

DigitalCheck – Analysemodell zur digitalen Transformation im Sozialbereich

Modellbeschreibung und Vorgehen



Arbeitshilfe für die Praxis

Geschäftsstelle Sozialinfo.ch
Kompetenzzentrum Digitalisierung & Soziale Arbeit
Schwarztorstrasse 26
3007 Bern

Bern, 30. März 2022

Urheberschaft & geistiges Eigentum

Geschäftsstelle sozialinfo.ch
Kompetenzzentrum Digitalisierung & Soziale Arbeit
Schwarztorstrasse 26
3007 Bern

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Soziale Arbeit HSA/CSO
Sarah Bestgen, Dozentin
Riggenbachstrasse 16
4600 Olten

Die Nutzung und Weitergabe des Modells oder dieses Dokuments ist nur mit Angabe der Urheberschaft rechtmässig.

Kontakt

Christine Mühlebach
Produktmanagement Digitalisierung
Tel. +41 78 404 75 32
christine.muehlebach@sozialinfo.ch

Inhalt

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	4
Einleitung	5
1. DigitalCheck: Das Analysemodell zur digitalen Transformation im Sozialbereich	6
2. Grundlegende Dimensionen	8
3. Umsetzungsdimensionen	12

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verortung des DigitalChecks im Entwicklungsprozess	6
Abbildung 2: Analysemodell zur digitalen Transformation im Sozialbereich	6

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Fragestellungen zur Dimension Strategie	8
Tabelle 5: Fragestellungen zur Dimension Kultur	9
Tabelle 2: Fragestellungen zur Dimension Angebotsentwicklung und Innovation	10
Tabelle 3: Fragestellungen zur Dimension Fokus Adressat*innen	10
Tabelle 3: Fragestellungen zur Dimension Fokus Externe Anspruchsgruppen	11
Tabelle 4: Fragestellungen zur Dimension Fokus Prozessmanagement	11
Tabelle 6: Fragestellungen zur Dimension Ressourcen	12
Tabelle 7: Fragestellungen zur Dimension Zusammenarbeit	13
Tabelle 8: Fragestellungen zur Dimension Partnernetzwerke	13
Tabelle 9: Fragestellungen zur Dimension Expertise	14
Tabelle 10: Fragestellungen zur Dimension Transformationsmanagement	15

Einleitung

Beim DigitalCheck handelt es sich um ein Analysemodell für die digitale Transformation im Sozialbereich¹. Das Modell wurde an die Begebenheiten und Rahmenbedingungen von Organisationen des Sozialwesens angepasst. Der Check unterstützt soziale Organisationen und insbesondere deren Digitalisierungsverantwortliche darin, die Ist-Situation in Bezug auf den Stand der digitalen Transformation systematisch zu erfassen und abzubilden. Anhand des Checks wird eine Gesamtübersicht erstellt, die aus elf verschiedenen Dimensionen besteht, welche jeweils einen bestimmten Bereich der Organisation im Hinblick auf die digitale Transformation beleuchten. Der DigitalCheck ermöglicht es, innerhalb der Organisation eine gemeinsame und ganzheitliche Sichtweise zu entwickeln und für die weiteren Entwicklungsschritte sinnvolle Massnahmen abzuleiten.

Das Kompetenzzentrum Digitalisierung & Soziale Arbeit des Vereins sozialinfo.ch stellt mit diesem Arbeitsmittel eine Grundlage zur Verfügung, damit soziale Organisationen den DigitalCheck eigenständig nutzen können. Bei Bedarf können sich Organisationen auch durch das Kompetenzzentrum Digitalisierung & Soziale Arbeit oder durch die Hochschule für Soziale Arbeit FHNW beraten oder begleiten lassen.

¹ Das Modell wurde in einer Kooperation zwischen der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW und des Vereins sozialinfo.ch entwickelt.

1. DigitalCheck: Das Analysemodell zur digitalen Transformation im Sozialbereich

Das Analysemodell zur digitalen Transformation im Sozialbereich besteht aus zehn unterschiedlichen Dimensionen, die jeweils einen bestimmten Bereich beleuchten, der für die digitale Transformation von Bedeutung ist. Die Dimensionen und deren inhaltliche Aspekte bilden die Grundlage für das Erfassen der Gesamtsituation.

Diese Gesamtsituation ist insbesondere in der Phase nützlich, in der eine Organisation ihren aktuellen Stand der digitalen Transformation analysiert.

