



# DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE

GESUNDHEITSAMT KREIS STEINFURT

---

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Kreis Steinfurt | Der Landrat  
Tecklenburger Straße 10  
48565 Steinfurt  
Tel. 02551 69-0

[www.kreis-steinfurt.de](http://www.kreis-steinfurt.de)

### Redaktion

Erste Entwurfsfassung  
Sven Funk | Willi Wendt  
[sven.funk@fit.fichtner.de](mailto:sven.funk@fit.fichtner.de) | [willi.wendt@fit.fichtner.de](mailto:willi.wendt@fit.fichtner.de)

### Layout & Satz

Carolin Köning | Carina Exeler | Lina Kloppenborg  
Büro des Landrates  
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit



Stand: März 2023

# INHALT

VORWORT FÜR DEN KREIS STEINFURT	4
VISION FÜR DAS GESUNDHEITSAMT STEINFURT 2025	6
UMSETZUNGSMASSNAHMEN	9
UMSETZUNGSFAHRPLAN	14
VERSTETIGUNGSKONZEPT	18
MASSNAHMESTECKBRIEFE	23

# VORWORT

## FÜR DEN KREIS STEINFURT

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

Der Begriff „Digitalisierung“ steht für eine stetige, bereits seit vielen Jahren mittlerweile fast unbemerkt verlaufende Veränderung unseres Lebens vor allem im beruflichen wie auch persönlichen Umgang und Verhalten – er betrifft uns somit alle und überall. Die Herausforderungen, Chancen und ehrlicherweise auch Risiken, die mit der Digitalisierung einhergehen, sind weitreichend und verändern sich nahezu täglich – gerade auch die Herausforderungen für den Öffentlichen Gesundheitsdienst während der COVID-19 Pandemie haben dies schlaglichtartig und schonungslos offengelegt. Die durch den Pakt für den Öffentlichen Gesundheitsdienst bereits angestoßene Digitalisierungsoffensive für das Gesundheitsamt soll Ihnen allen dabei helfen, Ihre Aufgaben schneller, im Ergebnis effektiver und effizienter und somit auch bürgerorientierter zu bearbeiten.

Digitale Dienste und Angebote des Öffentlichen Gesundheitsdienstes, die sieben Tage die Woche rund um die Uhr von den Bürgerinnen und Bürgern genutzt werden können, erhöhen die Akzeptanz des Öffentlichen Gesundheitsdienstes in der Bevölkerung.

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

die nun angestoßene Digitalisierungsoffensive soll natürlich auch Ihnen als wesentliches und bestimmendes Element des Gesundheitsamtes des Kreises Steinfurt das Arbeitsleben erleichtern und somit auch Ihre Arbeits- und Berufszufriedenheit noch

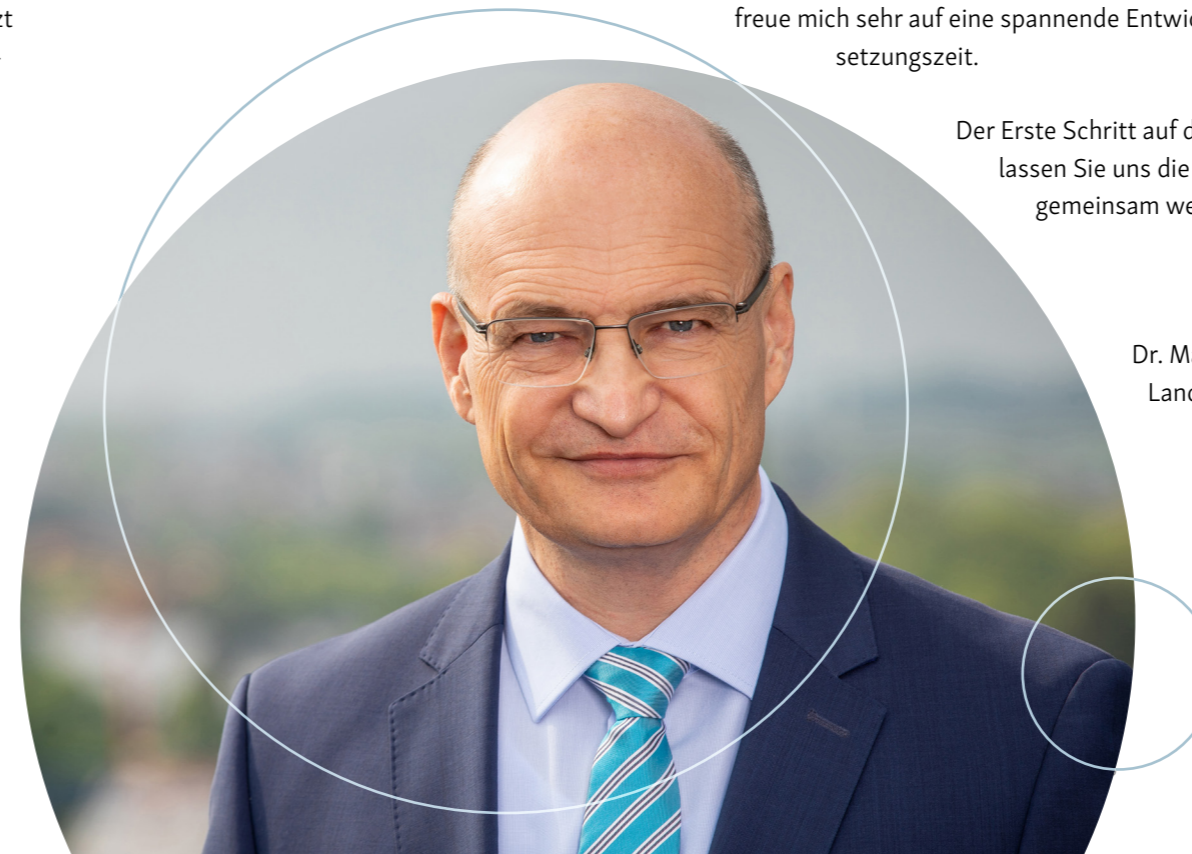
weiter steigern. Vor diesem Hintergrund ist es nun erforderlich, eine ganzheitliche Strategie zu entwickeln, die alle Dienstleistungen und Angebote unseres Gesundheitsamtes berücksichtigt und dahingehend überprüft, inwiefern digitale Anwendungen tatsächlich Mehrwerte für die Bevölkerung und Sie als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bieten. Es muss insbesondere betrachtet werden, wie neue Prozesse sowohl im Amt als auch digital funktionieren und zur gewünschten Wirkung gebracht werden können.

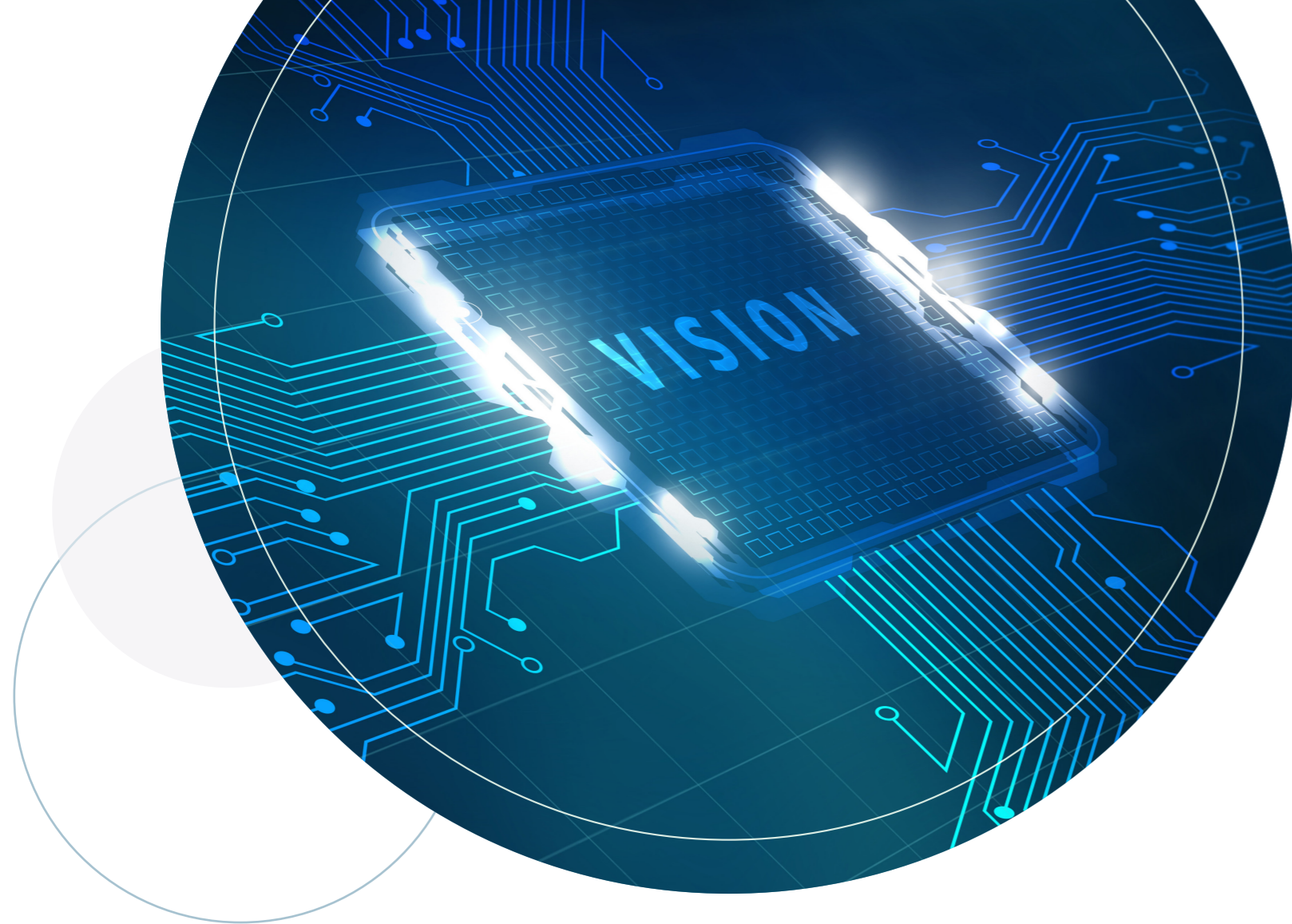
Der gesamte Prozess ist nunmehr vor allen dadurch möglich geworden, dass man auf Ebene der Bundespolitik der besonderen Bedeutung des Themas „Öffentliche Gesundheit“ gewahr geworden ist und die seit vielen Jahren bestehenden Defizite in diesem Bereich anerkannt hat. Bundesseitig wurde daher das Förderprogramm „Pakt für den öffentlichen Gesundheitsdienst“ aufgelegt, das als eine wesentliche Säule auch die umfassende Digitalisierung des ÖGD zum Ziel hat. Mit Unterstützung eines externen Projektpartners haben wir uns diesem Ziel nunmehr zugewandt und in Folge als ersten Schritt eine ganzheitliche Digitalisierungsstrategie entwickelt, die ich Ihnen hiermit vorstellen möchte.

