

A blue-toned background with a central shield containing a cross. Surrounding the shield are various medical and technological icons: a microscope, a stethoscope, a DNA double helix, and an ECG line. The shield and icons are overlaid on a grid of white lines and dots.

**Rahmenstrategie
Digitalisierung für den
Öffentlichen Gesundheitsdienst**

**Rahmenstrategie
Digitalisierung für den
Öffentlichen Gesundheitsdienst**



Der Öffentliche Gesundheitsdienst (ÖGD) hat für die Gesundheit der Bevölkerung eine zentrale Rolle und nimmt dabei vielfältige Aufgaben im Dienste der Allgemeinheit wahr. Die COVID-19-Pandemie hat einen Teil dieser Aufgaben in den besonderen Fokus der Öffentlichkeit gerückt. Hier und in den zahlreichen anderen Tätigkeitsbereichen wurde und wird durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des ÖGD – auch mit Unterstützung durch digitale Lösungen – Großartiges geleistet: An vielen Stellen wurde die Zusammenarbeit im Zuge der Pandemie auf digitale Kommunikationskanäle und Arbeiten aus dem Homeoffice heraus umgestellt, zusätzliches Personal technisch ausgestattet und in Rekordtempo eingebunden und nicht zuletzt das Management von Infektionsfällen und Ausbruchsgeschehen in zuvor unbekanntem Maße mit digitalen Anwendungen gemeistert.

Der Freistaat Bayern hat den ÖGD und dessen digitale Transformation Mitte 2020 durch die Schaffung der Abteilung „Öffentlicher Gesundheitsdienst“ und das dort eingerichtete Referat „Digitale Fachanwendungen des ÖGD“ im Staatsministerium für Gesundheit und Pflege (StMGP) strukturell gestärkt. Zur weiteren Unterstützung des ÖGD wurde das Sachgebiet „Digitalisierung und Qualitätssicherung im ÖGD“ im Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit (LGL) gegründet. Das sind erste wichtige Schritte, um Projekte auf allen Ebenen der Gesundheitsverwaltung voranzutreiben. Dabei

soll auch dem oft geäußerten Wunsch nachgegangen werden, einheitlichere digitale Lösungen für den ÖGD in Bayern zu schaffen.

Durch den von Bund und Ländern vereinbarten Pakt für den ÖGD werden weitere umfangreiche technische und organisatorische Modernisierungsmaßnahmen möglich. Bayern setzt dabei auf ein zweigleisiges Vorgehen: Um die Softwarelandschaft der Gesundheitsämter zukünftig einheitlicher zu gestalten, werden einerseits Förderprojekte auf Landesebene bzw. gemeinsam mit anderen Ländern durchgeführt. Daneben konnten die einzelnen Gesundheitsbehörden Maßnahmen zur Förderung anmelden, die konkret auf ihre individuellen Digitalisierungsbedürfnisse abzielen. Die bayerischen Gesundheitsbehörden haben von dieser Fördermöglichkeit umfangreich Gebrauch gemacht und sich eine Vielzahl an Transformationsprojekten vorgenommen.

Die vorliegende Rahmenstrategie Digitalisierung für den ÖGD soll wesentliche landesweite Ziele und Maßnahmen aufzeigen und den unteren und höheren Gesundheitsbehörden als Leitfaden bei der Ausgestaltung ihrer Vorhaben im Zuge der digitalen Transformation dienen. Ein zentrales Thema der Rahmenstrategie Digitalisierung ist die Einbeziehung der Expertise aller organisatorischer Ebenen. Mein ausdrücklicher Dank gilt daher allen, die sich in den bayerischen Gesundheitsbehörden aller Ebenen mit ihrer Expertise und ihrem Engagement einbringen, um die Vision eines digitalen ÖGD Wirklichkeit werden zu lassen.

Ich wünsche allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des ÖGD ein gutes Gelingen auf dem gemeinsamen Weg in die digitale Zukunft!

A handwritten signature in blue ink, reading 'Klaus Holetschek'.

Klaus Holetschek Mdl

Staatsminister für Gesundheit und Pflege

INHALT

Abkürzungsverzeichnis	9
Zusammenfassung	10
1. Auf dem Weg zu einem digitalen ÖGD	14
1.1 Was ist eigentlich Digitalisierung bzw. digitale Transformation?	15
1.2 Was bedeutet Change Management?	16
1.3 Aufbau der Rahmenstrategie	16
2. Übergreifende Herausforderungen	17
2.1 Verständnis des Digitalisierungsbedarfs – Bewusstsein weiter ausbauen	17
2.2 Zusammenarbeit mit den IT-Abteilungen auf allen Ebenen stärken	18
2.3 Verfügbare Mittel nachhaltig nutzen	18
3. Definition von Funktionen und Aufgaben	19
3.1 Aktive Zusammenarbeit zwischen allen Ebenen als Basis für eine erfolgreiche Digitalisierung	19
3.2 Möglichst einheitliche Funktionsprofile unterstützen den Transformationsprozess	19
3.3 Neue Aufgabenfelder des Digitalisierungsmanagements implementieren und ausgestalten.	20
3.4 Verantwortliche innerhalb einer Einrichtung müssen zusammenarbeiten.	21
4. Perspektiven und Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	24
4.1 Aus verschiedenen Treibern und Denkweisen entwickeln sich unterschiedliche Mitarbeitertypen.	24
4.2 Vorteile und Anreize durch Digitalisierungsmaßnahmen.	25
4.3 Change Management hilft Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	27
4.4 Digitalisierung des ÖGD eröffnet neue Aufgabenfelder	28
4.5 Erfahrungsaustausche und Qualitätszirkel helfen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter miteinzubeziehen	28
5. Perspektive der Bürgerinnen und Bürgern einnehmen und diese einbinden	29
5.1 Unterschiedliche digitale Anlaufstellen und ineffiziente (digitale) Prozesse als Status quo	29
5.2 Einfacher Zugang und Zeitersparnis sind wesentliche Erwartungen.	29
5.3 Onlinezugangsgesetz als Beispiel für bürgerzentrierte digitale Transformation	30
5.4 Zielbild: Bürgerportal als Kernelement der digitalen Kommunikation	32
5.5 Auf dem Weg zum Bürgerportal: Internetauftritte der Gesundheitsbehörden als zentrale Anlaufstelle	32

6. Weiterbildungsoffensive zur Unterstützung der digitalen Transformation.	33
6.1 Status quo.	33
6.2 Zielbild der Weiterbildungsoffensive.	34
6.3 Inhalte des Weiterbildungsangebotes.	35
6.4 Weiterbildungsformate.	37
7. Standardisierte Prozesse als Grundlage einheitlicher digitaler Anwendungen	38
7.1 Status quo und Herausforderungen	38
7.2 Ausgangspunkt: Prozesserhebungen in den Gesundheitsbehörden.	39
7.3 Grafische Darstellung der Prozesse (Prozessmodellierung) trägt zur Optimierung bei	41
7.4 Zentrale Rolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Prozesserhebung und -optimierung	41
7.5 Zielbild: Etablierung eines kontinuierlichen Prozessmanagements	41
7.6 Zusammenarbeit bei der Prozessstandardisierung als Ausgangspunkt für einheitliche digitale Lösungen	43
8. Strukturiertes Wissensmanagement und digitale Kollaborationen.	44
8.1 Status quo und Bedarf	44
8.2 Zielbild: Weiterentwicklung des ÖGD-Handbuchs zu einer Kollaborationsplattform.	45
8.3 Plattformpflege: Wissensmanagementsysteme und Kollaborationsplattformen leben von Relevanz.	46
8.4 Gelebte Kollaborationskultur und internes Wissensmanagement als Vorbereitung auf eine landesweite Plattform.	46
9. Einsatz von Fachanwendungen.	47
9.1 Unterschiedliche Auswahlkriterien und Fachkräftemangel	47
9.2 Heterogene Softwarelandschaft	48
9.3 Zielbild: Einheitliche, prozesserleichternde und inter- operable Softwarelandschaft	48
9.4 Anforderungen für einheitliche Softwarelösungen	49
10. Mobiles Arbeiten.	51
10.1 Ausgangslage, Herausforderungen und Verbesserungspotenziale	51
10.2 Zielbild	52
11. Datenschutz und IT-Sicherheit als zentrale Anforderungen	53
11.1 Status quo und Herausforderungen	53
11.2 Leitbild: Zusammenarbeit bei Datenschutzfragen im ÖGD.	54
11.3 Zielbild: Gemeinsame Vorhaltung und Pflege von Datenschutzdokumenten	55

12. Mittel- und längerfristige Entwicklungsperspektiven	56
12.1 Einheitliche bzw. interoperable Fachanwendungen	56
12.2 Einsatz von datengetriebenen Informationstechnologien	56
12.3 Künstliche Intelligenz zur Steigerung der Qualität und Effizienz von Verwaltungsvorgängen.	56
12.4 Fortschreitende Standardisierung und Sekundärnutzung von Daten	57
12.5 Digitalisierung fördert Interdisziplinarität	57
Glossar	58

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AGL	Akademie für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit
BPMN	Business Process Modelling and Notation
DSFA	Datenschutz-Folgenabschätzung
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
EHDS	European Health Data Space, deutsch: Europäischer Gesundheitsdatenraum
ELFA	Ein Land für alle (länderübergreifende Maßnahmen)
FHIR	Fast Healthcare Interoperability Resources, ausgesprochen engl. „fire“
GBE	Gesundheitsberichterstattung
HL7	Health Level 7
IT	Informationstechnologie
KI	Künstliche Intelligenz
LGL	Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit
NLG	Natural Language Generation
NLP	Natural Language Processing
OZG	Onlinezugangsgesetz
ÖGD	Öffentlicher Gesundheitsdienst
QES	Qualifizierte elektronische Signatur
RKI	Robert Koch-Institut
StMGP	Staatsministerium für Gesundheit und Pflege
TI	Telematikinfrastruktur

ZUSAMMENFASSUNG

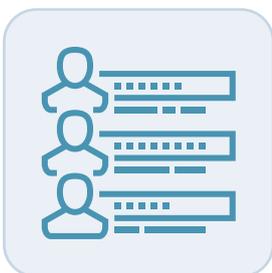
Diese Digitalisierungsstrategie dient dem ÖGD und insbesondere den Gesundheitsämtern als Leitfaden, um ihre Digitalisierungsvorhaben zielgerichtet umzusetzen. Im Zuge der Digitalisierung sollen nicht nur analog vorliegende Unterlagen in digitale Formate gebracht werden, sondern auch die Prozesse analysiert und optimiert werden. Zur Unterstützung dieser Umstellungen sind Elemente des Change Managements notwendig. Ziel der Digitalisierungsstrategie ist darüber hinaus, die Gesund-

heitsbehörden bei der Steigerung des digitalen Reifegrads zu unterstützen und diesen flächendeckend anzuheben. Weiterhin sollen der interne Austausch und die Interoperabilität des ÖGD gefördert, umfangreichere und qualitativ hochwertigere Daten erfasst und die Krisenresilienz gefestigt werden. Und nicht zuletzt sollen die Ressourcen des ÖGD bestmöglich genutzt, dadurch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entlastet und die Gesundheit der Bevölkerung noch intensiver gefördert werden.



Übergreifende Herausforderungen

Bei der Digitalisierung des ÖGD stellen sich übergreifende Herausforderungen: zum einen muss bei Amtsleitungen, in der Politik und der Bevölkerung das Verständnis für den Bedarf, den Nutzen und die Notwendigkeit von Digitalisierungsmaßnahmen gestärkt werden. Dieses sollte mittelfristig und möglichst nachhaltig gewährleistet werden. Hierzu bedarf es anhaltender und wiederkehrender Kommunikation. Weiterhin ist eine gute Zusammenarbeit zwischen den Gesundheitsämtern und den IT-Abteilungen der Kreisverwaltungsbehörden essentiell, die von beiden Seiten angestrebt wird und weiter angestrebt werden sollte. Zudem sollte auf eine nachhaltige Nutzung der verfügbaren Mittel für die Digitalisierung geachtet werden, damit diese nicht verpuffen.



Rollen und Funktionen

Das StMGP nimmt im Hinblick auf die Digitalisierungsmaßnahmen eine übergeordnete, strategische Rolle ein. Das LGL unterstützt auf operativer Ebene die Umsetzung und übernimmt die Koordinationsverantwortung, insbesondere bei zentralen Harmonisierungsthemen. Die Gesundheitsämter und Regierungen werden als die ausführenden Einrichtungen bei der Umsetzung ihrer Maßnahmen von LGL und StMGP unterstützt. Zusätzlich sollte ein Digitalisierungsmanagement etabliert sein und ggf. neues IT-Fachpersonal im Rahmen des Förderprogramms des Bundes zur Steigerung der digitalen Reife eingestellt werden.



Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Annahme, dass Digitalisierung nur für IT-Personal relevant ist oder dass infolge der Digitalisierung parallel analoge und digitale Aufgaben erfüllt werden müssen, bedarf einer grundlegenden Korrektur. Denn die Ablösung von analogen Arbeitsweisen durch digitale Fachanwendungen führt zu wesentlichen Vorteilen, darunter Effizienzsteigerung und Zeiterparnis durch Arbeitsentlastung, Flexibilität, optimierte Arbeitsabläufe und Datensicherheit. Aber sie ist eben auch mit Umstellungsaufwand verbunden. Daher sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Informationskampagnen und Mitgestaltungsmöglichkeiten in die Prozessumstellung involviert werden.



Bürgerinnen- und Bürgerbeteiligung

Bürgerinnen und Bürger wünschen sich im Umgang mit ihren Verwaltungen – und damit auch mit den Gesundheitsämtern – u. a. eine einfache Erreichbarkeit der Behörden, die schnelle Bearbeitung ihrer Anliegen, einen zügigen Informationsaustausch und die Sicherheit ihrer Daten. Auch diese Perspektiven sollten in Digitalisierungsvorhaben miteinbezogen werden. Das zukünftige ÖGD-Bürgerportal, erreichbar über einen herkömmlichen Internet-Browser, soll die Kommunikation mit den Gesundheitsbehörden erleichtern und nutzerfreundlich gestalten.



Weiterbildungsoffensive

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sowohl beim Auf- und Ausbau ihrer digitalen Kompetenzen als auch bei der Weiterentwicklung ihrer Soft Skills unterstützt werden. Hierzu sollten sie ein umfangreiches und niederschwelliges Weiterbildungsangebot erhalten. Das Schulungsangebot sollte auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (je nach Funktion und Position) angepasst und in unterschiedlichen Schulungsformaten angeboten werden.



Prozessmanagement

Ein Prozess besteht aus mehreren aufeinander einwirkenden Arbeitsabläufen, die in der Prozesskette funktional miteinander verbunden sind, um – im Fall des ÖGD – Verwaltungsleistungen zu erbringen. Um die vorhandenen Prozesse innerhalb der verschiedenen Gesundheitsbehörden zu optimieren und an geeigneter Stelle zu vereinheitlichen, werden sie durch das Prozessmanagement des LGL mit Hilfe von Kernmitarbeiterinnen und -mitarbeitern aus den Gesundheitsämtern erfasst und auf Effizienz hin geprüft. Zur visuellen Darstellung wird eine Prozessmodellierungssoftware eingesetzt. Im Folgenden werden die Gesundheitsämter dann bei der Umsetzung der neuen Arbeitsprozesse sowie der länderübergreifenden und landesweiten Maßnahmen unterstützt.



Digitale Kollaboration

Die interne Zusammenarbeit der Gesundheitsbehörden, die derzeit durch das ÖGD-Handbuch und die jeweiligen Intranet-Systeme unterstützt und organisiert wird, soll zu einem landesweiten Wissensmanagementsystem weiterentwickelt werden. Als ein Entwicklungsschritt wird auch eine gemeinsame Kollaborationsplattform etabliert. Diese schafft allgemeine, fachliche, methodische sowie regionale Austauschmöglichkeiten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



Fachanwendungen

Häufig eingesetzte digitale Fachanwendungen im ÖGD sollten landesweit oder sogar bundesweit harmonisiert werden. Zumindest sollte aber auf interoperable Schnittstellen gedrungen werden. Ein interdisziplinäres IT-Team beim LGL soll hierfür etabliert werden und die notwendigen Voraussetzungen schaffen. Für die zu harmonisierende Softwarelandschaft spielen ein modularer Aufbau, Interoperabilitätsstandards und Skalierbarkeit eine wichtige Rolle.



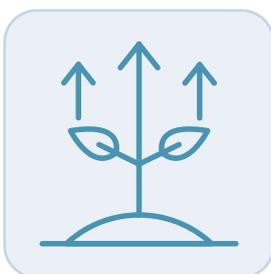
Mobiles Arbeiten

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten mit geeigneten Geräten und Technologie ausgestattet sein, um mobil auf Akten und Systeme der Fachanwendungen zugreifen zu können. Hierdurch wird eine flexible und ortsunabhängige Arbeit möglich, die Mitarbeiterzufriedenheit steigt, die Attraktivität einer Arbeit im ÖGD wächst und es werden Effizienzgewinne erzielt sowie Fehlerquellen reduziert. Die Digitalisierungsstrategie behandelt deshalb auch Schulungen rund um das digitale Büro und die digitale Ablage. Dadurch sollen das Arbeiten im Homeoffice und Außer-Haus-Termine vereinfacht werden.