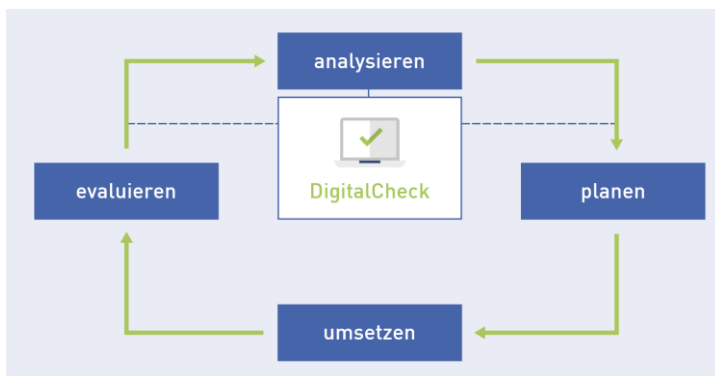


Abbildung 1: Verortung des DigitalChecks im Entwicklungsprozess

Aus den Erkenntnissen der Analysephase werden anschliessend zukünftige Massnahmen für die Weiterentwicklung abgeleitet. Zu einem späteren Zeitpunkt kann der DigitalCheck erneut für die Evaluation der bisherigen Entwicklungsschritte genutzt werden.

Die nachfolgende Übersicht zeigt das Analysemodell und seine Dimensionen:

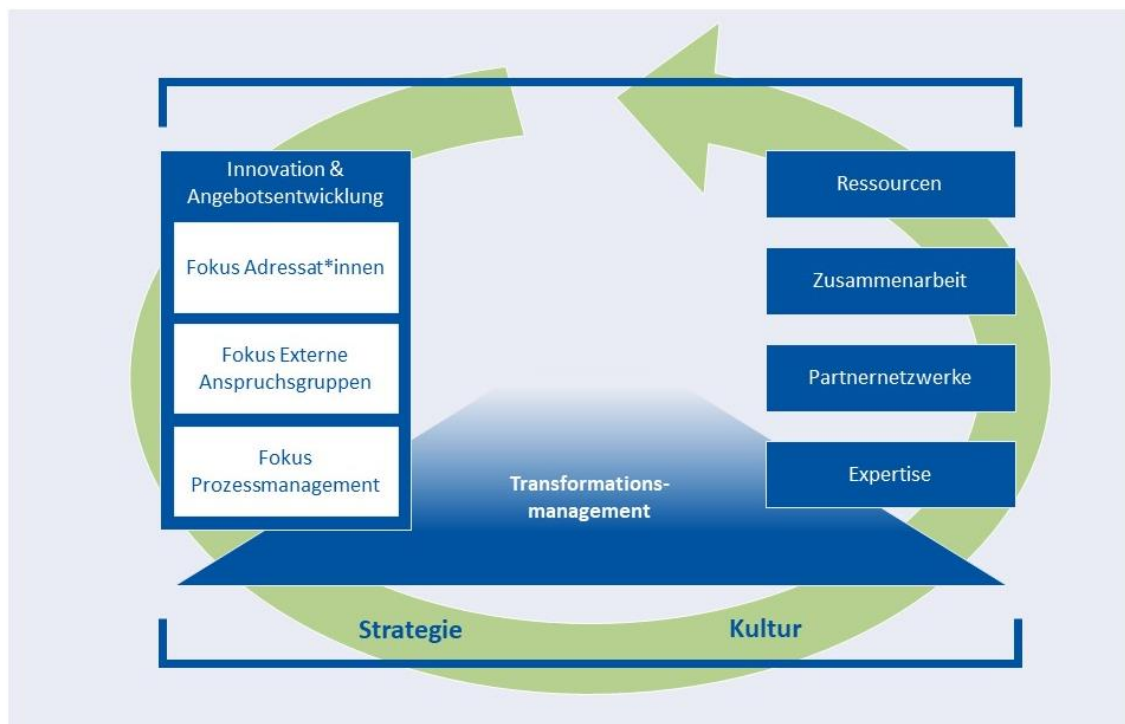


Abbildung 2: Analysemodell zur digitalen Transformation im Sozialbereich (Bestgen & Mühlebach, 2021)

Die Dimensionen des Modells können einerseits einzeln betrachtet werden, sie stehen aber auch in Abhängigkeit zueinander und beeinflussen sich gegenseitig. Dies ist vor allem im Hinblick auf die Planung von zukünftigen Vorhaben zentral.