Sie enthält unsere Vision für ein Gesundheitsamt der Zukunft, das als bürgernaher Dienstleister und attraktive Arbeitsstätte nach „Außen“ und nach „Innen“ Wirkung entfalten und zukunftsorientiert aufgestellt werden soll. Diese Ziele wollen wir für die Bürgerinnen und Bürger, für Sie als Mitarbeitende und vor allem auch mit Ihnen erreichen. Ich vertraue somit auf Ihre Mitarbeit und Akzeptanz und freue mich sehr auf eine spannende Entwicklungs- und Umsetzungszeit.

Der Erste Schritt auf dem Weg ist gemacht,  
lassen Sie uns die nächsten Schritte  
gemeinsam weitergehen.

Dr. Martin Sommer  
Landrat





# VISION FÜR DAS GESUNDHEITSAMT STEINFURT 2025

Eine gemeinsame Vision ist für die erfolgreiche Zukunft jeder Organisation essentiell. Sie bildet die Grundlage für Entscheidungen, ermöglicht eine organisationsausgerichtete Strategieentwicklung und trägt zur Identifikation der Mitarbeitenden bei.

Vor diesem Hintergrund hat das Gesundheitsamt Steinfurt die Vision einer modernen und digitalen Verwaltung entwickelt. Zwei Leitelemente stehen hierbei hinter dieser Vision. Das Vision-Statement definiert das angestrebte Ziel in der Zukunft und steht exemplarisch für die langfristige Entwicklung des Gesundheitsamts Steinfurt.



Abbildung 1: Leitfragen des Vision-Statements

Das Mission-Statement beschreibt, wie das Gesundheitsamt langfristig seine Visionen erreicht.



Abbildung 2: Leitfragen des Mission-Statements

Mit diesen zwei richtungsweisenden Elementen als Leitlinien wurde durch Mitarbeitende des Gesundheitsamtes und des Amtes für IT und Digitalisierung des Kreises Steinfurt folgende Vision entwickelt.

Diese Vision bildet den Rahmen für den gesamten Strategieentwicklungsprozess hin zum digitalen Gesundheitsamt 2025. Alle nachgelagerten Prozessschritte, von der Definition von Umsetzungsmaßnahmen bis zu deren Umsetzung, werden stets anhand dieses Wegweisers evaluiert, reflektiert und wenn nötig angepasst, um unser Zielbild der Zukunft zu erreichen.

WIR SIND DER DIENSTLEISTER FÜR DIE ÖFFENTLICHE GESUNDHEIT DER GESAMTEN BEVÖLKERUNG.

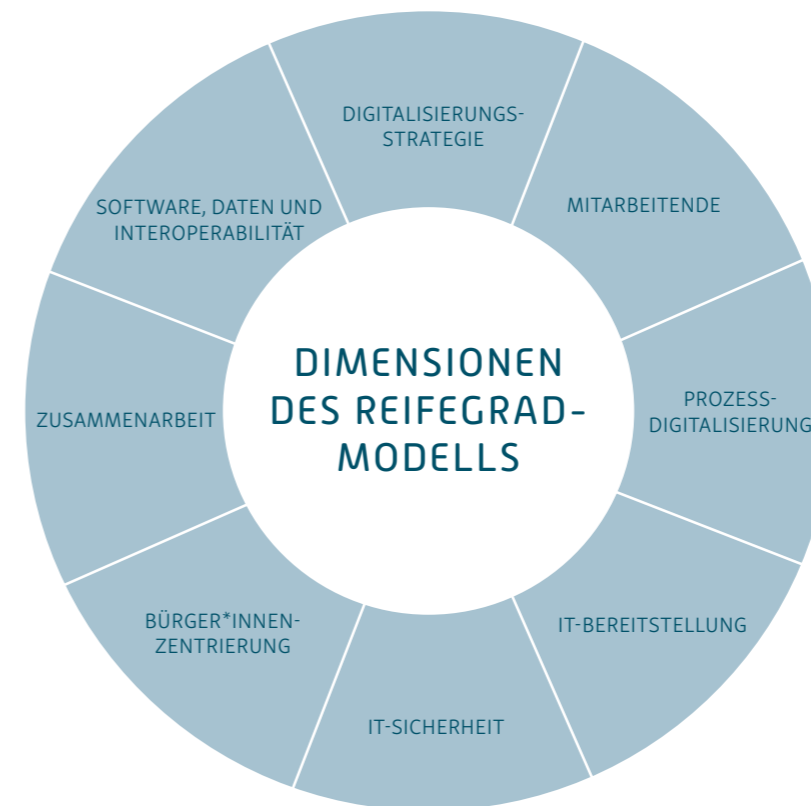
FÜR UNS STEHEN BÜRGERFREUNDLICHE, BARRIEREFREIE DIENSTE UND SERVICES IM MITTELPUNKT.

UNSERE HANDLUNGEN UND ENTSCHEIDUNGEN SIND HIERBEI UNABHÄNGIG, OBJEKTIV UND TRANSPARENT.

DURCH EINEN KONTINUIERLICHEN VERBESSERUNGSPROZESS SOWIE EIN NACHHALTIGES WISSENSMANAGEMENT NUTZEN WIR DIE UNS ZUR VERFÜGUNG STEHENDEN RESSOURCEN EFFEKTIV UND EFFIZIENT.

# UMSETZUNGSMASSNAHMEN

Die Umsetzungsmaßnahmen sollen dazu beitragen, das Gesundheitsamt Steinfurt im Sinne der vorgestellten Vision zu digitalisieren. Um die Vielfalt der damit einhergehenden Aufgaben und Themenstellungen adäquat abzubilden, wurde ein Referenzmodell des Bundesministeriums für Gesundheit und des Forschungsprojekts „Reifegradmodell zur Digitalisierung der Gesundheitsämter“ (ReDiGe) zu Rate gezogen. Das Referenzmodell bildet die digitale Reife des Gesundheitsamtes anhand von acht Dimensionen ab:



- Digitalisierungsstrategie
- Mitarbeitende
- Prozessdigitalisierung
- IT-Sicherheit
- IT-Bereitstellung
- Bürgerzentrierung
- Zusammenarbeit
- Software, Daten und Interoperabilität

Abbildung 3: Dimensionen der digitalen Reife eines Gesundheitsamtes, Quelle: Projekt ReDiGe unter Förderung des BMG

Jede Dimension wird dabei durch unterschiedliche Bewertungskriterien unterfüttert und messbar gemacht.

Auf Grundlage dieses Referenzmodells hat der Kreis noch im Vorfeld der Antragstellung zur Förderung durch den Pakt für den öffentlichen Gesundheitsdienst eine Ersteinschätzung zum Ist-Stand der Digitalisierung im Gesundheitsamt vorgenommen. In einem zweiten Schritt wurde definiert, welcher Zielzustand im Reifegradmodell im Rahmen des Förderprojektes erreicht werden soll und welche Maßnahmen in diesem Kontext somit ergriffen werden müssen.

Mit dem Förderzuschlag stand neben der Entwicklung der „Zielvision des Gesundheitsamtes Steinfurt 2025“ vor allem auch eine detaillierte Betrachtung der ersten Umsetzungsmaßnahmen im Fokus. So wurde eingehend geprüft, ob die benannten Maßnahmen bereits allen gewünschten Zielzuständen mit Blick auf Vision und Referenzmodell gerecht werden können oder ob ggf. weitere Maßnahmen angedacht werden müssen. Alle mit einem \* gekennzeichneten Maßnahmen sind im Rahmen dieser zweiten Evaluationschleife hinzugefügt worden.