Datenschutz und IT-Sicherheit

Der Schutz der Daten und der Datenflüsse muss schon in der Festlegung der Systemarchitektur und der genutzten Anwendung erfolgen. Um Mehrfachaufwände bei der Bearbeitung datenschutzrechtlicher Fragen zu vermeiden, sollte insbesondere für zentral bereitgestellte Fachanwendungen eine Zusammenarbeit der beteiligten Akteure bei der Klärung datenschutzrechtlicher Fragen und der Erarbeitung entsprechender Dokumente erfolgen. Parallel könnte ein Wissensaustausch unter den für den Datenschutz zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, am ehesten als Teil des Wissensmanagementsystems, eingerichtet werden.



Zukünftige Entwicklungsperspektiven

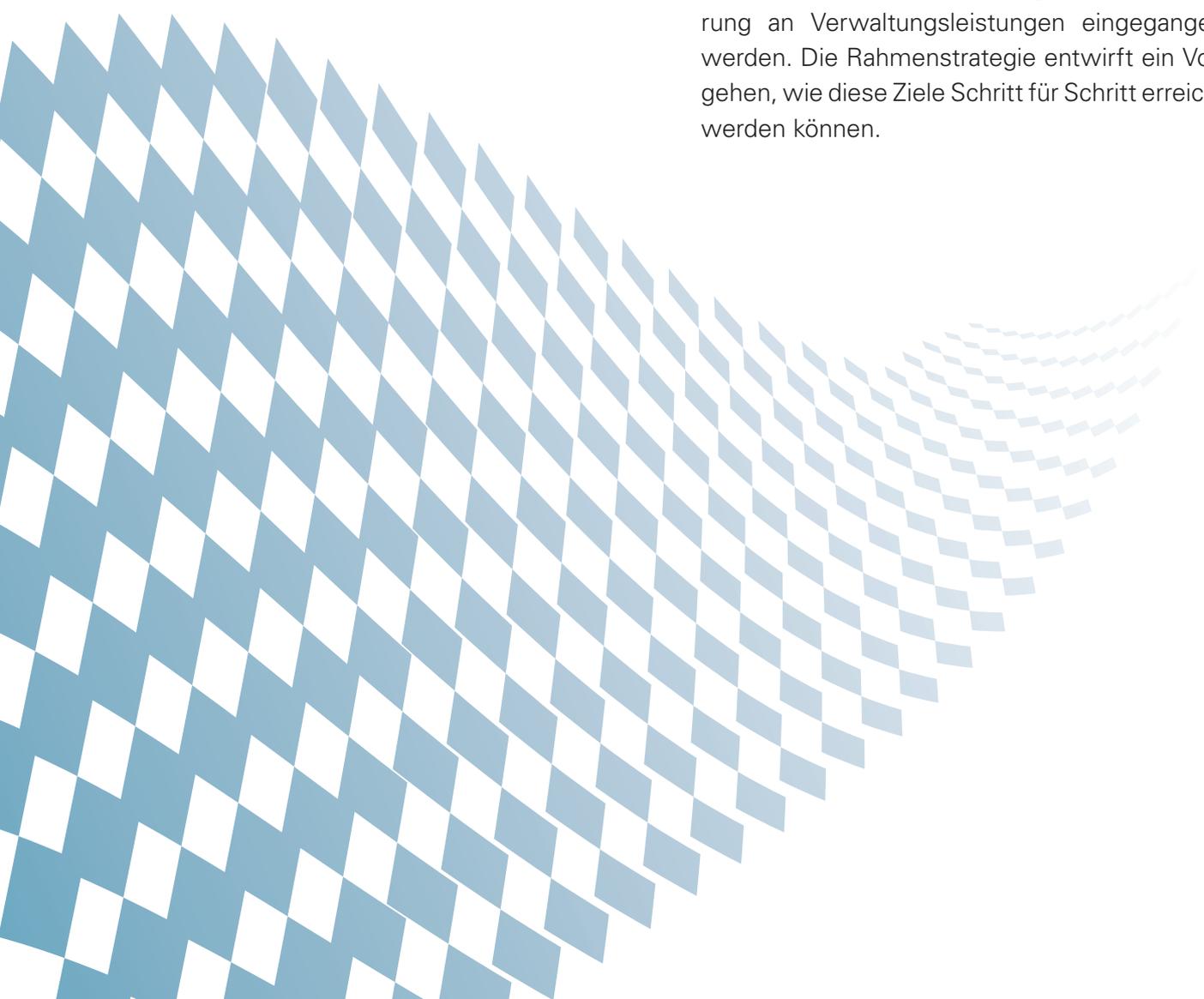
Weitere Entwicklungsperspektiven für den ÖGD liegen in einer stärkeren Datenorientierung und der Nutzung von künstlicher Intelligenz. Die Digitalisierungsmaßnahmen sollten ihren Teil dazu beitragen, diese Trends aufzunehmen und zu unterstützen, etwa indem sie die Standardisierung von Daten fördern und so eine Sekundärnutzung erleichtern. Das schafft auch die Voraussetzungen für Verwaltungsinnovationen, die u. a. über interdisziplinäre Teams und gesteuerte Entwicklungsmaßnahmen vorangetrieben werden.

1. AUF DEM WEG ZU EINEM DIGITALEN ÖGD

Mit Hilfe dieser Rahmenstrategie für die Digitalisierung des ÖGD in Bayern soll ein koordiniertes und abgestimmtes Vorgehen bei den Digitalisierungsmaßnahmen der Gesundheitsbehörden in Bayern erreicht werden. Die Rahmenstrategie beinhaltet Maßnahmen und Best Practices zur Digitalisierung, die als Leitfaden für die unteren und höheren Gesundheitsbehörden dienen, eine Vision für die zukünftig digitale Erfüllung der Verwaltungsaufgaben definieren sowie individuelle Digitalisierungsschritte für die jeweiligen Behörden in Bayern aufzeigen. Die Rahmenstrategie greift dabei auch die im Kontext der Förderung durch den Pakt für den ÖGD geplanten länderübergreifenden ELFA-Maßnahmen („Ein Land für alle“) und koordi-

nierten Landesmaßnahmen auf und rundet das Transformationsvorhaben etwa mit Eckpunkten einer Schulungsoffensive für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie mit Vorschlägen zur aktiven Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern ab.

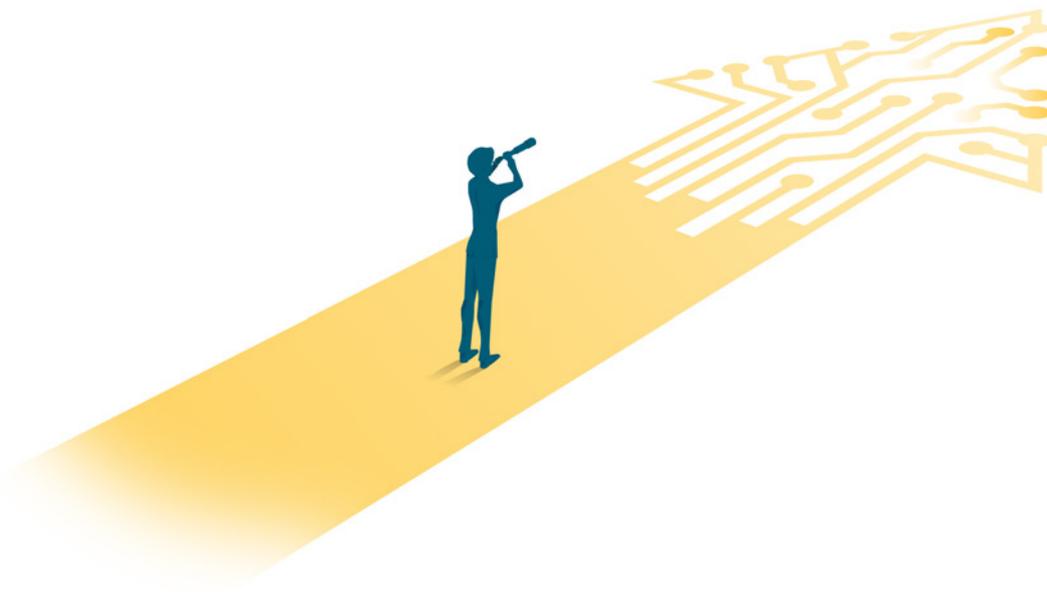
Ziel des mit dieser Strategie umschriebenen Vorhabens für die kommenden Jahre ist es, den digitalen Reifegrad der Gesundheitsbehörden flächendeckend anzuheben, den internen Austausch und die Interoperabilität des ÖGD zu fördern, qualitativ hochwertigere Daten zu erfassen, die Krisenresilienz zu stärken und die Ressourcen des ÖGD bestmöglich zu nutzen. Dadurch sollen einerseits die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützt und andererseits intensiver auf die Anforderungen der Bevölkerung an Verwaltungsleistungen eingegangen werden. Die Rahmenstrategie entwirft ein Vorgehen, wie diese Ziele Schritt für Schritt erreicht werden können.



Die strukturellen Grundlagen für ein möglichst einheitliches Vorgehen und für landesweit zentral bereitgestellte digitale Lösungen wurden hierbei mit der Einrichtung des Referats „Digitale Fachanwendungen des ÖGD“ am StMGP geschaffen. Das StMGP stellt die strategischen Weichen und arbeitet zusammen mit dem Sachgebiet „Digitalisierung und Qualitätssicherung im ÖGD“ am LGL mit Hochdruck daran, dem vielseitigen Wunsch nach einheitlichen Softwarelösungen für den ÖGD in mehreren

Entwicklungsschritten nachzugehen. Für ein Gelingen dieses umfassenden Vorhabens ist insbesondere die Zusammenarbeit mit Gesundheitsämtern und Regierungen unter Einbeziehung der Expertise auf allen Ebenen eine unabdingbare Voraussetzung (vgl. Kapitel 3).

Für ein besseres Verständnis der Rahmenstrategie werden zwei zentrale Begrifflichkeiten vorab erläutert.



1.1 Was ist eigentlich Digitalisierung bzw. digitale Transformation?

Digitalisierung bedeutet zunächst, dass analoge Inhalte oder Prozesse in eine digitale Form oder Arbeitsweise überführt und innerhalb von Fachanwendungen verarbeitet werden.¹ Digitales Arbeiten soll für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keine zusätzliche Aufgabe darstellen, sondern die aktuell analogen Arbeitsweisen ablösen und vereinfachen. Digitalisierung beinhaltet damit die Chance, dass zukünftige digitale Prozesse einheitlich und effizient gestaltet werden können. Dies gelingt durch verkürzte Bearbeitungszeiten, weniger Medienbrüche in den verschiedenen Arbeitsschritten sowie die

Möglichkeit, zeit-, orts- und personenunabhängig zu arbeiten. Auch der Austausch mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus anderen Gesundheitsämtern und mit Stellen und Personen außerhalb der Gesundheitsverwaltung kann durch Digitalisierung vereinfacht werden. Somit betrifft Digitalisierung ein breites Spektrum an verschiedenen Aspekten und schafft die Basis für künftige Formen des Zusammenarbeitens. Digitalisierungsmaßnahmen sind hierbei der Ausgangspunkt für einen potentiell tiefgreifenden Wandel im Sinne einer „digitalen Transformation“.

1 T. Barton, C. Müller & C. Seel (2018). Digitalisierung in Unternehmen. Angewandte Wirtschaftsinformatik, Springer, S. 4.

1.2 Was bedeutet Change Management?

Unter Change Management (deutsch: Veränderungsmanagement) versteht man alle Maßnahmen und Aufgaben, die eine Veränderung in einer Organisation bewirken sollen. Häufig ist es dafür nötig, neue Strategien und Strukturen zu implementieren, technische Systeme zu erneuern, Prozesse und Abläufe zu verbessern sowie auf die Sichtweise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzugehen.² Change Management befasst sich folglich weniger mit speziellem Fachwissen oder wissenschaftlichen Fakten, sondern bezieht sich auf die notwendige Methodik, um Veränderungen in dem Zusammenwirken verschiedener Beteiligter zu erzielen. Erfolgreiches Change Management im ÖGD wird ermöglicht durch eine umfangreiche

Projektplanung, die Anwendung passender Methoden, eine klare Kommunikation mit allen Beschäftigten und deren Einbeziehung auf sämtlichen Ebenen zu allen Verwaltungsaufgaben und -themen.

1.3 Aufbau der Rahmenstrategie

Die vorliegende Rahmenstrategie ist als Leitfaden konzipiert und stellt daher Digitalisierungsschritte und Thematiken mit Bedeutung für die nähere Zukunft in den Mittelpunkt. Diese Schwerpunkte werden in den folgenden Kapiteln näher beschrieben und mit Beispielen untermauert. Das Dokument soll zukünftig fortgeschrieben werden, so dass auch weitere Themen hinzukommen und neue Erkenntnisse ergänzt werden können.

² K. Stolzenberg & K. Heberle (2009). Change Management. Springer, 2. Auflage, S. 5.



2. ÜBERGREIFENDE HERAUSFORDERUNGEN

Die Digitalisierung des ÖGD bietet eine große Chance, die Gesundheitsbehörden zu modernisieren. Die COVID-19-Pandemie hat verdeutlicht, wie wichtig ein gut funktionierender ÖGD ist. Digitalisierung kann dazu beitragen, dass künftige Herausforderungen besser beherrscht werden können. Weitere Digitalisierungsmaßnahmen sind deshalb sinnvoll und notwendig. Um diese Maßnahmen umsetzen zu können,

müssen Gesundheitsbehörden auf allen Ebenen zusammenarbeiten und die zur Verfügung stehenden Mittel effizient nutzen. Die drei nachfolgend beschriebenen Aspekte sind übergreifende Herausforderungen, die im Rahmen der Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben im ÖGD zu berücksichtigen sind. Sie spielen in den folgenden Kapiteln eine Rolle, weshalb sie diesen vorangestellt werden.



2.1 Verständnis des Digitalisierungsbedarfs – Bewusstsein weiter ausbauen

Besonders wichtig ist es, deutlich zu machen, dass Digitalisierung kein in sich geschlossenes Vorhaben ist, sondern vielmehr schrittweise und aufeinander aufbauende Maßnahmen in den Gesundheitsbehörden notwendig sind. Das Verständnis dafür soll einerseits bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im ÖGD ausgebaut werden, aber auch in der Gesellschaft einschließlich der Bevölkerung und der Politik. Für die jeweiligen Zielgruppen sollten die Vorteile und der Nutzen aufgezeigt werden. Gleichzeitig sollte darauf hingewiesen werden, dass die Digitalisierung eine Vielzahl an neuen, optimierten Herangehensweisen für den ÖGD bietet und in diesem Prozess mit seinen Aufgaben und Herausforderungen noch verschiedene Schritte zu gehen sind. Mit Abklingen der Pandemie als wichtigem

Treiber der Digitalisierung sollte nicht gleichzeitig das Interesse an weiteren Digitalisierungsschritten abnehmen, zumal der Infektionsschutz nur eine von vielen Aufgaben der Gesundheitsbehörden darstellt. Es besteht auch zukünftig die Notwendigkeit, das Verständnis für Digitalisierung und ihren Nutzen auf allen Ebenen weiter auszubauen und alle relevanten Beteiligten bei der Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen mit einzubeziehen (siehe Kapitel 4). Auch Bürgerinnen und Bürgern sollte aufgezeigt werden, dass die Digitalisierung viele Chancen bietet – beispielsweise durch Schaffen eines vereinfachten und nutzerfreundlichen Zugangs zu Verwaltungsleistungen (siehe Kapitel 5). Nur gemeinsam kann ein allgemeines Verständnis für den Digitalisierungsbedarf ausgebaut werden.

2.2 Zusammenarbeit mit den IT-Abteilungen auf allen Ebenen stärken

Unabdingbar für nachhaltige Fortschritte in der Digitalisierung des ÖGD ist die Zusammenarbeit mit den jeweiligen IT-Abteilungen der Einrichtungen – auch wenn diese auf Ebene der Gesundheitsämter zu den kommunalen (und nicht staatlichen) Aufgaben der jeweiligen Kreisverwaltungsbehörde zählen. In diesem Zusammenhang sind nicht nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefragt, die, auch auf dem „kleinen Dienstweg“, für ein vertrauensvolles Verhältnis zu den jeweils zuständigen IT-Abteilungen sorgen. Hierbei gilt der Dank innerhalb der Kreisverwaltungsbehörden auch den Landrätinnen und Landräten sowie den Oberbürgermeisterinnen und Oberbürgermeistern, die den Stellenwert von ÖGD-Projekten in ihren IT-Abteilungen unterstreichen und ihnen die notwendige Priorität einräumen. Unterstüt-

zend kann wirken, dass bestimmte Aufgaben durch zentrale Stellen (siehe Kapitel 9 und 11) übernommen werden können und somit eine Entlastung auf der lokalen Ebene erzielt wird.

2.3 Verfügbare Mittel nachhaltig nutzen

Bis Ende 2024 (im Rahmen weiterer Förderaufrufe bis Ende 2026) stehen dem Land Bayern und seinen Gesundheitsbehörden Mittel aus dem Pakt für den ÖGD für Digitalisierungsmaßnahmen zur Verfügung. Diese Mittel sollten im Sinne einer Anschubfinanzierung genutzt werden, um u. a. Strukturen und Prozesse zu erfassen, zu optimieren sowie nachhaltig zu verändern. Künftigen Herausforderungen wie veränderten Anforderungen an Verwaltungsaufgaben kann mit den zur Verfügung stehenden Mitteln vorgebaut und effektiven Lösungsansätzen der Weg geebnet werden (siehe Kapitel 13).