In den anschliessenden Abschnitten werden die Dimensionen im Einzelnen beschrieben. Damit wird verdeutlicht, welche Aspekte für die digitale Transformation von Bedeutung und welche Themen in welcher Dimension relevant sind. Ergänzt wird die Beschreibung durch konkrete Fragestellungen. Durch das systematische Beantworten dieser Fragestellungen entlang der zehn Dimensionen werden jene relevanten Informationen zusammengetragen, die das Erstellen des Gesamtbildes ermöglicht.

Das Beantworten der Fragestellungen ist unterschiedlich aufwändig und davon abhängig, welche Vorkenntnisse vorhanden sind und ob die notwendigen Informationen erst recherchiert oder erarbeitet werden müssen. Wesentlich ist, dass durch die Beantwortung der Fragestellungen in einem ersten Schritt das Bewusstsein dafür entwickelt und geschärft wird, welche Themen für die digitale Transformation der Organisation relevant sind. Anschliessend findet eine Auseinandersetzung damit statt, wie die konkrete Situation in der eigenen Organisation ist und welche Informationen benötigt werden.

Für die Nutzung des DigitalChecks wird empfohlen, ein internes Projekt zu initiieren und die gesammelten Informationen zu den verschiedenen Dimensionen sowie offene Fragen zu dokumentieren. In einem weiteren Schritt können zusätzliche (interne oder externe) Beteiligte und Akteur*innen in die Informationsgewinnung einbezogen werden.

2. Grundlegende Dimensionen

Die folgenden Dimensionen können als Grundvoraussetzung für die digitale Transformation in einer Organisation betrachtet werden und bilden die determinierenden Grössen. Sie bilden die Ausgangslage für das Analysemodell.

2.1. Strategie

Das Vorgehen zur Entwicklung innovativer Angebote oder digitalen Veränderungen ist abhängig von der gewählten Strategie. Die Strategie bildet somit eine wichtige Grundlage, damit die Ausrichtung der digitalen Transformation geklärt ist und kommuniziert werden kann. Wichtig erscheint hier vor allem, die digitale Strategie übergreifend zu denken, also alle Fachbereiche und den IT-Bereich mit einzubeziehen. Vorteilhaft ist der Ansatz, die Strategie im Hinblick auf die Digitalisierung in die vorhandene Gesamtstrategie zu integrieren. Das Vorhandensein eines digitalen Commitments ist ebenfalls eine Grundlage, die der Strategie zugeordnet werden kann. Mit digitalem Commitment ist gemeint, dass die Digitalisierungsstrategie einen hohen Stellenwert innerhalb der Gesamtstrategie hat und bei deren Umsetzung entsprechend ausreichend Raum einnimmt. Idealerweise ist der Treiber der geplanten Entwicklungen in der Strategie verankert und dadurch von der Organisation und weniger von Einzel-exponenten getragen. Gleichzeitig ist es von zentraler Bedeutung, dass die Zuständigkeit(en) für die digitale Transformation auf Leitungsebene geklärt und die Verantwortlichen bekannt sind.

Die Digitalisierungsstrategie in der Organisation bereichsübergreifend zu formulieren bedeutet auch, die Organisation an die Erfordernisse der digitalen Transformation anzupassen. Konkret geht es darum, digitale Projekte von Anfang an abteilungs- und funktionsübergreifend zu organisieren. Es gilt jedoch nicht nur, den Blick nach innen zu richten, sondern auch nach aussen. Die Organisationsstrukturen müssen so gestaltet sein, dass flexibel auf sich verändernde Einflüsse von aussen reagiert werden kann. Als Organisation kann es sinnvoll sein, sich dazu ein Netzwerk aufzubauen, um Unterstützung für die digitale Transformation zu erhalten bzw. diese im Verbund zu meistern.

Anhand der folgenden Fragestellungen werden die relevanten Informationen zur Dimension «Strategie» systematisch erfasst:

Strategie	Besteht ein Bewusstsein für die digitale Transformation auf Leitungsebene?
	Ist festgelegt, wer auf Leitungsebene für die digitale Transformation verantwortlich ist?
	Bestehen strategische Entwicklungsziele der digitalen Transformation?
	Welche Ziele sollen mit digitalen Massnahmen verfolgt werden und warum?
	Werden bei der Entwicklung von Strategie und Massnahmen alle Fachbereiche inkl. IT-Abteilung (falls vorhanden) mit einbezogen?