Im Ergebnis wurden die folgenden Maßnahmen zur Zielerreichung in den einzelnen Dimensionen definiert (vgl. Abbildung 4):

Titel der Maßnahme	Kurzbeschreibung
<b>Dimension Digitalisierungsstrategie</b>	
Hinzuziehen einer externen Moderation	Ausschreibung und Anbieterauswahl zur Prozessbegleitung zur Erarbeitung der Digitalisierungsstrategie
Dringlichkeit: hoch (abgeschlossen)	
Digitalisierungsstrategie und Leitbild	Einrichten einer Projektgruppe zur Erarbeitung einer Digitalisierungsstrategie inkl. eines Leitbilds/einer Vision des Gesundheitsamtes
Dringlichkeit: hoch	

Titel der Maßnahme	Kurzbeschreibung
<b>Dimension Mitarbeitende</b>	
Entwicklung eines Kommunikationskonzepts	Es wird ein Kommunikationskonzept erstellt, in dem festgeschrieben wird, wie und in welchen zeitlichen Abständen die Mitarbeitenden im Rahmen des Projektes informiert werden.
Dringlichkeit: hoch	
Entwicklung eines Schulungskonzepts	Es wird ein Schulungskonzept erstellt. Dadurch wird schriftlich festgehalten, wie und welche Themen zu schulen sind. Im Rahmen der Digitalisierung von Prozessen werden verschiedene neue Technologien, Methoden und Werkzeuge zum Einsatz kommen. Die entsprechende Schulung der betroffenen Mitarbeitenden ist ein Schlüssel zur erfolgreichen und nachhaltigen Nutzung dieser neuen digitalen Elemente.
Dringlichkeit: hoch	
Nichttechnische und technische Schulungen	Im Rahmen des Schulungskonzepts werden Schulungen in verschiedenen Bereichen der genutzten Anwendungen angeboten und durchgeführt.
Dringlichkeit: mittel	
*Erstellung von Arbeitsmasken	Für jedes SG soll eine Arbeitsmaske geschaffen werden, die eine Verknüpfung zu rechtlichen Grundlagen, Formularen, Vordrucken, etc. enthält. Diese muss aktuell gehalten werden.
Dringlichkeit: mittel	
*Organisationsweites Onboarding adaptieren	Es wird das organisationsweite Onboarding im Gesundheitsamt adaptiert.
Dringlichkeit: gering	

Titel der Maßnahme	Kurzbeschreibung
<b>Dimension Prozessdigitalisierung</b>	
Entwicklung eines Dokumentationskonzepts für Prozesse	Es wird ein Dokumentationskonzept zur Prozesserhebung erstellt. Im Konzept werden Vorgaben und Handlungsweisen definiert, die dem Anwendenden als Leitfaden bei der Prozessdokumentation im GA dienen sollen.
Dringlichkeit: hoch	
Erhebung und Visualisierung von Prozessen des GA	Die 40 Hauptprozesse des GA werden in Workshops erhoben und im Programm PICTURE modelliert.
Dringlichkeit: hoch	
Prozessoptimierung in Workshops	Die erhobenen, modellierten Hauptprozesse werden in Workshops auf ihr Optimierungspotenzial analysiert.
Dringlichkeit: hoch	
Prozessoptimierung mittels RPA	Fünf der erhobenen, modellierten Hauptprozesse werden mithilfe von Robotic-Process-Automation (RPA) automatisiert.
Dringlichkeit: hoch	
Regelmäßige Evaluation der Prozessmodellierung	Die modellierten Prozesse im GA werden regelmäßig betrachtet.
Dringlichkeit: hoch	

Titel der Maßnahme	Kurzbeschreibung
<b>Dimension IT-Bereitstellung</b>	
*Inventur Hardware	Es wird eine Bestandsaufnahme der im GA genutzten Hardware durchgeführt.
Dringlichkeit: hoch	
*Anforderungsprofile an die Arbeitsplätze	Es wird ein Anforderungsprofil für die Musterausstattung eines Arbeitsplatzes im GA erstellt.
Dringlichkeit: hoch	
Beschaffung Hardware	Es wird auf Grundlage der durchgeführten Inventur und vorgegebenen Anforderungsprofile Hardware beschafft.
Dringlichkeit: hoch	
Beschaffung und Installation eines „Whiteboard Tool“	Es wird ein digitales Whiteboard Tool beschafft und installiert.
Dringlichkeit: gering/mittel	

Titel der Maßnahme	Kurzbeschreibung
<b>Dimension IT-Sicherheit</b>	
Entwicklung eines Awareness-Konzepts	Entwicklung und Etablierung eines Awareness-Konzeptes zur Sensibilisierung der Mitarbeitenden mit Blick auf Datenschutz und IT-Sicherheit.
Dringlichkeit: hoch	
Erstellung und Umsetzung eines IT-Sicherheitskonzeptes	Es wird ein IT-Sicherheitskonzept erstellt, in dem Richtlinien und Sicherheitsstandards für die digitale Arbeit im GA vorgegeben werden.
Dringlichkeit: hoch	
Erstellung eines IT-Notfallkonzepts	Es wird ein IT-Notfallkonzept erstellt, das die gesamten Geschäftsprozesse im GA beinhaltet und deren Priorität untereinander abbildet.
Dringlichkeit: hoch	

Titel der Maßnahme	Kurzbeschreibung
<b>Bürgerzentrierung</b>	
Beschaffung und Einführung eines vollumfänglichen Terminkalendertools	Es wird ein Tool beschafft und eingeführt, das Termine im GA digital koordiniert.
Dringlichkeit: mittel	
Beschaffung und Einführung eines Chatbots	Es wird ein Chatbot beschafft und eingeführt, der auf der Internetseite integriert wird und über den die Bevölkerung standardisierte Informationen erhalten kann.
Dringlichkeit: gering (im Backlog)	
Beschaffung und Einführung eines eLearning-Portals	Anbindung an ein kreisweites eLearning-Portal
Dringlichkeit: gering (im Backlog)	

Titel der Maßnahme	Kurzbeschreibung
<b>Zusammenarbeit</b>	
Bestimmung AGORA „Key-Users“ innerhalb des Gesundheitsamtes	Festlegung eines Key-Users für die Rechte- und Zugangsverwaltung der Mitarbeitenden des Gesundheitsamtes auf der AGORA Plattform
Dringlichkeit: hoch (abgeschlossen)	
Bedarfsorientierte Anmeldung von Mitarbeitenden auf der AGORA Plattform	Die MA des GA kennen die AGORA Plattform und melden sich anlassbezogen an.
Dringlichkeit: hoch (abgeschlossen)	

Titel der Maßnahme	Kurzbeschreibung
<b>Software, Daten und Interoperabilität</b>	
*Erstellung eines Data Governance Konzeptes	Entwicklung eines Data Governance Konzeptes für interne Standards bzw. Datenrichtlinien zur Erfassung, Speicherung, Verarbeitung und Vernichtung von Daten.
Dringlichkeit: gering (Backlog)	

