitarbeitenden mit ihrer Zielgruppe in Kontakt treten und Marketingaktivitäten gezielter gestalten. Gleichzeitig können sie persönlich von einem verbesserten Umgang mit sozialen Medien profitieren und ihre digitale Kompetenz erweitern.

Beschreibung der Maßnahme und Lernziele:
Die Lernziele der Schulungsmaßnahme umfassen eine grundlegende Einführung in soziale Medien und deren Bedeutung, sowohl in der Gesellschaft als auch in der Geschäftswelt. Die Teilnehmer sollen die bekanntesten sozialen Plattformen kennenlernen und verstehen, wie sie effektiv Profile erstellen und verwalten können. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Entwicklung einer Content-Strategie, um relevante und ansprechende Inhalte für die Zielgruppe zu erstellen, sowie dem Community Management, um mit den Nutzern zu interagieren und eine positive Online-Präsenz aufzubauen. Die Schulung vermittelt auch die Grundlagen des Social Media Marketings, einschließlich bezahlter Werbung und gezielter Kampagnen. Die Teilnehmer lernen wichtige Kennzahlen und Analysetools kennen, um den Erfolg ihrer Social Media-Aktivitäten zu messen und zu optimieren. Gleichzeitig werden sie über rechtliche Aspekte und Datenschutzrichtlinien im Zusammenhang mit der Nutzung sozialer Medien sensibilisiert.

Zielgruppe:
Alle

Teilnahmevoraussetzungen:
Keine

Lehr- und Lernmethoden:
Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit, E-Learning

Zeitlicher Umfang:
2 Tage

Schulungsinhalte:
- Einführung in Social Media und deren Bedeutung.
- Bekannte soziale Plattformen und deren Besonderheiten.
- Erstellung und Verwaltung von Social Media-Profilen.
- Entwicklung einer Content-Strategie für ansprechende Inhalte.
- Community Management für positive Online-Präsenz.
- Grundlagen des Social Media Marketings und Werbekampagnen.
- Messung und Analyse von Social Media-Erfolgen.
- Sensibilisierung für rechtliche Aspekte und Datenschutz.

Lernzielkontrollen / Zertifizierungen:
Teilnahmebestätigung

Regelmäßige Teilnahme erforderlich ja oder nein:
Nein

2.6. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: Grundlagen der Informatik im Öffentlichen Gesundheitsdienst

Vermittelte Kompetenzen:
Die Schulung soll den Teilnehmenden die grundlegenden Konzepte und Prinzipien der Informatik vermitteln. Diese Schulung richtet sich an Personen, die keine oder nur geringe Vorkenntnisse in der Informatik haben und sich ein solides Verständnis der grundlegenden Konzepte und Funktionsweise von Computern und IT-Systemen aneignen möchten.

Beschreibung der Maßnahme und Lernziele:
Den Teilnehmern ein solides Verständnis der grundlegenden Konzepte und Prinzipien der Informatik zu vermittelt werden. Dazu gehört eine Einführung in das Fachgebiet der Informatik, ihre Bedeutung in der Gesellschaft und die Funktionsweise von Computern, einschließlich der Hardware-Komponenten, Betriebssysteme und Netzwerke.

Die Schulung soll den Teilnehmern auch grundlegende Programmierkenntnisse vermitteln, wie Algorithmen, Datenstrukturen und Programmiersprachen. Darüber hinaus sollen sie ein Verständnis für Datenbanken und ihre Manipulation sowie für die Bedeutung der IT-Sicherheit entwickeln.

Die Teilnehmer werden in der Lage sein, die Anwendungsmöglichkeiten der Informatik in verschiedenen Bereichen wie Wirtschaft, Gesundheitswesen, Bildung und Wissenschaft zu erkennen. Nach Abschluss der Schulungsmaßnahme sollen die Teilnehmer ein solides Fundament in den Grundlagen der Informatik haben, das ihnen als Basis dienen kann, um weiterführende Kenntnisse in spezifischen Bereichen der Informatik zu entwickeln oder ihre berufliche Laufbahn in Richtung IT zu unterstützen.

Zielgruppe:
IT-Fachkräfte (z.B. zur Auffrischung oder für Quereinsteiger), Digitalisierungsbeauftrage

Teilnahmevoraussetzungen:
Keine, technisches Interesse von Vorteil

Lehr- und Lernmethoden:
Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit, E-Learning

Zeitlicher Umfang:
2 Tage

Schulungsinhalte:
- Einführung in die Informatik und ihre Bedeutung.
- Aufbau und Funktionsweise von Computern und IT-Systemen.
- Betriebssysteme und ihre Verwaltung von Ressourcen.
- Grundlagen der Programmierung, Algorithmen und Datenstrukturen.
- Datenbanken und Datenmanipulation.
- Grundlagen von Computernetzwerken und dem Internet.
- Sensibilisierung für IT-Sicherheit und Datenschutz.
- Praktische Anwendungen der Informatik in verschiedenen Bereichen.

Lernzielkontrollen / Zertifizierungen:
Teilnahmebestätigung

Regelmäßige Teilnahme erforderlich ja oder nein:
Nein

2.7. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: IT-Design, Usability und Mensch-Computer-Interaktion im Öffentlichen Gesundheitsdienst

Vermittelte Kompetenzen:
Die Schulungsmaßnahme „IT-Design, Usability und Mensch-Computer-Interaktion“ ist ein gezieltes Training, das darauf abzielt, den Teilnehmern die Grundlagen des IT-Designs, der Benutzerfreundlichkeit und der Interaktion zwischen Menschen und Computer zu vermitteln. Es ist entscheidend, dass IT-Profis und Designer die Prinzipien des effektiven Designs und der Interaktion verstehen.