Tabelle 1: Fragestellungen zur Dimension Strategie

2.1. Kultur

Als wichtige Voraussetzung für das Gelingen der digitalen Transformation wird das Schaffen und Pflegen einer passenden Organisationskultur genannt. Damit ist einerseits die Risikobereitschaft gemeint, die sich dahingehend zeigt, dass Organisationen bereit sind, Projekte voranzutreiben, auch wenn ein Scheitern möglich ist. Andererseits hängt damit eine Fehlerbeziehungsweise Lernkultur zusammen, in der Fehler nicht verschwiegen, sondern möglichst offen kommuniziert werden, um die eigenen Prozesse und Lösungen stetig zu verbessern. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Offenheit im Hinblick auf zukünftige Entwicklungen, nachträgliche Anpassungen von bestehenden Lösungen sowie in Bezug auf Veränderungsimpulse, die ausserhalb an die Organisation herangetragen werden. Ist die bestehende Kultur für die notwendigen Veränderungen eher hinderlich als unterstützend, ist deren Einfluss (z.B. auf Entscheidungsprozesse oder die Zusammenarbeit) in den Vorhaben entsprechend zu berücksichtigen.

Folgende Fragestellungen sind für die Informationsgewinnung zur Dimension «Kultur» zentral:

Kultur	Wie reagiert die Organisation grundsätzlich auf Veränderungen?
	Wie flexibel ist die Organisation, wenn es um eine Umverteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten geht?
	Wie gestaltet sich die Fehlerkultur innerhalb der Organisation?
	Wie gestaltet sich die Zusammenarbeits- und Feedbackkultur?
	Ist die Organisation stark von Hierarchie geprägt?

Tabelle 2: Fragestellungen zur Dimension Kultur

2.2. Angebotsentwicklung und Innovation

Während sich im Profitbereich die Angebote und Leistungen auf zahlende Kundinnen und Kunden ausgerichtet werden, ist die Angebotsentwicklung im Sozialbereich im Dreieck zwischen Leistungserbringung, Leistungsfinanzierung/-bestellung und Leistungsbezug komplexer zu bewerkstelligen. Dementsprechend ist in der digitalen Transformation auch diesen 3 Foki Rechnung zu tragen.

Um Zielgruppen zu bedienen, wird die bestehende Angebotspalette durch digitale Angebote, Dienstleistungen oder Produkte ergänzt beziehungsweise ersetzt. Hierzu gibt es unterschiedliche Vorgehensweisen. Organisationen können einerseits ihre Angebote digital ergänzen beziehungsweise begleiten, andererseits können gänzlich neuartige Lösungen entwickelt werden. Manche Organisationen versuchen, beide Wege gleichzeitig zu gehen. Dasselbe gilt bei Prozessoptimierungen: Eine Bearbeitung oder Neukonzeption von Lösungen ist denkbar. Sowohl bei Anpassungen von Bestehendem wie auch bei Erweiterungen ist zu beachten, dass die Lösungen möglichst gut an die Anforderungen und Bedarfe der jeweiligen (internen und/oder externen) Nutzenden angepasst sind. Besonderes Augenmerk gilt es darauf zu legen, durch die digitalen Anpassungen keine Nutzenden von der Inanspruchnahme von Angeboten auszuschliessen.

Folgende Fragestellungen sind für die Informationsgewinnung zu dieser Dimension zentral:

Angebotsentwicklung und Innovation	Welche bestehenden Angebote bedürfen einer Prüfung hinsichtlich ihrer Aktualität?
	Welche Angebote sollen überarbeitet werden?
	Bestehen Ideen für neue Angebote (z.B. auf Grundlage von bestehenden Bedürfnissen)?
	Sind die verschiedenen (internen und externen) Ziel- und Anspruchsgruppen bekannt?

Tabelle 3: Fragestellungen zur Dimension Angebotsentwicklung und Innovation

2.3. Fokus Adressat*innen

Zentral für eine gelingende digitale Transformation ist es, die eigenen digitalen Angebote, Dienstleistungen oder Produkte konsequent auf die Bedürfnisse der Nutzer*innen auszurichten. Digitale Angebote, Dienstleistungen und Produkte sollten primär den Klientinnen und Klienten zugutekommen. In einem ersten Schritt geht es darum, die Bedürfnisse der Adressat*innen überhaupt zu kennen und zu verstehen. Wesentlich für die Kenntnisse von Bedürfnissen und deren Veränderung ist der adäquate Einbezug der Adressat*innen.