3. DEFINITION VON FUNKTIONEN UND AUFGABEN

Digitalisierungsmaßnahmen werden in allen Gesundheitsbehörden Bayerns umgesetzt, jedoch unterscheiden sich die speziellen Aufgaben, welche von den Gesundheitsämtern, den Regierungen, dem LGL und dem StMGP im Zuge der Digitalisierung wahrgenommen werden. Das StMGP ist für die Planung und Strategie zuständig, während das LGL operative Aufgaben und Beratungsfunktionen übernimmt sowie Regierungen und Gesundheitsämter in der Umsetzung begleitet. Beide Institutionen unterstützen damit die nachgeordneten Gesundheitsbehörden bei der Durchführung der Digitalisierungsmaßnahmen.

Anschaulich lässt sich das geplante Zusammenwirken verschiedener Ebenen am Beispiel der Gestaltung effizienter digitaler Prozesse darstellen (siehe Kapitel 7). Hierbei werden bestehende Prozesse unter Koordinierung eines am LGL angesiedelten Prozessmanagements mit Hilfe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den einzelnen Gesundheitsämtern erfasst und analysiert. Der Erfolg der Erhebung beruht dabei maßgeblich auf der Zuarbeit der Gesundheitsämter, weswegen viele Gesundheitsbehörden in ihren Modellprojektanträgen ein lokales Prozessmanagement vorgesehen haben. Durch Schulungen und Workshops werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Prozesserhebung, die visuelle Modellierung und die Implementierung miteinbezogen und auf entsprechende Aufgaben vorbereitet. Eine weitere wichtige Aufgabe in diesem Zusammenhang nehmen Digitalisierungsmanagerinnen und -manager wahr, die die Prozessumstellung vor Ort auf technischer Seite und im IT-Bereich unterstützen. Zahlreiche Gesundheitsämter und Regierungen haben im Rahmen ihrer geförderten Projekte ein entsprechendes Digitalisierungsmanagement vorgesehen.

3.1 Aktive Zusammenarbeit zwischen allen Ebenen als Basis für eine erfolgreiche Digitalisierung

Wichtig, um das exemplarisch umschriebene Zielbild zu erreichen, ist eine sinnvolle Aufteilung zwischen den Aufgaben und Funktionen der Landesebene und der Gesundheitsämter bzw. Regierungen in Bayern – auch um klar ersichtlich darstellen zu können, was die Landesebene zentral bereitstellen kann und was die nachgeordneten Gesundheitsbehörden individuell zu leisten haben. Entscheidend ist dabei, dass Gesundheitsämter und Regierungen bei landesweiten Maßnahmen mitwirken. Die Entscheidungsfindung erfolgt dabei grundsätzlich nicht von oben nach unten durch die oberste Behörde (StMGP), sondern unter Einbeziehung der Expertise aller Ebenen. So entsteht ein unmittelbarer Austausch (siehe auch Kapitel 8).

3.2 Möglichst einheitliche Funktionsprofile unterstützen den Transformationsprozess

Unterschiedliche Strukturen und Voraussetzungen in den Gesundheitsämtern sind eine Herausforderung bei der Einführung einheitlicher Lösungen (vgl. Kapitel 2). Durch klare Zuständigkeiten in Digitalisierungsthemen und eine möglichst einheitliche Verteilung von Aufgaben auf definierte Funktionen in den Gesundheitsämtern können sich Vorteile ergeben. So wird die Zusammenarbeit auf den verschiedenen Ebenen gestärkt sowie die Aufgabenumsetzung effizienter gestaltet. Zusätzlich wird die Transparenz auf allen Ebenen erhöht. Einheitliche Funktionsprofile erleichtern, dass sich Personen mit Fachwissen in Netzwerken oder Meetings zusammen-

Ebene	Akteure	Aufgaben mit Bezug zur Digitalisierung
strategische Ebene	StMGP (in Zusammenarbeit mit dem LGL)	Ergebnisverantwortung, Festlegung der strategischen Ausrichtung, Definition von Standards und Methoden, Unterstützung der unteren Ebenen, Kommunikationsstrategie, Weiterbildungsstrategie, etc.
operativ-koordinierende Ebene	LGL (in Absprache mit dem StMGP)	Koordinationsverantwortung und Ansprechpartner für Gesundheitsämter/Regierungen in Digitalisierungsfragen, kontinuierliche Begleitung der Implementierung digitaler Fachanwendungen, Administration zentral bereitgestellter digitaler Fachanwendungen, Einbringen von Fachwissen (z. B. in die Weiterbildungsstrategie), Durchführung von Schulungen, Informationsweiterleitung und Rückmeldung an strategische Ebene, etc.
lokal-ausführende Ebene	Gesundheitsämter/Regierungen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (mit Unterstützung des LGL)	Expertise für die Nutzung der Anwendungen, Sicherstellung der kontinuierlichen Ausführung der Verwaltungsleistungen und Vollzugsaufgaben, Weiterbildung und Wissenstransfer unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kommunikation zwischen Gesundheitsbehörden, etc.

Tabelle 1: Akteure und Aufgaben

schließen und austauschen sowie gemeinsam Absprachen treffen, die eine Vereinheitlichung fördern. Davon profitiert auch der regionale sowie überregionale Austausch zwischen den Ämtern. Um das zu erreichen, gilt es die Akzeptanz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu steigern sowie potenzielle Überschneidungen in den verschiedenen Funktionen zu vermeiden. Ergänzend benötigt es Weiterbildungen, um die mit der Funktion verbundenen Aufgaben meistern zu können. Dazu gehört auch, dass Befugnisse klar definiert werden. So bietet etwa das Funktionsprofil des Digitalisierungsmanagements nur begrenzten Mehrwert, wenn die jeweilige Person keine Entscheidungen zu weiteren Digitalisierungsmaßnahmen treffen kann.

3.3 Neue Aufgabenfelder des Digitalisierungsmanagements implementieren und ausgestalten

Empfehlenswert ist zudem die Implementierung eines neuen Funktionsprofils im ÖGD: die des Digitalisierungsmanagements. Es übernimmt die federführende Rolle zur Weiterentwicklung der Digitalisierung und verantwortet die Steuerung von Projektteams und Arbeitspaketen. Auch stellt es den Austausch und die Kommunikation über Stand und Ergebnisse der Digitalisierungsvorhaben mit StMGP/LGL sicher, sodass dort Synergien gebündelt werden können. Auf diese Weise lassen sich einheitliche Standards festlegen und umsetzen,

die heterogene Insellösungen vermeiden. Das Digitalisierungsmanagement achtet darauf, dass digitale Veränderungen auf die Bedürfnisse des ÖGD abgestimmt sind, damit Akzeptanz gegenüber den Digitalisierungsmaßnahmen entsteht. Aktuell ist die Einschätzung zum Digitalisierungspotenzial in vielen Gesundheitsbehörden, insbesondere bezüglich der digitalisierbaren Prozesse, heterogen ausgeprägt. Das Digitalisierungsmanagement hat die Aufgabe, den Sta-

tus quo der Digitalisierung in den Gesundheitsämtern zu erfassen und zu bewerten. Zusätzlich ist es für die Umsetzung und Verbesserung digitaler Prozesse verantwortlich. Hierfür sollte es alle Maßnahmen zur Implementierung schrittweise planen. Es erkennt auch neue Trends, welche digitalen Methoden und Modelle in den Gesundheitsämtern umgesetzt werden können und agiert als Ansprechpartner für Fragen zu digitalen Abläufen und Methoden.³

3.4 Verantwortliche innerhalb einer Einrichtung müssen zusammenarbeiten

Digitalisierung gelingt immer dann, wenn verschiedene Funktionen erfolgreich zusammenarbeiten. Neben dem dargestellten Digitalisierungsmanagement sind Funktionen im Prozessmanagement wichtig. Berührungspunkte bestehen außerdem zu IT-Sicherheitsbeauf-

tragten, zur Systemadministration sowie zum IT-Service-Management, also zu Aufgaben, die in der Regel nicht vom Gesundheitsamt, sondern von anderen Einheiten für die Gesamtbehörde wahrgenommen werden. Abgedeckt wird dabei häufig folgendes Aufgabenspektrum:

Funktionsprofil	Aufgaben
Digitalisierungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfassung des Status quo der Digitalisierung ▪ Verantwortlichkeit für die Umsetzung und Verbesserung digitaler Prozesse aus der Digitalisierungsstrategie, Einbezug ins Führungsteam ▪ Schnittstelle und Kommunikation zum StMGP/LGL über den Projektstand und die Ergebnisse ▪ Erkennen und Umsetzen neuer Trends, die der Digitalisierungsstrategie helfen ▪ Umsetzung des Change Managements während der Durchführung der Digitalisierungsstrategie ▪ Vernetzung und regelmäßige Besprechungen mit den Verantwortlichen und Gremien in der Behörde und zwischen den Digitalisierungsverantwortlichen
Prozessmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhebung, Analyse, Optimierung und Implementierung von Prozessen ▪ Abstimmung mit dem Digitalisierungsmanagement und weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ▪ Abstimmung mit dem Prozessmanagement auf Landesebene

3 A. Prieß (2017). Der erfolgreiche Manager. Haufe, S. 180–186.

Funktionsprofil	Aufgaben
IT-Sicherheits-beauftragter (m/w/d)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erstellung und kontinuierliche Aktualisierung des Sicherheitskonzeptes ▪ Umsetzung des IT-Sicherheitskonzeptes <ul style="list-style-type: none"> • Etablierung von Melde-/Kommunikationswegen und Reaktionsmaßnahmen für IT-Sicherheitsvorfälle • proaktives Erörtern der IT-Sicherheit, bevor neue Geräte, Systeme oder Anwendungen angeschafft werden • regelmäßige Durchführung von Sicherheitsüberprüfungen z. B. nach den CERT-Bund-Meldungen des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik • Etablierung eines Notfallsystems bei einem Ausfall von Identitäts- und Berechtigungsmanagement-Systemen ▪ Beratung zur IT-Sicherheit (u. a. des Digitalisierungsmanagements)
System-administration	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzeption, Verwaltung und Wartung der IT-Infrastruktur ▪ Betreuung der sich im Einsatz befindenden Softwarelösungen ▪ Einrichtung, Konfiguration und Pflege der Betriebssysteme
IT-Service-Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualitätssicherung ▪ Ansprechpartner bei technischen Problemen

Tabelle 2: Funktionsprofile für eine gelungene Digitalisierung

Wichtig dabei ist, dass nicht alle genannten Funktionsprofile als gesonderte Position oder Stelle in einer Behörde vertreten sein müssen. Die Tabelle dient vielmehr dem Überblick, welche Aufgabenbereiche es vielfach gibt und wie diese idealtypisch Funktionen zugeordnet werden können. Die koordinierte Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Funktionen ist entscheidend, um transparent arbeiten zu können und somit die Digitalisierungsmaßnahmen effektiv umsetzen zu können. Damit dies gelingt, müssen die unterschiedlichen Funktionen zusammenwirken. So sind z. B. die Funktionen von Digitalisierungsmanagement und Prozessmanagement eng mitein-

ander verzahnt: Das Prozessmanagement schafft eine Transparenz zu Prozessen und Optimierungsmöglichkeiten und das Digitalisierungsmanagement setzt darauf auf, um Digitalisierungsmöglichkeiten abzuleiten. Auch die Maßnahmenplanungen sollten mit allen vorhandenen und relevanten Funktionen durchgeführt werden, sodass alle relevanten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in wichtige Entscheidungen miteinbezogen werden und ihr Know-how einbringen können. Legt man diese Zielvorstellung zugrunde, dann lassen sich mustertypisch die folgenden Positionen und Aufgaben im Hinblick auf Digitalisierungsmaßnahmen identifizieren:

Position	Aufgaben in den Gesundheitsbehörden
Leitung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wichtigkeit der Digitalisierung deutlich machen ▪ Teilnahme an Meetings zu Digitalisierungsfragen ▪ Kommunikation an Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ▪ aktive Begleitung des Veränderungsprozesses
weitere Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wichtigkeit der Digitalisierung deutlich machen ▪ Kommunikation mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um die Transparenz zu erhöhen
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aktive Teilnahme an der Erstellung einer Digitalisierungsstrategie bzw. an konkreten Digitalisierungsmaßnahmen ▪ Wissensweitergabe (u. a. zu Prozessen, Verantwortlichkeiten, informellen Abläufen, Richtlinien, etc.) ▪ aktives Einbringen von Vorschlägen zu Digitalisierungsmaßnahmen ▪ aktive Teilnahme an Weiterbildung und Qualifizierung im Hinblick auf die Digitalisierung ▪ Unterstützung der Bürgerinnen und Bürger bei Fragen zu neuen Prozessen und Anwendungen

Tabelle 3: Positionen und Aufgaben im Hinblick auf Digitalisierungsmaßnahmen

4. PERSPEKTIVEN UND EINBEZIEHUNG DER MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER

4.1 Aus verschiedenen Treibern und Denkweisen entwickeln sich unterschiedliche Mitarbeitertypen

Verschiedene Treiber und Denkweisen sind dafür verantwortlich, dass im Berufsalltag unterschiedliche Arbeitstypen existieren. Sogenannte Treiber können in der Arbeitswelt als Motivatoren verstanden werden. Diese können unterschiedliche Ausprägungen haben und sich beispielsweise in Kontrolle, Innovation oder Leistung zeigen. Auch das menschliche Denken kann in verschiedene Weisen aufgeteilt werden. Es gibt rationale (rational, analytisch, logisch), organisatorische (strukturiert und organisiert),

fühlende (emotional, mitfühlend, mitteilend) und experimentelle (einfallsreich, ganzheitlich, konzeptionell) Denkweisen. Diese beeinflussen die Arbeit sowie Entscheidungsfindungen aller.⁴

Die verschiedenen „Mitarbeitertypen“ sind in unterschiedlicher Ausprägung und über alle Funktionen hinweg auch in jeder Gesundheitsbehörde tätig. Sie haben verschiedene positive, aber auch negative Vorstellungen zu den Digitalisierungsmaßnahmen im ÖGD. Deshalb ist es wichtig, die Beschäftigten der Gesundheitsbehörden im Zuge der Digitalisierungsmaßnahmen im Sinne des Change Managements intensiv zu begleiten und zu unterstützen.

4 B. von der Linde, A. von der Heyde (2010). Psychologie für Führungskräfte. Haufe, 3. Auflage, S. 21–27



4.2 Vorteile und Anreize durch Digitalisierungsmaßnahmen

Die Digitalisierung bietet viele Vorteile und Anreize für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im ÖGD:

ENTLASTUNG	
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden durch Digitalisierungsmaßnahmen von repetitiven Tätigkeiten entlastet (Beispiel: Chatfunktionen übernehmen die automatisierte Beantwortung häufiger Fragen der Bürgerinnen und Bürger).	
ZEITERSPARNIS	FLEXIBILITÄT
Durch digitalisierte Abläufe in den Gesundheitsbehörden steigt die Bearbeitungsgeschwindigkeit. Mehrfacheingaben, z. B. aufgrund von Medienbrüchen, entfallen und Prozesse können schneller abgeschlossen werden.	Die Unabhängigkeit etwa von Papierakten und onlinebasierte Zugänge zu Fachanwendungen erhöhen die Flexibilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sodass ein standort- und zeitunabhängigeres Arbeiten möglich ist.
OPTIMIERUNG	EFFIZIENZSTEIGERUNG
Entsprechende Optimierungen, wie verkürzte Abläufe durch funktionierende Schnittstellen, Terminbuchungslösungen, etc. führen dazu, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter intensiver ihren anderen, weniger repetitiven Aufgaben widmen können.	Durch Vernetzungen und Interoperabilität mit anderen Behörden kann u. a. ein optimierter Austausch von Daten und Informationen untereinander stattfinden, sodass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter effizienter arbeiten können.
DATENSICHERHEIT	KLARE ARBEITSABLÄUFE
Die Datensicherheit kann durch digitale Unterstützung und Umsetzung verbessert werden, indem personenbezogene Daten nach etablierten Standards gespeichert und verwertet werden. Zugleich wirken digitale Lösungen darauf hin, dass nur die Daten erfasst werden, die für den Arbeitsprozess wichtig sind.	Durch die Erhebung einzelner Arbeitsschritte werden die Prozesse konkret benannt und umgesetzt. Hier unterstützt eine Prozessanalyse, indem die Prozesse eindeutig und klar beschrieben und ausgeführt werden können. Gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können klare und schlanke Arbeitsabläufe implementiert werden, die sich bestenfalls digital abbilden lassen.