Beschreibung der Maßnahme und Lernziele:
Die Lernziele der Schulungsmaßnahme „IT-Design, Usability und Mensch-Computer-Interaktion“ sind darauf ausgerichtet, den Teilnehmenden die grundlegenden Prinzipien des IT-Designs zu vermitteln, einschließlich visuellem Design, Layout, Farbtheorie und Ästhetik. Ein zentrales Ziel besteht darin, ein Verständnis für Benutzerfreundlichkeit und Usability zu entwickeln, um intuitive und benutzerzentrierte Benutzeroberflächen zu gestalten. Die Schulung

zielt auch darauf ab, den Teilnehmenden die Grundlagen der Mensch-Computer-Interaktion (HCI) beizubringen, einschließlich des Verständnisses von Benutzerverhalten, Interaktionsmodellen und Schnittstellendesign. Ein weiteres Ziel ist es, das Konzept des User Experience (UX) Designs zu vermitteln, um eine positive Gesamterfahrung für die Benutzer zu schaffen, die sowohl emotionale als auch funktionale Aspekte berücksichtigt. Die Teilnehmer sollen sensibilisiert werden für Barrierefreiheit und Inklusion, um Zugänglichkeit und Diversität bei der Gestaltung von IT-Anwendungen zu berücksichtigen. Die Schulung soll Methoden zur Bewertung der Benutzerfreundlichkeit und Effektivität von IT-Anwendungen vermitteln und den Teilnehmern die Fähigkeiten zur Entwicklung interaktiver Elemente und Navigation für eine nahtlose Benutzererfahrung vermitteln. Zusammenfassend sollen die Lernziele den Teilnehmenden ermöglichen, fundierte Kenntnisse im Bereich IT-Design, Benutzerfreundlichkeit und Mensch-Computer-Interaktion zu erwerben. Die erlernten Konzepte befähigen die Teilnehmer, IT-Anwendungen zu gestalten, die sowohl funktional als auch ästhetisch ansprechend sind und eine positive Benutzererfahrung bieten. Dies trägt dazu bei, die Qualität von IT-Designprojekten zu steigern und die Fähigkeiten der Teilnehmenden in diesem Bereich zu stärken.

Zielgruppe:
Mitarbeitende, die die digitalen Angebote gestalten, IT-Fachkräfte

Teilnahmevoraussetzungen:
Keine, generelles Interesse an IT von Vorteil

Lehr- und Lernmethoden:
Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit

Zeitlicher Umfang:
2 Tage

Schulungsinhalte:
- Grundlagen des IT-Designs, visuelles Design und Ästhetik.
- Grundlagen der Psychologie: Mentale Modelle, Nudging, etc.
- Benutzerfreundlichkeit und intuitive Benutzeroberflächen.
- Mensch-Computer-Interaktion (HCI) Grundlagen.
- Schaffung positiver User Experience (UX).
- Berücksichtigung von Barrierefreiheit und Inklusion.
- Methoden zur Bewertung der Benutzerfreundlichkeit.
- Entwicklung interaktiver Elemente und Navigation.
- Anwendung der Konzepte auf praktische Projekte und Fallstudien.

Lernzielkontrollen / Zertifizierungen:
Teilnahmebestätigung

Regelmäßige Teilnahme erforderlich ja oder nein:
Nein

2.8. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: Fachverfahrenssoftware

Vermittelte Kompetenzen:
Grundlagen der Bedienung der Fachverfahrenssoftware, eigenständige Bedienung der für die Tätigkeit benötigten Module in der Fachverfahrenssoftware

Beschreibung der Maßnahme und Lernziele:
Die Fachverfahrenssoftware eines Gesundheitsamtes ist das Herzstück der Arbeit. Ein sicherer Umgang der Mitarbeitenden mit dieser Software ist für die tägliche Arbeit entsprechend wichtig. Dabei liegt ein Schwerpunkt auf der Fähigkeit, Daten korrekt zu erfassen, zu spei-

chern und bei Bedarf zu aktualisieren. Dies ist die Grundlage für eine genaue und konsistente Datenbasis. Teilnehmende werden befähigt, Berichte zu erstellen und notwendige Informationen aus der Software herauszulesen, um damit ihre Entscheidungen zu begründen. Durch Fallbeispielen werden verschiedene Anwendungsbeispiele der Software behandelt, um das Gelernte in einem praktischen Kontext zu verankern.

Zielgruppe:
Alle

Teilnahmevoraussetzungen:
Keine

Lehr- und Lernmethoden:
- Präsenzveranstaltung, Praxisbeispiele und eigenständige Übungen, Gruppen- oder Einzeltraining, durch Administrator, Kollegen oder Softwareanbieter
- Auffrischung per Onlinetraining möglich
- Empfehlung für kurze, im Intranet abrufbare Videos zum Selbststudium und Auffrischen
- Ggf. Teilnahme an Onlinesprechstunde des Anbieters (wenn vorhanden)

Zeitlicher Umfang:
2 – 3 Tage (Bedienung der Software und Fachspezifika)

Schulungsinhalte:
- Bedienungsgrundlagen
- Aufbaukenntnisse
- Umgang mit den relevanten Fachmodulen
- Datenqualität und Datenkonsistenz
- Optimierung der Arbeitsabläufe

Lernzielkontrollen / Zertifizierungen:
Teilnahmebestätigung

Regelmäßige Teilnahme erforderlich ja oder nein:
Nein, Auffrischung sowie Schulungen bei neuen Releases empfohlen

2.9. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: Informationen visualisieren und präsentieren im Öffentlichen Gesundheitsdienst

Vermittelte Kompetenzen:
Den Teilnehmenden sollen die Fähigkeiten und Techniken vermittelt werden, komplexe Informationen visuell darzustellen und überzeugende Präsentationen zu gestalten. In einer zunehmend datengetriebenen und visuellen Kommunikationswelt ist die Fähigkeit, Informationen klar und ansprechend zu visualisieren, von entscheidender Bedeutung.