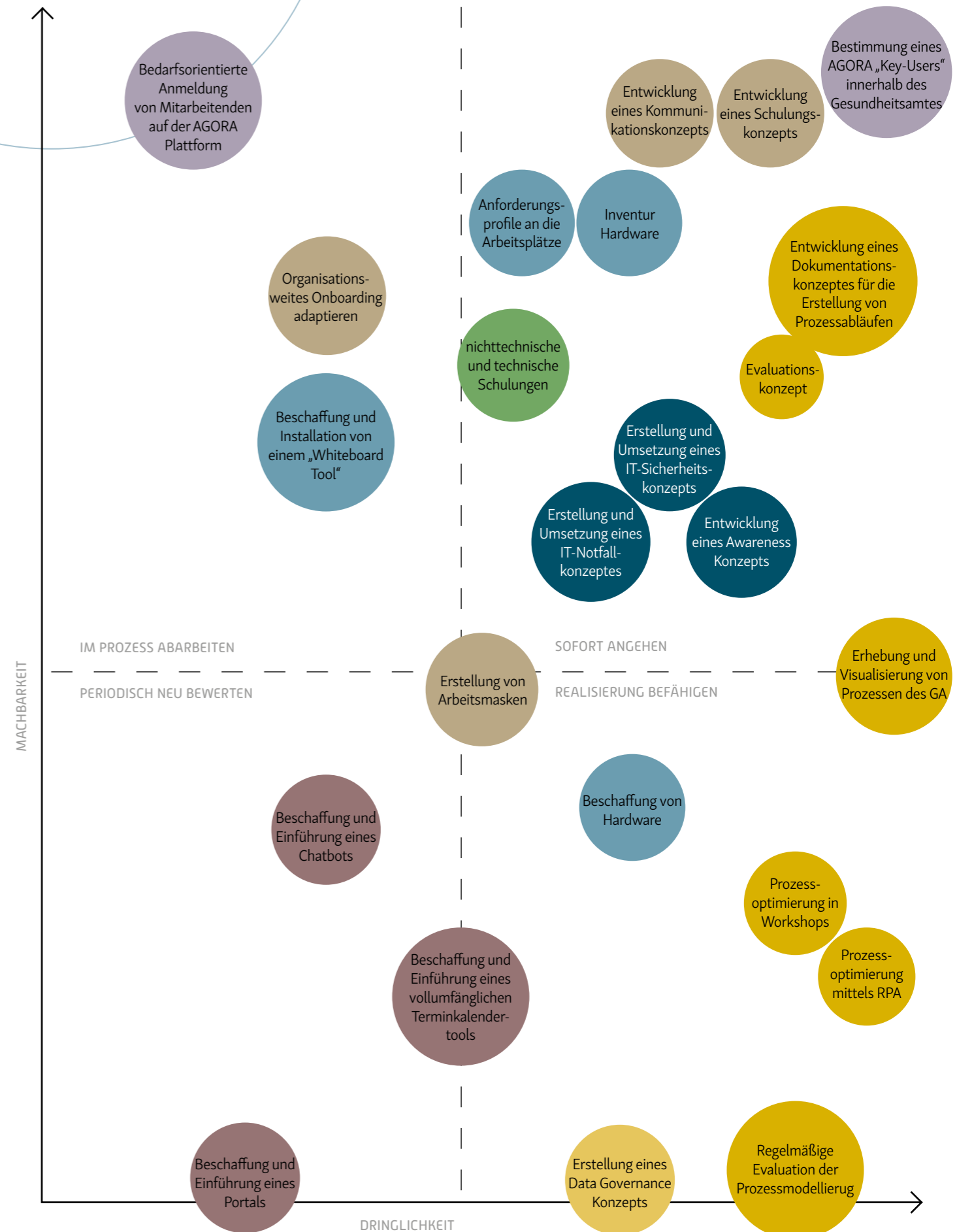


# UMSETZUNGS-FAHRPLAN

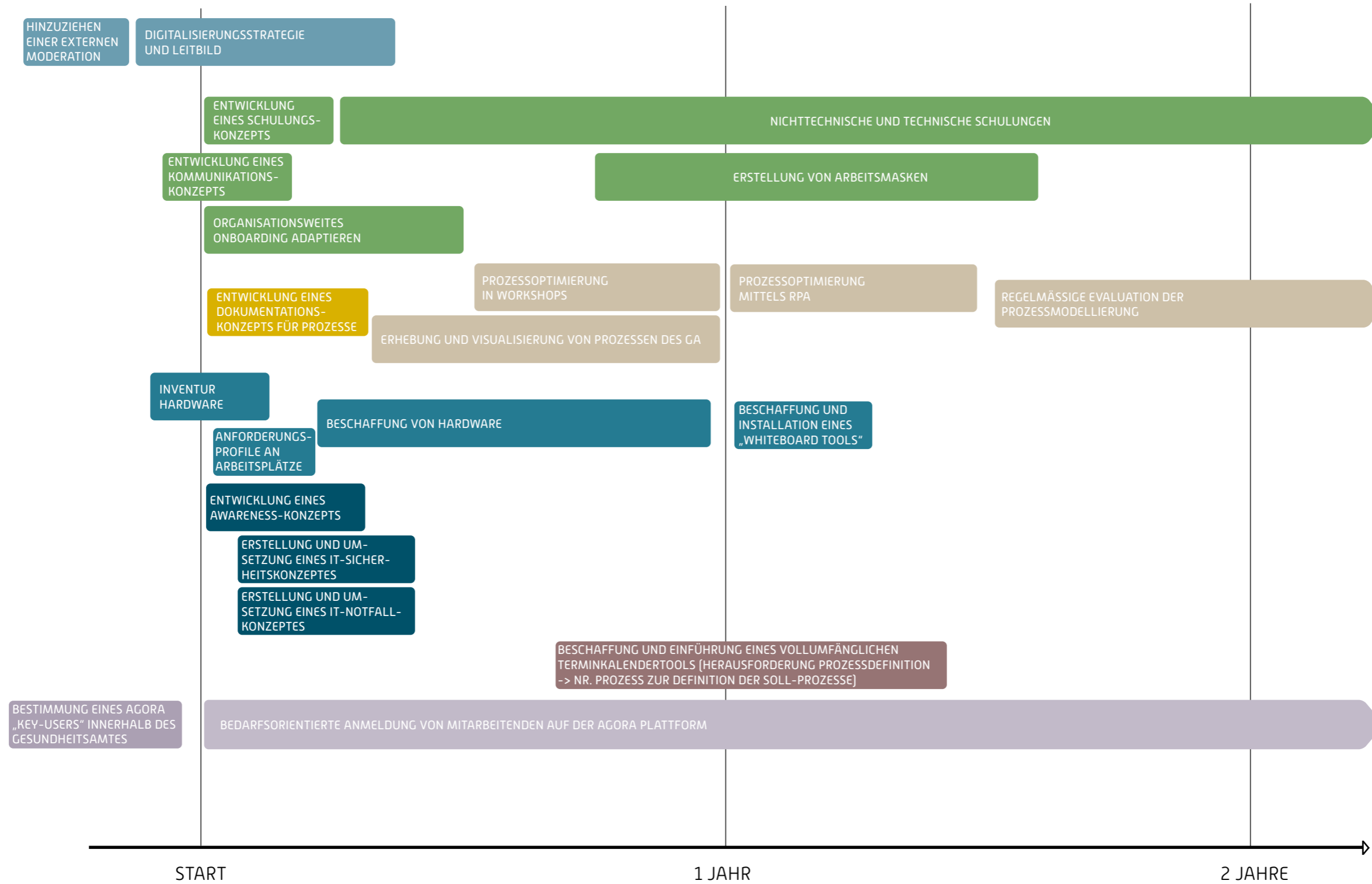
Der Umsetzungsfahrplan bildet einen essentiellen Meilenstein einer fortschreitenden Digitalisierungsstrategie des Gesundheitsamtes Steinfurt. Mit den geplanten Maßnahmen werden Ziele für die nächsten Jahre adressiert und diese hinsichtlich ihrer Machbarkeit und Dringlichkeit bewertet. Zudem werden Abhängigkeiten zwischen einzelnen Maßnahmen und deren logische Umsetzungsreihenfolge ersichtlich. Die vorgestellten Maßnahmen wurden dabei durch Vertreter des Gesundheitsamtes und des Amtes für IT und Digitalisierung des Kreises wie folgt priorisiert (vgl. Abbildung 5).

Auf Grundlage der Maßnahmenbewertung wurde der Umsetzungsfahrplan erarbeitet, der der folgenden Abbildung 6 entnommen werden kann. Er liefert vor dem Hintergrund sich ständig verändernder Rahmenbedingungen und Abhängigkeiten ein Abbild der Umsetzungsreihenfolge mit zeitlich begrenzter Gültigkeit von zwei Jahren. Darüber hinaus wurden drei Maßnahmen für die nächste Umsetzungsphase noch zurückgestellt. Sie werden im Rahmen einer Neubewertung im nächsten Umsetzungszyklus neu betrachtet.

Grundsätzlich ist es vor diesem Hintergrund notwendig, ein fortlaufendes Monitoring und Veränderungsmanagement in das tägliche Handeln zu integrieren und periodische Anpassungen vorzunehmen. Die hierfür notwendigen Maßnahmen und organisatorischen Strukturen werden im nachfolgenden Kapitel „Verstetigungskonzept“ genauer ausgeführt.







**MASSNAHMEN-BACKLOG**

- BESCHAFFUNG UND EINFÜHRUNG EINES PORTALS
- BESCHAFFUNG UND EINFÜHRUNG EINES CHATBOTS
- ERSTELLUNG EINES DATA GOVERNANCE KONZEPTES

**LEGENDE**

- DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE
- MITARBEITENDE
- PROZESS-DIGITALISIERUNG
- IT-BEREITSTELLUNG
- IT-SICHERHEIT
- BÜRGER-ZENTRIERUNG
- ZUSAMMEN-ARBEIT
- SOFTWARE, DATEN, INTER-OPERABILITÄT

Abbildung 6: Umsetzungsfahrplan

# VERSTETIGUNGS- KONZEPT

Wenn eine langfristige Vision mit einer Vielzahl zugehöriger Ziele verfolgt wird, müssen nicht nur die sich stetig ändernden Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Es müssen auch Umsetzungsprojekte und ihre Wechselwirkungen konsequent im Auge behalten werden. Dabei gilt es stets, das übergeordnete Ziel nicht aus dem Blick zu verlieren und dieses stetig auf seine Gültigkeit hin zu überprüfen.

Auf der Basis dieser regelmäßigen Evaluation können Prozesse konsequent und zielführend weiterentwickelt werden und Projekte sinnvoll ineinandergreifen. Eine nachhaltige und iterative Fortschreibung von Zielbildern und Umsetzungsprojekten stärkt außerdem die Veränderungsakzeptanz und -fähigkeit in der Verwaltung. Umsetzungsprojekte werden nicht mehr als isolierte Einzelmaßnahmen verstanden, sondern als Teil eines langfristigen Gesamtprozesses.

In diesem Sinne ist es für den Erfolg der Digitalisierungsstrategie für das Gesundheitsamt Steinfurt von außerordentlicher Bedeutung, eine Vorgehensweise zur Evaluation und Fortschreibung samt klarer Rollen- und Aufgabenbeschreibung zu definieren und zu leben. Die

hierbei zu berücksichtigenden Prozessschritte und Betrachtungsebenen sind vielfältig. So müssen im Vorfeld einer zielführenden Fortschreibung zunächst die zurückliegenden Prozesse analysiert werden, wobei die Evaluation der Wirkung der Maßnahmen erst im zeitlichen Versatz zu ihrer eigentlichen Realisierung durchgeführt werden kann (ex post-Betrachtung). Darüber hinaus müssen nicht nur Maßnahmen (operative Ebene) in den Evaluations- und Fortschreibungsprozess eingebunden werden, sondern es sollte vielmehr auch die strategische Ebene Berücksichtigung finden. Die folgende Abbildung 7 bietet einen Überblick über die relevanten Schritte und Betrachtungsebenen für ein umfassendes Verstetigungskonzept zur Digitalisierungsstrategie des Gesundheitsamts Steinfurt.