Tabelle 4: Vorteile der Digitalisierung

Um dies in der Gesamtschau noch einmal zu verdeutlichen, folgt ein fiktiver Tagesablauf einer Mitarbeiterin eines Gesundheitsamtes. In der folgenden Abbildung wird ihr Tagesablauf

von 8:00 bis 17:00 Uhr beschrieben, zunächst ohne Digitalisierungsmaßnahmen, dann unter Einbeziehung von digitaler Unterstützung:

TAGESABLAUF	
OHNE Digitalisierungsmaßnahmen	MIT Digitalisierungsmaßnahmen
08:00 – 09:00 Nacharbeit vom Vortag: Aktenablage, Dokumentation ...	08:00 – 08:10 Nacharbeit vom Vortag: Aktenablage, Dokumentation ...
09:00 – 10:00 Kontaktverfolgung Masernfall	08:10 – 08:40 Kontaktverfolgung Masernfall
10:00 – 10:45 Belehrung Infektionsschutz	10:00 – 10:45 Belehrung Infektionsschutz 08:40 – 10:45 Zeit für andere Aufgaben, z. B. Erarbeitung Präventionsprojekt
10:45 – 12:00 Auswärtstermin: Trinkwasserkontrolle	10:45 – 12:00 Auswärtstermin: Trinkwasserkontrolle
12:00 – 13:00 Mittagspause	12:00 – 13:00 Mittagspause
13:00 – 14:00 Dokumentation TW-Kontrolle	13:00 – 14:00 Dokumentation TW-Kontrolle 13:00 – 14:00 Zeit für andere Aufgaben, z. B. Planung GBE oder Fortbildung
14:00 – 16:30 Auswärtstermin: BtM-Kontrolle Apotheken	14:00 – 16:30 Auswärtstermin: BtM-Kontrolle Apotheken
16:30 – 17:00 Vorbereitung nächster Tag	16:30 – 16:45 Vorbereitung nächster Tag
Status quo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorbereitung und Nachbereitung nehmen viel Zeit in Anspruch ▪ Belehrungen und Telefonate müssen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt werden ▪ Zum Teil lange Anfahrtswege führen zu Zeitverlust 	Das bringen die Digitalisierungsmaßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorbereitung und Nachbereitung beschränken sich durch digitale Ablage auf ein Minimum (10 Minuten) ▪ Belehrungen werden online durchgeführt, sodass kein Mitarbeitender diese halten muss ▪ Auswärtstermine können dank mobiler Hardware und Anwendungen direkt während des Termins dokumentiert werden ▪ Termine können zeitlich besser getaktet werden
→ WENIG bis GAR KEINE Zeit für fachliche Weiterbildung etc.	→ MEHR Zeit für andere Aufgaben, Weiterbildung etc.

Tabelle 5: Beispielhafte Tagesabläufe mit und ohne Digitalisierung

4.3 Change Management hilft Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Eine aktive Begleitung durch ein Veränderungsmanagement unterstützt und beschleunigt die Digitalisierung und bindet die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Veränderungsprozess ein. Für ein erfolgreiches Change Management sind verschiedene Punkte Voraussetzungen: Einer der wesentlichen Aspekte ist die aktive Kommunikation und Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Entscheidend ist, die Ziele der Digitalisierungsstrategie klar und verständlich zu definieren sowie die Hintergründe der Digitalisierung darzustellen. Dabei könnten Informationskampagnen helfen, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern transparent aufzuzeigen, was das Ziel der Digitalisierung ist und wie diese sich positiv auf die Arbeit im ÖGD auswirkt. Zusätzlich sollten die Beschäftigten aktiv in den Veränderungsprozess miteinbezogen werden. Dies kann gelingen, indem Mitarbeiterbefragungen zu den Digitalisierungsvorhaben durchgeführt werden. Außerdem sollten Schulungen und Workshops angeboten werden, um die Beschäftigten der Gesundheitsbehörden abzuholen und aktiv einzubinden. Durch Teamarbeit kann sich den digitalen Maßnahmen Schritt für Schritt genähert werden. Bei Fragen sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit haben, diese zu stellen, beispielsweise in Sprechstunden oder virtuellen Austauschformaten. Zusätzlich sollte Lernen in Expertengruppen ermöglicht werden.

Auch auf Ebene der Führungskräfte wäre eine intensive Begleitung und ein Ausbau der Qualifikation bezüglich Digitalisierung von Vorteil. Dies ist wichtig, um auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv in den Veränderungsprozess einbinden zu können und von der Digitalisierung zu überzeugen. Relevant sind dabei Qualifikationen, Fähigkeiten und Know-how zu Change Management und Prozessmanagement. Die Digitalisierungsmaßnahmen können

auch Rollen bzw. Aufgabenbeschreibungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verändern. Diese sollten im Zuge der Digitalisierung analysiert, ggf. angepasst und mit den Betroffenen besprochen werden.



Digitalisierungsmaßnahmen werden bisher vielfach nicht spezifisch für den ÖGD, sondern für die gesamte Kreisverwaltungsbehörde getroffen, da in den Gesundheitsämtern oftmals keine eigenen IT-Strukturen existieren. Dabei ist Sachverstand hinsichtlich der Digitalisierung in den Gesundheitsämtern durchaus vorhanden, aber ausgebildete IT-Fachkräfte fehlen oft. Diese sind allerdings von Vorteil, um die Digitalisierungsmaßnahmen planen und umsetzen zu können. Ein Einsatz von eigenen IT-Ressourcen bzw. -Fachkräften für den Zeitraum der digitalen Transformation würde ermöglichen, dass Digitalisierungsthemen des Gesundheitsamtes gebündelt werden könnten und jedes Gesundheitsamt einen Ansprechpartner bei Fragen zur Digitalisierung hätte. Alle Prozesse der Digitalisierung könnten so individuell auf die Bedürfnisse der Gesundheitsämter zugeschnitten werden. Im Rahmen des Förderprogramms des Bundes kann die Beantragung von IT-Personal, welches mit den besonderen Bedürfnissen und Strukturen im ÖGD sowie mit seinen Fachanwendungen vertraut ist, für das Gesundheitsamt für den Zeitraum der digitalen Transformation sinnvoll sein.

4.4 Digitalisierung des ÖGD eröffnet neue Aufgabenfelder

Die gesellschaftliche Relevanz der Digitalisierung der Gesundheitsbehörden steigt. Für aktuelle und künftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergeben sich dadurch neue attraktive Aufgabenbereiche in der Digitalisierung. So können diese etwa ihre Ideen zu innovativen Lösungen einbringen, weiterentwickeln und umsetzen. Auch der Umgang mit digitalen personenbezogenen Daten ist beispielsweise zunehmend wichtig für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des ÖGD. Dadurch wird die Rolle der IT-Fachkräfte in den Gesundheitsbehörden immer wichtiger und der Bedarf an gut ausgebildeten Spezi-

alisten steigt. Um die Digitalisierungsstrategie gestalten und den digitalen Wandel forcieren zu können, sollten entsprechende Ressourcen für Planung und Umsetzung bereitgehalten werden (siehe Kapitel 3). Eine Spezialisierung von kleinen überregionalen Fachteams kann die Fachlichkeit dabei zusätzlich erhöhen.

Durch die Verschlinkung der Prozesse und durch Zeitersparnis infolge von Digitalisierung verschieben sich zudem die Aufgaben des Stammpersonals auf weniger repetitive und dafür abwechslungsreichere Tätigkeiten.

4.5 Erfahrungsaustausche und Qualitätszirkel helfen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter miteinzubeziehen

Ein Beispiel, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Gesundheitsbehörden in den Digitalisierungsprozess involviert werden können, sind themenspezifische Erfahrungsaustausche bzw. Qualitätszirkel, wie sie sich in anderen Themenbereichen bereits etabliert haben. Diese leben von Interdisziplinarität. Teilnehmen sollten daran Fachexperten aller Gesundheitsbehörden. Mit Hilfe einer Moderation kann in das neue Format eingeführt und eine Struktur aufgebaut werden. Eine solche Veranstaltungsreihe dient z. B. dem Austausch zwischen Expertinnen und Experten aus dem Digitalisierungsmanagement, der IT und der Fachlichkeit. Gemeinsam können diese die Digitalisierung im ÖGD voranbringen. Dabei sollen Probleme bei der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie gelöst, Wissen unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgetauscht und die Qualität der digitalen Prozesse sowie die Zusammenarbeit der verschiedenen Gesundheitsbehörden gesteigert werden. Hieraus ergeben sich wertvolle Synergieeffekte. Zusätzlich stehen Themen wie Standardisierung und Interoperabilität auf der Tagesordnung.

Praxisbeispiel: Qualitätszirkel

Im Bereich Hygiene sollen Digitalisierungsmaßnahmen umgesetzt werden. Die zuständigen Verwaltungskräfte treffen sich mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem Datenschutz und dem Digitalisierungsmanagement sowie weiteren relevanten Beteiligten und beschließen, einen Qualitätszirkel einzuführen, um die Maßnahmen effizienter umsetzen zu können. Zunächst werden die Treffen in kurzen Abständen mit Moderation durchgeführt, um einen guten Einstieg in den Zirkel zu erhalten. Mit der Zeit werden die zeitlichen Abstände zwischen den Treffen immer größer. Sind alle Maßnahmen zur Zufriedenheit abgeschlossen, kann der Qualitätszirkel beendet bzw. zu neuen Themen übergegangen werden.

5. PERSPEKTIVE DER BÜRGERINNEN UND BÜRGERN EINNEHMEN UND DIESE EINBINDEN

Die Interaktion mit Bürgerinnen und Bürgern ist ein grundlegender Teil der Tätigkeiten des ÖGD. Entsprechend sollten Erwartungen der Bevölkerung an die öffentliche Verwaltung im Austausch mit den Bürgerinnen und Bürgern auch bei der digitalen Transformation des ÖGD berücksichtigt werden.

5.1 Unterschiedliche digitale Anlaufstellen und ineffiziente (digitale) Prozesse als Status quo

Umfragen zeigen die Unzufriedenheit von Bürgerinnen und Bürgern gegenüber dem Digitalisierungsstand der öffentlichen Verwaltung im Allgemeinen. Lösungen zur digitalen Interaktion mit Bürgerinnen und Bürgern fehlen oftmals oder sind sehr heterogen aufgebaut. Insgesamt herrschen Insellösungen für spezifische Aufgabenstellungen vor, die über die Internetauftritte der jeweiligen Behörden erreichbar sind. Herausfordernd ist zudem die Verarbeitung von Informationen, weil es zu Medienbrüchen kommt und einheitliche Datenformate fehlen. Diese Umstände erschweren die Datenübermittlung zwischen Behörden, verlangsamen Bearbeitungsprozesse und erhöhen das Risiko für Fehler durch manuelle Eingaben. Gerade das dadurch entstehende Verzögerungsrisiko trägt zur Unzufriedenheit von Bürgerinnen und Bürgern mit den bestehenden Lösungen bei.

5.2 Einfacher Zugang und Zeitersparnis sind wesentliche Erwartungen

Zu den häufig von Bürgerinnen und Bürger geäußerten Erwartungen an digitale Verwaltungsportale gehören:

- Einbeziehung in den Prozess
- einfache Erreichbarkeit
- Datensicherheit und
- schneller Informationsaustausch.⁵



Abbildung 1: Erwartungen der Bevölkerung

⁵ A. Schulz, H. Robertz (01.03.2022). Bürger wünschen sich digitale Behörden. VdZ.
URL: <https://www.vdz.org/digitalisierung-der-verwaltung/buerger-wuenschen-sich-digitale-behoerden>

Die Berücksichtigung dieser Aspekte trägt dazu bei, die Akzeptanz der Bevölkerung sicherzustellen und einen hohen Nutzungsgrad der Angebote zu erreichen. Eine intensive Nutzung digitaler Lösungen durch die Bürgerinnen und Bürger reduziert die Anzahl von analog zu bearbeitenden Fällen und ermöglicht einen größeren Anteil ausschließlich digital abgewickelter Geschäftsgänge. Dadurch können beispielsweise Medienbrüche, manuelle Eingaben von Informationen durch die Beschäftigten oder Telefongespräche entfallen. Das Behördenhandeln wird auf diese Weise effizienter, aber auch weniger fehleranfällig. Im Ergebnis kann damit auch die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger steigen.

5.3 Onlinezugangsgesetz als Beispiel für bürgerzentrierte digitale Transformation

Ein aktuelles Beispiel für die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen, die Bürgerinnen und Bürger berühren, ist das Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen, kurz Onlinezugangsgesetz (OZG). Das OZG möchte die Interaktion von Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen mit der Verwaltung deutlich schneller, effizienter und nutzerfreundlicher gestalten. Insgesamt wurden 575 gemäß OZG zu digitalisierende Verwaltungsleistungen

(sogenannte OZG-Leistungen) identifiziert. Diese OZG-Leistungen sind in 14 Themenfelder eingeordnet. Beispiele für die Themenfelder sind Umwelt, Gesundheit oder Arbeit und Ruhestand. Für die Umsetzung der OZG-Leistungen wurde für jedes Themenfeld ein federführendes Bundesland benannt. Im Themenfeld Gesundheit hat Niedersachsen die Federführung. Jedes federführende Land beauftragt die digitale Umsetzung der Leistungen aus seinem Themenfeld. Die öffentliche Verwaltung in den anderen Ländern hat dann die Möglichkeit, diese Entwicklungen nachzunutzen (sogenanntes Einer-für-Alle-Prinzip, kurz: EfA-Prinzip). Dadurch werden aufwändige Parallelentwicklungen vermieden.

Für die Gesundheitsämter sind aus dem Themenfeld Gesundheit insbesondere zwei Leistungen relevant:

- Belehrung nach § 43 Infektionsschutzgesetz
- Anzeigepflicht nach § 13 Abs. 2 Trinkwasserverordnung

Zur digitalen Umsetzung dieser beiden Leistungen hat Niedersachsen entsprechende Anwendungen entwickeln lassen. Diese stehen im Rahmen einer ELFA-Maßnahme im ersten Förderaufruf für die Nachnutzung durch die bayerischen Gesundheitsämter zur Verfügung.

Praxisbeispiel: Digitale Infektionsschutzbelehrung

Herr Müller möchte im nächsten Monat sein erstes eigenes Restaurant eröffnen. Kurz vor der Eröffnung fällt ihm auf, dass er noch eine Infektionsschutzbelehrung benötigt. Denn nach § 43 Abs. 1 Infektionsschutzgesetz ist für die erstmalige Ausübung einer Tätigkeit im Lebensmittelbereich bzw. in der Gastronomie eine Belehrung und Bescheinigung erforderlich. Da ihm nicht mehr viel Zeit zur Eröffnung bleibt, hofft er auf ein schnelles und einfaches Verfahren für die Infektionsschutzbelehrung. Herr Müller informiert sich auf der Internetseite seines Landkreises, wann und wo eine solche Schulung stattfindet. Er erfährt, dass diese Schulung auch online durchführbar ist und möchte sich dafür anmelden.

Ablauf des digitalen Schulungsprozesses:



Terminauswahl: Über ein Terminbuchungssystem kann sich Herr Müller seinen Wunschtermin aussuchen. Die Teilnahmegebühr beläuft sich auf 25 Euro. Damit Herr Müller an der Belehrung teilnehmen kann, benötigt er ein Notebook, einen PC, ein Tablet oder ein Smartphone. Außerdem ist eine stabile Internetverbindung Voraussetzung.

Legitimationsprüfung: Um an der Belehrung teilnehmen zu können, muss sich Herr Müller zuerst legitimieren. Dazu kann er beispielsweise seinen elektronischen Personalausweis oder seine BayernID verwenden. Nach der Legitimation erhält Herr Müller einen Zugangscode bzw. seine Zugangsdaten.

Durchführung der Belehrung: Die Belehrung beginnt. Herr Müller schaut sich einen Belehrungsfilm an. Zusätzlich muss er noch ein Merkblatt durchlesen. Um die Belehrung abschließen zu können, muss Herr Müller einen Test mit Fragen absolvieren.

Bescheinigung: Herr Müller hat den Test bestanden und bekommt nun eine Bescheinigung über die Belehrung per verschlüsselter E-Mail zugeschickt. Die Bescheinigung wird vom örtlichen Gesundheitsamt ausgestellt und gilt bundesweit.

Perspektive der Bürgerinnen und Bürger	Perspektive der Gesundheitsbehörde
<ul style="list-style-type: none"> ▪ einfache und schnelle Durchführung: nicht ortsgebunden, jederzeit durchführbar ▪ Kostenersparnis: keine Fahrtwege zum Amt ▪ Zeitersparnis: keine Wartezeiten, Bescheinigung steht kurz nach Durchführung zur Verfügung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prozessoptimierung: unnötige Anfragen werden vermieden ▪ Zeitersparnis: die Durchführung der Infektionsschutzbelehrung und damit zusammenhängender Verwaltungsaufwand entfällt, dafür können andere Aufgaben wahrgenommen werden

Tabelle 6: Vorteile der Online-Infektionsschutzbelehrung

5.4 Zielbild: Bürgerportal als Kernelement der digitalen Kommunikation

Gesundheitsämter haben im Rahmen ihrer Aufgaben Kontakt zu verschiedensten Einrichtungen und Stellen, zu Bürgerinnen und Bürgern. Häufig müssen dabei Informationen zwischen dem Betroffenen und der Behörde ausgetauscht werden. Dabei kann viel Zeit verloren gehen, etwa wenn eine Person mehrfach angerufen werden muss oder wenn Daten aufwändig händisch in die Fachanwendung eingegeben werden müssen. Für Bürgerinnen und Bürger bedeuten papiergebundene Formulare oft eine Erschwernis, auch weil sie per Post auf den Weg zum Gesundheitsamt gebracht werden müssen.

Von einem strukturierten digitalen Kommunikationskanal zum Gesundheitsamt profitiert die Bevölkerung also ebenso wie die Beschäftigten der Gesundheitsbehörden. Künftiges Kernelement einer digitalen Kommunikation soll deshalb das ÖGD-Bürgerportal werden. Es soll eine digitale, standardisierte, medienbruchfreie, datenschutzkonforme und sichere Kommunikation ermöglichen. Das ÖGD-Bürgerportal soll sowohl eine digitale Kontaktaufnahme von Gesundheitsämtern zu Bürgern, Einrichtungen und Unternehmen vorsehen, als auch entsprechende Rückantworten und neue Mitteilungen durch Bürgerinnen und Bürger, Einrichtungen und Unternehmen an Gesundheitsämter zulassen. Zudem soll ein Datenaustausch bayerischer Gesundheitsämter untereinander über das Bürgerportal erfolgen können. Parallele, nicht interoperable Insellösungen können so der Vergangenheit angehören.