Beschreibung der Maßnahme und Lernziele:
Diese Qualifizierungsmaßnahme beinhaltet ein Verständnis für die Bedeutung klarer Informationsvisualisierung sowie die Beherrschung von Designprinzipien und Gestaltungselementen für ansprechende Visualisierungen. Die Teilnehmenden sollen in der Lage sein, Daten zu sammeln, zu verarbeiten und verschiedene Arten von Diagrammen, Grafiken und Infografiken zu erstellen. Die Nutzung von Datenvisualisierungstools zur Erstellung professioneller Darstellungen ist ebenfalls ein Ziel. Zusätzlich sollen die Teilnehmenden Präsentationsfähigkeiten entwickeln, um Visualisierungen überzeugend zu vermitteln und auf das Publikum einzugehen. Dies beinhaltet auch das Erlernen von Storytelling-Techniken, um Daten in eine zusammenhängende Erzählung zu integrieren. Schließlich sollen die Teilnehmenden die Grundlagen interaktiver Visualisierung kennenlernen, um Daten auf einer tieferen Ebene zu erkunden.

Es soll die Kompetenz vermittelt werden, Informationen und Daten effektiv zu visualisieren und ansprechende Präsentationen zu erstellen. Dies ermöglicht eine klarere Kommunikation komplexer Inhalte, fördert ein besseres Verständnis der Daten und stärkt die Fähigkeit zur überzeugenden Präsentation vor unterschiedlichem Publikum.

Zielgruppe:
Alle

Teilnahmevoraussetzungen:
Keine

Lehr- und Lernmethoden:
Präsenzunterricht, Übung, Online-Schulung

Zeitlicher Umfang:
2 Tage

Schulungsinhalte:
- Einführung in die Bedeutung der Informationsvisualisierung.
- Grundlagen von Design und Gestaltung für visuelle Darstellungen.
- Datenerfassung und -verarbeitung für aussagekräftige Informationen.
- Verschiedene Arten von Diagrammen, Grafiken und Infografiken.
- Nutzung von Datenvisualisierungstools für professionelle Darstellungen.
- Entwicklung von Präsentationsfähigkeiten und Publikumsansprache.
- Einbindung von Storytelling-Techniken für zusammenhängende Erzählungen.
- Grundlagen interaktiver Visualisierung für vertieftes Verständnis

Lernzielkontrollen / Zertifizierungen:
Teilnahmebestätigung

Regelmäßige Teilnahme erforderlich ja oder nein:
Nein

2.10. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: IT-Anwenderschulungen im Öffentlichen Gesundheitsdienst

Vermittelte Kompetenzen:
Den Teilnehmenden sollen die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse vermittelt werden, um IT-Anwendungen und -Werkzeuge effektiv zu nutzen. In einer modernen Geschäftsumgebung, die stark von Informationstechnologie abhängt, ist es von entscheidender Bedeutung, dass Mitarbeiter in der Lage sind, gängige Software und digitale Werkzeuge erfolgreich zu verwenden.

Beschreibung der Maßnahme und Lernziele:
Die Lernziele der Schulungsmaßnahme „IT-Anwenderschulungen“ sind darauf ausgerichtet, den Teilnehmenden die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse zu vermitteln, um Informationstechnologie-Anwendungen und -Werkzeuge erfolgreich zu nutzen. Dazu gehört eine Einführung in die Grundlagen der IT-Nutzung und -Navigation, die effektive Verwendung von Betriebssystemen wie Windows oder macOS und die Schulung in der Anwendung von Office-Software wie Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Präsentationssoftware und E-Mail-Programmen. Ein weiteres Ziel ist die Einführung in die Verarbeitung und Analyse von Daten mithilfe spezialisierter Softwareanwendungen sowie die Nutzung von Kommunikationswerkzeugen wie E-Mail, Instant Messaging und Videokonferenz-Plattformen. Die Schulungsmaßnahme soll auch die effektive Organisation von Dateien und die Sensibilisierung für Datenschutz und Datensicherheit fördern. Die Teilnehmenden sollen die Internetnutzung

verstehen, sichere Online-Recherchetechniken erlernen und die Interaktion mit Online-Ressourcen sicher beherrschen. Zusätzlich kann die Schulung fokussierte Anwendungsschulungen für spezifische Software oder Tools bieten, die in der jeweiligen Organisation verwendet werden. Die Lernziele sollen den Teilnehmenden ermöglichen, IT-Anwendungen und -Werkzeuge sicher und effektiv zu nutzen, um ihre Produktivität zu steigern und sich in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt sicher zu bewegen. Dies umfasst die Förderung von grundlegenden IT-Kompetenzen, Datenverwaltung, Sicherheitsbewusstsein und die erfolgreiche Anwendung von Online-Ressourcen.

Zielgruppe:
Je nach Fachanwendung

Teilnahmevoraussetzungen:
Keine

Lehr- und Lernmethoden:
Präsenzunterricht, Übung, Online-Schulungen

Zeitlicher Umfang:
2 – 3 Tage

Schulungsinhalte:
- Einführung in die IT-Nutzung und -Navigation.
- Effektive Nutzung von Betriebssystemen (z. B. Windows, macOS).
- Anwendung von Office-Software (Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Präsentationen, E-Mail).
- Verarbeitung und Analyse von Daten mit spezialisierten Anwendungen.
- Nutzung Kommunikationswerkzeugen (E-Mail, Instant Messaging, Videokonferenzen).
- Dateiverwaltung und Datenschutz.
- Internetnutzung und Online-Recherche.
- Anwendungsspezifische Schulungen für organisationsspezifische Software.