STRATEGIEEBENE

MASSNAHMEEBENE

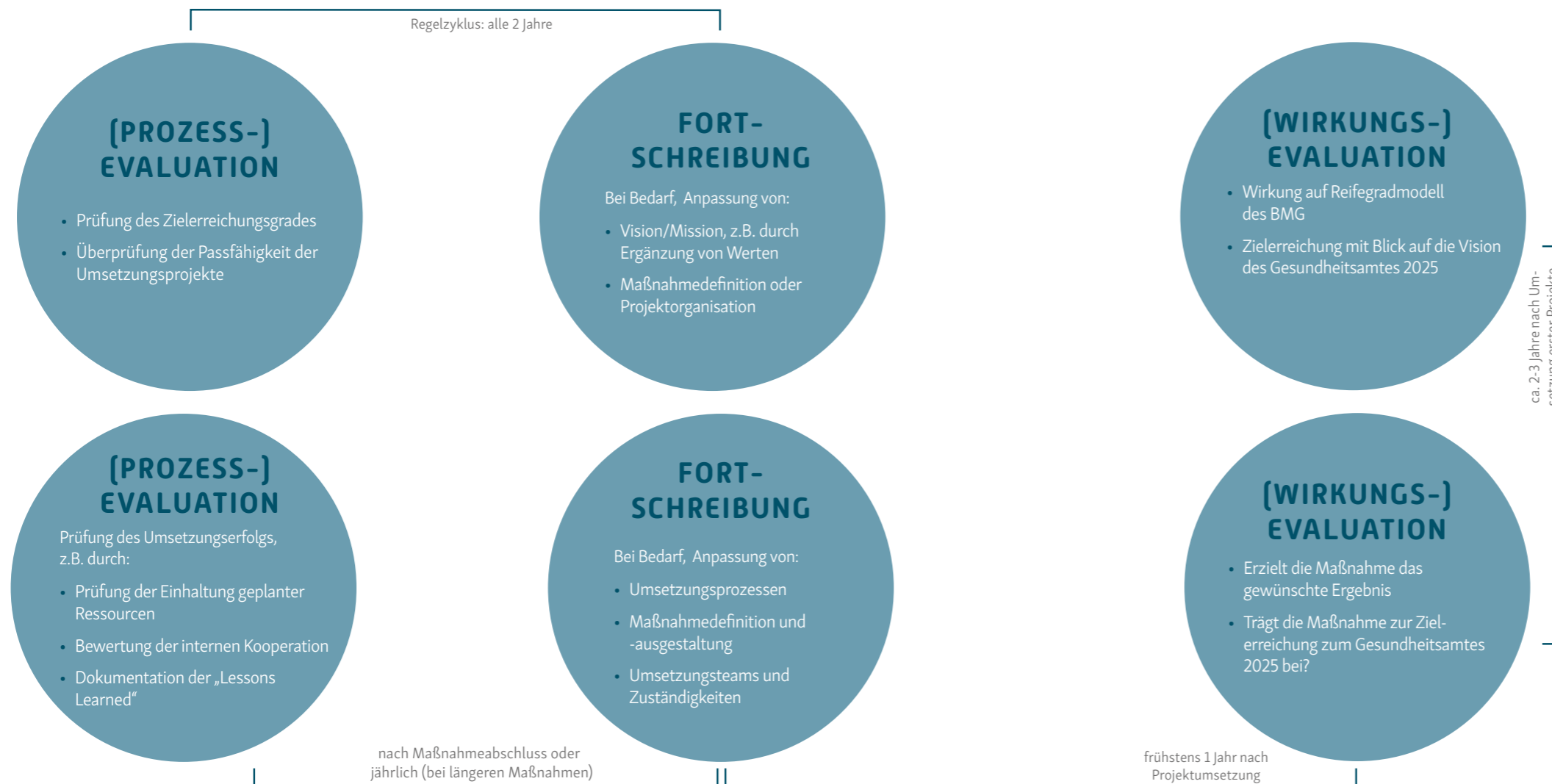


Abbildung 7: Schritte und Betrachtungsebenen des Verstetigungskonzepts



IM FOLGENDEN WERDEN A) ZIELE/AUFGABEN SOWIE B) MÖGLICHE METHODEN FÜR DAS VERSTETIGUNGSKONZEPT ZUR DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE DES GESUNDHEITSAMTES STEINFURT DARGELEGT. DIESES INFORMATIONSSSET WIRD DABEI FÜR DREI UNTERSCHIEDLICHE BETRACHTUNGSEBENEN KONKRETISIERT. DIE PROZESSEVALUATION UND FORTSCHREIBUNG WIRD AUF 1. STRATEGIE- UND 2. AUF MASSNAHMENEBENE BETRACHTET, WÄHREND LETZTENDLICH DIE WIRKUNGSEVALUATION AUS GRÜNDEN GROSSER SCHNITTMENGEN GEMEINSAM FÜR STRATEGIE- UND MASSNAHMENEBENE DARGELEGT WIRD.

## PROZESSEVALUATION UND FORTSCHREIBUNG AUF STRATEGIEEBENE

### ZIEL/AUFGABE

Im Rahmen der Evaluation auf der Strategieebene stehen zwei Kernfragen im Vordergrund:

- Entwickeln wir uns mit Hilfe der Strategie tatsächlich in die Richtung, in die wir uns als Gesundheitsamt bewegen wollen?
- Erreichen wir mit den gewählten Maßnahmen unsere (Umsetzungs-) Ziele

### METHODIK (ALLE 2 JAHRE)

Mit Blick auf die vorgestellten Kernfragen müssen verschiedene Bereiche einer kooperativen Betrachtung und Beurteilung unterzogen werden. So gilt es, Vision und Mission mit der getroffenen Maßnahmenauswahl und insbesondere den bereits umgesetzten Maßnahmen abzugleichen. Darüber hinaus sollte insbesondere auch das Reifegradmodell in die Überlegungen einbezogen werden. Einerseits ist es dabei von Relevanz inwiefern bereits Fortschritte erzielt wurden, andererseits gilt es jedoch zu prüfen, ob eine Vorgehensweise im Sinne der eigenen Zielsetzung zwingend ausschließlich am Reifegradmodell des Bundesministeriums für Gesundheit (BMG) auszurichten ist, oder ob auch andere Perspektiven eine Rolle spielen (sollen und müssen). Beispielsweise finden sich in der Dimension der Mitarbeitenden bisher keine gesonderten Maßnahmen mit Blick auf die sich verändernden Arbeitsweisen und Kommunikationsformen zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern wieder.

## PROZESSEVALUATION UND FORTSCHREIBUNG AUF MASSNAHMENEBENE

### ZIEL/AUFGABE

Auf Maßnahmenebene geht es im Kern zunächst um die Frage, ob die einzelnen Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden konnten. Diese Bewertung muss gleichermaßen für technische (Einführung neuer digitaler Services) sowie nichttechnische Maßnahmen (Entwicklung von Schulungskonzepten oder Durchführung von Schulungsprogrammen) erfolgen.

### METHODIK (DIREKT NACH MASSNAHMEREALISIERUNG UND FÜR LANGFRISTIGE UMSETZUNGSMASSNAHMEN JÄHRLICH)

Die Prozessevaluation kann sich zunächst an klar messbaren Kriterien orientieren:

- Ist die Maßnahme fertig umgesetzt bzw. sind fortlaufende Maßnahmen etabliert?
- Wurde bei der Umsetzung der festgesetzte Zeitplan eingehalten?
- Waren bei der Umsetzung die eingeplanten finanziellen, personellen und materiellen Ressourcen auskömmlich?

Darüber hinaus sollte jedoch auch betrachtet werden, ob weichere und nicht messbare Erfolgskriterien erfüllt wurden. Dabei fallen insbesondere die folgenden drei Betrachtungsperspektiven ins Gewicht:

- Formen der Zusammenarbeit bei der Projektumsetzung (ämterintern und -übergreifend)
- Formen der Beteiligung relevanter Mitarbeitender
- Kommunikation im Rahmen der Umsetzung (innerhalb des Umsetzungsteams und mit Blick auf betroffene Mitarbeitende)

Damit auch zukünftige Prozesse von gewonnenen Erkenntnissen profitieren können (positiv wie negativ), ist es von außerordentlicher Bedeutung, die sogenannten „Lessons Learned“ in einer Wissensdatenbank zu dokumentieren.

Für den Fall, dass die Maßnahmenevaluation überwiegend positiv ausfällt, könnten weitere Umsetzungsprojekte in Anlehnung an den ersten Definitionsprozess initiiert und durchgeführt werden.

Sollte mit Blick auf die benannten Evaluationskriterien Verbesserungspotenzial bei der Maßnahmenumsetzung ausgemacht werden, könnten verschiedene Stellschrauben im Rahmen der Fortschreibung ergriffen werden:

- Prozessanpassung und -optimierung, z.B. mit Hilfe agiler Projektmanagementmethoden wie „Objectives and Key Results“ (OKR) (auch bereits bei der Maßnahmendefinition)
- Maßnahmenanpassung und Neuausrichtung bzw. im Notfall auch Verwerfen von Maßnahmen
- Anpassung von Umsetzungsteams, z.B. durch Einbindung von weiteren / anderen Sachbearbeitern

Hinweis: Alle Maßnahmen sollten idealtypisch einer Zieldefinition im Sinne des SMART-Prinzips – spezifisch, messbar, ambitioniert, realistisch und terminiert – folgen. Grundsätzlich gilt, dass im Rahmen der Fortschreibung der Strategie alle Maßnahmen aus dem Backlog – definierte, aber vormals zurückgestellte Maßnahmen – und noch nicht abgeschlossene Maßnahmen berücksichtigt werden müssen. Sofern Maßnahmen wiederholt in den Backlog geschoben werden, ist zu überprüfen, ob sie tatsächlich von Bedeutung für die Zielerreichung des Gesundheitsamtes sind.