Die Arbeit mit dem ÖGD-Bürgerportal kann Arbeitsabläufe in den Gesundheitsämtern optimieren und so das dortige Personal entlasten. Um den Dialog mit Bürgerinnen und Bürgern, Einrichtungen und Unternehmen zu vereinfachen, wird eine hohe Benutzerfreundlichkeit angestrebt.

Das ÖGD-Bürgerportal soll nach Möglichkeit auch mit den Fachanwendungen, die bei den Gesundheitsämtern bereits jetzt zum Einsatz kommen, interoperabel sein, zunächst etwa durch entsprechende Import- und Exportmöglichkeiten. Die Umsetzung soll modular erfolgen. Anwendungsbeispiele sind die medienbruchfreie Kommunikation mit Tuberkuloseerkrankten und bei Fällen weiterer Infektionserkrankungen sowie der Datenaustausch für Beratungsleistungen von Gesundheitsämtern.

5.5 Auf dem Weg zum Bürgerportal: Internetauftritte der Gesundheitsbehörden als zentrale Anlaufstelle

Bis zur Verfügbarkeit eines landesweiten Bürgerportals bleibt neben dem Bayernportal, das alle verfügbaren Verwaltungsleistungen zusammenfasst, der Internetauftritt des jeweiligen Gesundheitsamtes die zentrale Anlaufstelle für Bürgerinnen und Bürger im digitalen Raum.

Ein nutzerzentrierter Aufbau dieses Internetauftritts erleichtert Bürgerinnen und Bürgern den Zugang zum Gesundheitsamt. Dazu gehört eine übersichtliche Navigation ohne offene Enden und „Sackgassen“ ebenso wie die Möglichkeit, Termine online zu vereinbaren. Relevante Infor-

mationen und Unterlagen sollten auf diesem Weg barrierefrei zur Verfügung stehen. So bietet es sich etwa bei der Rubrik Schuleingangsuntersuchung an, allgemeine Informationen zu der Untersuchung aufzuführen (etwa: Was sind die Hintergründe der Erhebung? Wer führt die Untersuchung durch? Welche Daten des Kindes werden erhoben? Wie werden diese Daten weiterverarbeitet? Welche Unterlagen sollten ggf. zum Termin mitgebracht werden?) sowie

konkret aufzuzeigen, wie der Termin zustande kommt.

Häufig auftretende Bürgerfragen können ergänzend durch Chatbots oder telefonische Sprachassistenten beantwortet werden. Wo möglich können Videosprechstunden Vor-Ort-Termine für Bürgerinnen und Bürger vermeiden und die Prozesse in den Gesundheitsbehörden effizienter gestalten.

6. WEITERBILDUNGSOFFENSIVE ZUR UNTERSTÜTZUNG DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Digitalisierung geht für die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Umstellung teilweise jahrelang geübter Prozesse und Vorgehensweisen, aber auch mit dem Erlernen von neuen Fähigkeiten und neuen Begrifflichkeiten einher. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über alle Ebenen und Berufsgruppen hinweg müssen also im Hinblick auf die erforderlichen Veränderungen unterstützt und insbesondere in ihren digitalen Kompetenzen gestärkt werden. Unter digitalen Kompetenzen fasst man alle Fähigkeiten im Umgang mit digitalen Anwendungen zusammen, also vor allem Verständnis und Fähigkeiten zur Bedienung von Anwendungen und zur Problemlösung, Kenntnisse zu Nutzen und Einsatzbereichen, etc. Die Weiterbildungsoffensive verfolgt das Ziel, diese digitalen Kompetenzen auszubauen und richtet sich sowohl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch an Führungskräfte.

6.1 Status quo

Wie in anderen Bereichen des ÖGD auch, ist der Status quo bezüglich der digitalen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heterogen – abhängig u. a. von Vorerfahrungen aus anderen Bereichen oder der Aufgeschlossenheit der Führungskräfte bzw. der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst.

Aktuell können Beschäftigte im ÖGD verschiedene Angebote für Digitalschulungen wahrnehmen. Neben internen Schulungsangeboten der Gesundheitsbehörden sind Basisschulungen zu Office-Anwendungen etwa im Rahmen von BayLern®, dem Bildungsportal der Bayerischen Behörden, oder bei der Akademie für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit (AGL) verfügbar. Schulungen zu IT-Sicherheit bzw. Datenschutz werden ebenfalls von den beiden zuvor genannten Institutionen angeboten.

ÖGD-spezifische Schulungen stehen bei der AGL, beim RKI und bei den Herstellern der Fachanwendungen zur Verfügung. Darüber hinaus können IT-spezifische Kurse bei Stiftungen, Universitäten und anderen Anbietern besucht werden.

6.2 Zielbild der Weiterbildungsoffensive

Das Zielbild der Weiterbildungsoffensive ist umfassend: Es sollten nicht nur zusätzliche Schulungsangebote zu Digitalkompetenzen unterbreitet, sondern auch das Bewusstsein für den Nutzen von Schulungen erhöht, Schulungscurricula bzw. Schulungskonzepte definiert und darauf hingewirkt werden, dass (wie vom Reifegradmodell vorgesehen) eine individuelle Schulungsplanung auf Ebene der einzelnen Gesundheitsbehörden stattfindet.

Eine digitale Weiterbildungskultur fördert die Weitergabe von Wissen unter Kolleginnen und Kollegen und erhöht die Krisenresilienz, indem Schulungsmaterialien vorgehalten werden und Onboarding-Formate die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen.

Die individuelle Planung der Weiterbildungsangebote führt zu speziell zugeschnittenen Fort- und Weiterbildungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Schulungsangebote können sich zum einen an alle Beschäftigten richten oder zum anderen bestimmte Mitarbeitergruppen und deren beruflichen Aufgabengebiete ansprechen. Angebote zum Datenschutz und zur Datensicherheit sind z. B. von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu absolvieren, hingegen sind beispielsweise die Angebote zur Datenbank-Architektur und -Administration speziell an diejenigen gerichtet, für die die Administration von Datenbanken zum Tätigkeitsbereich gehört. Bei der Ausrichtung der Schulungsangebote sollte zwischen Basisschulungen und Schulungen für Fortgeschrittene differenziert werden, damit die Weiterbildungsangebote an die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedarfsgerecht anknüpfen.

Unterstützt wird dieses Vorhaben durch die Stärkung von Schulungs- und Weiterbildungsangeboten auf Landesebene, indem im Rahmen einer Landesmaßnahme („Weiterbildungsoffensive Digitalisierung ÖGD Bayern“) bayernweit ein einheitlicher Wissensstand im Kontext der digitalen Transformation zur Verfügung gestellt wird.



6.3 Inhalte des Weiterbildungsangebotes

Neben den existierenden Angeboten sind weitere Weiterbildungsinhalte in Betracht zu ziehen. Hierzu zählen u.a. im technischen Bereich der Umgang mit Kollaborationswerkzeugen oder Neuerungen durch mobiles Arbeiten sowie im Bereich der Soft Skills die gelungene Durchführung von Digitalisierungsprojek-

ten oder Führung im Sinne des Change Managements. Die folgende Tabelle zeigt exemplarisch Eckpunkte möglicher Schulungsinhalte im Rahmen der digitalen Transformation (je nach Thematik als Teil der Landesmaßnahme, als lokale, selbst organisierte Schulungen oder als externe Angebote):

Angebot	Teilnehmerkreis	Relevanz
Technische Grundlagen, Anwendungen und Plattformen		
IT-Sicherheit und Datenschutz	alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	verantwortungsvoller Umgang mit Daten und Systemen
Umgang mit Kollaborationstools, Intranet, etc.	alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Umgang und Nutzen der verschiedenen Werkzeuge
Basisschulung zum mobilen Arbeiten	alle, die mobil arbeiten wollen/können	Umgang mit der relevanten Technik und Systemen
Bearbeitung und Auswertung von Datenbanken	alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Datenbanken betreuen	Umgang mit Datenbanken und Analysetools
Nutzung der Telematikinfrastruktur (TI)	alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kontakt zu anderen TI-Teilnehmern	Umgang mit den Komponenten und Anwendungen der TI
Datenarchivierung und -strukturierung	ausgewählte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die entsprechende Aufgaben übernehmen	einheitliches Vorgehen in der Datenarchivierung
Gestaltung und Pflege des Internetauftritts	ausgewählte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die den Internetauftritt betreuen	Bearbeitung des Internetauftritts als Anlaufstelle für Bürgerinnen und Bürger
Schulungen zu Office-Anwendungen	optional für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Umgang mit den entsprechenden Anwendungen

Angebot	Teilnehmerkreis	Relevanz
ÖGD-spezifische Weiterbildungsangebote		
Onboarding	alle Personen, die im ÖGD eine berufliche Tätigkeit aufnehmen	Einarbeitung der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des ÖGD, u. a. in die verwendeten (Fach-) Anwendungen
Datenverarbeitung im ÖGD	alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Umgang mit den spezifischen Anwendungen
Grundlagen des Meldewesens	alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	einheitliches Wissen und Handhabungen im Meldewesen
Soft Skills		
Nutzung von Digitalisierungspotenzialen	alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Umgang mit Digitalisierungsprojekten
Change Management	alle Führungskräfte	Förderung der digitalen Transformation
Führen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne Präsenz	alle Führungskräfte	Veränderungen und Möglichkeiten in der Führung beim mobilen Arbeiten
Konfliktmanagement im virtuellen Kontext	alle Führungskräfte	verschiedene Umgangsmöglichkeiten mit Konflikten erlernen
Digitalisierungsprojekte planen und steuern	Digitalisierungsmanagement und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Digitalisierungsprojekte leiten	zielorientierte Vorgehensweise bei Digitalisierungsprojekten
virtuelle Konferenzen zielgerichtet leiten	alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die virtuelle Konferenzen durchführen	verschiedene Wege kennen lernen, durch Konferenzen zu führen
Prozesse visualisieren und strukturieren	alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Prozessoptimierung durchführen	einheitliche Strukturierung von internen und externen Prozessen

Tabelle 7: Eckpunkte möglicher Schulungsinhalte

6.4 Weiterbildungsformate

Als Weiterbildungsformate kommen im Wesentlichen Präsenzveranstaltungen, Onlinekurse sowie Angebote aus dem Bereich des integrierten Lernens infrage. Das integrierte Lernen als Verknüpfung aus Präsenzlernen und Onlinekursen verbindet die Vorteile beider Formate mit integrierten Prüfungen und den damit verbundenen Leistungsnachweisen. Dieses

Format bietet sich daher insbesondere an, wenn es mit einem Curriculum verbunden ist. Die Onlinekurse können zeitgebunden als Präsenzveranstaltung im virtuellen Raum durchgeführt werden oder etwa in Form eines Videos, welches zeit- und ortsungebunden durchgearbeitet werden kann. Die Weiterbildungsformate haben unterschiedliche Vorteile, die in der folgenden Tabelle orientierend aufgeführt sind:

	Veranstaltung in Präsenz	zeitgebundener Onlinekurs (z. B. mit Arbeit in Kleingruppen)	Onlinekurs ohne zeitgebundene Präsenz	integriertes Lernen
Austausch mit Kollegen	✓	✓	✗	✓
Förderung des Netzwerks	✓	✓	✗	✓
Prüfungsmöglichkeit	✓	✓	✓	✓
Zeitunabhängigkeit	✗	✗	✓	✓
Einsparung Anfahrtszeiten und -kosten	✗	✓	✓	✓

Tabelle 8: Vorteile unterschiedlicher Weiterbildungsformate

Die vier aufgeführten Weiterbildungsformate zeigen sich aufgrund ihrer Vorteile und Möglichkeiten jeweils besonders effektiv und zielführend in verschiedenen Weiterbildungsgebieten.

Präsenzveranstaltungen bieten sich vor allem für Schulungen an, die alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig am Dienort erhalten, aber auch bei Themen, die von der Interaktion im Teilnehmerkreis profitieren, wie bei der Vermittlung von Soft Skills und der Steuerung und Planung von Digitalisierungsprojekten. Onlinekurse mit zeitgebundener Präsenz sind vor allem bei Schulungsangeboten für bestimmte Mitarbeitergruppen aus mehreren Gesundheitsbehörden sinnvoll einsetzbar. Die Teilnehmenden können nicht nur Fragen stellen, sondern es kann auch

ein strukturierter Austausch untereinander stattfinden. Zudem bietet sich dieses Weiterbildungsformat für Angebote wie die zielgerichtete Leitung virtueller Konferenzen und die Visualisierung interaktiver Workshops an.

Die Onlinekurse ohne zeitgebundene Präsenz sind u. a. beim Onboarding neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Vorteil, da diese zeit- und ortsunabhängig durchgearbeitet werden können. Das integrierte Lernen kann sich als hilfreiches Weiterbildungsformat bei Neueinführungen von komplexen Fachanwendungen erweisen, da nicht nur gemeinsam mit anderen die Neuerungen besprochen, sondern auch im Selbststudium die Funktionen getestet werden können.

7. STANDARDISIERTE PROZESSE ALS GRUNDLAGE EINHEITLICHER DIGITALER ANWENDUNGEN

Dieses Kapitel befasst sich mit der Relevanz und der Methodik eines erfolgreichen Prozessmanagements für die Geschäftsgänge der verschiedenen Gesundheitsbehörden. Ein Prozess besteht aus mehreren aufeinander einwirkenden Arbeitsabläufen, die in der Prozesskette miteinander verbunden sind, um – im Fall des ÖGD – Verwaltungsleistungen zu erbringen. Im Rahmen der digitalen Transformation der Gesundheitsbehörden ist es von zentraler Bedeutung, dass Prozesse durch entsprechende (Software-)Lösungen abgebildet bzw. unterstützt und hierbei Hemmnisse wie Medienbrüche vermieden werden. Die Erhebung, Optimierung, aber auch die Einführung von neuen Prozessen kann zum Wandel von Arbeitsweisen, zur Etablierung von neuen und/oder veränderten Aufgaben und zur Anpassung von

organisatorischen Strukturen führen. Durch Prozessoptimierungen können Verwaltungsaufgaben effektiver gestaltet und somit u. a. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entlastet werden.

7.1 Status quo und Herausforderungen

Das Aufgabenprofil der 76 bayerischen Gesundheitsämter und der höheren Gesundheitsbehörden ist untereinander relativ deckungsgleich. Dessen ungeachtet bestehen spürbare Unterschiede in den etablierten Prozessen und der Abwicklung der Aufgabenerfüllung, die u. a. auf über die Zeit gewachsenen individuellen Vorgehensweisen (z.B. Nutzung unterschiedlicher Software) beruhen.

7.2 Ausgangspunkt: Prozesserhebungen in den Gesundheitsbehörden

Das Projekt „Gestaltung effizienter digitaler Prozesse“, das vom LGL als Landesmaßnahme durchgeführt wird, erhebt gemeinsam mit den

Gesundheitsbehörden die vorhandenen Prozesse und die darin enthaltenen Arbeitsschritte, Schwachstellen sowie die Schnittstellen zu anderen Prozessen und Fachanwendungen.

Die Prozesserhebung soll also u. a. folgenden Fragen nachgehen:

WAS?	Welche Arbeitsschritte gibt es? In welcher Reihenfolge? Gibt es Genehmigungen, die den weiteren Ablauf des Prozesses beeinflussen?
WER?	Wer führt welchen Arbeitsschritt aus? Welche Funktionen sind an welcher Stelle am Prozess beteiligt? Welche Aufgaben erfüllen die beteiligten Funktionen? Wer führt Genehmigungen aus?
WIE?	Wie wird zwischen den Prozessbeteiligten kommuniziert? Wie wird der Prozess dokumentiert?
WOMIT?	Welche Ressourcen, Methoden, Anwendungen, Informationen, Dokumente, etc. werden für den Prozess gebraucht und an welcher Stelle?
WOFÜR?	Welchen Mehrwert bringt der Prozess dem ÖGD? Welche Verwaltungsaufgabe wird durch den Prozess erfüllt? Wie sieht das Endergebnis des Prozesses aus? Welche Informationen aus dem Prozess (Kennzahlen, Indikatoren, etc.) werden weiterverwertet? An wen werden diese Informationen aus dem Prozess weitervermittelt?

Tabelle 9: Exemplarische Leitfragen für die Prozesserhebung

Die auf dieser Basis gesammelten und aufbereiteten Prozessinformationen bilden die Grundlage für eine Analyse und ggf. Neukonzeption der Prozesse. Übergeordnete Ziele sind dabei Effektivität und praktische Umsetzbarkeit. Die daraus in Abstimmung mit Gesundheitsbehörden entstehenden Musterprozesse stehen dem

gesamten bayerischen ÖGD zur Verfügung; ihre Implementierung wird landesweit unterstützt. Das LGL übernimmt die Gesamtkoordination und führt die verschiedenen Optimierungen zusammen. Ein besonderer Fokus soll hierbei auch auf IT- und Sicherheits- sowie Informationsmeldesysteme gelegt werden.

Die Erhebung und Modellierung von Prozessen mittels Prozessmodellierungssoftware erfolgt durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für die Erhebung im Vorfeld geschult werden und im Zuge dessen weitere Beschäftigte einweisen können.