Lernzielkontrollen / Zertifizierungen:
Teilnahmebestätigung

Regelmäßige Teilnahme erforderlich ja oder nein:
Nein

2.11. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: IT- & Datensicherheit in Behörden

Vermittelte Kompetenzen:
Die Teilnehmer werden dazu befähigt, kritische Situationen und Sicherheitslücken zu erkennen und typische Vorgehensweisen von Datendieben zu verstehen. Die Teilnehmenden sollen befähigt werden, ihre eigenen Verhaltensmuster reflektieren und die damit verbundenen Angriffsmöglichkeiten erkennen, um diese zu minimieren.

Daneben wird die Wichtigkeit der Prävention von Angriffen auf sozialer Ebene, auch bekannt als „Social Engineering“ vermittelt. Teilnehmende lernen, wie Sie sich davor schützen können und erhalten konkrete umsetzbare Tipps, um die IT-Sicherheit am Arbeitsplatz zu erhöhen. Durch die erlernten Kompetenzen werden Lernende in der Lage sein, ihre persönliche und berufliche Datensicherheit effektiv zu verbessern.

Beschreibung der Maßnahme und Lernziele:
Nach Abschluss des Moduls sind die Teilnehmende in der Lage, Privacy by Design zu denken und im Arbeitsalltag anzuwenden. Sie können die Sicherheitsgrundkonzepte umsetzen und in bestehende und neue Prozesse integrieren.

Zielgruppe:
IT-Sicherheitsbeauftragte, Mitarbeitende der IT, IT-Leitung, Digitalisierungsbeauftragte

Teilnahmevoraussetzungen:
Keine, generelles Interesse an IT von Vorteil

Lehr- und Lernmethoden:
Präsenzunterricht, Unterstützung durch E-Learning

Zeitlicher Umfang:
1 – 2 Tage

Schulungsinhalte:
- Standards und Rahmenbedingungen: Insb. BSI-Grundschutz, relevante ISO-Normen, aber auch internationale Standards und Richtlinien wie ausgewählte NIST-Standards
- Privacy: Anonymität und Pseudonymität, Metadaten, Emerging Technologies, Grundverständnis für Schutzbedürfnis der Daten im Gesundheitsamt
- Security: Verschlüsselung, Authentisierung, Passwörter, Usability, Emerging Technologies

Lernzielkontrollen / Zertifizierungen:
Teilnahmebestätigung

Regelmäßige Teilnahme erforderlich ja oder nein:
Nein

2.12. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: Datenschutz und Datenschutzrecht im Öffentlichen Gesundheitsdienst

Vermittelte Kompetenzen:
Sicher in digitalen Umgebungen agieren, Personenbezogene Daten und Privatsphäre schützen, Rechtliche Vorgaben beachten

Beschreibung der Maßnahme und Lernziele:
Datenschutz ist eine kritische Säule im Gesundheitsamt, gerade durch den Umgang mit hochsensiblen Daten im Arbeitsalltag. Die Schulung soll Teilnehmende befähigen, Vorschriften des Datenschutzrechts korrekt anzuwenden. Insbesondere sind sie in der Lage, datenschutzrechtliche Verbesserungspotentiale im Arbeitsumfeld zu erkennen und zu deren Behebung beizutragen. Durch die praktische und beispielhafte Vermittlung der Umsetzung rechtlicher Vorgaben können die Teilnehmenden auch in einem öffentlichen „Datenschutzteam“ zur Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben mitwirken. Die Qualifizierungsmaßnahme schult übergreifend alle Bereiche des Gesundheitsamtes, da die datenschutzrechtlichen Vorschriften in den meisten Handlungsfeldern des Öffentlichen Gesundheitsdienstes relevant sind.

Teilnehmende können nach Abschluss der Schulung datenschutzrechtliche Verstöße im Umgang mit personenbezogenen Daten erkennen und adäquate Vorgehensweisen zur Behebung umsetzen. Weiterhin können sie Impulsgeber zur Prävention weiterer Verstöße sein.

Zielgruppe:
IT-Sicherheitsbeauftragte, Mitarbeitende der IT, IT-Leitung, Digitalisierungsbeauftragte

Teilnahmevoraussetzungen:
Keine, generelles Interesse an IT von Vorteil

Lehr- und Lernmethoden:
Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit

Zeitlicher Umfang:
2 Tage

Schulungsinhalte:
- Datenschutz als kritische Säule des öffentlichen Gesundheitsdienstes
- Rechtsquellen des Datenschutzrechts
- Umgang mit personenbezogenen Daten
- Grundprinzipien des Datenschutzrechts nach der DSGVO
- Erlaubnistatbestände
- Betroffenenrechte
- Datenschutzrechtliche Dokumentation in der Verwaltungspraxis
- Verzeichnis der Verarbeitungstätigkeiten
- Risikoanalyse
- Datenschutzfolgenabschätzung
- Auftragsverarbeitung
- Umgang mit Datenpannen
- privacy by design / privacy by default
- Fallbeispiele

Lernzielkontrollen / Zertifizierungen:
Teilnahmebestätigung

Regelmäßige Teilnahme erforderlich ja oder nein:
Nein

2.13. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: Grundlagenunterweisung Datenschutz im Öffentlichen Gesundheitsdienst

Vermittelte Kompetenzen: Sicher in digitalen Umgebungen agieren, Personenbezogene Daten und Privatsphäre schützen, Rechtliche Vorgaben beachten, Grundsätze des Datenschutzes

Beschreibung der Maßnahme und Lernziele:

In Gesundheitsämtern werden jeden Tag personenbezogene Daten verarbeitet. Diese Daten müssen auf Grund der hohen Sensibilität höchst vertraulich behandelt werden. Dabei stellet die DSGVO (Datenschutzgrundverordnung) eine komplexe Anforderung dar. Ziel dieser Schulung ist es, die Mitarbeitenden fit für alle datenschutzrechtlichen Fragen im Arbeitsalltag zu machen und sie ihnen die Unsicherheit im Umgang mit personenbezogenen Daten zu nehmen. Durch diese Schulung wird den Mitarbeitenden die Verantwortung, die sie durch den Umgang mit sensiblen Daten haben, weiter bewusst und sind für die Umsetzung in der Praxis gewappnet.