Folgende Fragestellungen sind für diese Dimension zentral:

Fokus Adressat*innen	Können veränderte Bedürfnisse der Adressat*innen festgestellt werden?
	Ist eine systematische Erhebung der (veränderten) Bedürfnisse der Adressat*innen erfolgt oder in Planung?
	Ist eine Analyse der Angebotsnutzung (Auswertung verschiedener Datenquellen) erfolgt oder in Planung?
	Können mit den bestehenden Informationskanälen die Adressat*innen erreicht werden?
	Wie werden die Kommunikationskanäle ausgewertet, sodass sichergestellt werden kann, dass die Erreichbarkeit der Adressat*innen und der zuverlässige Informationstransfer sichergestellt sind?
	Welche konkreten Massnahmen können auf der Grundlage der Bedürfnisse der Adressat*innen definiert werden?

Tabelle 4: Fragestellungen zur Dimension Fokus Adressat*innen

2.1. Fokus Externe Anspruchsgruppen

In Bezug auf die externen Anspruchsgruppen ist der erste Schritt, diese zu identifizieren und ihre spezifischen Anforderungen und Bedürfnisse entsprechend zu berücksichtigen. Digitale Kommunikationskanäle spielen bei der Erreichbarkeit der verschiedenen Gruppen (z.B. Bevölkerung/Öffentlichkeit, leistungsfinanzierenden Stellen oder politische Akteur*innen) eine zentrale Rolle. Die Kanäle werden beispielsweise für die Öffentlichkeits- und Medienarbeit genutzt oder um die Anspruchsgruppen mit relevanten Informationen zu versorgen (bspw. zur Legitimation der Leistungsangebote). Sind die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen bekannt und verstanden, sind die Massnahmen und Aktivitäten entsprechend auszurichten.

Folgende Fragestellungen sind für die Informationsgewinnung zu dieser Dimension zentral:

Fokus Externe Anspruchsgruppen	Können veränderte Bedürfnisse bei externen Anspruchsgruppen (z.B. finanzierende Stellen, Öffentlichkeit, Politik) festgestellt werden?
	Ist eine systematische Erhebung der (veränderten) Bedürfnisse bei externen Anspruchsgruppen erfolgt oder in Planung?
	Können mit den bestehenden Informationskanälen die externen Anspruchsgruppen erreicht werden?
	Wie werden die Kommunikationskanäle ausgewertet, sodass sichergestellt werden kann, dass die Erreichbarkeit der Adressat*innen und der zuverlässige Informationstransfer sichergestellt sind?
	Welche konkreten Massnahmen können auf Grundlage Bedürfnisse externer Anspruchsgruppen definiert werden?

Tabelle 5: Fragestellungen zur Dimension Fokus Externe Anspruchsgruppen

2.2. Fokus Prozessmanagement

Digitale Technologien können zur Effizienzsteigerung beitragen, indem Prozesse effizienter gestaltet oder sogar automatisiert werden. Bei der Gestaltung von digitalen Prozessen gilt es, die gesetzlichen Rahmenbedingungen und insbesondere den Datenschutz im Blick zu behalten. Das Prozessmanagement ist insgesamt so zu gestalten, dass Anpassungen kontinuierlich und zeitnah umgesetzt werden können. Doch auch die Handhabung durch die Mitarbeitenden sollte mitbedacht werden. Letztendlich dient eine Ablaufoptimierung sämtlichen Beteiligten und setzt voraus, dass alle mit neuen Strukturen vertraut sind und der Mehrwert dadurch ersichtlich wird.

Folgende Fragestellungen sind für die Informationsgewinnung zu dieser Dimension zentral:

Fokus Prozessmanagement	Wie können Effizienz und Qualität der internen Abläufe gesteigert werden?
	Ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) in der Organisation implementiert?
	Wie können Abläufe automatisiert werden?
	Berücksichtigen die Prozesse das Einhalten von gesetzlichen Bestimmungen?
	Berücksichtigen die Prozesse das Einhalten des Datenschutzes?