Die zentral zur Verfügung gestellten standardisierten Musterprozesse werden fortlaufend analysiert bzw. evaluiert und dienen als Grundlage für mögliche, neu zu entwickelnde Fachanwendungen, welche die Prozesse digital unterstützen und ein reibungsloses Zusammenspiel mit vor- und nachgelagerten Prozessen und Systemen fördern sollen.



Abbildung 2: Einzelschritte bei der Prozessoptimierung

7.3 Grafische Darstellung der Prozesse (Prozessmodellierung) trägt zur Optimierung bei

Landesweit werden in einigen Gesundheitsbehörden bereits Visualisierungsprogramme angewandt. Die Nutzung von Prozessmodellierungsprogrammen führt zu einem besseren Verständnis für Zweck und Ablauf der Prozesse und kann Unstimmigkeiten aufdecken. Häufig findet hierbei die Prozessmodellierungssprache BPMN Anwendung, die auch im Reifegradmodell des Bundes als Beispiel genannt wird.

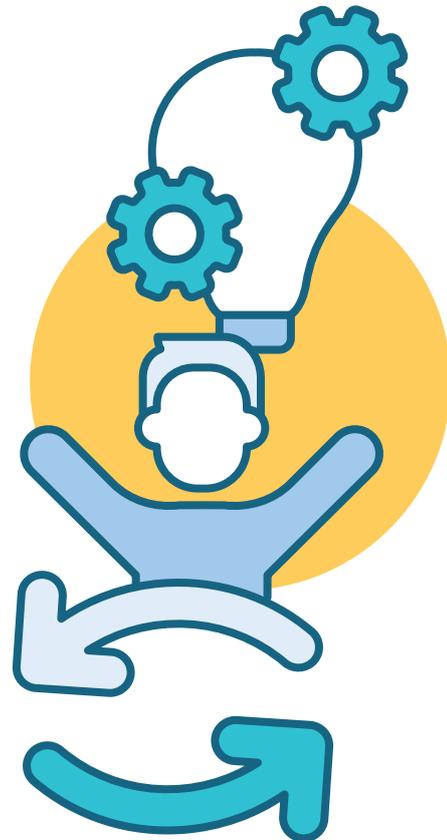
Die Erfassung der Prozesse in den einzelnen Gesundheitsbehörden begünstigt nicht nur eine

geeignete Festlegung der Musterprozesse, sondern macht diese Gesundheitsbehörden bereits bei der Prozesserhebung auf bestehendes Optimierungspotenzial aufmerksam. Durch den Austausch mit anderen Gesundheitsbehörden (siehe auch Kapitel 8) werden bereits Anregungen gegeben, wie ein Prozess anderweitig – gegebenenfalls geschickter – durchgeführt werden kann, und wie sich mit Hilfe dieser Best Practice-Beispiele aus anderen Gesundheitsbehörden Effizienzsteigerungen und folglich etwa auch die Entlastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter realisieren lassen.

7.4 Zentrale Rolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Prozesserhebung und -optimierung

Durch die Prozesserhebung und folgende Standardisierung sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu animiert werden, die Prozessentwicklung mitzugestalten und eine innovative, lösungsorientierte Denkweise einzusetzen. So wird methodisches Know-how zur kontinuierlichen Prozessoptimierung in den Gesundheitsbehörden aufgebaut.

Von entscheidender Bedeutung ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Beginn an und durchgängig in diesem Prozess begleitet werden: Zum einen verfügen sie über das Wissen zu den Prozessen und zum anderen werden dabei die Veränderungen über den kompletten Zeitraum transparent dargestellt. Auf diese Weise werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv in den Veränderungsprozess miteinbezogen und tragen diesen mit.



7.5 Zielbild: Etablierung eines kontinuierlichen Prozessmanagements

Das langfristige Ziel ist es, ein kontinuierliches Prozessmanagement zu etablieren, in dem periodisch die Effizienz und Zweckerfüllung der

öffentlichen Aufgaben in allen Prozessen überprüft wird. Die Prozesse können dabei wie folgt eingeteilt werden:

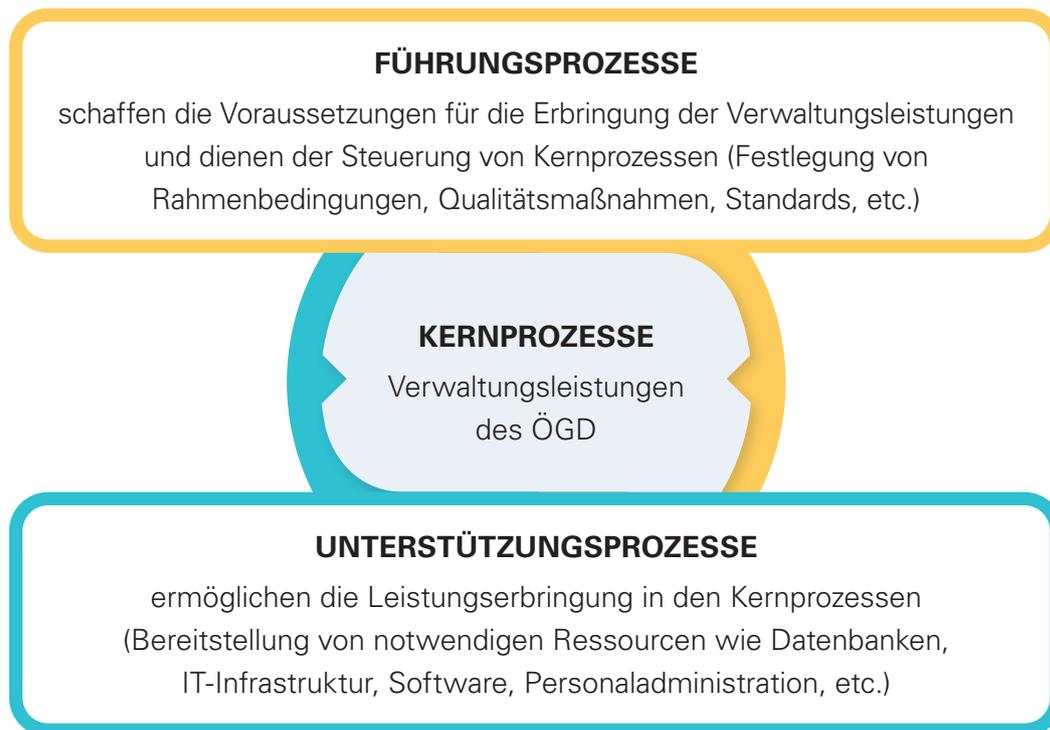


Abbildung 3: Übersicht der Prozessarten

Ein erfolgreiches Prozessmanagement beinhaltet die kontinuierliche Messung, Analyse und Bewertung der Aufgabenerbringung in einem Prozess anhand von messbaren Zielen und

Kennzahlen (z. B. Anzahl durchgeführter Schultage). Es bildet damit auch die Grundlage für eine dauerhafte Optimierung von digitalen Anwendungen.

7.6 Zusammenarbeit bei der Prozessstandardisierung als Ausgangspunkt für einheitliche digitale Lösungen

Voraussetzung für die breite Implementierung standardisierter Prozesse und darauf basierender, zentral bereitgestellter digitaler Lösungen ist die gelungene Zusammenarbeit über alle Ebenen hinweg. Diese kann in Kollaborationsformaten (siehe Kapitel 8) zu methodischen und prozessualen Themen erfolgen, in denen ein Teilnehmerkreis mit multidisziplinärem Hintergrund (Prozessmanagement, Kernmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, Vertreterinnen und Vertreter von StMGP und LGL, etc.)

Herausforderungen und Lösungen diskutiert. Im Fokus sollen dabei insbesondere auch Prozesse stehen, die über zentral bereitgestellte Softwarelösungen im Rahmen von ELFA- bzw. Landesmaßnahmen standardisiert werden können.

Exemplarische Übersicht geplanter ELFA- und Landesmaßnahmen, die Prozessstandardisierungen vorsehen und in Zukunft digital unterstützt werden sollen:

ELFA-Maßnahme	Beschreibung
Fachmodul Trinkwasser (Federführung Bayern)	Softwaremodul für den Trinkwasserbereich, soll u.a. schnelle Auswertungen durch einheitliche Datenerhebung und -übermittlung ermöglichen
Labordatenschnittstelle und Austauschplattform für den Trinkwasserbereich (Federführung Bayern)	Meldung von Untersuchungsergebnissen der Wasserversorgungsanlagen an das Gesundheitsamt (und weiter an das LGL) durch harmonisierte Schnittstellen und eine zentrale Datenaustauschplattform für die Akteure
Anzeigepflichten nach § 13 Trinkwasserverordnung (Federführung Niedersachsen)	Leistung nach dem OZG, die auf einer niedersächsischen Entwicklung basiert und digitale Anzeigen nach § 13 Trinkwasserverordnung ermöglicht
Digitale Infektionsschutzbelehrung (Federführung Niedersachsen)	Leistung nach dem OZG, die auf einer niedersächsischen Entwicklung basiert und mit der sich digitale Infektionsschutzbelehrungen durchführen lassen
Digitales Impfregister (Federführung Saarland)	zugangsgesicherte Erfassung durchgeführter Schutzimpfungen zur Verbesserung der Erfassung von Impfleistungen

Tabelle 10: Übersicht über ELFA-Maßnahmen mit bayerischer Beteiligung, die Prozessstandardisierungen vorsehen

Koordin. Landesmaßnahme	Beschreibung
ÖGD-Bürgerportal	Kommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern sowie anderen Einrichtungen und Unternehmen (Arztpraxen, Kliniken, Laboren, etc.) auf digitalem, medienbruch-freiem und datenschutzkonformem Weg
Digitalisierung der Ereignismeldung	Onlineportal zur digitalen Eingabe und Bearbeitung von infektiologischen Ereignismeldungen
Webanwendung zur Erfassung der reformierten Schuleingangsuntersuchung	Softwarelösung wird im Zuge der Umstellung auf die reformierte Schuleingangsuntersuchung durch das LGL bereitgestellt

Tabelle 11: Übersicht über bayerische Landesmaßnahmen, die Prozessstandardisierungen vorsehen

8. STRUKTURIERTES WISSENSMANAGEMENT UND DIGITALE KOLLABORATIONEN

8.1 Status quo und Bedarf

Für ein reibungsloses und effektives Funktionieren des ÖGD sind die Qualität und Geschwindigkeit des Informationsflusses zwischen und innerhalb der Behörden wichtige Bausteine. Das Beispiel Infektionsausbrüche bzw. deren Verhinderung macht das deutlich: Bei Erkrankungsausbrüchen, die das bekannte Ausmaß überschreiten, müssen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schnell und unkompliziert auf aktuelle Daten und Informationen dazu zugreifen können. Die digitale Transformation des ÖGD bietet großes Potenzial, den Informationsfluss in solchen und anderen Situationen zu beschleunigen.

Neben dem rein fachbezogenen Datenaustausch ist ein gezielter Aufbau von verknüpftem Wissen für eine effiziente Arbeit der Gesundheitsbehörden von großer Bedeutung, sei es für die Zusammenarbeit (Kollaboration) innerhalb der Behörde oder darüber hinaus. Die bisherigen (digitalen) Kollaborationsstrukturen der Gesundheitsbehörden – etwa lokal vorhandene Einführungsvideos, Onlineplattformen, spontane Anrufe bei bekannten Kollegen oder lokale Gesprächsrunden – ermöglichen vor allem den internen Austausch und die Zusammenarbeit auf regionaler Ebene. Als landesweit zentrale Ablage für Informationen existiert das ÖGD-Handbuch.⁶ Es erlaubt derzeit aber keinen dialoghaften Austausch oder Wissenstransfer zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

6 URL: http://stmgp.bybn.de/oegd/oegd_handbuch/index.htm

8.2 Zielbild: Weiterentwicklung des ÖGD-Handbuchs zu einer Kollaborationsplattform

Diese Strukturen sollen sich im Zuge der Digitalisierung schrittweise weiterentwickeln. Einen wichtigen Baustein bildet hierfür ein zentrales und strukturiertes Ablagesystem, das es ermöglicht, allgemeine und fachliche Informationen (u. a. rechtliche Regelungen sowie behördliche und nicht-behördliche Materialien und Verfahrensanweisungen) einheitlich aufbereitet und gesammelt in einem System zur Verfügung zu stellen. Durch ein solches System wird sichergestellt, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stets auf den aktuellen Informationsstand zugreifen können. So wird u. a. verhindert, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter viel Zeit aufwenden müssen, um ihre E-Mail-Postfächer oder analoge Ablagesysteme nach entsprechenden Informationen durchsuchen zu müssen.

Im Zuge der Landesmaßnahme „Kollaboratives ÖGD-Handbuch“ soll das bestehende ÖGD-Handbuch zu einer kollaborativen Plattform weiterentwickelt werden, die gleichzeitig als

landesweites Wissensmanagementsystem fungiert. Durch die Ergänzung um digitale Kollaborationsmöglichkeiten werden der behördenübergreifende Austausch und die Zusammenarbeit von Expertinnen und Experten landesweit gefördert.

Ein kollaboratives ÖGD-Handbuch unterstützt somit nicht nur die Zirkulation von Wissen, Informationen und Dokumenten. Es bildet die Grundlage dafür, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über verschiedene Ebenen oder lokale Formate hinweg ihre Expertise einbringen können (vgl. Kapitel 12). Somit werden berufliche und persönliche Netzwerke ausgebaut. Langfristig können daraus auch themenbezogene Gruppen oder Foren entstehen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Plattform bieten, um Informationen, Kenntnisse oder Erfahrungen behördenübergreifend für Kolleginnen und Kollegen festzuhalten und sich mit diesen auszutauschen. Durch eine intensive Nutzung und Pflege kann sich diese Plattform hin zu einem zentralen Wissensmanagementsystem entwickeln, von dem alle Beteiligten profitieren.



8.3 Plattformpflege: Wissensmanagementsysteme und Kollaborationsplattformen leben von Relevanz

Ein Wissensmanagementsystem wie auch eine Kollaborationsplattform leben vom Inhalt, der Aktualität und der Relevanz der Informationen und des dokumentierten Wissens, die die Nutzerinnen und Nutzer dort vorfinden. Die gelungene Integration dieser Systeme in den Alltag der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lebt in einem hohen Maß von dem Vertrauen, dass die angegebenen Informationen korrekt und aktuell sind. Das bedeutet, dass neue Informationen (z.B. wenn eine neue Version eines Formulars existiert) über diese Plattform veröffentlicht werden und veraltete Versionen archiviert werden. Bestehende Informationen müssen periodisch kontrolliert und bei Bedarf aktualisiert werden.

Wissensmanagementsysteme und Kollaborationsplattformen entfalten ihren Mehrwert nur durch aktive Nutzung und Pflege sowie gegenseitigen Austausch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ggf. besteht zudem das Erfordernis einer Moderation.

Letzten Endes profitiert der gesamte ÖGD von einer solchen digitalen Kollaboration. Sinnvoll ist es deshalb, wenn Führungskräfte vermitteln, dass Wissen offen und transparent geteilt werden soll. Damit neu aufkommende Themen und Herausforderungen in die Plattformstruktur aufgenommen werden, ist auch die Eigeninitiative der Nutzerinnen und Nutzer hilfreich.

8.4 Gelebte Kollaborationskultur und internes Wissensmanagement als Vorbereitung auf eine landesweite Plattform

Bis zur Verfügbarkeit eines landesweiten kollaborativen ÖGD-Handbuchs bzw. eines zentralen Wissensmanagements können auch die einzelnen Gesundheitsbehörden von einer gelebten Kultur des Teilens von Wissen und Informationen im digitalen Raum profitieren. Soweit noch nicht erfolgt, können Gesundheitsbehörden bereits intern beginnen, zu erfassen, welches Fachwissen zu welchen Themen wo bei ihnen vorhanden ist, welche Verfahrensbesonderheiten es gibt und wie Wissen derzeit abgelegt wird bzw. werden sollte. Hierbei kann es förderlich sein, im ersten Schritt ein eigenes (mit der Landeslösung kompatibles) internes strukturiertes Wissensmanagementsystem aufzubauen, das u. a. wichtige Aufgaben und

Prozesse abdeckt. Dadurch bildet sich ein Verständnis dafür, wie und welches Wissen intern genutzt wird, mittelfristig u. a. die Einarbeitungen von Kolleginnen und Kollegen in neue Aufgaben erleichtert.

Kollaborationsplattformen und Wissensmanagementsysteme leben von der Kollaborationskultur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereit sind, sich Wissen anzueignen und es mit ihren Kolleginnen und Kollegen zu teilen. Hilfreich ist es deshalb, wenn Führungskräfte, aber auch die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die entsprechenden Systeme aktiv nutzen, um andere an ihren Kenntnissen und Erfahrungen teilhaben zu lassen

9. EINSATZ VON FACHANWENDUNGEN

Die heutige Fachanwendungslandschaft in den bayerischen Gesundheitsämtern beruht auf verschiedenen Systemen, Architekturprinzipien und Technologien von unterschiedlicher Qualität und unterschiedlichem Reifegrad. Die Entscheidung über die einzusetzenden Fachanwendungen erfolgte auf Ebene der einzelnen Behörde und beachtete u.a. Verfahrensvorgaben wie das allgemeine Vergaberecht der öffentlichen Verwaltung. Übergreifende IT-,

Design- oder Architekturprinzipien bestanden bisher nur begrenzt.