Zielgruppe:
Alle

Teilnahmevoraussetzungen:
Keine

Lehr- und Lernmethoden:
Online-Training mit kurzen Videos, Gamification, Erklärungen, Lernkontrollen

Zeitlicher Umfang:
0,5 Tage

Schulungsinhalte:
- Gesetzliche Grundlagen des Datenschutzrecht (DSGVO, BDSG)
- Datenverarbeitung und Betroffenenrechte Personenbezogene Daten im Gesundheitsamt
- Rollen und Aufgaben (Amtsleitung, Mitarbeitende, Datenschutzbeauftragte, Auftragsverarbeitende, Datenschutzbehörde)
- Grundsätze des Datenschutzes (Integrität und Vertraulichkeit, Datenminimierung, Datensicherheit)
- Verstöße gegen das Datenschutzrecht, Umgang mit Datenpannen
- Meldepflicht und Sanktionen

Lernzielkontrollen / Zertifizierungen:
Onlinetraining mit Test

Regelmäßige Teilnahme erforderlich ja oder nein:
Jährlich

2.14. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: IT-Sicherheitsbewusstsein

Vermittelte Kompetenzen:
Erkennung von Bedrohungen, Sicheres Verhalten, Schutz persönlicher Daten, Bewusstsein für Phishing und Social Engineering, Sichere Gerätenutzung, Schutz der Reputation der Behörde, die Rolle des IT-Sicherheitsbeauftragten und dessen Aufgaben sind den Mitarbeitenden bekannt.

Beschreibung der Maßnahme und Lernziele:
In dieser Schulung erlernen die Teilnehmenden kritische Fähigkeiten im Umgang mit Social-Engineering-Angriffen, darunter gefälschte Kundenanrufe, manipulierte Dokumente, Phishing-E-Mails und gefälschte interne Emails und Anweisungen.

Die Schulung vermittelt ein Bewusstsein dafür, welche E-Mails und Webinhalte möglicherweise gefährlich sein könnten. Ebenso wird geschult, wie fremde USB-Sticks und andere potenziell riskante Geräte sicher gehandhabt werden sollten. Teil der Schulung ist es, ein Bewusstsein dafür zu vermitteln, dass die Gefahr nicht nur aus dem digitalen Raum kommt, sondern auch aus der realen Umwelt, wie z. B. durch das Durchsuchen von Mülleimern, das Belauschen von Gesprächen oder das unerlaubte Betrachten von vertraulichen Bildschirminhalten.

Mit Hinblick auf die stetig wachsenden Bedrohungen ist eine Sensibilisierung der Mitarbeitenden von zentraler Bedeutung für die Sicherheit einer Organisation.

Zielgruppe:
Alle

Teilnahmevoraussetzungen:
Keine

Lehr- und Lernmethoden:
Online-Training mit kurzen Videos, Gamification, Erklärungen, Lernkontrollen

Zeitlicher Umfang:
0,5 Tage

Schulungsinhalte:
- Fokus auf die größten Bedrohungen, die den jährlichen Berichten des N-Cert und des CISO zu entnehmen sind
- Erkennen von Phishing E-Mails?
- Umgang mit und Erstellung von sicheren Passwörtern

- Schadsoftware (Virus, Würmer, Trojaner, Ransomware, etc) und Anzeichen zur Erkennung
- Rolle und Aufgabe des IT-Sicherheitsbeauftragten
- Definition und Erkennen von Social Engineering?
- Sicherer Umgang mit Mobilgeräten?
- Zusammenarbeit mit externen Personen? Sicher arbeiten in der mobilen Arbeit?
- Umgang mit (externen) Datenträgern, mobilen Devices und Cloud-Speicherdiensten
- Umgang mit Cybersicherheitsverletzungen um?
- Gefahren von sozialen Medien und Informationsgewinnung im Internet

Lernzielkontrollen / Zertifizierungen:
Onlinetraining mit Test

Regelmäßige Teilnahme erforderlich ja oder nein:
Jährlich

2.15. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: IT Infrastructure Library (ITIL)

Vermittelte Kompetenzen:
Durch die Teilnahme an der ITIL (IT Infrastracture Library)-Schulung erwerben Teilnehmende ein grundlegendes Verständnis des ITIL-Rahmenwerks und seiner bewährten Praktiken im IT-Service-Management. Die Schulung vermittelt Kompetenzen wie z. B. die Planung, Gestaltung und strategische Ausrichtung von IT-Services, nahtlose Service-Übertragung und -Betrieb, Entwicklung und Überwachung von Dienstleistungsgütevereinbarungen (Service-Level-Agreements, SLA), Problemlösung und Incident-Management sowie Change- und Release-Management zur Risikominimierung. Die Schulung thematisiert auch den in ITIL integrierten kontinuierlichen Verbesserungsprozess, um den Servicebetrieb zu optimieren und sich den sich ändernden Geschäftsanforderungen anzupassen. ITIL selbst bietet verschiedene Zertifizierungsstufen an, diese Schulung hat das Ziel das Foundation Level zu erreichen. Bei Bedarf können weitere darauf aufbauende Stufen in einer separaten Schulung erlangt werden.

Beschreibung der Maßnahme und Lernziele:
Die ITIL 4 Foundation bietet einen umfassenden Ansatz zur gemeinsamen Zusammenarbeit mit Kunden und anderen Interessengruppen (Stake Holder) durch die Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen. In der Schulung werden die zu Grunde liegenden Leitprinzipien von ITIL 4 und die vier Dimensionen des Service Managements behandelt. Teilnehmende erhalten Informationen über die wichtigen Konzepte von Lean, Agile und DevOps und ihre Bedeutung für die Erzielung geschäftlichen Nutzens. Teilnehmende sollen befähiget werden, zum Ende der Schulung die erstrebte Zertifizierung abzulegen.