Tabelle 6: Fragestellungen zur Dimension Fokus Prozessmanagement

3. Umsetzungsdimensionen

Die Ausgestaltung dieser Dimensionen ist relevant für die Umsetzung und in Abhängigkeit vom geplanten Vorhaben zu betrachten.

3.1. Ressourcen

Um digitale Technologien für sich nutzbar zu machen, müssen Organisationen in der Lage sein, in raschen Zyklen ICT-Lösungen (Informations- und Kommunikationstechnologien) in Betrieb zu nehmen bzw. neu zu entwickeln. Es geht also darum, die eigene Infrastruktur regelmässig den Erfordernissen der digitalen Transformation anzupassen sowie darum, bestehende oder neu geschaffene Dienstleistungen oder Produkte mittels digitaler Technologien zu unterstützen und zu realisieren. Dabei ist auch zu beachten, in welchem Mass die technischen Lösungen den fachlichen Anforderungen entsprechen. Schlüsseltechnologien wie z. B. Künstliche Intelligenz oder Robotik können dabei für Innovationsschübe eine zentrale Rolle spielen. Für Organisationen gilt es daher, entsprechende Kompetenzen in den von der Organisation definierten Schlüsseltechnologien² aufzubauen. Gleichzeitig stellen sich in den digitalen Kontexten neue Fragen hinsichtlich des Datenschutzes. Dabei sind nicht nur technische Aspekte zu bedenken. Auch Mitarbeitende müssen in Hinblick auf das Thema geschult und sensibilisiert werden. Grundsätzlich sind unter der Dimension «Ressourcen» auch die finanziellen und personellen Ressourcen zu verstehen. Diese bilden eine zentrale Grundvoraussetzung für ein Gelingen eines geplanten Vorhabens. Ohne ausreichende und geeignete Ressourcen ist die digitale Transformation gefährdet.

Folgende Fragestellungen sind für die Informationsgewinnung zu dieser Dimension zentral:

Ressourcen	Wie wird die IT bereitgestellt?
	Entspricht die Software den (fachlichen) Anforderungen?
	Werden die Anforderungen bzgl. Datenschutz erfüllt?
	Werden die Mitarbeitenden bzgl. Datenschutz ausreichend sensibilisiert?
	Werden Adressat*innen zum Umgang mit ihren Daten proaktiv informiert?
	Werden ausreichend finanzielle und personelle Ressourcen bereitgestellt?
	Sind die relevanten Schlüsseltechnologien identifiziert?

Tabelle 7: Fragestellungen zur Dimension Ressourcen

² Definition: Technologie, die in einem bestimmten Bereich eine Schlüsselstellung einnimmt, die für einen Bereich äusserst wichtig ist.

3.2. Zusammenarbeit

Digitale Technologien haben das Potential, die Kommunikation, Zusammenarbeit und Vernetzung in Organisationen zu verändern und damit den Wissensaustausch unter den Mitarbeitenden gleicher und unterschiedlicher Hierarchiestufen zu verbessern. Sie erlauben zudem mobil-flexibles Arbeiten, sofern der volle resp. dafür notwendige Datenzugriff auch von unterwegs ermöglicht wird. Diese Potentiale gilt es im Zuge der digitalen Transformation der eigenen Organisation bedarfsgerecht nutzbar zu machen. Digitalen Technologien sind auch in der Zusammenarbeit mit anderen Organisationen oder Behörden nutzbar (Interoperabilität).

Folgende Fragestellungen sind für die Informationsgewinnung zu dieser Dimension zentral:

Zusammenarbeit	Welche Möglichkeiten der (digitalen) Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden gleicher Hierarchiestufe sind gewünscht oder bestehen?
	Welche digitalen Möglichkeiten werden für den Austausch/Wissenstransfer genutzt (oder sind geplant)?
	Welche digitalen Möglichkeiten der Kommunikation / Information sind gewünscht oder bestehen für die Führungsarbeit der Vorgesetzten?
	Besteht (bei Bedarf) die Möglichkeit des Home-Office mit eingeschränktem oder vollem Dateizugriff?
	Inwiefern werden digitale Möglichkeiten eingesetzt, um betriebliche und fachliche Informationen in der Organisation zu verbreiten?
	Wie werden digitale Lösungen für die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen oder Behörden genutzt?