# WIRKUNGSEVALUATION AUF STRATEGIE- UND MASSNAHMENEBCNEN

## ZIEL/AUFGABE

Sowohl auf strategischer als auch auf (operativer) Maßnahmenebene kann die Wirkungsevaluation erst mit deutlichem zeitlichen Versatz zum ersten Abschluss von Umsetzungsmaßnahmen erfolgen (ex post-Betrachtung). Zentrale Frage muss es dabei sein, ob der Kreis Steinfurt der erarbeiteten Vision eines digitalen Gesundheitsamtes tatsächlich nähergekommen ist. Hierbei spielen die Umsetzungsmaßnahmen ebenso eine Rolle wie die Berücksichtigung der Reifegraddimensionen des BMG.

## METHODIK (GRUNDSÄTZLICH NACH REALISIERUNG; STRATEGISCHE EBENE: NACH FÜNF JAHREN, (OPERATIVE) MASSNAHMENEBCNE: FRÜHESTENS EIN JAHR NACH UMSETZUNG)

Praktisch können auf beiden Ebenen quantitative und qualitative Erhebungsmethoden zum Einsatz kommen. Unter Berücksichtigung der definierten (SMARTEN) Zielsetzung kommen unter anderem folgende Betrachtungsansätze in Frage:

quantitativ:

- Erhebung der durchschnittlichen Verfahrensdauer von Prozessen
- Erhebung der durchschnittlichen Bearbeitungszeit von Prozessen
- Durchgeführte Schulungsmaßnahmen je Mitarbeiter

qualitativ:

- Kundenbefragung bzgl. des digitalen Leistungsangebots mit Blick auf Zufriedenheit mit bestehenden digitalen Leistungen, fehlenden Angeboten und Verbesserungsbedarfen. Beispielsweise können zum Abschluss von neuen digitalen Prozessen direkt kurze Feedbackfragen an Kunden gerichtet werden.
- Nutzerseitige Befragung bei den eigenen Mitarbeitenden zur Prozessqualität neuer Verfahrensweisen und Usability neuer technischer Werkzeuge.

Auch für die Wirkungsevaluation gilt, dass negative Bewertungen bei etwaigen Fortschreibungen berücksichtigt werden sollten. So können laufende Prozessbewertungen (z.B. einzelner digitaler Prozesse) ggfs. Hinweise für sinkende Zufriedenheit und Anpassungsbedarfe liefern. Es gilt dann zu prüfen, inwiefern die Arbeitsmasken noch den Ansprüchen zeitgemäßer digitaler Prozesse genügen. Auch eine verschlechterte allgemeine Zufriedenheit mit den Angeboten des Gesundheitsamtes kann ein Anhaltspunkt für Anpassungsbedarfe mit Blick auf Vision und Mission darstellen.



## ANHANG MASSNAHME- STECKBRIEFE

## ENTWICKLUNG EINES SCHULUNGSPROGRAMMS

Es wird ein Schulungskonzept erstellt. Dadurch wird schriftlich festgehalten, wie und welche Themen zu schulen sind. Im Rahmen der Digitalisierung von Prozessen werden verschiedene neue Technologien, Methoden und Werkzeuge zum Einsatz kommen. Die entsprechende Schulung der betroffenen Mitarbeitenden ist ein Schlüssel zur erfolgreichen und nachhaltigen Nutzung dieser neuen digitalen Elemente.

### ZIEL:

Befähigung erfolgreichen und nachhaltigen Nutzung dieser neuen digitalen Elemente. Kompetenzentwicklung bei den Mitarbeitenden.

### DRINGLICHKEIT:



### MACHBARKEIT:



## VERANTWORTLICHE(R) FÜR DIE MASSNAHME

- Annika Feldhues (Lead)
- Andreas Heeke (Support)

## BETEILIGTE AKTEURE

- Haupt-/Personalamt
- IT
- IT-Sicherheitsbeauftragter
- Personalrat

## ANFORDERUNGEN

- Beteiligung Personalrat
- gesetzliche Anforderungen

## GEPLANTE UMSETZUNG

01/2023 – 04/2023

## SCHNITTSTELLEN ZU ANDEREN MASSNAHMEN

- Abhängigkeit von anderen Maßnahmen
- Nichttechnische und technische Schulungen



## VERANTWORTLICHE(R) FÜR DIE MASSNAHME

- Annika Feldhues (Lead)
- Andreas Heeke (Support)

## BETEILIGTE AKTEURE

- Siegfried Bergmann

## ANFORDERUNGEN

- Beteiligung Personalrat
- gesetzliche Anforderungen

## GEPLANTE UMSETZUNG

01/2023 – 04/2023

## ENTWICKLUNG EINES KOMMUNIKATIONSKONZEPTS

Es wird ein Kommunikationskonzept erstellt, indem festgeschrieben wird, wie und welchen zeitlichen Abständen die Mitarbeitenden im Rahmen des Projektes informiert werden.

### ZIEL:

Alle MA sollen regelmäßig über aktuelle Entwicklungen und Schritte im Rahmen des Projekts informiert werden.

### DRINGLICHKEIT:



### MACHBARKEIT:



## ENTWICKLUNG EINES DOKUMENTATIONSKONZEPTS

Es wird ein Dokumentationskonzept zur Prozesshebung erstellt. Im Konzept werden Vorgaben und Handlungsweisen definiert, die dem Anwendenden als Leitfaden bei der Prozessdokumentation im GA dienen sollen.

### ZIEL:

Es wird eine einheitliche Datengrundlage geschaffen, die es ermöglicht, die aufgenommenen Prozesse aus verschiedenen Blickwinkeln hinsichtlich möglicher Optimierungspotenziale zu betrachten.

### DRINGLICHKEIT:



### MACHBARKEIT:



## VERANTWORTLICHE(R) FÜR DIE MASSNAHME

- Felix Marincel
- Sarah Hagel (Support)
- Iris Echterhoff

## BETEILIGTE AKTEURE

- IT-Sicherheit & Notfallmanagement
- GA

## ANFORDERUNGEN

- Beteiligung Personalrat
- gesetzliche Anforderungen

## GEPLANTE UMSETZUNG

01/2023 – 04/2023

## ERSTELLUNG & UMSETZUNG EINES IT-SICHERHEITS-KONZEPTS

Es wird ein IT-Sicherheitskonzept erstellt, in welchem Richtlinien und Sicherheitsstandards für die digitale Arbeit im GA vorgegeben werden.

### ZIEL:

Ziel der Maßnahme ist die Informationssicherheit zum Erhalt der Handlungsfähigkeit.

### DRINGLICHKEIT:



### MACHBARKEIT:



## VERANTWORTLICHE(R) FÜR DIE MASSNAHME

- René Goetsch

## BETEILIGTE AKTEURE

- GA

## ANFORDERUNGEN

- Beteiligung Personalrat
- gesetzliche Anforderungen

## GEPLANTE UMSETZUNG

02/2023 – 05/2023

## ERSTELLUNG EINES IT-NOTFALLKONZEPTS

Es wird ein Nofallkonzept erstellt, dass die gesamten Geschäftsprozesse im GA beinhaltet und deren Priorität untereinander abbildet.

### ZIEL:

Die koordinierte Wiederherstellung der Handlungsfähigkeit im Fall eines Stromausfalls/BlackOuts/Hackerangriffs/etc.

### DRINGLICHKEIT:



### MACHBARKEIT:



## VERANTWORTLICHE(R) FÜR DIE MASSNAHME

- Helen Büscher

## BETEILIGTE AKTEURE

- GA

## ANFORDERUNGEN

- Beteiligung Personalrat
- gesetzliche Anforderungen

## GEPLANTE UMSETZUNG

02/2023 – 05/2023



## VERANTWORTLICHE(R) FÜR DIE MASSNAHME

- IT-Service (Lukas Bäumer)

## BETEILIGTE AKTEURE

- GA

## GEPLANTE UMSETZUNG

11/2022 – 03/2023

## INVENTUR HARDWARE

Es wird eine Bestandsaufnahme der im GA genutzten Hardware durchgeführt.

### ZIEL:

IST-Stand erfassen

### DRINGLICHKEIT:



### MACHBARKEIT:





## ANFORDERUNGSPROFIL AN DIE ARBEITSPLÄTZE

Es wird ein Anforderungsprofil für die Musterausstattung eines Arbeitsplatzes im GA erstellt.