Zielgruppe:
IT-Fachkräfte und Führungskräfte im IT-Service-Management. Dazu zählen IT-Manager, Sicherheitsbeauftragte, Netzwerk-Administratoren, Projektleiter, IT-Prozess-Manager, Service-Leiter, Projektmitarbeitende und Mitarbeitende im Service-Desk

Teilnahmevoraussetzungen:
Keine, Interesse an Services, Service Management und IT-Services vor Vorteil.

Lehr- und Lernmethoden:
Präsenzseminar, Live-Online-Training

Zeitlicher Umfang:
3 Tage + Prüfungsvorbereitung und -Durchführung

Schulungsinhalte:

- Begrifsserklärung ITIL 4
- Die Kernkonzepte des Service Managements
- Verständnis über die Vorteile der ITIL-Leitsätze für das Service-Management einer Organisation
- die vier Dimensionen des Service Managements
- ITIL-Service-Value-Systems
- Zusammenhang zwischen den Aktivitäten der Service-Wertschöpfungskette
- Zweck und Schlüsselbegriffe von 15 ITIL-Praktiken

Lernzielkontrollen / Zertifizierungen:
ITIL-Foundation Zertifikat

Regelmäßige Teilnahme erforderlich ja oder nein:
Eine Erneuerung des Zertifikates ist nach drei Jahren notwendig

2.16. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: IT-Risikoanalyse und -tragung

Vermittelte Kompetenzen:
Die Teilnehmenden lernen Methoden im Umgang mit IT-Risikomanagement kennen und lernen anhand von Fallstudien, diese anzuwenden. Dabei werden alle Phase der Risikoeinschätzung (Risk Assesment), also die Risikoabschätzung (Risk Estimation), Risikoanalyse (Risk Analysis) und Risikobewertung (Risk Evaluation) betrachtet und unter Aspekten der Anwendung im Arbeitsalltag betrachtet. Nach Abschluss des Trainings sind alle relevanten Standards des IT-Risikomanagement bekannt und die Teilnehmenden können im IT-Risikomanagement im Gesundheitsamte einen Beitrag leisten. Die Teilnehmenden können dabei unterstützen, eine IT-Risikokultur zu entwickeln.

Beschreibung der Maßnahme und Lernziele:
In dieser Schulung lernen die Teilnehmende die grundlegenden Gesetze und Vorschriften zur IT-Sicherheit kennen, wie KonTraG, Basel II, BDSG und TDSG. Sie erhalten einen Überblick über die ISO27000-Standardreihe und lernen, ein IT-Sicherheitsmanagement nach ISO 27001 zu planen und umzusetzen. Sie behandeln das Risikomanagement, Risikostrategien, -szenarien und die Identifikation kritischer Geschäftsprozesse. Sie lernen die Risikomanagementstandards kennen gemacht und sollen nach Möglichkeit eigene Risikomanagement-Methoden entwickeln können. Daneben werden Ihnen eine Risikoanalyse nach dem IT-Grundschutz-Standard 100-3, die Bestimmung der Risikoakzeptanz und der Aufbau eines Risikobehandlungsplans vermittelt.

Zielgruppe:
IT-Verantwortliche, Sicherheitsbeauftragte, Datenschutzbeauftragte, Administratoren

Teilnahmevoraussetzungen:
Allgemeine IT-Kenntnisse

Lehr- und Lernmethoden:
Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit

Zeitlicher Umfang:
2 Tage

Schulungsinhalte:

- Vor-, Nachteile und Bedeutung der Risikoanalyse
- Erfassung der Gefährdungen aus dem IT-Grundschutzverfahren
- Wertung von Gefährdungen
- Risikobehandlung: Maßnahmen und Alternativen
- Mittel- und langfristige Risikobehandlung
- Pflege der Risikobehandlung
- Überblick über die ISO27000-Standardreihe
- Planung und Realisierung eines IT-Sicherheitsmanagements nach ISO 27001
- Risikomanagement nach ISO27005, BSI, CobiT
- Risikostrategien und –szenarien
- Risikoinventur & Identifikation kritischer Geschäftsprozesse
- Entwicklung eigener Risikomanagement-Methoden
- Vorstellung einer Risikoanalyse nach dem IT-Grundschutz-Standard 100-3
- Aufbau eines Risikobehandlungsplans
- Der Prozess des IT-Risikomanagements in der Praxis
- Maßnahmen zur präventiven und reaktiven Steuerung von IT-Risiken
- IT-Risikomanagement als Teil des organisationsweiten Risikomanagements

Lernzielkontrollen / Zertifizierungen:
Teilnahmebestätigung

Regelmäßige Teilnahme erforderlich ja oder nein:
Nein

2.17. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: IT-Governance-Dokumentation im Öffentlichen Gesundheitsdienst

Vermittelte Kompetenzen:
Die Maßnahme ist zielt darauf ab, den Teilnehmenden das Verständnis und die praktischen Fähigkeiten zu vermitteln, um effektive und umfassende Dokumentation für IT-Governance-Prozesse zu erstellen, zu verwalten und zu pflegen. In einer Zeit, in der Informationstechnologie eine entscheidende Rolle in Unternehmen spielt, ist die Dokumentation von IT-Governance von wesentlicher Bedeutung, um eine transparente, effiziente und risikobewusste IT-Struktur sicherzustellen.