Mit dem Aufbau der Abteilung „Öffentlicher Gesundheitsdienst“ mit dem Referat „Digitale Fachanwendungen des ÖGD“ am StMGP wurden die Voraussetzungen geschaffen, die strategischen Weichen auf dem Weg zu einheitlichen Softwarelösungen für die Gesundheitsämter zu stellen.

9.1 Unterschiedliche Auswahlkriterien und Fachkräftemangel

Die Auswahlkriterien für Fachanwendungen sind vielfältig. Nennenswerte Aspekte sind beispielweise der Leistungsumfang der Fachanwendung oder eine aufwandsarme Integration in die bereits vorherrschende IT-Landschaft der Gesamtbehörde. Weniger Beachtung findet oftmals die Integrierbarkeit in eine übergeord-

nete IT-Landschaft. Durch den (auch bundesweiten) Fachkräftemangel fehlt es momentan teilweise an Ressourcen und Kompetenzen, um digitale Lösungen zu etablieren und weiterzuentwickeln oder der Kompetenz, den Mehrwert und die Sicherheit der Anwendungen umfassend prüfen und bewerten zu können.



9.2 Heterogene Softwarelandschaft

Fachanwendungsanbieter haben bisher kaum ÖGD-spezifische Standards zu beachten, weswegen – nicht zuletzt aus wirtschaftlichen Gründen – proprietäre Lösungen entwickelt werden und verbreitet sind. Je nach Aufgabe bzw. Anforderung müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedliche Fachanwendungen verwenden und die Daten zum Teil händisch aus einer Anwendung in eine andere übertragen (Medienbrüche). Hierdurch entstehen nicht nur Effizienzverluste, sondern auch andere Risiken: Beim Infektionsschutz z. B. können diese in unzureichender Datenkonsistenz, -qualität und -validität sowie in Verzögerungen in der Meldekette liegen. Auch Verletzungen der Datensicherheit werden durch Medienbrüche wahrscheinlicher.

Zusätzlich ergibt sich aus dieser fragmentierten Softwarelandschaft eine nicht zwingend erforderliche Dopplung von ÖGD-Funktionalitäten mit vielen verschiedenen, mitunter dezentralen Software-Instanzen und damit einhergehenden erhöhten Betriebsaufwänden. Die heterogene Softwarelandschaft und die fehlenden Vorgaben bezüglich Interoperabilitätsstandards führen dazu, dass die Gesundheitsbehörden Informationen und Daten bislang kaum in strukturierter und elektronischer Form untereinander austauschen können.

9.3 Zielbild: Einheitliche, prozesserleichternde und interoperable Softwarelandschaft

Um effektives und sicheres Arbeiten zu ermöglichen, bedarf es einer Harmonisierung der

Fachanwendungslandschaft im ÖGD. Damit wird das langfristige Ziel verfolgt, zukünftig eine einheitliche, prozesserleichternde, interoperable Softwarelandschaft für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des bayerischen ÖGD bereitstellen zu können.

Eine schnelle Umstellung der gesamten Softwarelandschaft ist aufgrund der fehlenden Standards und der hohen Komplexität der anvisierten Projekte aber weder sinnvoll noch möglich. Die große Anzahl an Fachanwendungen ermöglicht es stattdessen, für die jeweiligen Aufgabenbereiche nach und nach einheitliche Lösungen zu schaffen. Mit Blick auf die vonseiten des Bundes angekündigte bundeseinheitliche ÖGD-Kernanwendung sollen diese Lösungen als zentral bereitgestellte Fachmodule konzipiert sein, die die ÖGD-Kernanwendung um zusätzliche Funktionen erweitern. Wichtige Voraussetzung hierfür ist die Definition von Standards und Austauschformaten. In Kooperation mit den anderen Bundesländern werden Module für die unterschiedlichen Aufgabenbereiche, möglichst mit freien Lizenzen, entwickelt, um die durch den Bund in Aussicht gestellte ÖGD-Kernanwendung entsprechend erweitern zu können. Bayern entwickelt hier z. B. im Bereich der Wasserhygiene sowohl ein Fachanwendungsmodul als auch Schnittstellen, um u. a. den jährlichen Trinkwasserbericht ohne Medienbruch an die übergeordneten Behörden weiterleiten zu können. Sowohl das länderübergreifende ELFA-Projekt zu den Interoperabilitätsanforderungen für Fachanwendungen und Plattformlösungen als auch das ELFA-Projekt SHAPTH (Harmonisierung der Datenaustauschformate für Trinkwasser-Analysen) werden in diesem Sinne harmonisierend wirken, weil sich beide zum Ziel gesetzt haben, einheitliche Schnittstellen und Standards zu definieren.

9.4 Anforderungen für einheitliche Softwarelösungen

Medienbrüche und nicht miteinander kompatible Softwarelösungen sollten zukünftig die Ausnahme darstellen. Daten sollen sicher und ohne die Notwendigkeit der redundanten Erfassung vorliegen. Datenverarbeitungsprozesse sollen zukünftig so ausgelegt sein, dass die Daten in der notwendigen Geschwindigkeit, aber auch der notwendigen Qualität bereitgestellt werden, sodass eine optimale Datenhaltung erreicht werden kann.

Durch die zentrale Bereitstellung von Fachmodulen lassen sich einheitliche IT-Sicherheitsstandards leichter einhalten. Bei IT-Architekturen und bei der Anwendungsauswahl sollte grundsätzlich auf Open Source-Angebote zurückgegriffen werden – nicht zuletzt, da bei diesen bezüglich IT-Sicherheit (also bei Bekanntwerden von

Sicherheitsproblemen) eine deutlich höhere Transparenz im Gegensatz zu proprietären Systemen vorherrscht. Verbunden mit der Entscheidung zu quelloffener Software soll auf die Anwendung entsprechender freier Lizenzmodelle geachtet werden, um die Zukunftssicherheit zu gewährleisten und sich bei notwendigen Weiterentwicklungen die Möglichkeit einer flexiblen Beauftragung verschiedener Anbieter zu erhalten. Dort wo sinnvoll, soll zudem die verbindliche Verwendung von gängigen Interoperabilitätsstandards für das Gesundheitswesen (z. B. HL7, FHIR) gefordert werden, um so klare Schnittstellen schaffen zu können. Nicht zuletzt sollte auf die Migrierbarkeit von bestehenden Datensätzen geachtet werden. Aus Gründen der Skalierbarkeit (etwa in Krisensituationen) aber auch mit Blick auf mobiles Arbeiten (vgl. Kapitel 11) sollten browserbasierte Anwendungen (im Gegensatz zu traditionellen Client-Server-Architekturen) zum Einsatz kommen.



Ein weiteres Ziel ist die Anbindung der IT-Landschaft (also der Fachanwendungen) der Gesundheitsbehörden an die Telematikinfrastruktur (TI), soweit dies technisch umsetzbar ist. Die gematik stellt mit der TI eine Plattform für Gesundheitsanwendungen zur Verfügung, mit der sensible, personenbezogene Daten datenschutzkonform und sicher einrichtungs- und sektorenübergreifend ausgetauscht werden können. Die bekannteste Anwendung innerhalb der TI ist die elektronische Patientenakte (ePA). Innerhalb der ePA können Versicherte u. a. einen elektronischen Impfpass nutzen. Der e-Impfpass bietet Versicherten wie Leistungserbringern (nach Einräumung des Zugriffs durch den Versicherten) einen besseren Überblick über den Impfstatus und ermög-

licht automatisierte Erinnerungen der Versicherten an anstehende Impfungen. Eine weitere zentrale Anwendung der TI ist die Kommunikation im Medizinwesen (KIM). KIM ist der einheitliche Standard für die elektronische Übermittlung medizinischer Dokumente. Mit KIM können Einrichtungen untereinander wichtige Dokumente und Nachrichten sicher und bequem per E-Mail versenden. Das Faxen von Befunden und Arztbriefen gehört damit der Vergangenheit an. Außerdem können mit Hilfe der von der gematik bereitgestellten qualifizierten elektronischen Signatur (QES) Akteure Dokumente wie z.B. PDF-Dateien und Datensätze elektronisch rechtssicher signieren. So könnte der bisher analoge Prozess der handschriftlichen Unterschrift digital abgebildet werden.

Praxisbeispiel: Die Softwarelösung TIZIAN⁷

Ein Beispiel, wie eine einheitliche Software in Grundzügen aussehen könnte, stellt TIZIAN dar. TIZIAN ist eine Plattform zur einheitlichen Dateneingabe und -verarbeitung und bietet u. a. die Möglichkeit, Proben- und Kontrolldaten direkt vor Ort festzuhalten. Sie ist eine bayernweite Softwarelösung für die Veterinär-, Lebensmittel- und Futtermittelüberwachung, die seit 2007 vom LGL betrieben wird. Genutzt wird die Lösung von ca. 2.000 Anwendern aus allen Behördenebenen Bayerns. Das LGL ist dabei für die administrativ-technische Betreuung zuständig sowie für die Weiterentwicklung und die Anbindung an das bayernweite Qualitätsmanagement. Um das gewährleisten zu können, wurden Facharbeitsgruppen mit Vertreterinnen und Vertretern aus ganz Bayern initiiert. Die Basis ist eine zentrale Datenbank, die mit den hinterlegten Eingabepflichtfeldern und Formblättern das Qualitätsmanagement des Freistaats Bayern unterstützt. Zusätzlich können risikoorientierte Kontrollstrategien entwickelt sowie Berichtspflichten erfüllt werden. Die Softwarelösung bietet des Weiteren Schnittstellen zu anderen Informationsträgern, wie z. B. dem Tiergesundheitsdienst. Dadurch sind ein zeitnahe und reibungsloser Datenabgleich sowie die Eingabe von Informationen aus verschiedenen Quellen möglich.

7 URL: <https://www.lgl.bayern.de/lebensmittel/ueberwachung/tizian/index.htm>

10. MOBILES ARBEITEN

Mobiles Arbeiten ist eine Arbeitsform, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage versetzt, ihre beruflichen Tätigkeiten ortsunabhängig auszuüben. Für den ÖGD bietet sich mobiles Arbeiten vor allem in zwei Ausprägungen an: Zum einen kann den Beschäftigten ermöglicht werden, im Homeoffice zu arbeiten. Zum anderen bietet mobiles Arbeiten das Potenzial, Außer-Haus- bzw. Vor-Ort-Termine (z.B. im Rahmen von Begehungen) zu unterstützen. Für beide Ausprägungen müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über geeignetes mobiles Equipment verfügen und einen unter Datenschutz- und Datensicherheitsaspekten sicheren Zugang zu den benötigten Servern erhalten. Idealerweise werden zuvor geeignete Schulungen für mobiles Arbeiten angeboten.

10.1 Ausgangslage, Herausforderungen und Verbesserungspotenziale

Die Potenziale des mobilen Arbeitens im bayerischen ÖGD lassen sich aktuell noch weiter ausschöpfen. Die Aktenbestände liegen in den Gesundheitsbehörden teilweise digital, teilweise aber auch analog vor, was dazu führt, dass die Akten mobil nicht optimal bearbeitet werden können. So kann in Teilen keine automatische Durchsuchung der Akten erfolgen und es wird ein zweites, paralleles Ablagesystem benötigt. Die Fachanwendungen der Gesundheitsbehörden erlauben außerdem zum Teil nur einen lokalen Betrieb, sodass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lediglich an den jeweiligen Behördenstandorten auf die Systeme und Akten zugreifen können. Bei Vor-Ort-Terminen erfolgt deshalb häufig eine analoge Dokumentation, die erst später in ein

digitales Format gebracht und in der Fachanwendung abgespeichert werden kann. Bei Bedarf werden Papierakten von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu diesen Terminen mitgenommen, wodurch ein gewisses Risiko für den Datenschutz und von Datenverlusten entstehen kann.



Bei Vor-Ort-Terminen erspart mobiles Arbeiten den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Mitführung von Aktenordnern und macht Außentermine so einfacher und komfortabler. Der direkte Zugriff auf die digitale Akte hat zudem z.B. den Vorteil, dass Suchfunktionen genutzt werden können. Vor allem aber wird der behördliche Geschäftsprozess optimiert. Denn eine direkte Dokumentation in der digitalen Akte kann Redundanzen und Medienbrüche vermeiden und potenzielle Fehlerquellen beseitigen. Eine Herausforderung bei Vor-Ort-Terminen kann die Verfügbarkeit einer stabilen Internetverbindung sein. Für den Fall, dass keine zuverlässige Verbindung möglich ist, müssen die verwendeten Lösungen deshalb die Option bieten, im Offline-Modus zu arbeiten und später die Daten und Dokumente bei bestehender Internetverbindung in die entsprechenden Systeme hochzuladen und zu synchronisieren.

Für eine Homeoffice-Möglichkeit spricht, dass Infektionsrisiken gesenkt werden und in der Regel eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben möglich ist. Weiterhin kann die Möglichkeit zur Heimarbeit die Mitarbeitergewinnung erleichtern. Arbeit im Homeoffice macht es außerdem bei Bedarf (z. B. im Zuge einer pandemischen Lage) möglich, kurzfristig zusätzliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzubinden. Neben den bereits im ersten Abschnitt skizzierten technischen und organisatorischen Herausforderungen sind entsprechende Dienstvereinbarungen sowie Datenschutzvorgaben zu beachten. Zusätzlich stellen sich bei Homeoffice-Angeboten u. a. besondere Anforderungen an die Mitarbeiterführung.

10.2 Zielbild

Ziel sollte es sein, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch geeignete Technologien mobil auf Akten und Fachanwendungen zugreifen können. Die Konsistenz des Datenbestandes wird vorzugsweise durch einen unmittelbaren Zugriff auf entsprechende Server und Anwendungen gewahrt, alternativ – wenn z. B. keine Internetverbindung vorliegt – durch ein späteres Hochladen in die Primäranwendung. Notwendig ist hierbei u. a. die Kompatibilität zwischen dem Primärsystem und den mobilen Eingabemög-

lichkeiten, die automatische Synchronisation mit Servern, das lokale Zwischenspeichern von Arbeitsergebnissen (um diese später in das Primärsystem hochzuladen) sowie sichere Zugriffsmöglichkeiten auf die Primärsysteme.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten für dieses Ziel mit entsprechender Hard- und Software ausgestattet sein. Bei der Beschaffung von Softwarelösungen, vor allem bei der Entwicklung im Rahmen von ELFA- und Landesmaßnahmen, sollte auf die dargestellten Anforderungen mobilen Arbeitens geachtet werden. Ergänzend sollten für den Umgang mit der Hard- und Software entsprechende Schulungen zum mobilen Arbeiten etabliert werden (siehe Kapitel 6).

Mobiles Arbeiten im ÖGD kann sich in einem ersten Schritt beispielsweise in den folgenden Bereichen anbieten, in denen eine verhältnismäßig schnelle Umsetzung möglich erscheint:

- Begehungen im Bereich der Trink- und Badewasserhygiene
- Hygienebegehungen
- Schuleingangsuntersuchungen (soweit diese im Rahmen von Vor-Ort-Terminen durchgeführt werden)
- auswärtige Beratungsgespräche mit Bürgerinnen und Bürgern.

11. DATENSCHUTZ UND IT-SICHERHEIT ALS ZENTRALE ANFORDERUNGEN

Datenschutz und IT-Sicherheit sind zentrale Anforderungen, die gewährleistet sein müssen, um das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in die Tätigkeit des ÖGD zu erhalten. Beide Aspekte hängen eng mit den genutzten Fachanwendungen und ihrer Systemarchitektur zusammen und müssen daher bereits bei der Auswahl und Entwicklung entsprechender Systeme beachtet werden (siehe Kapitel 9). Der Schutz personenbezogener Daten und die Schutzziele der Vertraulichkeit, Verfügbarkeit und Integrität von Daten spielen aber auch bei vielen anderen Entscheidungen eine tragende Rolle.

Die datenschutzrechtlichen Herausforderungen sind von Beginn an als zentrales Element einer erfolgreichen und rechtssicheren Umsetzung der Digitalisierungsvorhaben zu berücksichtigen, insbesondere durch Einplanung entsprechender Arbeitspakete und durch frühzeitige Beteiligung aller Stakeholder, externer Spezialisten sowie der zuständigen Aufsichtsbehörde.

11.1 Status quo und Herausforderungen

Grundsätzlich besteht in den Gesundheitsbehörden ein sehr gutes Verständnis für die Notwendigkeit, Daten und Informationen zu schützen und datenschutzrechtliche Anforderungen zu erfüllen. Eine funktionierende Zusammenarbeit mit den jeweils zuständigen IT-Abteilungen ist dabei Grundvoraussetzung (siehe auch Kapitel 2). Des Weiteren werden, u. a. auf der

E-Learning-Plattform des Freistaats Bayern, BayLern®, Schulungen zu Datenschutz- und Datensicherheitsthemen angeboten. Das Angebot soll im Rahmen der Weiterbildungsoffensive (siehe Kapitel 6) in den nächsten Jahren ausgebaut und aktualisiert werden.