### ZIEL:

Standards schaffen (gleiche Voraussetzung für gleiche Arbeit)

### DRINGLICHKEIT:



### MACHBARKEIT:



## VERANTWORTLICHE(R) FÜR DIE MASSNAHME

- Annika Feldhues (Lead)
- Andreas Heeke (Support)

## BETEILIGTE AKTEURE

- Siegfried Bergmann
- IT

## ANFORDERUNGEN

- Beteiligung Personalrat
- gesetzliche Anforderungen

## GEPLANTE UMSETZUNG

02/2023 – 04/2023

## VERANTWORTLICHE(R) FÜR DIE MASSNAHME

- Annika Feldhues (Lead)
- Andreas Heeke (Support)

## BETEILIGTE AKTEURE

- Siegfried Bergmann
- Haupt-/Personalamt
- Personalrat

## ANFORDERUNGEN

- Beteiligung Personalrat

## GEPLANTE UMSETZUNG

01/2023 – 07/2023

## ORGANISATIONSWEITES ONBOARDING ADAPTIEREN

Es wird ein organisationsweites Onboarding adaptiert

### ZIEL:

Effiziente, auf das GA zugeschnittene Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen.

### DRINGLICHKEIT:



### MACHBARKEIT:





## NICHTTECHNISCHE UND TECHNISCHE SCHULUNGEN

Im Rahmen des Schulungskonzepts werden Schulungen in verschiedenen Bereichen der genutzten Anwendungen angeboten & durchgeführt.

### ZIEL:

Befähigung erfolgreichen und nachhaltigen Nutzung dieser neuen digitalen Elemente. Kompetenzentwicklung bei den Mitarbeitenden.

### DRINGLICHKEIT:



### MACHBARKEIT:



## VERANTWORTLICHE(R) FÜR DIE MASSNAHME

- Annika Feldhues (Lead)
- Andreas Heeke (Support)
- Felix Marincel

## BETEILIGTE AKTEURE

- Siegfried Bergmann
- IT
- Haupt-/Personalamt

## GEPLANTE UMSETZUNG

ab 04/2023

## SCHNITTSTELLEN ZU ANDEREN MASSNAHMEN

- Abhängigkeit von anderen Maßnahmen
  - Entwicklung eines Schulungskonzepts

## PRAXISBEISPIELE

- d.3-Schulungen (Grundlagen, Tipps & Tricks)
- Chat Bot-Schulung

## VERANTWORTLICHE(R) FÜR DIE MASSNAHME

- Felix Marincel

## BETEILIGTE AKTEURE

- GA
- IT-Sicherheit & Notfallmanagement (bei Bedarf)
- Haupt-/Personalamt

## GEPLANTE UMSETZUNG

05/2023 – 12/2023

## SCHNITTSTELLEN ZU ANDEREN MASSNAHMEN

- Abhängigkeit von anderen Maßnahmen
  - Entwicklung eines Dokumentationskonzeptes für Prozesse

## ERHEBUNG UND VISUALISIERUNG VON PROZESSEN DES GA

Die 40 Hauptprozesse des GA werden in Workshops erhoben und im Programm PICTURE modelliert.

### ZIEL:

Prozesse können hinsichtlich ihres möglichen Optimierungspotenzial betrachtet werden

### DRINGLICHKEIT:



### MACHBARKEIT:



## PROZESSOPTIMIERUNG IN WORKSHOPS

Die erhobenen, modellierten Hauptprozesse werden in Workshops auf ihr Optimierungspotenzial analysiert

### ZIEL:

Prozesse werden effizienter und effektiver.

### DRINGLICHKEIT:



### MACHBARKEIT:



## VERANTWORTLICHE(R) FÜR DIE MASSNAHME

- Felix Marincel

## BETEILIGTE AKTEURE

- GA
- IT-Sicherheit & Notfallmanagement (bei Bedarf)

## GEPLANTE UMSETZUNG

07/2023 – 04/2024

## SCHNITTSTELLEN ZU ANDEREN MASSNAHMEN

- Abhängigkeit von anderen Maßnahmen
- Entwicklung eines Dokumentationskonzeptes für Prozesse

## VERANTWORTLICHE(R) FÜR DIE MASSNAHME

- Jannis Theile

## BETEILIGTE AKTEURE

- IT-Sicherheit & Notfallmanagement
- GA

## GEPLANTE UMSETZUNG

01/2024 – 07/2024

## SCHNITTSTELLEN ZU ANDEREN MASSNAHMEN

- Abhängigkeit von anderen Maßnahmen
- Entwicklung eines Dokumentationskonzeptes für Prozesse

## PROZESSOPTIMIERUNG MITTELS RPA

5 der erhobenen, modellierten Hauptprozesse werden mithilfe von Robotic-Process-Automation (RPA) automatisiert.

### ZIEL:

Prozesse werden automatisch ausgeführt. Ressourcenersparnis.

### DRINGLICHKEIT:



### MACHBARKEIT:



## REGELMÄSSIGE EVALUATION DER PROZESSMODELLIERUNG

Die modellierten Prozesse im GA werden regelmäßig betrachtet.

### ZIEL:

Modellierte Prozesse werden aktuell gehalten und ggf. optimiert.

### DRINGLICHKEIT:



### MACHBARKEIT:



## VERANTWORTLICHE(R) FÜR DIE MASSNAHME

- Annika Feldhues

## BETEILIGTE AKTEURE

- GA
- IT (bei Bedarf)

## GEPLANTE UMSETZUNG

01/2023 – 04/2023

## SCHNITTSTELLEN ZU ANDEREN MASSNAHMEN

- Grundlage für Maßnahmen:
  - -
- Abhängigkeit von anderen Maßnahmen
  - Entwicklung eines Dokumentationskonzeptes für Prozesse
  - Prozessoptimierung in Workshops
  - Prozessoptimierung mittels RPA

## BESCHAFFUNG VON HARDWARE

Es wird auf Grundlage der durchgeführten Inventur und vorgegebenen Anforderungsprofile Hardware beschafft.

### ZIEL:

Standards schaffen (gleiche Voraussetzung für gleiche Arbeit); insgesamt zeitgemäße Ausstattung für digitales Arbeiten schaffen

### DRINGLICHKEIT:



### MACHBARKEIT:



## VERANTWORTLICHE(R) FÜR DIE MASSNAHME

- IT-Service

## BETEILIGTE AKTEURE

- Annika Feldhues
- Andreas Heeke
- Siegfried Bergmann

## GEPLANTE UMSETZUNG

05/2023 – 12/2023

## SCHNITTSTELLEN ZU ANDEREN MASSNAHMEN

- Grundlage für Maßnahmen:
  - -
- Abhängigkeit von anderen Maßnahmen
  - Hardwareinventur
  - Anforderungsprofile an Arbeitsplätze



## ERSTELLUNG VON „ARBEITSMASKEN“

Für jedes SG soll eine Arbeitsmaske geschaffen werden, die eine Verknüpfung zu rechtlichen Grundlagen, Formularen, Vordrucken, etc. enthält. Diese soll aktuell gehalten werden.

### ZIEL:

Nachhaltiges Wissensmanagement

### DRINGLICHKEIT:



### MACHBARKEIT:



## VERANTWORTLICHE(R) FÜR DIE MASSNAHME

- Annika Feldhues (Lead)
- Andreas Heeke (Support)

## BETEILIGTE AKTEURE

- GA

## GEPLANTE UMSETZUNG

10/2023 – 08/2024

## PRAXISBEISPIELE

- vgl. Arbeitsmaske Infektionsschutz

## BESCHAFFUNG UND INSTALLATION VON EINEM „WHITEBOARD TOOL“

Es wird ein digitales Whiteboard Tool beschafft und installiert.

### ZIEL:

Kollaboratives Arbeiten

### DRINGLICHKEIT:



### MACHBARKEIT:



## VERANTWORTLICHE(R) FÜR DIE MASSNAHME

- IT

## BETEILIGTE AKTEURE

- GA

## ANFORDERUNGEN

- Beteiligung Personalrat
- gesetzliche Anforderungen

## GEPLANTE UMSETZUNG

01/2024 – 02/2024

## PRAXISBEISPIELE

- Miro





## ANMELDUNG ALLER MA AUF DER AGORA PLATTFORM

Alle MA des GA melden sich auf der AGORA Plattform an.

### ZIEL:

Überregionaler, kollaborativer Austausch und Wissenstransfer

### DRINGLICHKEIT:



### MACHBARKEIT:



## VERANTWORTLICHE(R) FÜR DIE MASSNAHME

- Annika Feldhues

## BETEILIGTE AKTEURE

- GA

## GEPLANTE UMSETZUNG

ab 01/2023

## BESCHAFFUNG UND EINFÜHRUNG EINES VOLLUMFÄNGLICHEN TERMINKALENDERTOOLS

Es wird ein Tool beschafft und eingeführt, das Termine im GA digital koordiniert.

### ZIEL:

Steigerung der Effizienz und Bürgerfreundlichkeit

### DRINGLICHKEIT:



### MACHBARKEIT:



## VERANTWORTLICHE(R) FÜR DIE MASSNAHME

- Annika Feldhues
- Felix Marincel

## BETEILIGTE AKTEURE

- IT-Anwendungsbetreuung
- IT-Sicherheitsbeauftragte
- GA

## ANFORDERUNGEN

- Datenschutzkonformität

## GEPLANTE UMSETZUNG

09/2023 – 06/2024

## SCHNITTSTELLEN ZU ANDEREN MASSNAHMEN

- Abhängigkeit von anderen Maßnahmen
  - Erhebung und Visualisierung von Prozessen im GA

## PRAXISBEISPIELE

- Bsp. „samedi“



## BESCHAFFUNG UND EINFÜHRUNG EINES CHATBOTS

Es wird ein Chatbot beschafft und eingeführt, welches auf der Internetseite integriert wird und mit dem ein Bürger standardisierte Informationen erhalten kann.