Beschreibung der Maßnahme und Lernziele:
Ziel der Schulungsmaßnahme „IT-Governance-Dokumentation“ ist es, den Teilnehmenden das Verständnis und die notwendigen Fähigkeiten zu vermitteln, um effektive IT-Governance-Dokumentationen erstellen zu können, zu verwalten und zu pflegen. Darunter fallen Dokumentationsrichtlinien und -standards sowie die Fähigkeit, IT-Risiken, Prozesse, Risikobewertungen und Compliance-Anforderungen angemessen zu verschriftlichen und zu dokumentieren. Die Schulung soll den Teilnehmenden vermitteln, wie sie Rollen und Verantwortlichkeiten im IT-Governance-Prozess klar definieren und dokumentieren können. Zudem sollen sie nach Abschluss der Schulung in der Lage sein, Leistungskennzahlen und Metriken zu dokumentieren, um die Überwachung und Berichterstattung der IT-Governance-Effektivität zu stützen. Weiterhin werden den Teilnehmern praktische Fähigkeiten zur regelmäßigen Überprüfung, Aktualisierung und Pflege der Dokumentation vermittelt, um sicherzustellen, dass die Dokumentation immer aktuell bleibt. Zusammenfassend sollen die Teilnehmer befähigt werden, umfassende IT-Governance-Dokumentation zu erstellen und zu verwalten, um die Effektivität,

Transparenz und Sicherheit der IT-Struktur der Organisation zu gewährleisten. Dies trägt zur erfolgreichen Umsetzung von IT-Governance-Richtlinien, -Prozessen und -Strategien bei. Die Teilnehmenden erlernen so, IT-Ressourcen und -Risiken angemessen zu steuern.

Zielgruppe:
Amtsleitung, IT-Leitung, IT-Governance-Verantwortliche, IT-Fachkräften und Führungskräfte im IT-Service-Management, Projektleitende

Teilnahmevoraussetzungen:
Keine

Lehr- und Lernmethoden:
Präsenzunterricht, Übung, Online-Schulungen

Zeitlicher Umfang:
2 Tage

Schulungsinhalte:
- Einführung in IT-Governance und Dokumentationsbedarf.
- Dokumentation von IT-Governance-Prozessen.
- Erstellung von Richtlinien.
- Erfassung und Berichterstattung von Risikobewertungen.
- Integration von Compliance-Anforderungen.
- Dokumentation von Metriken und Leistungskennzahlen.
- Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten.
- Revision und Aktualisierung der Dokumentation.

Lernzielkontrollen / Zertifizierungen:
Teilnahmebestätigung

Regelmäßige Teilnahme erforderlich ja oder nein:
Nein

2.18. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: IT-Ressourcenmanagement

Vermittelte Kompetenzen:
Nach dem Seminar verfügen die Teilnehmenden über die nötigen Kenntnisse und Kompetenzen, um Projektressourcen strategisch, taktisch und operativ einzusetzen, zu verwalten und zu steuern. Die Teilnehmenden lernen Organisationshilfen und strategische Ausrichtung von Projekten kennen und kennen die Herausforderungen bei der Ressourcenplanung.

Die Teilnehmenden können die erlernten Methoden und Instrumente sicher und effektiv in der Praxis einsetzen, um erfolgreich Ressourcen zu planen. Sie wissen, wie sie eine Ressourcenplanung schnell aufbauen und anwenden können, um Projekte erfolgreich umzusetzen und dabei die verfügbaren Ressourcen optimal zu nutzen.

Beschreibung der Maßnahme und Lernziele:
Das Seminar vermittelt das genaue Vorgehen und die Methoden des strategischen Ressourcenmanagements. Sie lernen, wie Ressourcen in der Behörde strategisch optimal in Projekten und Programmen eingesetzt werden können.

In dem Seminar erfahren Teilnehmende, welche Charakteristika Ressourcenhaben und welche verschiedenen Ressourcen überhaupt zur Verfügung stehen. Sie lernen, wie man Ressourcen einplant und welche Kosten damit verbunden sind.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt im Verständnis der zeitlichen Verfügbarkeit von Ressourcen, um Mehrfachbelastungen zu vermeiden und die Auslastung zu optimieren. Auf dieser Grundlage werden Entscheidungsvorlagen für die Amtsleitung erstellt.

Das Seminar bietet Ihnen somit praxisnahe und anwendungsorientierte Kenntnisse, um das strategische das Ressourcenmanagement zu optimieren und den Erfolg nachhaltig zu steigern.

Zielgruppe:
Amtsleitung, Projektleiter, Programmleiter, Fach- oder Führungskräfte und Mitarbeiter, die eine Schnittstelle zur Führung darstellen

Teilnahmevoraussetzungen:
Keine

Lehr- und Lernmethoden:
Präsenzunterricht, Übung, Gruppenarbeit, Rollenspiel, Fallbeispiele

Zeitlicher Umfang:
2 Tage

Schulungsinhalte:
- Grundlagen: Bedeutung von Ressourcen, Ressourcenarten, Ressourcenmangel, Prozessen, technische Hilfsmittel
- Strategie: Ressourcenplanung, Auslastung, Qualifikation, Kapazitäten
- Ressourcenmanagement in der Behörde und im Projekt
- Aufgaben des Projektleiters
- Führung im Projekt, Rollenverständnis, Konfliktmanagement
- Umgang mit Überlastung und Konflikten

Lernzielkontrollen / Zertifizierungen:
Teilnahmebestätigung

Regelmäßige Teilnahme erforderlich ja oder nein:
Nein

2.19. Steckbrief Qualifizierungsmaßnahme: Programm- und Portfoliomanagement

Vermittelte Kompetenzen:
Strukturierung, Planung und Organisation von Portfolios und komplexen Programmen, Methodenkompetenz im Programm- und Portfoliomanagement, Steuerung von Komplexität

Beschreibung der Maßnahme und Lernziele:
In der Schulung zum Programm- und Portfoliomanagement soll den Teilnehmenden eine Einführung in die strategische Planung, Organisation und Durchführung von Programmen und Portfolios vermittelt werden. Es werden Fähigkeiten in der Koordination und Steuerung komplexer Projekte und Initiativen geschult werden. Die Schulung vermittelt das notwendige Wissen und die praktischen Fähigkeiten, um Programme und Portfolios erfolgreich zu planen, umzusetzen und zu überwachen. Teilnehmende werden befähigt, komplexe Programme und Portfolios zu steuern. Damit tragen sie dazu bei, mit Programmen und Portfolios den strategischen Zielen der Organisation entsprechen.