Die Umsetzung datenschutzrechtlicher Erfordernisse wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern seit Jahren gelebt, jedoch erzeugen neue Datenschutzanforderungen seit dem Inkrafttreten der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) und die dazu ergangenen Entscheidungen der Gerichte und Aufsichtsbehörden einen Mehraufwand in der Umsetzung. Größere Herausforderungen beim Datenschutz stellen sich insbesondere bei der abschließenden Prüfung des datenschutzrechtlichen Berechtigungskonzepts von Fachanwendungen bzw. bei der Durchführung von Datenschutz-Folgenabschätzungen (DSFA), welche bei gesundheitsbezogenen Fachanwendungen bei umfangreicher Verarbeitung von Gesundheitsdaten regelmäßig erforderlich ist. Der Umgang mit dieser Thematik und die datenschutzkonforme Behandlung findet nicht zwingend einheitlich statt, da für jede Gesundheitsbehörde meist der jeweilige behördliche Datenschutzbeauftragte der Gesamtbehörde vom Verantwortlichen mit der Aufgabe betraut wurde und eigenständig entscheidet. Es kann vorkommen, dass etwa Fragen zum Umgang mit Gesundheitsdaten deshalb mehrfach und unabhängig voneinander gelöst und damit auch unterschiedlich gehandhabt werden.

11.2 Leitbild: Zusammenarbeit bei Datenschutzfragen im ÖGD

Im Zuge der Vereinheitlichung der IT-Landschaft sollte für geeignete Fälle eine Optimierung der Datenschutzprozesse angedacht werden. Insbesondere ist eine ÖGD-übergreifende Abstimmung zu Datenschutzfragen bei der Einführung geeigneter zentral bereitgestellter Softwarelösungen für den ÖGD denkbar. In diesem Rahmen könnten das LGL, die örtlichen behördlichen Datenschutzbeauftragten sowie zu Einzelfragen fachspezifische Gäste (beispielsweise

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Landesbeauftragten für den Datenschutz) ihre Expertise einbringen und unter Beteiligung externer Datenschutzexpertinnen und -experten die jeweils anfallenden Problemstellungen und Aufgaben bewältigen. Eine Hauptaufgabe dieses Kreises könnte darin bestehen, für Anwendungen eine einheitliche datenschutzrechtliche Konzeption und Dokumentation vorzuschlagen, beispielsweise ein einheitliches Vorgehen zur Verfahrensbeschreibung. Als weitere Aufgabe wäre die Erstellung von Mustern (z. B. zur Risikoabschätzung) denkbar, sodass dieser Prozess



über alle Gesundheitsbehörden dokumentiert werden kann und eine leichtere Unterstützung bezüglich des Vorgehens möglich wird. In diesem Rahmen erscheint es je nach Anwendungsfall einer Fachanwendung vorstellbar, dass die Gesundheitsbehörden bei einem im Wesentlichen einheitlichen Einsatz einer Fachanwendung eine zentral bzw. mit externer Expertise durchgeführte DSFA grundsätzlich übernehmen, ohne dass hierbei noch jeweils eigenständige DSFA bezüglich derselben Fachanwendung durchzuführen wären.

Ziel ist, wo möglich, die Vereinheitlichung der lokalen Regelungen, Prozesse und Anwendungen in Datenschutzfragen. So können Synergien genutzt werden. Eine zentrale Erarbeitung von datenschutzbezogenen Aspekten im ÖGD ersetzt ausdrücklich nicht die lokalen Datenschutzbeauftragten, sondern kann diese punktuell unterstützen und entlasten, etwa durch Verfahrensbeschreibungen oder sonstige Unterlagen (Dokumentation der DSFA, Beschreibungen von Verarbeitungstätigkeiten, etc.) für zentral bereitgestellte Anwendungen.

11.3 Zielbild: Gemeinsame Vorhaltung und Pflege von Datenschutzdokumenten

Eine der Hauptaufgaben der lokalen Datenschutzbeauftragten ist in der Praxis die Erstellung von Verfahrensverzeichnissen. Diese könnten für relevante und geeignete Anwendungen des ÖGD über ein einheitliches Tool oder eine gemeinsame Plattform für die relevanten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung

gestellt werden. Ziel ist es, dass die für die Gesundheitsbehörden zuständigen Datenschutzbeauftragten Zugriff auf Vorarbeiten ihrer Kolleginnen und Kollegen haben. Dadurch lassen sich die Erstellungs- und Revisionsprozesse vor Ort für die lokalen Datenschutzbeauftragten vereinfachen und harmonisieren. Die Pflege der Dokumente könnte mit einem Crowd-Ansatz erfolgen, in dem Expertinnen und Experten aus den verschiedenen Gesundheitsbehörden ihre Erfahrung und ihr Fachwissen beisteuern. Denkbar ist etwa, dass lokale Datenschutzbeauftragte örtliche Verfahren und deren Datenflüsse dokumentieren, die dann von den anderen Datenschutzbeauftragten – mit den notwendigen Anpassungen – für ihre Dokumentation genutzt werden können. Das Ziel des Ansatzes ist es also, bei Neuanlage einer neuen Fachanwendung bzw. neuer Verfahren im Allgemeinen auf bereits dokumentierte Verfahren zurückzugreifen und damit Best Practices anzulegen und wiederzuverwenden.

Die Sammlung und der Austausch der Dokumente könnte über das Wissensmanagementsystem bzw. die landesweite Kollaborationsplattform (siehe Kapitel 8) abgewickelt werden. Hilfreich wäre dazu ein gesonderter, moderierter Bereich für die mit dem Datenschutz in den Gesundheitsämtern befassten Stellen. Dies ermöglicht einen (dokumentierten) Austausch zu datenschutzrelevanten Fragen, dessen Ergebnisse zu jeder Zeit von weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingesehen werden können. Zusätzlich könnten auf der Kommunikationsplattform einheitliche Merkblätter, Präsentationen oder Videos (z.B. Schulungsmaterial) zu den wichtigsten Themen im Umgang mit dem Datenschutz verlinkt sein.

12. MITTEL- UND LÄNGERFRISTIGE ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN

Die vorliegende Rahmenstrategie ist als Leitfaden konzipiert und stellt daher Digitalisierungsschritte mit Bedeutung für die nähere Zukunft in den Mittelpunkt. Dessen ungeachtet ist es wichtig, auch längerfristige Entwicklungsperspektiven zu beachten und mögliche Zukunftstechnologien in die weiteren Überlegungen miteinzubeziehen.

12.1 Einheitliche bzw. interoperable Fachanwendungen

Wie im Kapitel 9 beschrieben sollten in den kommenden Jahren bayernweit (und, wo möglich, bundesweit) einheitliche oder zumindest interoperable Fachanwendungen verfügbar sein. Auf dem Weg dorthin sind verschiedene Harmonisierungsschritte zu gehen, Kompetenzen zu teilen und neue Formen der Zusammenarbeit zu finden. Dabei lässt es sich nicht vermeiden, dass neue Anwendungen eingesetzt werden und andere Bedienmechanismen erlernt werden müssen. Für eine erfolgreiche Umstellung sind adressatengerechte Schulungen und ausreichende Übergangszeiten sinnvoll, damit sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den neuen Programmen vertraut machen können.

12.2 Einsatz von datengetriebenen Informationstechnologien

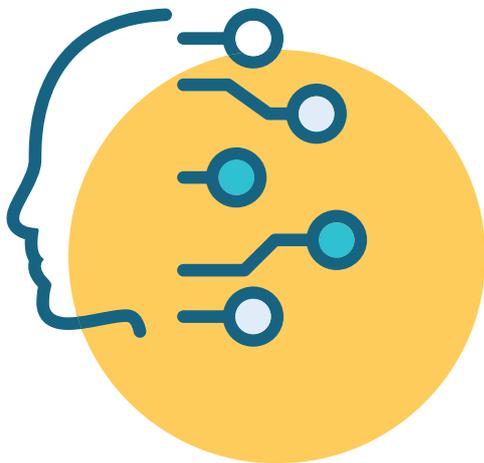
Mit der immer weiter voranschreitenden digitalen Transformation nimmt die Menge an verfügbaren Daten, auch in den Tätigkeitsbereichen des ÖGD, stetig zu. Diese Daten bilden den Grundstein für ein noch stärker evidenzbasiertes und auf quantitativ beschreibbare Befunde gestütztes Entscheiden und Handeln auf allen

Ebenen des ÖGD – wie beispielsweise in Fachverfahren, bei Querschnittsaufgaben und nicht zuletzt bei der politischen Entscheidungsfindung. Stehen geeignete Daten einheitlich, durchgängig und intuitiv zur Verfügung, können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anhand von Analysen Antworten auf konkrete Fragen finden, den Status quo feststellen oder Trends und Zusammenhänge identifizieren. Des Weiteren können Monitoring- und Planungsprozesse sowie Ad-hoc-Entscheidungen unter Einbeziehung von zeit-, raum- und sachbezogenen Daten effizienter und zutreffender getroffen werden. Hierbei spielen zunehmend Methoden aus dem Bereich der künstlichen Intelligenz (KI) eine Rolle, wobei Algorithmen des maschinellen Lernens dazu eingesetzt werden können, Muster in Daten zu erkennen und diese zu modellieren.

12.3 Künstliche Intelligenz zur Steigerung der Qualität und Effizienz von Verwaltungsvorgängen

Durch KI und maschinelles Lernen können digitale Lösungen eingesetzt werden, um (verhältnismäßig) eigenständig Aufgaben zu erledigen und Probleme zu lösen. Für den ÖGD bieten diese Technologien die Chance, sowohl die Qualität als auch die Effizienz von Verwaltungsvorgängen zu steigern. So könnte eine KI-gestützte Software beispielsweise routinemäßig anfallende Posteingänge bearbeiten und E-Mails automatisiert an die zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilen. Die Textgenerierungs-Technologie Natural Language Generation (NLG) – also die automatische Produktion von natürlicher Sprache durch eine Maschine – könnte eingesetzt werden, um bei

den Gesundheitsbehörden bestimmte Aspekte des Nachrichtenschreibens zu automatisieren. Mittels NLG werden vorhandene Datenmengen durchsucht und auf Basis der Suchergebnisse z.B. Vorschläge für Antworten auf typische Bürgeranfragen automatisiert generiert. Natural Language Processing (NLP), also die Verarbeitung natürlich-sprachlicher Informationen mithilfe eines Computers, verbindet computergestützte Inhaltsanalyse mit KI. Mithilfe dieser Technologie lernt der Computer die menschliche Sprache sowohl in schriftlicher als auch in mündlicher Form zu verstehen und zu verarbeiten. Mit dem Einsatz von NLP könnten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den bayerischen Gesundheitsämtern zukünftig beispielsweise beim Sammeln und Zusammenfassen von Berichten unterstützt, Chatbots und Sprachassistenten für die Kommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern eingesetzt (siehe Kapitel 5) und entsprechende (Formular-)Ausfüllhilfen bereitgestellt werden.



12.4 Fortschreitende Standardisierung und Sekundärnutzung von Daten

Damit diese Technologien auch gewinnbringend eingesetzt werden können, müssen konsistente Daten zur Verfügung stehen. Voraussetzung dafür ist eine IT-Struktur, mit der vor-

handene Daten und Informationen auch digital genutzt werden können. Das erfordert ein hohes Maß an Digitalisierung (z.B. eAkte), Standardisierung, aber auch Zentralisierung. Eine hohe Datenqualität ist entscheidend, damit datenbasierte Analyse- und Prognosetools sinnvolle Ergebnisse liefern.

Relevant ist in diesem Zusammenhang auch die sogenannte Sekundärnutzung, also die (unter strengen Bedingungen zulässige) Verwendung von Gesundheitsdaten für Gesundheitsforschung und Gesundheitspolitik, etwa im Rahmen des europäischen Gesundheitsdatenraums (European Health Data Space – EHDS). Die dafür geltenden Regelungen müssen bei der zukünftigen Handhabung von Daten ebenfalls berücksichtigt werden.

12.5 Digitalisierung fördert Interdisziplinarität

Digitalisierung unterstützt eine stärker fachübergreifende Zusammenarbeit und erleichtert so Lösungen für komplexere Fragestellungen und die Einführung von Innovationen. So ermöglichen Computerprogramme etwa die gleichzeitige Bearbeitung eines Dokuments bzw. Vorgangs durch verschiedene Nutzende. Neben den technischen Voraussetzungen ist dafür eine gute Koordination der Beteiligten wichtig. Ein vernetztes Denken ist gerade bei Themen und Prozessen, deren Bearbeitung unterschiedliche Qualifikationen oder das Zusammenwirken verschiedener Disziplinen erfordert (etwa wenn medizinische Fachkenntnissen und Fähigkeiten im Bereich der Datenanalyse nötig sind) von zentraler Bedeutung. Im Fokus steht dann nicht der einzelne Beitrag zu einem Vorgang, sondern das gemeinsame Arbeiten an einem Gesamtergebnis. Hier knüpfen das zentrale Wissensmanagementsystem und vor allem die Kollaborationsplattform für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im ÖGD an (siehe Kapitel 8).

GLOSSAR

Client-Server-Architektur

In einer Client-Server-Architektur findet eine Kommunikation zwischen einem Client, der einen bestimmten Dienst nutzt, und einem Server, der diesen Dienst bereitstellt, statt. Oft läuft in einer Client-Server-Architektur auf dem Rechner des Nutzers ein separates Programm, das auf die auf dem Server gespeicherten Daten zugreift. Bei Anwendungen, die über den Browser aufgerufen werden können, ist das nicht erforderlich.

Digitale Transformation

Digitale Transformation (auch: digitaler Wandel) sind all die Veränderungen, die durch die Verfügbarkeit von digitalen Technologien in Wirtschaft und Gesellschaft angestoßen werden. Weil digitale Technologien ständig neu- und weiterentwickelt werden, handelt es sich um einen Veränderungsprozess.

Insellösungen

Die umgangssprachliche Bezeichnung „Insellösung“ beschreibt Lösungen, die nicht mit anderen Lösungen, in diesem Falle Fachanwendungen interoperabel sind, d. h. sich nicht mit diesen austauschen können.

Interoperabilität

Interoperabilität ist immer dann gegeben, wenn verschiedene Systeme oder Techniken miteinander „sprechen“, also zusammenarbeiten können. Voraussetzung dafür ist, dass die Systeme die gleichen technischen Normen einhalten, also z. B. über ein einheitliches Datenformat miteinander kommunizieren können.

Medienbruch

Medienbrüche entstehen, wenn bei der Durchführung einer Aufgabe Informationen von einem Format in ein anderes überführt werden müssen, z. B. wenn per Post eingegangene Informationen abgetippt und in eine Software eingegeben werden müssen.

Open Source

Damit ist quelloffene Software gemeint, deren Programmcode von Dritten eingesehen und oft auch verändert und genutzt werden kann. Bei proprietärer Software ist das in der Regel nicht der Fall. Wichtig für die Möglichkeit zur freien Veränderung sind Lizenzen, die einen solchen Umgang mit dem Quellcode zulassen. Neue Funktionalitäten beispielsweise können bei einer Open Source-Software mit freien Lizenzen nicht nur vom eigentlichen Autor, sondern auch von anderen Programmierern umgesetzt werden.

Proprietäre Software

Damit sind Programme gemeint, deren Veränderung oder Anpassung in der Regel nur durch den Hersteller vorgenommen werden kann oder darf. Wenn beispielsweise für eine proprietäre Software eine Funktionserweiterung erforderlich ist, dann kann diese typischerweise nicht von einem beliebigen Programmierer, sondern nur vom Hersteller der Software umgesetzt werden.

Software-Instanzen

Eine Instanz ist eine selbstständige Einheit einer IT-Komponente, also z. B. einer Software, die für sich genommen funktionsfähig ist. Instanzen können z. B. beim Betrieb einer Software in einem Landesrechenzentrum eine Rolle spielen, etwa in der Form, dass dort für jedes Gesundheitsamt eine Instanz besteht.





BAYERN | DIREKT ist Ihr direkter Draht zur Bayerischen Staatsregierung.

Unter Telefon **089 122220** oder per E-Mail unter direkt@bayern.de erhalten Sie Informationsmaterial und Broschüren, Auskunft zu aktuellen Themen und Internetquellen sowie Hinweise zu Behörden, zuständigen Stellen und Ansprechpartnern bei der Bayerischen Staatsregierung.

IMPRESSUM

Herausgeber: Bayerisches Staatsministerium für Gesundheit und Pflege
Haidenauplatz 1 Gewerbemuseumsplatz 2
81667 München 90403 Nürnberg
Telefon: +49 89 540233-0 Telefon: +49 911 21542-0
Fax: +49 89 540233-90999 Fax: +49 911 21542-90999

Gestaltung: CMS – Cross Media Solutions GmbH, Würzburg
Bildnachweis: AdobeStock.com: natali_mis (Titel), j-mel (S. 17)
Shutterstock.com: SLdesign (S. 14)

Stand: Januar 2023
Artikelnummer: stmgp_oegd_001
© Bayerisches Staatsministerium für Gesundheit und Pflege

Erarbeitet in Zusammenarbeit mit



**Bayerisches Landesamt für
Gesundheit und Lebensmittelsicherheit**



**Finanziert von der
Europäischen Union**

NextGenerationEU

HINWEIS

Diese Druckschrift wird kostenlos im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsregierung herausgegeben. Sie darf weder von den Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern im Zeitraum von fünf Monaten vor einer Wahl zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zweck der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Staatsregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden. Bei publizistischer Verwertung – auch von Teilen – Angabe der Quelle und Übersendung eines Belegexemplars erbeten.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte sind vorbehalten. Die Broschüre wird kostenlos abgegeben, jede entgeltliche Weitergabe ist untersagt. Diese Broschüre wurde mit großer Sorgfalt zusammengestellt. Eine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit kann jedoch nicht übernommen werden. Für die Inhalte fremder Internetangebote sind wir nicht verantwortlich.