Tabelle 8: Fragestellungen zur Dimension Zusammenarbeit

3.3. Partnernetzwerke

Partnernetzwerke dienen dem fachlichen Austausch, können aber auch für das Zusammenlegen von Ressourcen bei gleichgelagerten Interessen oder ähnlichen Umsetzungsvorhaben von Bedeutung sein. Demnach können Konkurrenzsituationen bestehen, ohne dass Kooperationen auf anderer Ebene ausgeschlossen werden müssen. Auch das Vertreten gemeinsamer Interessen nach aussen kann mithilfe eines Partnernetzwerkes eine stärkere Resonanz erreichen.

Folgende Fragestellungen sind für die Informationsgewinnung zu dieser Dimension zentral:

Partnernetzwerke	Welche (Partner-)Netzwerke bestehen?
	Welche (Partner-)Netzwerke werden wozu benötigt?
	Werden Erfahrungen und technologische Lösungen mit anderen Leistungserbringern geteilt?

Tabelle 9: Fragestellungen zur Dimension Partnernetzwerke

3.4. Expertise

Der Aufbau von digitalen Kompetenzen soll in allen Bereichen der Organisation stattfinden und nicht nur auf den ICT-Bereich fokussiert sein. Auch die verfügbaren Kompetenzen bei eigenen Mitarbeitenden spielen eine wesentliche Rolle. Diese internen Kompetenzen werden verfügbar, indem beispielsweise IT-affine Mitarbeitende den Verantwortlichen bekannt sind. Die digitale Kompetenzentwicklung ist auch in der Personalentwicklung (Rekrutierung, Weiterbildung) zu integrieren. Wo interne Kompetenzen (noch) nicht verfügbar sind, ist es sinnvoll, sich die Expertise extern zu erschliessen. Entsprechende Ressourcen müssten verfügbar sein, um Expertisen einzuholen oder schaffen zu können.

Folgende Fragestellungen sind für die Informationsgewinnung zu dieser Dimension zentral:

Expertise	Inwiefern wird in die digitale Kompetenz der Mitarbeitenden investiert?
	Werden die Kompetenzen der digital affinen Mitarbeitenden genutzt?
	Inwiefern sind digitale Kompetenzen in der Personalentwicklung berücksichtigt? (bspw. in der Rekrutierung, interne/externe Weiterbildung)
	Wofür muss externe Expertise beigezogen werden?

Tabelle 10: Fragestellungen zur Dimension Expertise

3.5. Transformationsmanagement

Die digitale Transformation ist eine Gestaltungsaufgabe der Organisation³. Insofern gilt es, einerseits die digitale Transformation als bereichsübergreifendes Veränderungsprojekt zu verstehen und umzusetzen und andererseits die Digitalisierungsthemen grundsätzlich in Veränderungsprojekten zu berücksichtigen. Dazu gehört, dass für alle mit der digitalen Transformation verbundenen Aktivitäten entsprechende Rollen und Verantwortlichkeiten definiert sind sowie, dass Ziele gesetzt sind, die regelmässig überprüft werden. Hierbei wird die Rolle der Leitung einer Organisation sichtbar, welche die digitale Transformation unterstützt bzw. aktiv vorantreibt und begleitet. Dazu gehört auch die Bereitstellung der notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen. Der Umfang und die Art des Einbezugs von betroffenen Anspruchsgruppen ist für die jeweiligen Vorhaben zu prüfen.

³ Analog eines Transformations- resp. Change-Managements unabhängig von Themen der Digitalisierung.

Folgende Fragestellungen sind für die Informationsgewinnung zu dieser Dimension zentral:

Transformations- management	Werden finanzielle und personelle Ressourcen für Veränderungsvorhaben ausreichend sichergestellt?
	Sind die Rollen und Zuständigkeiten in Bezug auf Veränderungsvorhaben geklärt und verteilt?
	Sind die Ziele von Veränderungsprojekten bekannt und werden diese nach der Umsetzung überprüft?
	Wie wird die digitale Transformation durch die Leitung unterstützt und vorangetrieben?
	Kann die Organisation in angemessener Zeit auf Veränderungen reagieren?
	Sind die Mitarbeitenden resp. ihre Perspektive angemessen in den Prozess einbezogen?
	Sind die Adressat*innen resp. ihre Perspektive angemessen in den Prozess einbezogen?
	Sind externe Anspruchsgruppen resp. ihre Perspektive angemessen in den Prozess einbezogen?

Tabelle 11: Fragestellungen zur Dimension Transformationsmanagement