Zielgruppe:
Alle, insbesondere Projektleiter und Projektmitarbeitende

Teilnahmevoraussetzungen:
Keine, Erfahrungen in der Projektarbeit von Vorteil

Lehr- und Lernmethoden:
Präsenzschulung oder Webinar mit Praxisbeispiele, Gruppendiskussion, Fallbeispiele

Zeitlicher Umfang:
2 Tage (je 1 Tag Programm- und Portfoliomanagement)

Schulungsinhalte:
- Definition und Abgrenzung: Einzelprojekt, Multiprojekt, Programmmanagement und Portfoliomanagement
- Programm: Konzeption, Aufbau, Planung, Organisation, Auftrag, Programmmanagement, Prozesse (Controlling, Marketing, Abschluss)
- Ziele und Zweck des Portfoliomanagement, Portfoliomanagement als Teil des Organisationsplanung und des Projektcontrollings und als Grundlage für Basis für die Strukturierung von Projekten
- Methoden, Entscheidungen und Steuerung
- Strukturen im Programm und Portfolio: Gremien, Verantwortliche und Termine

Lernzielkontrollen / Zertifizierungen:
Teilnahmebestätigung

Regelmäßige Teilnahme erforderlich ja oder nein:
Nein

3. Evaluationsbogen

Veranstaltungsleiter _____ **Kurs-Nr:**_____

Veranstaltungstitel: _____

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen über die Veranstaltung zustimmen.	**stimme überhaupt nicht zu**	**stimme eher nicht zu**	**teils teils**	**stimme eher zu**	**stimme voll zu**	**nicht sinnvoll beantwortbar**
1. Ich kann eine klare **Gliederung** in der Veranstaltung erkennen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Der Dozentin/dem Dozenten scheint mein **Lernerfolg** wichtig zu sein.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Die Dozentin/Der Dozent verhält sich den Lernenden gegenüber **freundlich und respektvoll**.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. In der Veranstaltung wird im Rahmen der virtuellen Präsenzlehre auf **Fragen und Anregungen** der Lernenden ausreichend eingegangen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Mir ist verdeutlicht worden, wofür die Kursinhalte im **beruflichen Kontext verwendbar** sind.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Ich empfinde die **Arbeitsatmosphäre** in der Lehre als motivierend	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Die Dozentin/Der Dozent nutzt die **Tools der virtuellen Präsenzlehre** (z. B. Chat, Umfragen, Breakout-Rooms…) um die Lernenden zu aktivieren.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Die Veranstaltung fördert mein **Interesse** am Themengebiet.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Die eingesetzten **Lernmittel** (z. B. Literaturliste, Skript, Folien) empfinde ich bei der Erreichung meiner Lernziele als hilfreich.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Die bereitgestellten **E-Learning Materialien** (z. B. Videos, Links, Übungen) empfinde ich bei der Erreichung meiner Lernziele als hilfreich.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Das **Zusammenspiel von virtueller Präsenzlehre und E-Learning** trägt zum Verständnis des Stoffes bei.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. Die Dozentin/Der Dozent unterstützt mein Lernen durch ein **angeleitetes Selbststudium**.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Die **administrative Betreuung der virtuellen Präsenzlehre** durch die Verwaltung (z. B. Bereitstellung von Informationen, Links, Login-Daten…) empfinde ich als gelungen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. Ich empfinde die **genutzten Plattformen** (z. B. MS 365, BBB) für die virtuelle Präsenzlehre als geeignet.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen über die Veranstaltung zustimmen.	**stimme überhaupt nicht zu**	**stimme eher nicht zu**	**teils teils**	**stimme eher zu**	**stimme voll zu**	**nicht sinnvoll beantwortbar**
15. Die **Zeitplanung** der virtuellen Präsenzlehre empfinde ich als gelungen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. Bei technischen Fragen oder Problemen gab es angemessene **Unterstützung von Seiten der Verwaltung**.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

17. Welche "Schulnote" (1-5) würden Sie der Dozentin/dem Dozenten als **Veranstaltungsleiter/in** geben? (1= sehr gut, 2 = gut, 3 = befriedigend, 4 = ausreichend, 5 = mangelhaft)	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
18. Welche "Schulnote" (1-5) würden Sie der **Veranstaltung** insgesamt geben?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
19. Welche "Schulnote" (1-5) würden Sie sich für **Ihre Beteiligung in der virtuellen Präsenzlehre** geben?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
20. Welche "Schulnote" (1-5) würden Sie sich für **Ihre Vorbereitung** auf die jeweiligen Unterrichtsstunden geben?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

21. **Wie viel** haben Sie in der Veranstaltung **gelernt**?

☐ Sehr wenig ☐ Wenig ☐ Einiges ☐ Viel ☐ Sehr viel

	Viel zu niedrig/ gering	Etwas zu niedrig/ gering	Genau richtig	Etwas zu hoch/ groß	Viel zu hoch/ groß
22. Die **Schwierigkeit** der Veranstaltung ist:	☐	☐	☐	☐	☐
23. Der **Stoffumfang** der Veranstaltung ist:	☐	☐	☐	☐	☐
24. Das **Tempo** der Veranstaltung ist:	☐	☐	☐	☐	☐

Herausgeber:
Niedersächsisches Ministerium
für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Gleichstellung
Hannah-Arendt-Platz 2
30159 Hannover

www.ms.niedersachsen.de

Finanziert von der
Europäischen Union
NextGenerationEU

Gestaltung:
massgestaltet, www.massgestaltet.de

Februar 2024

Niedersächsisches Ministerium
für Soziales, Arbeit, Gesundheit
und Gleichstellung