### ZIEL:

Steigerung der Bürgerfreundlichkeit

### DRINGLICHKEIT:



### MACHBARKEIT:



## VERANTWORTLICHE(R) FÜR DIE MASSNAHME

- Annika Feldhues
- Felix Marincel

## BETEILIGTE AKTEURE

- IT-Anwendungsbetreuung
- IT-Sicherheitsbeauftragte
- Büro des Landrats
- GA

## BESCHAFFUNG UND EINFÜHRUNG EINES PORTALS

Anbindung an ein kreisweites eLearning-Portal

### ZIEL:

Kollaboratives Arbeiten & nachhaltiges Wissensmanagement

### DRINGLICHKEIT:



### MACHBARKEIT:



## VERANTWORTLICHE(R) FÜR DIE MASSNAHME

- Felix Marincel

## BETEILIGTE AKTEURE

- GA
- Haupt-/Personalamt
- IT



## ENTWICKLUNG EINER VISION

Es wird eine Vision für das GA geschaffen

### ZIEL:

Die Vision soll Leitlinien für die tägliche Arbeit vorgeben & die Mitarbeitenden motivieren.

### DRINGLICHKEIT:



### MACHBARKEIT:



## VERANTWORTLICHE(R) FÜR DIE MASSNAHME

- Andreas Heeke
- Annika Feldhues
- Felix Marincel

## BETEILIGTE AKTEURE

- Siegfried Bergmann
- Haupt-/Personalamt

## GEPLANTE UMSETZUNG

10/2022 – 02/2023

## ENTWICKLUNG EINER DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE

Es wird eine Digitalisierungsstrategie erstellt.

### ZIEL:

Koordiniertes, strukturiertes Arbeiten/Vorgehen

### DRINGLICHKEIT:



### MACHBARKEIT:



## VERANTWORTLICHE(R) FÜR DIE MASSNAHME

- Andreas Heeke
- Annika Feldhues
- Felix Marincel

## BETEILIGTE AKTEURE

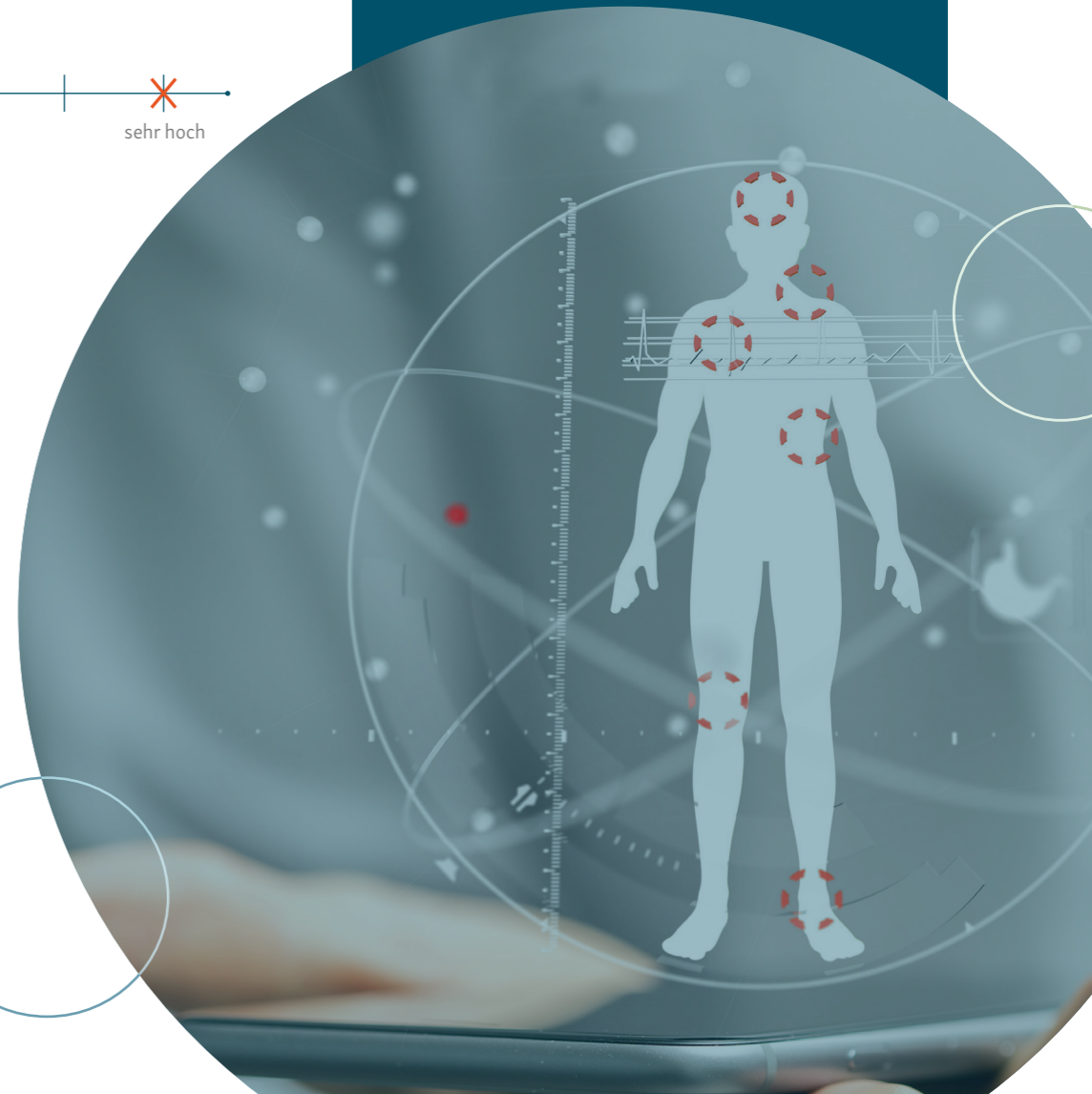
- Siegfried Bergmann

## ANFORDERUNGEN

- Beteiligung Personalrat
- gesetzliche Anforderungen

## GEPLANTE UMSETZUNG

10/2022 – 02/2023



## ENTWICKLUNG EINES AWARENESSKONZEPTS

Entwicklung und Etablierung eines Awareness-Konzeptes zur Sensibilisierung der Mitarbeitenden mit Blick auf Datenschutz und IT-Sicherheit.

### ZIEL:

Erfüllung des BSI-Bausteins ORP.3 Sensibilisierung und Schulung zur Informationssicherheit

### DRINGLICHKEIT:



### MACHBARKEIT:



## VERANTWORTLICHE(R) FÜR DIE MASSNAHME

- IT-Sicherheitsbeauftragte (Lead)
- Externes Dienstleistungsunternehmen (Support)

## BETEILIGTE AKTEURE

- Projektleitung ÖGD im Amt für IT und Digitalisierung, Gesundheitsamt

## ANFORDERUNGEN

- Beteiligung Personalrat
- Beteiligung Haupt- und Personalamt
- Beteiligung Datenschutz

## GEPLANTE UMSETZUNG

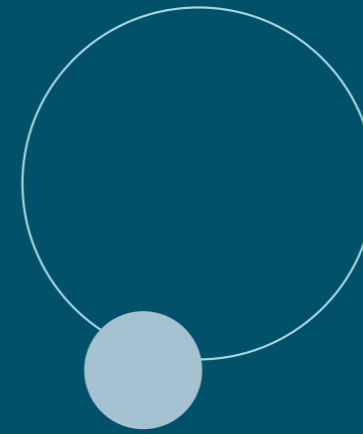
01/2023 – 05/2023

## SCHNITTSTELLEN ZU ANDEREN MASSNAHMEN

- Grundlage für Maßnahmen:
  - nichttechnische und technische Schulungen
- Abhängigkeit von anderen Maßnahmen
  - Schulungskonzept
  - Onboarding-Konzept

## OPERATIVE SCHRITTE

- Sensibilisierung der Leitung im Gesundheitsamt
- Konzeption und Planung
- Durchführung
- Messung und Auswertung des Lernerfolgs



## BILDQUELLEN

Seite 1 © vegefox.com – stock.adobe.com  
Seite 2 © your123 – stock.adobe.com  
Seite 6 © putilov\_denis – stock.adobe.com  
Seite 8 © Studio Romantic – stock.adobe.com  
Seite 13 © MQ-Illustrations – stock.adobe.com  
Seite 14 © bittedankeschön – stock.adobe.com  
Seite 19 © Govan – stock.adobe.com  
Seite 20 © vegefox.com – stock.adobe.com  
Seite 22 © S... – stock.adobe.com  
Seite 25 © thodonal – stock.adobe.com  
Seite 26 © ipuwadol – stock.adobe.com  
Seite 26 © Blue Planet Studio – stock.adobe.com  
Seite 28 © thodonal – stock.adobe.com  
Seite 30 © Rymden – stock.adobe.com  
Seite 33 © Akira Kaelyn – stock.adobe.com  
Seite 34 © Looker\_Studio – stock.adobe.com  
Seite 35 © Tierney – stock.adobe.com  
Seite 37 © Blue Planet Studio – stock.adobe.com  
Seite 39 © vectorfusionart – stock.adobe.com  
Seite 40 © vectorfusionart – stock.adobe.com  
Seite 42 © Blue Planet Studio – stock.adobe.com  
Seite 43 © Looker\_Studio – stock.adobe.com  
Seite 45 © your123 – stock.adobe.com  
Seite 45 © vegefox.com – stock.adobe.com  
Seite 46 © ParinPix – stock.adobe.com  
Seite 46 © your123 – stock.adobe.com





